

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**AZ IDŐTÉNYEZŐ SZEREPE A VEZETŐ ÉS A SZERVEZET
MŰKÖDÉSÉNEK EREDMÉNYESSÉGÉBEN**

Bácsné Bába Éva

Témavezető:
Dr. habil Berde Csaba
CSc, egyetemi tanár



DEBRECENI EGYETEM
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen, 2009

1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉSEK

A vezető tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő. Már-már természetesnek tartjuk, hogy feszített munkatempójuk miatt a menedzserek túlterheltek, kimerültek. Állandó időhiánnyal küszködnek, ami szorongáshoz, romló teljesítményhez, menedzserbetegségekhez vezethet. Ez annak a következménye, hogy a XX. század közepén felismerték, hogy a technika, a technológia fejlődése lassan eléri határait, így a termelékenység, az eredményesség növelését emberi oldalról kell megközelíteni. A vállalati eredményesség növekedése a vezetőkkel szembeni elvárássá vált, így a siker érdekében a vezetők erőn felüli munkára is vállalkoztak. Ugyanakkor keresik a személyes hatékonyság növelésének lehetőségeit is. Ezzel összefüggésben került előtérbe az idő-paradoxon, vagyis az, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok. Egyrészt tehát az eredményes időgazdálkodás és a személyes, valamint a vállalati eredményesség összefügghet, másrészt a vezetők megszabadulhatnak az időhiány okozta szorongásaiktól, az erőn felüli munka fáradtságától. Vagyis, a hatékony vezetőnek törekednie kell úgy saját, mint a vállalat idejével hatékonyan gazdálkodni, így rejtett tartalékokat fedezhet fel, többletforráshoz juthat, mely a versenyképességet, a hatékonyságot javíthatja.

Napjainkban a vállalatok eredményességüket folyamatosan változó, sokszor instabil és nehezen kiszámítható környezeti feltételek mellett igyekeznek fenntartani, illetve fokozni. Az utóbbi évtizedekben a változások határozzák meg a szervezetek működését. Míg korábban a konjunkturális időszakok viszonylag jól prognosztizálhatóak voltak, addig ma a dinamikus fejlődés és a bizonytalanság a jellemző. Elképzelhetetlen üteművé vált a technológiai fejlődés, felgyorsult a termékfejlesztés folyamata, és lecsökkent az áruk, szolgáltatások életciklusa. A szervezetek környezetét tehát nem csupán állandó változások jellemzik, de maguknak, a változásoknak az üteme is felgyorsult. A szervezeteket ma ez a turbulens és bizonytalan környezet kényszeríti rá a változásokhoz való alkalmazkodásra. Az, hogy a szervezet milyen gyorsan képes alkalmazkodni környezetéhez nemcsak versenyképességét, de gyakran létezését is meghatározza. Így a szervezetek reakció ideje - a változásokhoz való alkalmazkodási idő - kulcsfontosságú tényezővé válhat.

Ezek a jelenségek irányították figyelmemet a vezető személyes idejének, és a szervezetek reakció idejének vizsgálatára. A mezőgazdaság és a kapcsolódó ellátó, élelmiszer-feldolgozó és élelmiszer-kereskedelmi ágazatokhoz tartozó szervezeteket választottam ki vizsgálati célcsoportnak. Egyrészt, azért mert a mezőgazdasági folyamatok természetfüggősége, a termelés szezonálitása, idényszerűsége, a folyamatok egymásra épülése miatt ebben az

ágazatban kiemelt fontossága van az időtényezőnek. Másrészt azért, mert az agrárgazdaságban a rendszerváltás óta különösen nagy átalakulások zajlottak, - a legjelentősebb a privatizációhoz és a kárpótláshoz kapcsolódó tulajdonosi szerkezet megváltozása volt, amivel együtt járt a vállalati méret csökkenése, a vállalati struktúra, a termékszerkezet és –volumen megváltozása, a foglalkoztatottak számának csökkenése – melyek a szervezetek adaptációs képességéhez kapcsolódó reakció idő jelentőségére hívják fel a figyelmet.

Kutatási témám szervesen illeszkedik „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” kutatási programhoz (BERDE, 2009), melyet a Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Munkatudományi Tanszéke indított.

A dolgozat **fő célkitűzése** az volt, hogy irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és saját vizsgálatok alapján komplex képet alakítsak ki az időről, feltárjam az időtényező vezetői munkában betöltött szerepét, illetve bebizonyítsam, hogy az idő, mint erőforrás a menedzseri és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható. Kutatásaimra alapozva olyan megállapításokat kívánok megfogalmazni, melyek segítik a szervezetek vezetőit abban, hogy mind személyes, mind vállalatuk időfelhasználását hatékonyabbá tudják tenni.

Részcéljaim a következők voltak:

- ☉ Bebizonyítani, hogy az időnek az erőforrások közt van a helye, megfelelő időgazdálkodással pótlólagos forráshoz juthat a vezető, illetve a szervezet.
- ☉ Feltárni a különböző szervezeti méretű (mikro, kis, közép, nagy), működési formájú (Rt, Kft, Bt, Szövetkezet, Egyéb), átalakuláson átesett és át nem esett szervezetek vezetőinek véleményét az időtényezőről és az időhatékonyság javíthatóságáról.
- ☉ Bemutatni a különböző korú, nemű, végzettségű, beosztású, munkaidejű vezetők vezetési tevékenységének időgazdálkodási gyakorlatát.
- ☉ A vezetők értékelése alapján, feltárni mely vezetési feladatok kerülnek előtérbe, melyek szorulnak háttérbe, azaz milyen átrendeződések vannak a vezetői tevékenységben, napjainkban.
- ☉ Bemutatni, hogy a vezetők a változásokhoz kapcsolódva, mely vezetési feladatokat tartják jelentősnek.
- ☉ Jellemezni, hogy a szervezet gyors reagálását mely tényezők segítik, melyek gátolják.

Kutatásaim során a következő alapfeltételezésekből indultam ki:

- ◆ Az időnek az erőforrások közt van a helye, hiszen a termelés eredményét egyéb erőforrások mellett a termelésre fordított időtartam is befolyásolja. A vállalkozások, gazdasági rendszerek működése időben zajló folyamat, konkrét időpontban vizsgált állapotuk mindig az idő függvényében értelmezhető. A gazdálkodás során az idő felhasználás, mint sajátos ráfordítás jelenik meg.
- ◆ A vezetők időgazdálkodását jellemzi, hogy az egyes vezetési tevékenységekre mennyi időt szánnak. Az egyes vezetési feladatokra eső időráfordítások kijelölik a vezetői funkciók fontossági sorrendjét is.
- ◆ Az időtényező lényeges eleme a változásoknak. Minél gyorsabban reagál a szervezet, minél kisebb a reakció idő, annál nagyobb versenyelőnyre tehet szert a vállalkozás.
- ◆ A vezetők időgazdálkodásuk racionalizálásával fokozhatják személyes hatékonyságukat, és ezen keresztül hozzájárulhatnak a vállalati eredményesség növeléséhez is.

2. ELŐZMÉNYEK, ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Kutatási területem az időtényező vezetői munkában betöltött szerepének jellemzése volt, illetve annak feltárása, hogy az idő, mint erőforrás, hogyan állítható a menedzseri- és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába. Ez a téma szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Munkatudományi Tanszéke által indított kutatási programhoz (BERDE, 2009). A kutatási program célja - ahogy elnevezése is mutatja - „A menedzsment funkcionális vizsgálata”. A program struktúráját moduláris felépítés jellemzi. Ez azt jelenti, hogy a kutatás három fő, egymással összefüggő területet ölel fel, melyek mindegyike résztémakörökből épül fel. A részekre bontás alaposabb, részletesebb vizsgálatok elvégzését teszi lehetővé, ugyanakkor a kapott eredmények folyamatosan beépíthetők a fő területek vizsgálatába is. Így a kutatási program témái, résztémái horizontálisan és vertikálisan folyamatosan szűkíthetők és bővíthetők. Az egymásra épülő struktúrának köszönhetően megállapítások tehetőek időrendiség szerint, illetve ugyanazon témának eltérő időszakokban folytatott megfigyelései biztosíthatják az időbeli folytonosságot is. A vizsgálati módszer azért minősíthető funkcionális jellegűnek, mert elsősorban a vezető feladatainak meghatározása és a feladatokat befolyásoló tényezők elemzése a kutatás fő célja. Az adatgyűjtés során alkalmazott kérdőíves interjúk révén a megkérdezett vezetők véleménye és tapasztalata értékítélete és preferenciái képezik a minősítések alapját. Ennek köszönhetően a kutatási módszer a funkcionalitás mellett empirikusnak nevezhető. Kutatási témám a folyamat menedzsment fő területhez, azon belül az időgazdálkodás résztémakörhöz illeszkedik.

A vizsgálatok rendszere kérdőíves interjút, vállalati adatgyűjtést jelent.

A szakirodalmi ajánlások figyelembe vételével összeállított kérdőívet először véletlenszerűen kiválasztott 50 vezetővel személyes próbainterjú során teszteltem. Az így szerzett tapasztalatok alapján véglegesítettem kérdéseimet és esettanulmány segítségével dolgoztam ki a vizsgálatnál alkalmazott módszertani eljárásokat.

A végleges formát öltött kérdőíveket kérdezőbiztosok jutatták el a vizsgálatba vont szervezetekhez. A kérdezőbiztossal történő adat-felvételezés az egyik legmegbízhatóbb módszernek tekinthető (BABBIE, 1999), amely biztosítja a releváns válaszadást és a kérdőívek megfelelő szintű kitöltöttségét.

A vizsgálatom jellege meghatározta a kérdőívek célcsoportját, azaz az egyes vállalkozások vezető beosztású alkalmazottait kértem válaszadásra.

