

**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 tézisei”

**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)*

## BEVEZETÉS, CÉLKITÚZÁS

A vezetés összetett, bonyolult tevékenység, mely számos részfeladatot foglal magában. Ezek a részfeladatok elméletben jól elkülöníthetők 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, a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés.

A vezetési folyamat középpontjában a döntés áll. A döntést megelőző feladatok a döntés-előkészítés, a döntést követő feladatok a döntésvégrehajtás feladatai között szerepelnek, melyek: a rendelkezés, a szervezés, az 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, melynek célja a döntésvégrehajtásra vonatkozó intézkedések kiadása, a szervezésnek: melynek 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.

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 feladatvégrehajtást, másrészt döntésvégrehajtást is jelent. Az ellenőrzés besorolása a vezetési funkciók közé is nagyon kategorikus, mivel a feladatrendszerek a vezetési folyamat utolsó elemeként jelölik meg és értelmezik 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:

- A vezetői tevékenység kérdőíves vizsgálata alapján megállapítások tehetők és következtetések vonhatók le a döntésvégrehajtási, azaz a rendelkezési, szervezési, ellenőrzési feladatokra.
- 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.
- Úgy ítélt meg, hogy a vállalkozás jellemzői, a működési forma, a szervezeti méret befolyásolják a vezetők döntésvégrehajtási folyamatát, a rendelkezést, a szervezést, az ellenőrzést.
- Feltételeztem, hogy a vezetők személyes jellemzői: a vezetésben betöltött helyük, nemük, koruk, iskolai végzettségük hatással vannak a vizsgált kérdések vezetői értékelésére.

- 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 vonatkozóan.
- Irodalmi adatok elemzéses megközelítése alapján abból indultam ki, hogy a különböző szituációkban más és más rendelkezési formát alkalmaznak a vezetők, melyek eredményessége eltérő lesz.

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

Olyan összefüggések 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, amelyek hozzájárulhatnak a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés szerepének tisztázásához, módszereinek megismeréséhez, vezetési összefüggéseinek feltárásához.

Céлом 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:

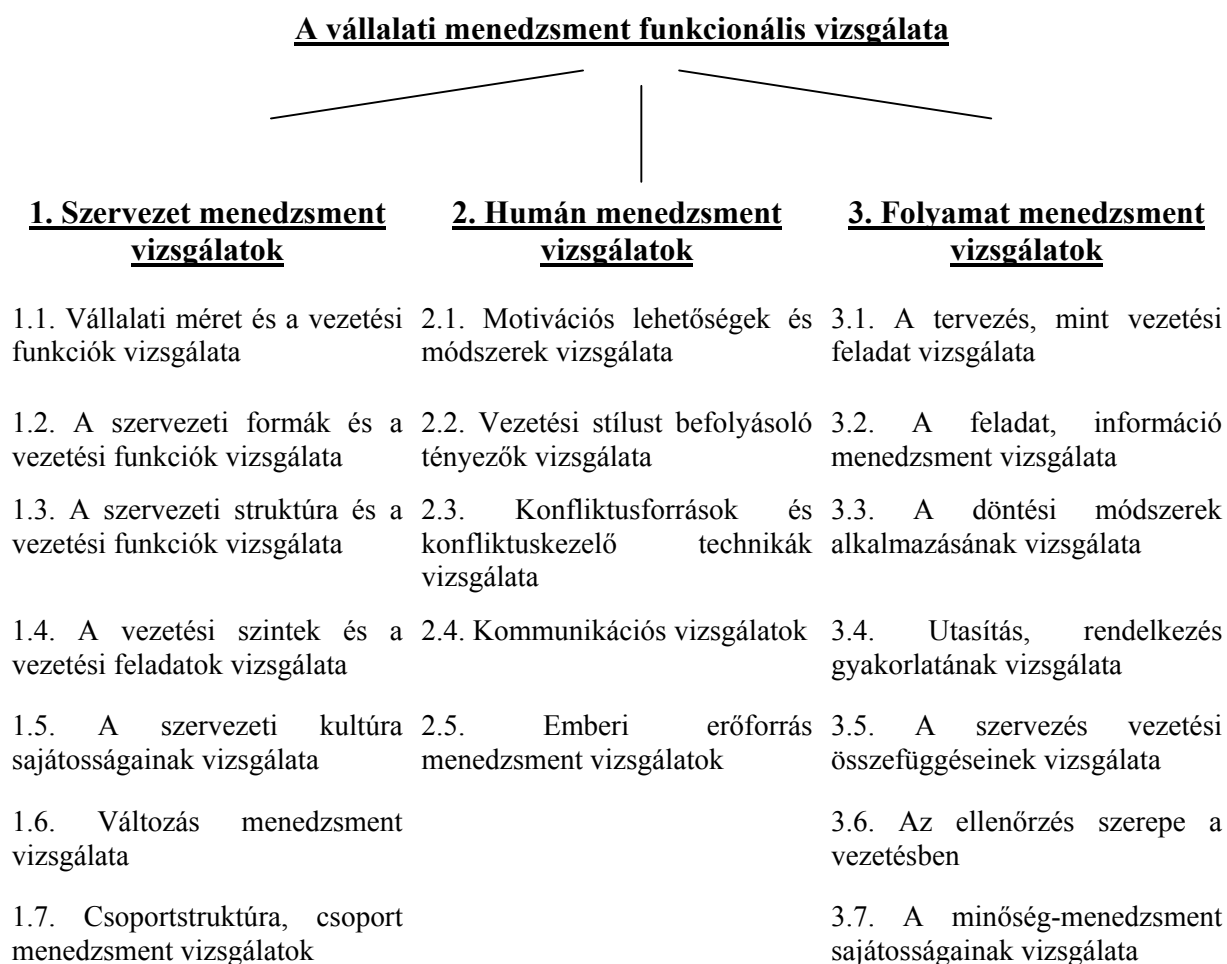
- hogyan ítélik meg a vezetők az egyes feladatok szerepét a döntésvégrehajtásban;
- hogyan minősítik a vezetők a rendelkezési formákat eredményességük alapján;
- hogyan vélekednek a rendelkezési formák eredményességéről különböző szituációkban;
- a vezetők miként vélekednek a kommunikáció hatékonyságáról 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 vannak;
- 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 módszereknek.

## ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem, 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 vizsgálatának gyakorlata” résztémához kapcsolódóan. A kutatási program témákra és résztémákra tagolt szerkezeti felépítése az 1. ábra szerinti.

*1. ábra: A kutatási program struktúrája*



**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 feltárára 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 az 1. ábrán látható, a kutatás 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 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, mely 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. Az interjú kérdőívekben a minősítést a jelenlegi megítélés és a jövőre vonatkozó vélemény alapján is elvégezték az interjúalanyok. 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 kérdőíveit 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.

A 2. ábrával szemléltetni kívánom a vezetői interjú kérdőív megjelenési formáját. Mint látható, az interjúalany egy kérdésen belül több lehetséges válasz közül is választhatott, választát a jelenre és a jövőre vonatkozóan is megadhatta.

**2. ábra: A vezetői interjú arról, hogy az ellenőrzési tevékenységet milyen mértékben befolyásolják az ellenőrzést végző személyek 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 az Észak-alföld régió vállalkozási forma-arányainak megfelelően 750 fő részére küldtem ki adatlapot. Ebből

részemre visszaérkezett 509 fő által kitöltött interjú. Ezek feldolgozása során szakmai szempontokat figyelembe véve 400 fő által elkészített vezetői interjút tudtam kiértékelni.

A kérdőíves módszer alkalmazásához és a feldolgozás során elsődlegesen BABBIE (1998) és CSEH – SZOMBATI – FERGE (1971) ajánlásait vettem figyelembe. Az interjú egy általános adatlapból és 13 kérdést tartalmazó kérdőívből áll. 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.