A kérdőív három részre tagolható:

- Az első rész az „Általános adatlap”, a válaszadó munkahelyének szervezeti paramétereit tartalmazza.
- A második rész az „Interjúalany (személyes) azonosító adatait” tartalmazza.
- A harmadik, tulajdonképpen az érdemi információkat hordozó rész a „Vezetési interjú”, amely 14 kérdést tartalmaz. Az első 11 kérdésben megadtam 7-8 tényezőt, melyeket 1-től 5-ig terjedő skálán kellett minősíteni. Az utolsó 3 kérdésben a megadott 9 tényező befolyásolási hatását – semleges, pozitív, negatív – dimenziókkal kellett minősíteni. A vezetési interjúval begyűjtött adatokkal: erőforrás, vezetési feladat (funkció), változás, reakció idő, és időtényezőre vonatkozó hatás vizsgálatokat végeztem.

Alkalmazott statisztikai módszerek

A begyűjtött adatok jellegének figyelembe vételével, a vizsgálati célnak megfelelő feldolgozás érdekében többféle alkalmazott statisztikai elemző eljárást alkalmaztam. A kérdőívek értékelését leíró statisztikai elemzéssel kezdtem, majd hipotézisvizsgálatot, főkomponens elemzést, varianciaanalízist és klaszterelemzést végeztem.

Leíró statisztikai módszerek

A válaszadó vezetők személyes jellemzői és a szervezetek paramétereinek alapján létrehozott csoportokban az adatokat statisztikai módszerekkel értékeltem. A kérdőív kérdéseit, jellegüktől függően számtani átlagolással, megoszlás vizsgálattal, valamint az egyes válaszok csoportba rendezésével elemeztem.

A kérdőív általános adatlapjából származó adatok nominális és ordinális mérési szintűek. Ezeknél a mérési szinteknél gyakoriság (Frequency) vizsgálat alkalmazható. Vizsgálatomban csoportosító sorokat képezek. A csoportosító sor a statisztikai sokaság minden adatát csoportképző ismérv változatai szerinti felsorolásban tartalmazza, így a csoportképző ismérv változatok alapján részsokaságok jönnek létre, amelyek összege a főszokaság összegével egyenlő.

A szervezetek és a vezetők jellemzőinek figyelembe vételével a következő változókat hoztam létre:

- A szervezeteket ágazati besorolás szerint: mezőgazdasági, élelmiszeripari, ipari, szolgáltató, kereskedelmi és egyéb tevékenységű csoportokba soroltam.
- A vállalkozásokat működési forma szerint: részvénytársasági, korlátolt felelősségű társasági, betéti társasági, szövetkezeti és egyéb formákba soroltam be.

- A cégek üzemméret szerinti csoportosításánál a KSH ajánlása szerint megkülönböztettem az 1-9 főt foglalkoztató mikro-, a 10-49 főt foglalkoztató kis-, az 50-249 főt foglalkoztató közép-, és a 250 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatokat.
- A szervezeteket két csoportra bontottam, az alapján, hogy az elmúlt időszakban átéltek-e jelentős átalakulást, vagy nem.
- A válaszadó vezetők nemük alapján a férfiak, illetve a nők csoportjába kerültek.
- A megkérdezetteket korosztályuk alapján 5 generációba soroltam: a 20-29 évesek, a 30-39 évesek, a 40-49 évesek, az 50-59 évesek és a 60 év feletti.
- Csoportokat képeztem az interjú alanyok legmagasabb iskolai végzettsége alapján is. Szakiskolai, középiskolai, főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkezők tartoztak egy-egy kategóriába.
- Beosztásuk alapján a segédmunkásként, betanított munkásként, szakmunkásként, alsóvezetőként, középvezetőként, felsővezetőként soroltam osztályokba a válaszolókat.
- Munkatapasztalatuk alapján megkülönböztettem a 0-10 éves, a 11- 20 éves, a 21-30 éves és a 30 év feletti munkaviszonnyal rendelkezők csoportjait.
- Beosztottjaik száma alapján három csoportba kerültek a vezetők: a 10 főnél kevesebbel, a 11-50 fővel, és az 51-nél több beosztottal dolgozók alkottak csoportokat.
- A vezetőket osztályoztam munkában töltött idejük alapján. Így a 8 óránál kevesebbet, a 8-10 órát, a 11-12 órát, és a 12 óránál többet dolgozók csoportjai jöttek létre.

Mennyiségi és minőségi sorok alkalmazásával elemeztem összegyűjtött adataimat. A mennyiségi sorok a sokaság számszerűen kifejezhető ismérv szerinti megoszlását, a minőségi sorok a főszokaság – részsokaság szerinti összetételét, szerkezetét fejezik ki.

Csoportosítást tartalmazó statisztikai sorok szerkesztését, összetételét a statisztika leggyakrabban megoszlási viszonyszámok segítségével vizsgálja. A megoszlási viszonyszám a statisztikai sokaság egyes részeinek arányát fejezi ki a sokaság egészéhez képest (GÁBRIELNÉ, 2002).

A nagy elemszámú minták legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetőek. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja (HUNYADI és mtsa, 2001).

Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás-, a reakció idő vizsgálatoknál az eltérő minőségi ismérvcsoportba tartozó tényezők összehasonlítását számtani átlagok összevetésével végeztem. A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a tényezők szórását, illetve az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem a tényezők pontértékeinek megoszlási és rangsor vizsgálatát.

Hipotézis vizsgálat

Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás- és a reakció idő vizsgálatoknál elemeztem, hogy a vizsgálatba vont szervezetek különböző szempontok – tevékenység, működési forma, méret, átalakulás – alapján képzett csoportjai között van-e különbség az időtényező, az időhatékonyság, és a gyors reagálás megítélésében. Ugyancsak vizsgáltam hogy a vezetők véleménye mutat-e szignifikáns különbséget nemük, koruk, legmagasabb iskolai végzettségük, beosztásuk, munkatapasztalatuk, beosztottjaik száma, és munkaidejük alapján. Az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait hipotézis vizsgálatnak vettem alá, melynek elvégzéséhez az SPSS-13 Programcsomagot alkalmaztam.

Az elemzés során, amikor két sokaság valamely paraméterének összehasonlítása a cél, vagyis annak megállapítása, hogy statisztikailag igazolhatóan azonosnak tekinthető-e vagy eltérnek a vizsgált paraméterek, hipotézisvizsgálat végezhető. Ennek során lehet eldönteni, hogy az előzetes állítás - hipotézis - igaznak tekinthető-e vagy sem az adott megbízhatósági szinten. A hipotézis ellenőrzéséhez az alapsokaságból véletlenszerűen vett mintákra van szükség, melyekből statisztikai mutatók alapján lehet következtetéseket levonni. A véletlenszerűen vett mintákból számolt statisztikai mutatók véletlenszerűen eltérnek, vagyis valószínűségi változók. A valószínűségi változókkal számolt statisztikák ugyancsak valószínűségi változók, tehát a segítségükkel levont következtetések is csak valamilyen valószínűségi szinten igazak. (TÓTHNÉ, 2002)

A hipotézis ellenőrzésének módszertani eljárása a statisztikai próba. Ez két értéknek, a próbastatisztika értékének és a kritikus (táblázati) értéknek az összehasonlításából áll. A próbastatisztika értéke a mintából kapott statisztikai mutatók képletébe való behelyettesítéssel kapható meg. Számszerű értéke a nullhipotézis érvényességétől függ. Általában minél inkább eltér a nullától annál kisebb a valószínűsége a nullhipotézis teljesülésének. A táblázati érték azt a határt adja meg, amelynél, ha nagyobb értéket mutat a próbastatisztika, akkor a nullhipotézist el kell utasítani. A kritikus érték nagysága a megbízhatósági szinttől függ. A H_0 hipotézis elfogadására vonatkozó statisztikai döntés helyességének valószínűségét fejezi ki a

megbízhatósági szint $(1-\alpha)$. Igaz H_0 hipotézis $(1-\alpha)\%$ valószínűséggel kerül elfogadásra és $\alpha\%$ -ban lesz hibás a döntés. A hibás döntés valószínűsége a szignifikancia szint (α) .

Elemzésemben hipotézisvizsgálat keretében eloszlásra vonatkozó nemparaméteres próbát végzek. A sokaság függetlenségi vizsgálatát X^2 teszt segítségével végzem el. Az alapsokaság két ismérv szerinti csoportosításával „s x t” kontingencia táblázatot kapunk. Ezzel az vizsgálható, hogy az egyik ismérvtől független-e a másik ismérv szerinti eloszlás. A kritikus érték $s_{zf} = (s-1) \cdot (t-1)$ szabadságfok mellett van. Ha $X_{emp}^2 < X_{krit}^2$ - akkor H_0 elfogadásra kerül, vagyis a két ismérv független egymástól. Ha $X_{emp}^2 > X_{krit}^2$ - akkor H_0 elutasítva, vagyis a két ismérv nem független egymástól (TÓTHNÉ, 2002).

Ordinális skálán mért változók közötti kapcsolat elemzésére rangkorrelációt is alkalmazok, amikor az adott változók konkrét értékei nem ismertek, csak valamilyen szempont szerinti sorrendjük (KORPÁSNÉ, 2002). Ha a csoportképző ismérv két változós, Mann-Whitney, ha több változós Kruskal-Wallis próbát használok, amely a rangtranszformáció után a rangok átlagával tájékoztat a H_0 hipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről.

Főkomponens elemzés

Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás, és a reakció idő vizsgálatoknál főkomponens elemzést végeztem, abból célból, hogy a vizsgálatokat egyszerűsítsem, a vizsgált kérdések megítélésére szerkezeti összehasonlításokat végezhessenek.