A sokaságot képző, 400 db interjú, legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhető. A mintát 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, 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 ismérv 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  $i =$

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

A sokaságból M elemű mintát úgy nyerek, hogy az i. ismérvváltozat 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.

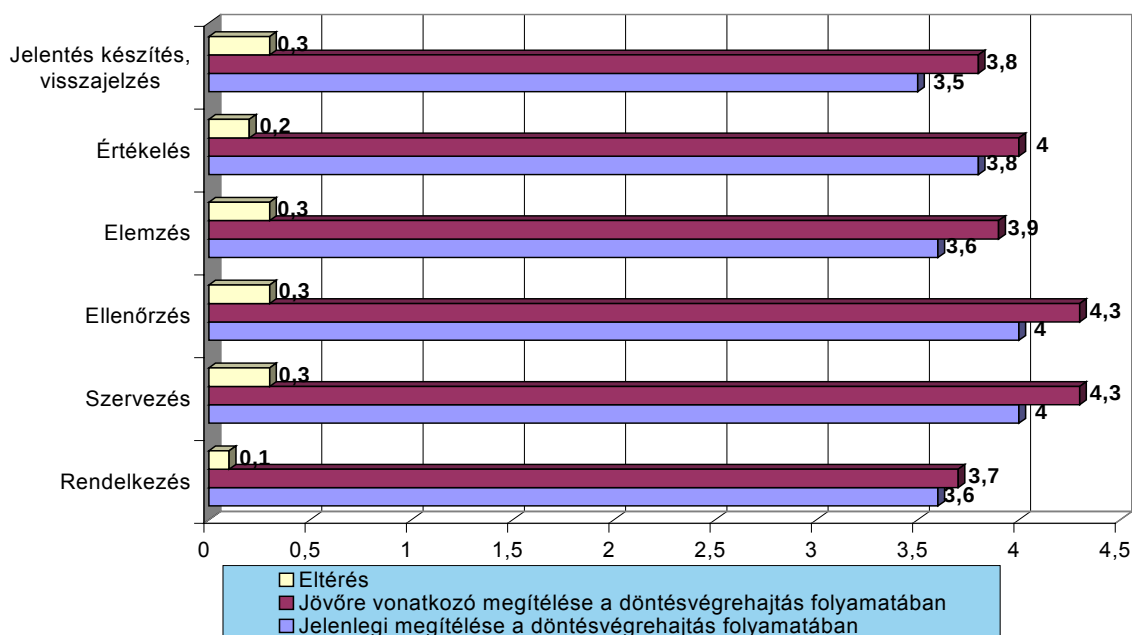
Szignifikancia vizsgálataimat az SPSS 13.0 szoftverrel végeztem el. A program kiszámolta a változók közötti különbségek átlagát, szórását, standard hibáját és megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közötti különbség szignifikanciaszintjét. A nemek közötti eltéréseket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

## VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

A vizsgálati eredmények 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- és 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 rendelkezés a döntésvégrehajtásra vonatkozó intézkedésként értelmezhető, amely kizárólagos vezetői kompetencia.

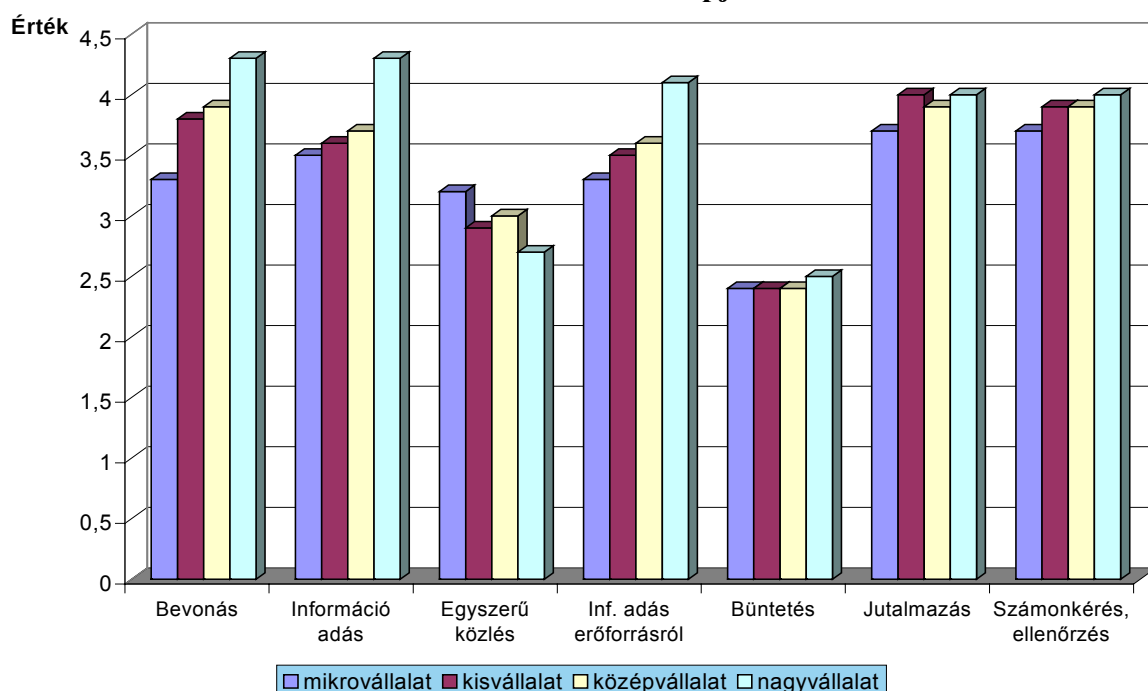
3. ábra: A döntésvégrehajtási feladatok szerepe a döntésvégrehajtásban



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

- A döntésvégrehajtás és a döntéselőkészítés 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 döntéselőkészítésbe, 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 döntéselőkészítés 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.

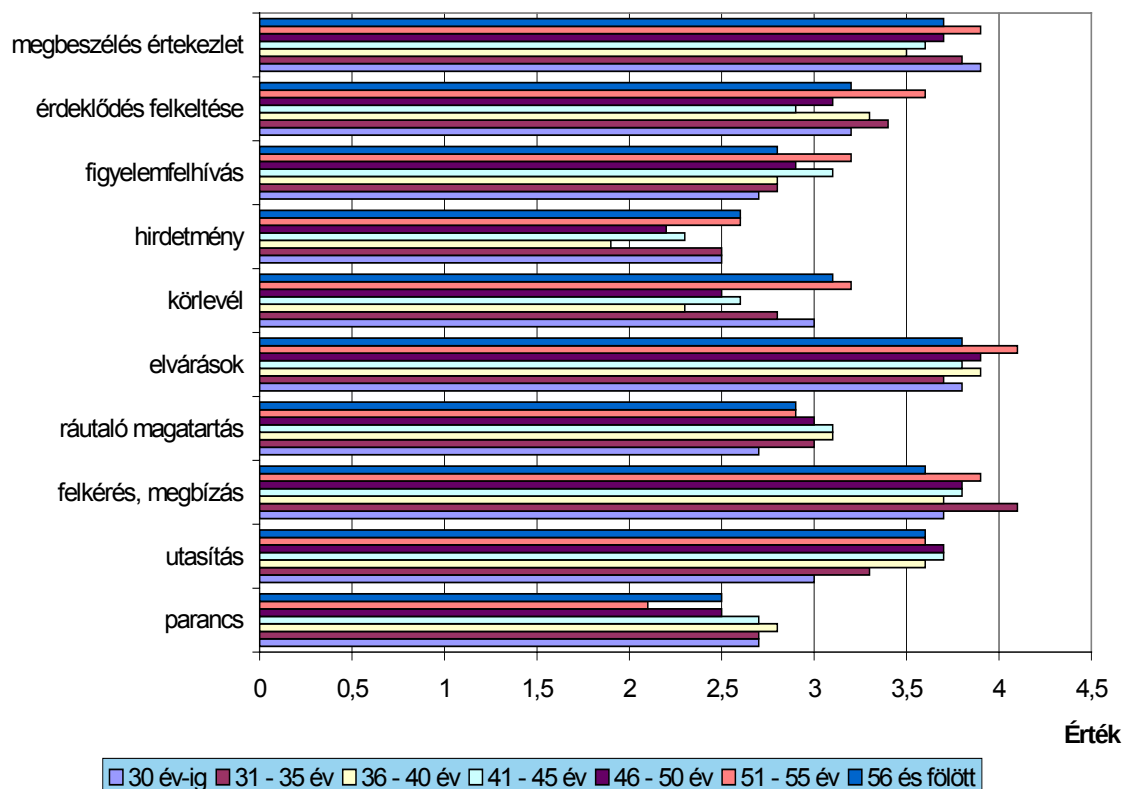
**4. ábra: A döntésvégrehajtást támogató tényezők értékelése a szervezeti méret alapján**