Amikor egy probléma megismerésénél egyszerre több, egymástól sem független változó kapcsolatával is számolnunk kell, a főkomponens elemzés módszerét kell használnunk. A módszernek a célja az, hogy a változóhalmazt átalakítsa lineáris transzformáció segítségével az eredetinél kisebb számú, új változóhalmazzá, amely segítségével jobban megmagyarázhatjuk az eredeti változók nagy részét, valamint a változók közötti kapcsolatokat is feltárhatjuk (SZÉKELYI - BARNA, 2002). A főkomponens-elemzés segítségével olyan főkomponenseket hozunk létre, amelyek az eredeti változókkal szoros korrelációs kapcsolatban vannak, egymástól csaknem függetlenek és számuk a vizsgált mintához képest minimális. A főkomponens analízis egyik lényeges lépése, hogy az eredeti változók megfigyelt értékei alapján a főkomponens súlyokat becsül. A főkomponens súlyok azt adják meg, hogy egy-egy főkomponens milyen mértékben befolyásolja ugyanazt a változót. A főkomponens súlyokat mátrix elrendezésben adjuk meg. Általános szokás, hogy a $\pm 0,70$ vagy ennél nagyobb abszolút értékű faktorsúllyal rendelkező változót a faktorba tartozónak tekintjük, a $0,70$ -nél kisebb abszolút értékű faktorsúllyal rendelkező változókat, pedig nem azonosítjuk a vizsgált faktoral (SZŰCS, 2002). Számos irodalomban azonban

már a 0,4 – 0,5-ös érték feletti faktorsúly esetén is a faktorhoz sorolják a változót (NARESH - MALHOTRA, 2001). A főkomponens elemzés során gyakran rotációt alkalmazunk, ami a koordináta-rendszer forgását jelenti. A forogtatással, azt érjük el, hogy az új koordináta-rendszerben a főkomponensek már jobban értelmezhetőek legyenek, azaz egy változó lehetőleg csak egy komponenshez tartozzon. A főkomponens elemzés során a Spearman- féle rangkorrelációs mátrixot használtam az SPSS 13 programban a főkomponensek kialakításához. Amint kiszámoltattuk a főkomponens súlymátrixot, értelmet adhatunk az egyes főkomponenseknek is az azt meghatározó változók alapján. Az elemzés helytállóságát teszteli a KMO mutató és a Bartlett-féle teszt. KMO mutató értéke minimálisan 0,5 (SZÉKELYI - BARNA, 2002). A KMO mutató méri azt, hogy a páronkénti változókapcsolatok nem túl erősek-e. A túl erős kapcsolat sem kedvező a módszer alkalmazására, ugyanis akkor a páronkénti kapcsolatok határozzák meg az adathalmazt, és nem a mögöttük rejlő hatások. A Bartlett-féle teszt méri azt, hogy a változók páronként függetlenek-e. A 0,05-ös érték alatti szignifikancia azt jelzi, hogy páronként nem függetlenek a változók, ezért van értelme látens változókat keresni. A KMO teszt, melynek értéke minden futtatás esetén lényegesen meghaladta 0,5-öt, azt jelenti, hogy az adatok alkalmasak az adott analízisre. A Bartlett teszt mögött álló 0,05-nél kisebb szignifikancia szintek is jelezték, hogy a mért változóink megfelelnek a minimális követelményeknek.

A kérdőívben szereplő 88 változóra vonatkozóan adatredukciót hajtottam végre. Az adatredukció során a változók száma 36-ra csökkent, így áttekinthetőbbé váltak a további elemzések. Az információnak átlagosan 70,13%-át sikerült megőrizni, ami igen jónak tekinthető. Az adatredukció sikerességét mutatta a KMO és a Bartlett-féle teszt is. Az előbbi tekintetében minden főkomponens esetén 0,5-nél jóval magasabb érték adódott (0,7-0,8) és a Bartlett-teszt is szignifikáns volt. Az adatredukció során Varimax rotáció alkalmazásával adódtak a megfelelően értelmezhető főkomponens súlyok.

Az erőforrás, vezetési feladat, változás és reakcióidő vizsgálat ordinális skálán mért kérdéseire a főkomponenseket külön-külön kérdéscsoportonként alakítottam ki. Tekintettel a hiányzó adatok kicsi arányára (1,9 %), a főkomponensek képzésekor nem alkalmaztam a hiányzó adatok átlaggal való pótlását. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott.

Varianciaanalízis (ANOVA)

A kialakult főkomponensekre varianciaanalízist végeztem, hogy statisztikailag igazoljam esetükben, a csoportosító ismérvek válaszadásra gyakorolt befolyásoló hatását.

A varianciaelemzés egy paraméteres eljárás, azaz a vizsgálatba bevont függő változónak normálisnak kell lennie. Segítségével arra a kérdésre keressük a választ, hogy van-e jelentős különbség az egyes ismérvek, mint független változók (pl. nem, kor) alapján csoportosított almintákban a függő változó (az időtényező hatásvizsgálata kapcsán kialakított főkomponensek) értékében, illetve egy-egy csoporton belül az értékek szórása és a csoportok közötti szórás eltér-e. Alkalmazásának további feltétele az alminták függetlensége, illetve a függő változó szórásának meg kell egyeznie az egyes almintákban. Ennek tesztelésére a Levene statisztikát alkalmazzuk. A mintát kétféle variancia segítségével jellemezzük, az ún. belső és külső varianciával. Ha a külső variancia lényegesen meghaladja a belső varianciát, akkor a különbségek a csoportok közötti eltérésben rejlenek.

A varianciák különbözőségének számszerűsítésére a varianciák hányadosának és az F-eloszlás megfelelő értékének összehasonlítását, vagyis az F-próbát végezzük el. Ha a szignifikancia öt század (0,05) alatti, akkor elvetjük a nullhipotézist, miszerint a különböző csoportok között nincs különbség a függő változó értékében.

A kérdéscsoportonként kialakult főkomponensekre csoportképző ismérvek alapján végeztem varianciaanalízist. Az 1. táblázatban látható fő csoportképző ismérvek alapján készültek az egyes elemzések. A táblázat az egyes ismérvekre vonatkozó hiányzó adatok %-át is tartalmazza. Hiányzó adatok esetén az adott válaszadó az adott vizsgálati szempont alapján kimaradt az elemzésből, azaz a hiányzó adatot nem helyettesítettem az átlaggal, mert az torzíthatja az eredményt. Másrészt a kellőképpen nagy elemszámú minta sem teszi szükségessé ezt a fajta korrekciót.

1. táblázat:

Csoportképző ismérvek a főkomponensek elemzésére

<i>Csoportképző ismérvek</i>	<i>Tényleges</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>%</i>
Foglalkoztatotti létszám	582	43	6,88
Nem	622	3	0,48
Kor	613	12	1,92
Végzettség	618	7	1,12
Beosztás	587	38	6,08
Munkaidő	619	6	0,96

Forrás: saját vizsgálatok

Megvizsgáltam a főkomponensek közötti összefüggéseket is, korrelációelemzéssel. Ez azért lehetséges, mert a főkomponenseket kérdéscsoportonként képeztem. Ez tette lehetővé, hogy az erőforrás vizsgálatból képzett főkomponensek összefüggettek más komponensekkel. A

kérdéscsoporton belül kialakított komponensek természetesen függetlenek, ez a módszertanból adódik.

Chi-négyzet elemzés

A hatásvizsgálat alacsony mérési szintű kérdései és a csoportképző ismérvek közötti összefüggés-vizsgálatot Chi-négyzet elemzéssel végeztem. A hatásvizsgálati kérdések esetében a hiányzó adatok aránya 1,64% volt, itt sem alkalmaztam korrekciót az átlaggal.

Nemparaméteres statisztikai próbákat a kísérleti statisztikában általában akkor alkalmazunk, ha a vizsgált változók nem elégítik ki a paraméteres próbák feltételeit. Ez elsősorban a normális eloszlástól nagyon eltérő eloszlást jelent. Ezekkel illeszkedés-, homogenitás- és függetlenségvizsgálat végezhető. A χ^2 próba az egyik legalapvetőbb statisztikai próba. Általában akkor használjuk, amikor egy várt értéktől való eltérést vizsgálunk csoportosított adatokon (keresztátlak). Nagy előnye, hogy diszkrét és folytonos változók vizsgálatára egyaránt alkalmas. A folytonos változót azonban osztályokba kell sorolni, mert a próba a relatív osztálygyakoriságok valószínűségét vizsgálja. Alkalmazásának feltétele, hogy az osztálygyakoriság minimum kettő legyen, és csak az osztályok 20 % - ban lehet ötnél kevesebb adat. A χ^2 -teszttel kategóriákba sorolt ordinális, vagy nominális adatokat is értékelhetünk. A χ^2 -próbát leggyakrabban arányokra vonatkozó hipotézisek tesztelésére használjuk, és összefüggések vizsgálatára alkalmazzuk (pl.: van e különbség a vezetési feladatok tekintetében az időtényező szerepének megítélésében a nemek szerint). Ez a megfigyelt, és az elméleti (elvárt) gyakoriságok összehasonlítását jelenti egy keresztátlában.

Klaszterelemzés

Vizsgálataim utolsó szakaszában klaszterelemzéssel állapítottam meg, milyen csoportokra oszthatók a vezetők válaszaik alapján.

A módszer a többváltozós statisztikai elemzések egyik legismertebb eljárása, amely egy csoportosításra alkalmas. A megfigyelési egységekhez rendelt változókra támaszkodva szeretnénk a megfigyeléseket csoportosítani. Olyan klasztereket kívánunk létrehozni, amelyeknek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől (KOVÁCS-BALOGH, 2007). A klaszterelemzés nem tesz különbséget függő és független változók között, hanem a változók halmazán belüli kölcsönös összefüggéseket vizsgálja. Segítségével nemcsak a megfigyelési egyedeket tudjuk csoportosítani, hanem változócsoportok kialakítására is lehetőség van. Az elemzés menetének két legfontosabb pontja a távolsági mértékek és a klaszterezési módszer kiválasztása. A skála típusú adatok esetében a legfontosabb távolsági mértékek: euklideszi távolság (négyzetes is

lehet), Manhattan, Csebisev, Pearson-féle. Két elem összevonásakor a köztük lévő távolság alapján klasztert hozunk létre. Két klaszter összevonása esetén definiálni kell a két klaszter távolságának értelmezését. Erre különféle módszerek léteznek. Dolgozatomban a legelterjedtebb Ward-féle módszert alkalmaztam, mivel ez az a módszer, amely kifejezetten törekszik arra, hogy a csoportosítást minimális információvesztéssel hajtsa végre. Az információ-vesztés alatt az elemek csoportátlaguktól való eltéréseinek négyzetösszegét, azaz a csoporton belüli varianciát kell érteni. A teljes minta varianciája felbontható a csoportokon belüli, és a csoportok közötti variancia összegére. A cél, olyan csoportosítás kialakítása, mely során a csoportokon belüli varianciák összege minimális. A klaszterelemzés érvényesítését úgy végeztem, hogy többféle távolsági mértékre is futtattam az eljárást, és a kapott eredményeket összehasonlítottam.

Megbízhatósági vizsgálatok

Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató értéke az egyes kérdéscsoportok esetében a 2. táblázat szerint alakult. Látható, hogy az értékek (2 kérdéscsoportot kivéve) jóval magasabbak, mint az előírt 0,7-es érték (BARRETT, 2001). Ezért az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra. Elvégeztem azt az elemzést is, amely megmutatja, mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnénk a megbízhatóságon. Egyik kérdéscsoportnál sem találtam ilyet.

2. táblázat: Megbízhatósági koefficiens alakulása kérdőívenként

Kérdéscsoport	Chronbach Alpha érték
1.	0.7406
2.	0,8101
3.	0,7545
4.	0,7478
5.	0,8126
6.	0,8199
7-16/1	0,8172
7-16/2	0,6855
7-16/3	0,6844
7-16/4	0,8639

Forrás: saját vizsgálatok

Az elemzés során felhasznált statisztikai módszerek összefoglalása:

- A válaszoló vezetők személyes jellemzői és a szervezetek paraméterei alapján létrehozott csoportokban az adatokat statisztikai módszerekkel értékeltem.

- Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás-, a reakció idő vizsgálatokat azonos elemzési struktúrát követve végeztem el. Először az eltérő minőségi ismérvcsoportba tartozó tényezők összehasonlítására számtani átlagaikat vettem össze. A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a tényezők szórását, illetve az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem a tényezők pontértékeinek megoszlási és rangsor vizsgálatát.
- Valamennyi kérdéscsoportnál elemeztem, hogy a vizsgálatba vont szervezetek különböző szempontok – tevékenység, működési forma, méret, átalakulás – alapján képzett csoportjai között van-e különbség az időtényező, az időhatékonyság, és a gyors reagálás megítélésében.
- Ugyancsak vizsgáltam, hogy a vezetők véleménye mutat-e szignifikáns különbséget nemük, koruk, legmagasabb iskolai végzettségük, beosztásuk, munkatapasztalatuk, beosztottaik száma, és munkaidejük alapján. Az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait hipotézis vizsgálatnak vettem alá.
- Az erőforrás-, vezetési feladat-, változás- és reakcióidő vizsgálat ordinális skálán mért kérdéseire főkomponenseket alakítottam ki külön-külön kérdéscsoportonként. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott.
- A kérdéscsoportonként kialakult főkomponensekre csoportképző ismérvek alapján varianciaanalízist végeztem.
- Megvizsgáltam a főkomponensek közötti összefüggéseket korrelációelemzéssel.
- A hatásvizsgálat alacsony mérési szintű kérdései és a csoportképző ismérvek közötti összefüggés-vizsgálatot Chi-négyzet elemzéssel végeztem.
- Vizsgálataim utolsó szakaszában klaszterelemzéssel állapítottam meg, milyen csoportokra oszthatók a vezetők válaszaik alapján.
- Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató szerint az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra.
- Elemeztem azt is, hogy mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívől, ha javítani szeretnék a megbízhatóságon. Egyik kérdéscsoportnál sem találtam ilyet.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A vizsgálati minta bemutatása

A vizsgálatokban 625 vezetői interjút dolgoztam fel, melyeket kérdezőbiztosok segítségével gyűjtöttem be.

Hiányzó adatok esetén, az adott válaszdó, az adott vizsgálati szempont alapján kimaradt az elemzésből. A teljes mintára nézve a hiányzó adatok aránya 1,83% volt.

Valamennyi vállalkozás tevékenysége az agribusinesshez köthető, azon belül is kifejezetten mezőgazdasági tevékenységgel a cégek fele, további 5,4%-uk élelmiszeriparral foglalkozik.

A vizsgálati mintát döntően közepes üzemméretű, korlátolt felelősségű társasági formában működő szervezetek alkotják. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást az elmúlt időszakban.

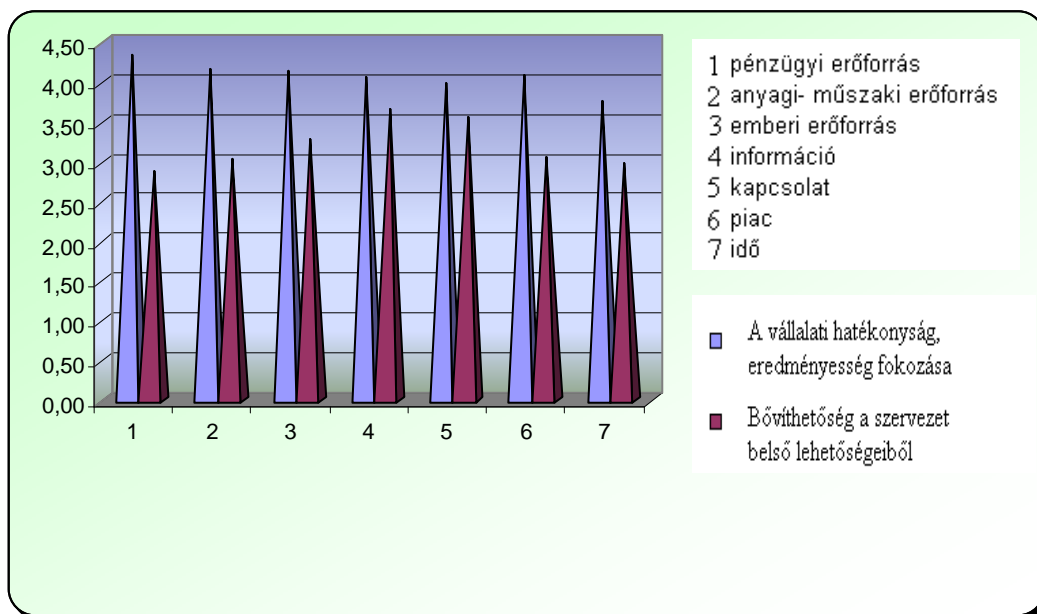
A válaszdók jelentős része felső fokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos arányban vannak a 30-as, a 40-es, és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonévesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja a törvényesen előírt 8 órás munkaidőt, de 40%-uk ettől több időt tölt munkával.

Erőforrás vizsgálatok

Az erőforrások közé azokat az anyagi, vagy immateriális javakat, szolgáltatásokat soroljuk, amelyeket a vállalkozások kibocsátásaik megvalósítása érdekében felhasználnak. A termelési folyamatban betöltött funkciójuk alapján hagyományosan a természeti erőforrásokat (föld, nyersanyagok, stb.), az emberi erőforrást, a tőkejavakat, a vállalkozói képességeket tartják számon termelési tényezőként. Ezen hagyományos erőforrások közé, a XX. században, mint új típusú erőforrás csatlakozott az információ. Az idő is rendelkezik az erőforrások tulajdonságaival: felhasználásával többletértékhez, profithoz lehet jutni, miközben sajátos ráfordításként jelenik meg, értéke, ára van, szűkösen áll rendelkezésre, más erőforrással helyettesíthető, kiegészíthető, bizonyos értelemben mobilizálható. Az időtényező jelentős szerepet játszik a szervezeti folyamatokban és a vezetői tevékenységben. Ezek alapján megállapítható, hogy szervezeti és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként is értelmezhető gazdasági tényező. Hatása két irányú: egyrészt korlátot, másrészt előnyt jelenthet. Ezek alapján az időt vizsgálataimban már erőforrásként szerepeltettem. A megkérdezett vezetőknek ez nem jelentett problémát, tudták az időt erőforrásként kezelni, értékelni. Az erőforrás vizsgálatokkal az volt a célom, hogy az időnek, mint erőforrásnak meghatározzam a helyét a többi erőforrás közt.

Ezekben a vizsgálatokban az időtényezőt két aspektusból elemeztem. Egyrészt arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezett vezetők milyen szerepet tulajdonítanak az időnek a vállalati hatékonyság, eredményesség növelésében, másrészt arra kérdeztem rá, hogy mennyire érzik bővíthetőnek ezt az erőforrást. Mivel a válaszokból a többi erőforrás minősítése is kiderül, rangsorukból további következtetések is levonhatók.

Először arra kerestem a választ, hogy a vezetők a vállalati hatékonyság, eredményesség fokozása szempontjából rangsorolva az erőforrásokat, hol határozzák meg az időnek, mint erőforrásnak a helyét. A minősítéseket középértékekkel jelenítettem meg. Az átlagok elemzésekor, ahogy a 1. ábra mutatja, a következő sorrend adódott: pénzügyi erőforrás, anyagi- műszaki erőforrás, emberi erőforrás, piac, információ, kapcsolat, idő.



1. ábra: Az erőforrások jelentőségének vizsgálata

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszadó vezetők valamennyi erőforrást az időtényező elé helyezték. Ez alapján megfogalmazható, hogy a vezetők nem értékelik kellően az időtényező szerepét. Lehet egy vállalkozásnak elegendő pénzügyi, anyagi, műszaki, emberi erőforrása, rendelkezhet piaci kapcsolatokkal, információval az állandóan változó gazdasági környezetéről, de ha ezekre a változásokra nem időben reagál, feleslegesen birtokolta erőforrásait, azokat nem tudja eredményesen felhasználni. Ez rávilágít arra, hogy szükséges az időtényező jellemzőinek feltárása, a vezetők szembesítése a kutatási eredményekkel.

A vizsgált mintára jellemző, hogy minél nagyobb vállalatuk üzemmérete, a megkérdezettek annál fontosabbnak értékelik az időtényezőt. A fiatalabb vezetők is többre tartják az időt az idősebbeknél, hisznek az időgazdálkodási technikák segítségével, abban, hogy idejüket

képesek lehetnek intenzívebben felhasználni. Az idősebb vezetők viszont feladataik jelentős részét már rutinszerűen oldják meg, már túl vannak időgazdálkodásuk racionalizálásán, az idejük hatékony kihasználása szerintük már nem fokozható.

Az erőforrás vizsgálatok második részében elemeztem, hogy a különböző erőforrásokat saját lehetőségekből mennyire tartják bővíthetőnek a kutatásba vont szervezetek vezetői. Ebben a kérdésben a válaszadók nemre, korra, végzettségre tekintet nélkül azonosan foglaltak állást. E szerint az idő csupán egy erőforrást előz meg. Ez úgy értelmezhető, hogy a vezetők inkább korlátnak érzik az időt. Igaz, hogy az idő szűkös erőforrás, de a többi termelési tényező esetében éppen a szűkösség a gazdálkodás mozgatórugója.

3. táblázat:

Az erőforrások jelentősége alapján képzett főkomponensek

<i>Erőforrások</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>1.1a</i>	<i>1.1b</i>	<i>1.1c</i>
Anyagi- műszaki erőforrás	0,835		
Pénzügyi erőforrás	0,809		
Kapcsolat		0,769	
Piac		0,709	
Idő		0,571	
Emberi erőforrás			0,808
Információ			0,708

KMO = 0,739; magyarázott varianciarány = 67%

Forrás: saját vizsgálatok

A főkomponens elemzésben (3. táblázat) az erőforrások hatékonyság, eredményesség növelő szerepe úgy alakul, hogy az idő a piaccal, és a kapcsolatokkal viselkedik azonosan. Ezen erőforrások fontosságukat tekintve az anyagi- műszaki és a pénzügyi erőforrásokat követik, az emberi erőforrást és az információt megelőzik. A faktor elemei közti korrelációt azzal magyarázom, hogy ezek a tényezők mind a vállalkozás szándékától, belső adottságaitól független, „külső környezeti tényezők”, és mint ilyenek a vállalkozás által nem befolyásolhatónak tűnnek. Szemben a többi erőforrással, melyek belső adottságoktól függenek, a vállalkozás saját szándékai és képességei szerint alakíthatóak, így az eredményességre, hatékonyságra is nagyobb lehet a befolyásoló szerepük.

A bővíthetőségi vizsgálatban a piac és az idő alkotott egy főkomponenst. A két erőforrás a vállalati akarattól teljesen független, külső környezeti tényező, melyek a legkevésbé bővíthetőek belső forrásból.

Vezetési feladat vizsgálatok

A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztem. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatokat soroltam, melyek a vezetői munka logikusan felépülő sorrendjét mutatják. Így az információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés alkotja az általam szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkcióknak (röviden: folyamat feladatoknak) nevezett vezetői tevékenységek csoportját.

Azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek külön vizsgáltam. Így a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezet fejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartás formálás került egy csoportba. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztem el őket. Ez a felosztás lényegében követi BERDE (2003) vezetési feladatok rendszerezését.

Célom az volt, hogy mind két csoportnál feltérképezsem, hogy az időtényezőt mely vezetési feladatokban értékelik jelentősnek, és mely feladatok esetében érzékelik úgy a válaszadók, hogy az időhatékonyság még fokozható.

A **folyamat feladat** vizsgálatokban azt a volt a célom, hogy megállapítsam, a vezetők az információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés funkciók esetében mennyire tartják fontosnak az időtényezőt, mennyire tartják javíthatónak az időhatékonyságot. A megkérdezett vezetők időtényező minősítését a következő számtani átlagok szemléltetik:

1. Szervezés	3,981
2. Döntés	3,978
3. Tervezés	3,932
4. Külső információszerzés	3,912
5. Ellenőrzés	3,902
6. Kommunikáció	3,897
7. Belső információszerzés	3,876
8. Rendelkezés	3,574.

A magas értékek azt mutatják, hogy a válaszolók jelentősnek tartják az időtényezőt a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos vezetési feladatokban.

A folyamatfeladatok közül csupán a rendelkezés kapott a többitől némileg alacsonyabb minősítést. A mezőgazdasági tevékenységű szervezetek viszont éppen a rendelkezést minősítették a legmagasabb értékűnek (4. táblázat).

4. táblázat:

Az időtényező a folyamat feladatokba ágazati megoszlásban

Ágazat/ Vezetési feladat	Belső infor- mációszer- zés	Kommuni- káció	döntés	rendelkezés	szervezés	ellenőrzés
Mezőgazdaság	3,9502	3,8689	4,1180	3,7294	4,0492	3,9967
Élelmiszeripar	3,9000	3,7576	3,7576	3,2333	3,8788	3,5000
Ipar	3,9667	4,0333	4,1525	3,6102	4,1017	4,0172
Szolgáltatás	4,0000	4,1852	3,8375	3,5185	4,1235	3,9506
Kereskedelem	3,4651	3,6047	3,7209	3,4884	3,5814	3,7442
Egyéb	3,7241	3,8488	3,7471	3,3103	3,8161	3,6744
Összesen	3,8887	3,8997	3,9835	3,5871	3,9885	3,9022

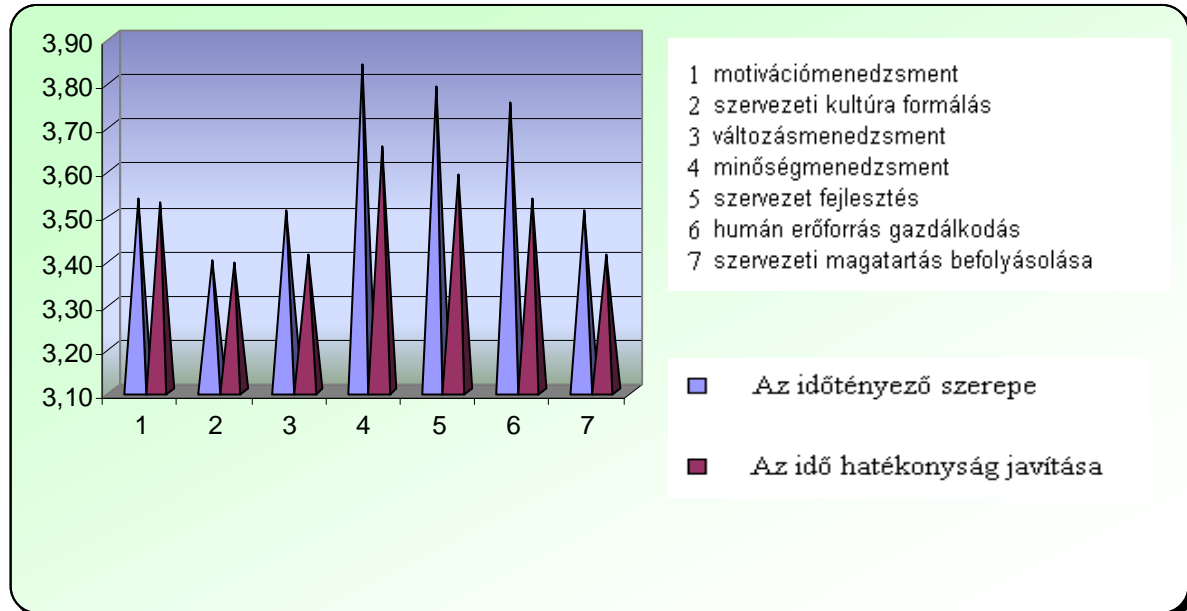
Forrás: Saját vizsgálatok

A rendelkezés egyet jelent azzal, hogy úgy közvetítsük a szervezeti célokat az alkalmazottak felé, hogy őket egyben elkötelezzük mellettük, továbbá azokkal magas teljesítményszint elérésére is ösztönözzük őket. Ez a mezőgazdaságban valóban problematikus lehet, hiszen a mezőgazdasági munkafolyamatok idényszerűsége, a feladatterhelések állandó változása és egyenetlensége miatt a folyamatos foglalkoztatás nehézségekbe ütközik, a munkaerő egy része csak alkalmi munkavállalóként idényszerűen foglalkoztatható. Az alkalmi-, vagy idénymunkásokat az elkötelezettség kevésbé jellemzi, és a magas teljesítményre való ösztönzésre is kevés eszköz áll a vezető rendelkezésére.

A főkomponens elemzés szerint a vizsgálatban részt vevő vezetők - különösen a nagyobb szervezetek vezetői - az időtényezőnek a legjelentősebb szerepet a probléma feltárásában tulajdonítanak. A szervezeten belül szükséges a hatékony kommunikáció, a gyors belső információáramlás, így biztosítható a szervezet olajozott működése, ami eredményekben is megnyilvánul. A megfelelő időben történő külső információszerzés és a tervezés, pedig versenyelőnyt jelent a piacon. Az időhatékonyság, pedig leginkább a feladat előkészítésekor, a döntés, a tervezés és a rendelkezés funkcióknál javítható.

Az egyes **tartalmi vezetési feladatok** értékükben nagyon különböző átlagokat kaptak. A 2. ábra alapján megállapítható, hogy a vizsgálatba vont szervezetek vezetői szerint a legnagyobb

szerepe az időnek a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban van. Ezt a 3,7 -3,8-as átlagok mutatják. A motivációmenedzsment, a változásmenedzsment, és a szervezeti magatartás befolyásolása 3,5 körüli értékekkel közepes minősítést kapott. A rangsor végén a szervezeti kultúra formálása áll, 3,38-as átlaggal.



2. ábra: Az időtényező jellemzése a tartalmi vezetési feladatokban

Forrás: saját vizsgálatok

A minőségmenedzsment célja a minőségbiztosítás, minőségbiztosító rendszerek kiépítése, működtetése. A minőségi szemlélet az utóbbi évtizedben jelentősen megváltozott. A szabvány alapú minőségbiztosítástól, ami a végtermék paramétereinek ellenőrzésére, a termékminőség mérésére épült (RÁCZ, 1997), eljutott a folyamatszabályozáson keresztül a folyamatirányításig. A mai minőségi gondolkozás szerint a minőség nemcsak a végtermékhez köthető, nemcsak a termék-előállítás befolyásolja, hanem számos olyan emberi tényező, mint a vállalati kultúra, vezetés, marketing. A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel (BERDE, 2003). Ez magyarázza, az általam vizsgált kérdésben is a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a HR gazdálkodás együttmozgását.

A minőség legmagasabb szintje a vevő látens igényeinek kielégítését jelenti. Könnyen belátható, hogy az a vállalat, amely előbb ismeri fel ezt, versenyelőnyhöz, magasabb jövedelemhez juthat. Így a minőségmenedzsment esetében kapta az időtényező a legmagasabb értéket a vizsgált mintában.

Ágazati sajátosságokat tükröz, hogy a motivációmenedzsmentnél a szolgáltató ágazat, a minőségmenedzsmentnél, pedig az ipar és az élelmiszeripar adta az időnek a legmagasabb

minősítést. A termelő ágazatok esetében a szervezetek esélyeit a piaci versenyben nagyban befolyásolja, hogy milyen minőségű termékeket képesek kibocsátani, ez mennyiben találkozik a fogyasztók igényeivel, mennyire egyenletes a termékkibocsátás minősége, illetve hogyan képesek a cégek erősíteni piaci pozícióikat termékeik minőségének javításával (VARGA és mtsai, 1997). Az élelmiszeriparra az utóbbi évtizedekben különösen jellemző a vevői minőség-elmvárások követelményszintjének emelkedése. Így az ipari, élelmiszeripari szervezetek valóban csak úgy tarthatják meg, vagy növelhetik piaci potenciáljukat, ha valóban a legmegfelelőbb minőségű termékkel lépnek a piacra.

A tartalmi feladatok főkomponens elemzése alapján az időtényezőnek az „inercia”-t biztosító szervezeti kultúraformálás, motivációmenedzsment, szervezeti magatartás befolyásolás esetében van a legjelentősebb szerepe. Ez elfogadható, hiszen mindhárom funkció hosszú távon fejt ki hatását. A hosszabb időtáv nagyobb időráfordítást jelent. Ez azonban megtérül, mert hosszútávon a stabil vállalkozások jellemzője az eredményesség.

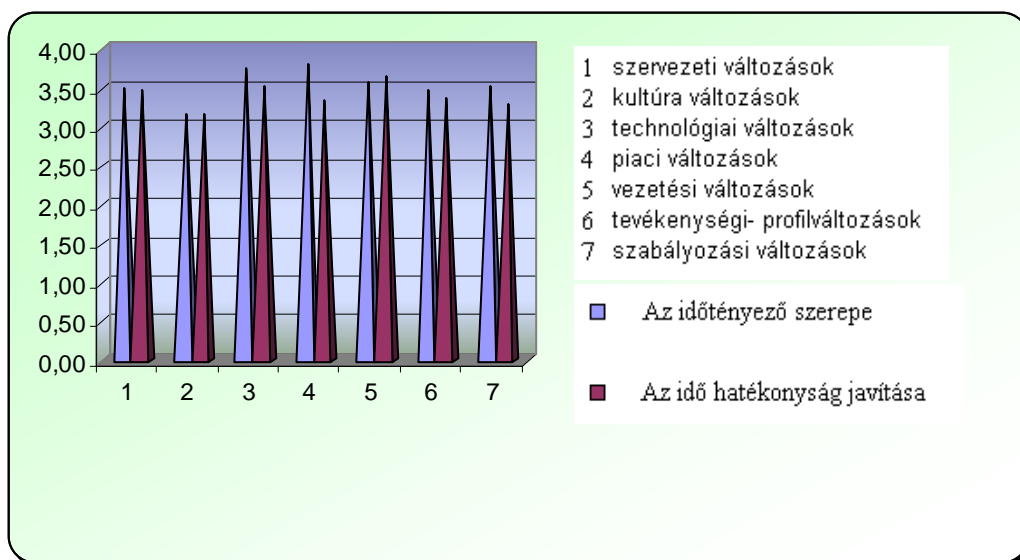
Az időhatékonyság javíthatósága és a tartalmi vezetési feladatok közti kapcsolat jellemzésére is képeztem főkomponenseket. A kialakult struktúra szinte azonos az előzővel, mely az időtényező szerepére vonatkozott. A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a szervezeti magatartás befolyásolás vezetési funkciók tekintetében vannak a leginkább lehetőségek az időhatékonyság további fokozására. Ezeket a funkciókat a szervezeti cél határozza meg. A szervezet mindenkor legfőbb célja az eredményes működés. Biztató, hogy a megkérdezettek úgy vélik, a leginkább ebben a tekintetben javítható az idő hatékony felhasználása.

Változás vizsgálatok

A szervezet szereplőinek az az érdeke, hogy egy elért szervezeti teljesítményt fenntartsanak, és képesek legyenek azt folyamatosan növelni. Ez az egyik feltétele a szervezet hosszú távú túlélésének, életképességének és növekedésének. A legtöbb szervezet külső környezetében ugyanakkor állandóan változások zajlanak le, és e szervezetek esetében fennáll az alkalmazkodás kényszere a külső környezethez. Éppen ezért a szervezetek létüket és fennmaradásukat csak állandó kisebb - nagyobb mértékű kiigazítások és változások révén képesek biztosítani. Ilyen értelemben tekinthetjük a szervezeteket dinamikus rendszereknek. Az állandóság és a változás, vagy másképpen fogalmazva a stabilitás és flexibilitás közötti dinamikus egyensúly megteremtése a szervezet és vezetése számára igen nehéz feladatot jelent, s egyben egy folyamatos tevékenységet is. Ez különösen akkor jelent gondot, amikor a szervezetek külső környezetében olyan nagyléptékű változások zajlanak le, mint amilyenek

például régiókban az elmúlt évek során (DOBÁK, 2002). A szervezetek számára döntő lehet, hogy milyen gyorsan és milyen hatékonyan képesek illeszkedni a külső környezethez. Ez adta az indítást arra, hogy megvizsgáljam a változási folyamatokban az időtényező szerepét, illetve az idő hatékonyság fokozhatóságát.

A változási folyamatok elemzését az átlagok vizsgálatával kezdtem. A 3. ábra mutatja az időtényező minősítését és az időhatékonyság javíthatóságát a szervezeti, a kultúra, a technológiai, a piaci, a vezetési, a profil- és a szabályozási változások esetében. Ahogy az ábráról leolvasható, az időtényezőnek legnagyobb jelentőséget a piaci és a technológiai változások esetében tulajdonítottak a válaszoló vezetők. Közepes jelentőségűnek ítélték meg a szervezeti, a vezetési, a szabályozási és a profilváltozásoknál. Jelen vizsgálatban az időnek a legkisebb jelentőségű szerepe a kultúraváltozásban van.



3. ábra: Változási folyamatok elemzése

Forrás: saját vizsgálatok

A véleményeket a cégek ágazat szerinti megoszlásában vizsgálva szignifikáns különbséget találtam. A technológiai-, a piaci-, és a profilváltozásoknál az iparhoz, a vezetési változásoknál a mezőgazdasághoz tartozó vállalkozások minősítették az időt a legmagasabbra. Az iparhoz tartozó szervezetek vezetői a válságmenedzselés alapreceptjében szereplő: „költségcsökkentés és bevételnövelés” (VARGA és mtsai, 1997) taktikáját kívánják követni, ha szükségük lesz rá. Ennek érdekében készek profiltisztítást és költségracionalizálást, gyártmány- és piacfejlesztést végezni a lehetséges legrövidebb időtartam alatt. A többi ágazathoz képest a mezőgazdaság nagyobb érzékenységet mutat a vezetési változásokra. Ez abból fakadhat, hogy ez az ágazat a rendszerváltást követően a privatizációhoz és a kárpótláshoz kapcsolódóan már átélte a tulajdonosi szerkezet

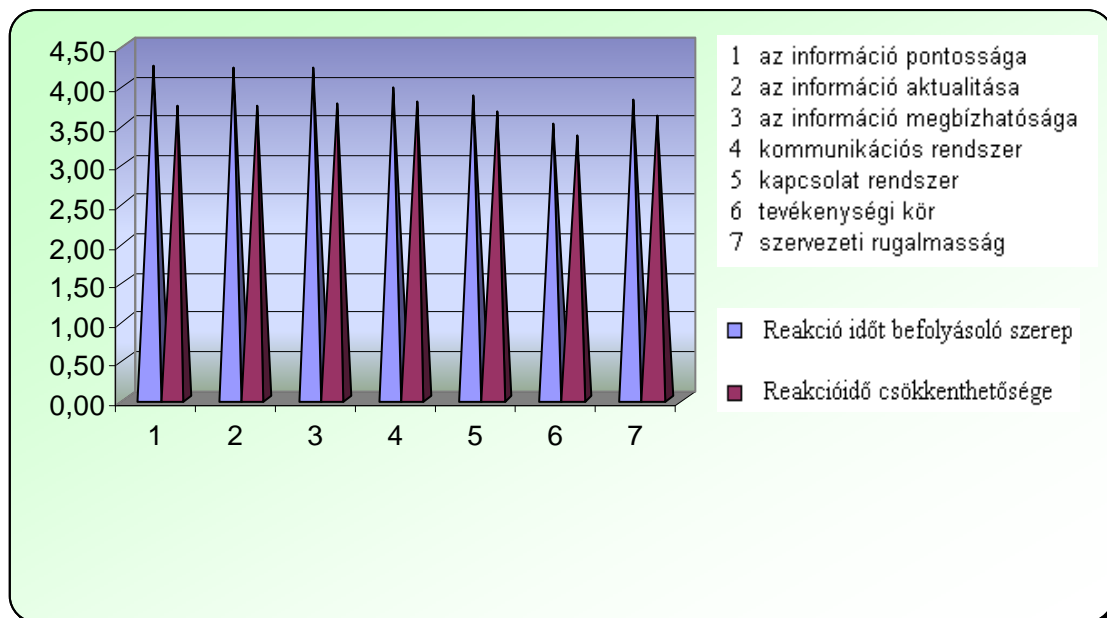
megváltozásával együtt járó vállalati struktúra és vezetési szerkezet változásokat. Megismerte, hogy ezen változások esetében is fontos a gyors reagálás. A piaci és a technológiai változások esetében az időt az ipari, kft formában működő cégek nagy munkaidejű vezetői minősítették magas értékekkel.

Reakció idő vizsgálatok

A szervezetek esetében a sikeresség és az eredményesség alapja, hogy a környezeti változásokhoz milyen gyorsan képesek alkalmazkodni. A változások a szervezeti teljesítmény hosszú távú fenntartását és növelését szolgálják, ami egyre inkább csak az állandó megújulás révén lehetséges. A változtatási ötletek és döntések csak akkor válhatnak valósággá, ha támogatásukra megfelelő erőforrások állnak rendelkezésre. A sikeres változások elengedhetetlenek elegendő időbeli, anyagi és emberi ráfordítás nélkül (DOBÁK, 2007).

A reakció idő vizsgálat a változásokhoz kapcsolódó időráfordítás vizsgálatként értelmezendő. A kisebb időráfordítás hatékonyabb, gazdaságosabb erőforrás felhasználást jelent. Ez alapján kerestem melyek azok a tényezők, amelyek a reakció időt leginkább befolyásolják, illetve a reakció idő mennyire csökkenthető vezetési eszközökkel.

A teljes vizsgálati minta összevont értékelésének átlagát mutatja a 4. ábra, mely alapján összehasonlíthatóak a vizsgált tényezők minősítései és megállapítható azok rangsora.



4. ábra: A reakció idő jellemzése

Forrás: saját vizsgálatok

A választ adó vezetők szerint a reagálás gyorsaságát leginkább az információ, és a kommunikáció segíti elő, a humán tényezők, és a szervezeti struktúra pedig a leginkább gátolja. A megkérdezettek úgy látják, hogy a gyors reagálást az biztosítja, ha a megfelelő

információ birtokában jól kommunikál a motivált, teljesítményorientált egyénekből álló szervezet. Ha ugyanis, a szervezet tagjai nem elkötelezettek a vállalkozás sikeréért, nem rendelkeznek napra kész információkkal, illetve nem megfelelően kommunikálnak, a vállalkozás adaptációs képessége sérül, elveszti a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességét, és így jelentős versenyhátrányba kerül.

Korrelációk a főkomponensek között

Az erőforrás, a vezetési feladat, a változás és a reakció idő vizsgálatokat azonos elemzési struktúrát követve végeztem el. Valamennyi esetben a vizsgálatok egyszerűsítésére alkalmaztam főkomponens elemzést is. Ennek során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A kialakult főkomponensek közötti összefüggéseket korreláció elemzéssel tártam fel. Célom az volt, hogy megállapítsam van-e kapcsolat a faktorok között. Egyrészt a főkomponensek között kimutatható kapcsolatok visszaigazolást adhatnak a vizsgálatok tartalmi helyességéről, másrészt az egyes vizsgálatokon túlmutató, összefoglaló jellegű következtetések levonására is alkalmat adhatnak.

A főkomponensek közti korrelációk azt mutatják, hogy vizsgálataim tartalmilag összefüggnek, a válaszadó vezetők konzekvensen ítélték meg a kutatott tényezőket. Az egymással korrelációt mutató faktorok közt legtöbbször az információ, a kommunikáció és a humán tényezők fordultak elő. Mivel a kommunikáció nem más, mint személyek közti, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere, ezen elemek összetartozása jól magyarázható. Megállapítható, hogy az idő szempontjából is az információ, a kommunikáció, az emberi erőforrás, és az ezzel való gazdálkodás a legjelentősebbek, hiszen ezek függenek össze leginkább az időtényezővel.

Hatás vizsgálatok

A hatás vizsgálatok három részből tevődtek össze. Először azt vizsgáltam meg, hogy az idő, mint korlátozott erőforrás, hogyan befolyásolja a vezetési feladatokat. A második részben arra kerestem a választ, hogy ha az idő korlátlanul állna rendelkezésre, az milyen befolyással lenne a vezetési feladatokra. A harmadik részben felmértem, hogy az elmúlt időszakban hogyan alakult - nőtt, csökkent, változatlan maradt – az egyes vezetési feladatokra rendelkezésre álló idő.

Ahogy a 5. táblázat mutatja, amennyiben az idő korlátozott, az leginkább a motivációra, a rendelkezésre, a változásra és a döntésre hat pozitívan, míg a többi feladat esetében inkább

negatív a hatása. Természetes, hogy ha az idő korlátlanul állna rendelkezésre, az minden vezetési feladatra pozitívan hatna.

5. táblázat:

A korlátozott és a „korlátlan” idő hatása a vezetési feladatokra

Vezetési feladat	Idő	
	korlátozott	korlátlan
Információ	2,32	1,84
Kommunikáció	2,19	1,78
Tervezés	2,33	1,93
Döntés	2,09	1,84
Motiváció	1,70	1,72
Változás	2,07	1,87
Rendelkezés	1,83	1,67
Szervezés	2,29	1,94
Ellenőrzés	2,30	1,92

1: semleges, 2: pozitív, 3: negatív

Forrás: saját vizsgálatok

A vezetők személyes jellemzői közül a munkaidejük, a szervezeti jellemzők közül az üzemméret alapján végzett vizsgálatok mutattak jelentős véleménykülönbségeket.

A 8 órát dolgozók érzik leginkább negatívnak, hogy a kommunikációra fordítható időmennyiség korlátozott. A döntés és a szervezés esetében az idő korlátozottsága a 10 óránál kevesebb munkaidejű vezetőket nyomasztja leginkább. Az ellenőrzésnél volt legjobban megosztott a megkérdezett vezetők véleménye, de összességében negatívnak tartják, hogy korlátozott az ellenőrzésre jutó időráfordítás. A 10 óránál kevesebb munkaidejű vezetők hangsúlyozták, hogy a vezetési feladatok közül a tervezésre lenne jelentős hatása annak, ha az idő korlátlanul állna rendelkezésükre.

Az üzemméret alapján elvégzett vizsgálatok azt mutatják, hogy az 50 főnél többet foglalkoztató vállalkozások vezetői negatívnak tartják azt, hogy a szervezésre és az ellenőrzésre csak korlátozott mennyiségű időt fordíthatnak. A nagy, 250 főnél több alkalmazottal rendelkező cégek esetében tapasztalható, hogy a vezetők szeretnék több időt szánni a kommunikációra. A 10 főnél nagyobb létszámú szervezetek vezetői vélik úgy, hogy hasznos lenne, ha az információra és az ellenőrzésre korlátlanul állna rendelkezésükre az idő.

Az elmúlt időszakban a vezetők nagy részének az egyes feladatok elvégzésére fordított ideje nem változott. A 6. táblázat szerint az ellenőrzés esetében a többség csökkenést tapasztalt, a szervezésnél, pedig némi növekedést. Jelentős változást jelent az, hogy a vezetők közel egy

harmada az információra és a kommunikációra több időt, a tervezésre és a döntésre, pedig kevesebb időt szánt az elmúlt időszakban. Ezen időráfordítás változások alapján megállapítható, hogy a feladatok közül a szervezés, az információ, és a kommunikáció előtérbe kerül, míg az ellenőrzés, a tervezés és a döntés némileg háttérbe szorul napjainkban a vezetői munkában.

6. táblázat:

A vezetési feladatok időráfordításának vizsgálata

Vezetési feladat	Változatlan		Nőtt		Csökkent	
	db	%	db	%	db	%
Információ	251	40,6	200	32,4	167	27,0
Kommunikáció	228	36,9	212	34,3	178	28,8
Tervezés	242	39,3	170	27,6	204	33,1
Döntés	286	46,7	121	19,7	206	33,6
Motiváció	348	56,4	145	23,5	124	20,1
Változás	284	46,0	162	26,3	171	27,7
Rendelkezés	352	57,1	103	16,7	161	26,1
Szervezés	210	33,9	212	34,2	197	31,8
Ellenőrzés	203	33,0	182	29,5	231	37,5

Forrás: saját vizsgálatok

Klaszterelemzés

A klaszterelemzést a kialakított főkomponensek értékeinek segítségével végeztem, így a csoportképzés alapja az időtényező vizsgálatának elemei voltak, kivéve a hatásvizsgálat 3 kérdését, mert az nem 5 kategóriás változó volt. A csoportképzés alapján 4 csoport volt elkülöníthető a megkérdezett vezetők véleménye alapján. Voltak olyanok, akik mindennek nagy jelentőséget tulajdonítottak, voltak, akik mindenre negatív választ adtak, és két vegyes csoport is kialakult.

Az elemzésből kiderült, hogy a vezetők az emberi erőforrást, illetve a humán tényezőkkel és a motivációval kapcsolatos időráfordításokat tartják leginkább meghatározónak a vizsgált tényezők közül. Fontosnak minősítették még a belső- külső információszerzés, és a kommunikáció időhatékonyság fokozó szerepét is. Abban, hogy melyik vizsgált tényezőnek van a legkisebb jelentősége erősen eltértek a vélemények.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

☉ 625 vezetői kérdőíves interjút feldolgozva, tudományosan megalapozott statisztikai módszerekkel elemeztem az időtényezőt és az időhatékonyságot az erőforrások, a vezetési feladatok és a változások esetében. A fellelhető hazai és nemzetközi szakirodalom alapján megállapítható, hogy eddig az időtényező ilyen jellegű megközelítése, vizsgálata egyedi.

☉ Irodalmi és elméleti vizsgálatok során feltártam, hogy az idő is rendelkezik az erőforrásokat jellemző tulajdonságokkal:

- felhasználásával többletértékhez, profithoz lehet jutni,
- sajátos ráfordításként jelenik meg,
- értéke, ára van,
- szűkösen áll rendelkezésre, gazdálkodni kell vele,
- más erőforrással helyettesíthető, kiegészíthető,
- mobilizálható, abban az értelemben, hogy szabaddá tehető.

Az időt egyedileg jellemzi, hogy véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára hozzáférhető. Az idő absztrakt fogalmi tényező, a kézzel fogható javak közt nehezen kezelhető. Egyrészt objektív, külső természeti szükségszerűség, másrészt felhasználását az emberi akarat határozza meg.

☉ A változás a szervezet, a vezetés a személy oldaláról irányítja az időtényezőre a figyelmet. Ez alapján megállapítható, hogy szervezeti és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként is értelmezhető gazdasági tényező. Hatása két irányú: egyrészt korlátot, másrészt előnyt jelent. Miután megfogalmaztam az időnek, mint erőforrásnak a definícióját, vizsgálataimban is erőforrásként szerepeltettem. A megkérdezett vezetők számára ez elfogadható volt, jól értelmezték, a többi erőforrással együtt kezelték, értékelték az időt.

☉ A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztem. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatokat soroltam, melyek a vezetői munka logikusan felépülő sorrendjét mutatják. Így az információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés alkotja az általam szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkcióknak (röviden: folyamat feladatoknak) nevezett vezetői tevékenységek csoportját. Azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek

külön vizsgáltam. Így a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezet fejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartás formálás került egy csoportba. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztem el őket.

- ☉ Bizonyítottam, hogy a tudástőke és az idő korrelációja létezik.

- ☉ Bizonyítottam, hogy az időtényezőben az információs technikák fejlődése együttes hatásként van jelen, és ez megnyilvánul a kommunikációban is.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Az időtényezővel kapcsolatos kutatásaim összefoglalásaként a következő javaslatokat fogalmazom meg a vezetők számára:

- ☉ A vezetők nem értékelik kellően az időtényező szerepét. Szembesítenünk kell őket egyrészt azzal a ténnyel, hogy a mai diverzifikált, sokszor instabil és kiszámíthatatlan környezetben, a szervezetek eredményessége, de akár léte is függhet attól, hogy képesek-e a változásokra időben reagálni. Másrészt azzal, hogy a vezetők személyes időgazdálkodásuk racionalizálásával fokozhatják személyes hatékonyságukat, ami azt eredményezheti, hogy megszabadulhatnak az időhiány okozta szorongásaiktól, az erőn felüli munka fáradtságától, valamint többletforráshoz juthatnak, amit a szervezeti célok kreatívabb megoldására fordíthatnak.
- ☉ Javaslom, hogy a vezetők személyes időgazdálkodásukat time management módszerekkel, a legmodernebb technikák, „új generációs” eszközök alkalmazásával javítsák.
- ☉ Vizsgálataim alapján megállapítható, hogy az időtényezőt alapvetően befolyásolja az információs technikák fejlődése. Fontosnak tartom, hogy a leendő vezetők megfelelő ismeretekkel rendelkezzenek ezekről, azaz elengedhetetlen követelmény velük szemben a témához kapcsolódó képzés, önképzés.
- ☉ Az információ mellett a kommunikáció, az emberi erőforrás, és az azzal való gazdálkodás azok a tevékenységek, amelyek javításával a vezetők időkihasználása fokozható. Ha a vezető időgazdálkodását racionalizálni kívánja, javaslom e területek felülvizsgálatát.
- ☉ A leendő vezetők figyelmét felhívom a szervezési ismeretek alapos tanulmányozására, mert tapasztalt kollegáik szerint egyrészt ez a legjelentősebb vezetési feladat, másrészt az erre a tevékenységre fordítható időráfordítások napjainkban csökkennek.
- ☉ A minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban is fontos szerepe van az időnek. Ezen feladatokkal kapcsolatban az összes dolgozó aktív bevonását, képzésüket javaslom.
- ☉ Eredményeim szerint az időtényezőnek a piaci és a technológiai változások esetében van a legnagyobb jelentősége. Ezért javaslom a vezetőknek a piaci, technológiai folyamatok folyamatos nyomon követését, természetesen a legmodernebb informatikai lehetőségek kihasználásával.

6. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

Könyvek, könyvrészek:

1. **Bácsné Bába É.**(2005): Időgazdálkodás (4. fejezet). In: Menedzsment nem csak vezetőknek. (Szerk.: Bácsné Bába Éva – Dajnoki Krisztina) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 67-85.p., ISBN: 963 9553 62 X (**KPÉ: szerk.: 0,15 + 0,25**)
2. **Bácsné Bába É.**(2007): Az idő szerepe a vezetésben (14. fejezet). In: Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés. (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2007., 199-209. p. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4 (**KPÉ: 0,15**)

Magyar nyelvű tudományos folyóirat idegen nyelvű összefoglalóval:

3. **Bácsné Bába É.**(2005): Módszertani eljárások az időtényező vezetési szervezeti folyamatokban betöltött szerepének vizsgálatához. In.: Agrártudományi Közlemények 2006/20. Különszám 24-32. p. (**KPÉ: 0,2**)
4. **Bácsné Bába É.**(2009): Az idő, mint a vezetői tevékenység erőforrása. In.: Agrártudományi Közlemények (Megjelenés alatt) (**KPÉ: 0,2**)

Idegen nyelvű tudományos folyóirat:

5. **Bácsné Bába É.**(2009): The role of the time factor in the manager functions. In: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Vol. 3. Numbers 5-6. 2009. pp. 101-108. (**KPÉ: 0,4**)

Külföldön idegen nyelven teljes terjedelemben megjelent előadás:

6. **Bácsné Bába É.**(2008): Methods for the examination of the role of the time factor in managerial and organizational processes. Prague Agrarian Perspectives XVII., Challenges for The 21 st Century, Collection of Papers of International Scientific Conference, Volume I. pp. 193-196, Praha, 16-17. 09. 2008. ISBN: 978-80-213-1813-7. (**KPÉ: 0,3**)
7. **Bácsné Bába É.**(2008): Modeling of studying of manager work on the basis of case study. International Conference, Applied Economics, Kastoria, Greece, 2008. (CD anyag 6 oldal) (**KPÉ:0,3**)
8. **Bácsné Bába É.**- Dajnoki K. - Szabados Gy. (2009): The function of time in management. 44th Croatian and 4th International Symposium on Agriculture, Opatija, Croatia 2009, Proceedings: pp. 129-133. (**KPÉ:0,1**)

Magyarországon idegen nyelven megjelent, lektorált előadások:

9. **Bácsné Bába É.**(2007): The Rationalization of Leadership Time Management. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA 3) Nemzetközi Konferencia. (Szerk.: Nábrádi András – Lazányi János – Herdon Miklós) 2007. március 20-21. (CD anyag 6 oldal) (**KPÉ:0,15**)
10. **Bácsné Bába É.**(2009): The connection between the time factor and the manager functions. International Congress on the Aspect and Visions of Applied Economics and Informatics (AVA IV) 26-27. March 2009, Debrecen, pp.682-688. (**KPÉ:0,15**)

Magyar nyelven megjelent, lektorált előadás, idegen nyelvű összefoglalóval:

11. **Bácsné Bába É.**(2005): A vezetői munka tanulmányozásának módszertani kérdései. Erdei Ferenc III. Tudományos Konferencia 1. kötet. (Szerk.: Nagyné Fehér Irén) Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 2005. augusztus 23-24. 275-279. p., **(KPÉ:0,1)**
12. **Bácsné Bába É.**(2005): Az időtényező és a szervezeti, vezetői hatékonyság. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA 2) Nemzetközi Konferencia. (Szerk.: Nábrádi András – Lazányi János) DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2005. április 7-8. (CD anyag 8 oldal) **(KPÉ:0,1)**
13. **Bácsné Bába É.**(2005): Módszertani eljárások az időtényező vezetési szervezeti folyamatokban betöltött szerepének vizsgálatához. A vidék tudósai, a vidék jövője – doktoranduszok konferenciája. DE ATC, 2005. november 18. **(KPÉ:0,1)**
14. **Bácsné Bába É.**(2006): A vezetői időgazdálkodás racionalizálása. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. (Szerk.: Magda Sándor) Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2006. március 30-31. 144. (CD anyag 5 oldal) **(KPÉ:0,1)**
15. **Bácsné Bába É.**(2008): Az időgazdálkodás a menedzseri hatékonyság növelésének szolgálatában. XI. Nemzetközi Tudományos Napok. (Szerk.: Magda Sándor – Dinya László) Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2008. március 27-28. 6-11p. **(KPÉ:0,1)**
16. **Bácsné Bába É.**(2008): Időgazdálkodási modellek és módszerek. Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben; 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban, Debrecen, 113-118 p. **(KPÉ:0,1)**