**Forrás:** saját kutatás (2003-2005)

- 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 alacsonynak 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. Véleményem 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, az ellenőrzési szituációkban minősítették eredményesebbnek. Minden más helyzetben a demokratikus formákat értékelték kedvezőbbnek.

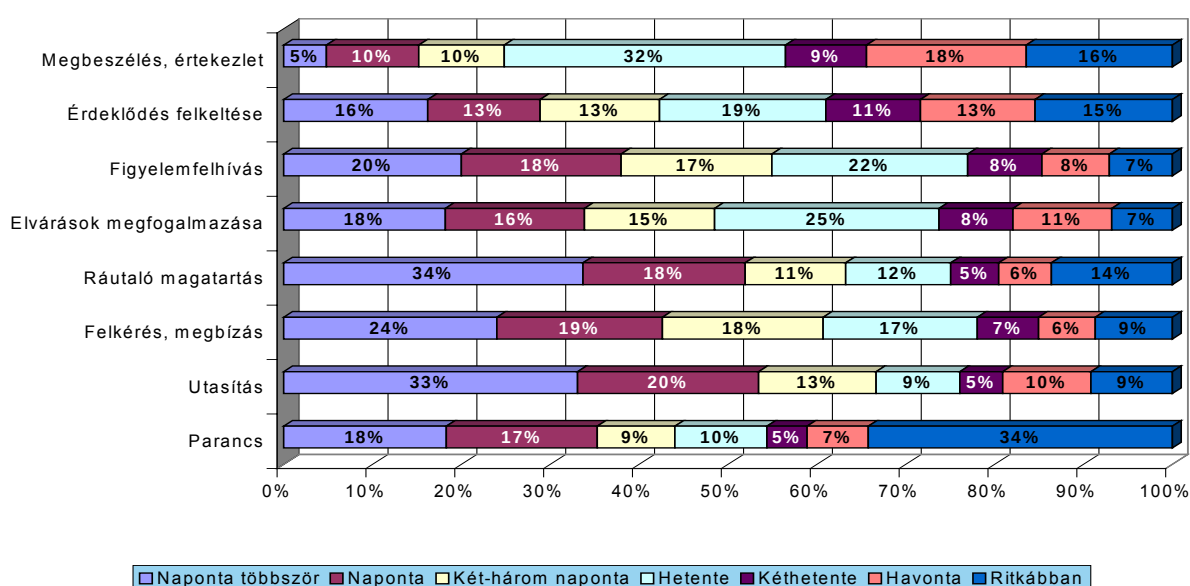
5. ábra: A rendelkezési formák minősítésének vizsgálata a vezetők életkora alapján



**Forrás:** saját kutatás (2003-2005)

- 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 alkalmazható, a szóbeli, az írásbeli és a nonverbális. A nonverbális rendelkezések közé sorolható a ráutaló magatartás, a személyes példamutatás, a gesztikuláció, a mimika, a testtartás. Kutatásaimban ezek közül a ráutaló magatartást vizsgáltam. 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.

**6. ábra: A szóbeli rendelkezési módszer gyakorisága**



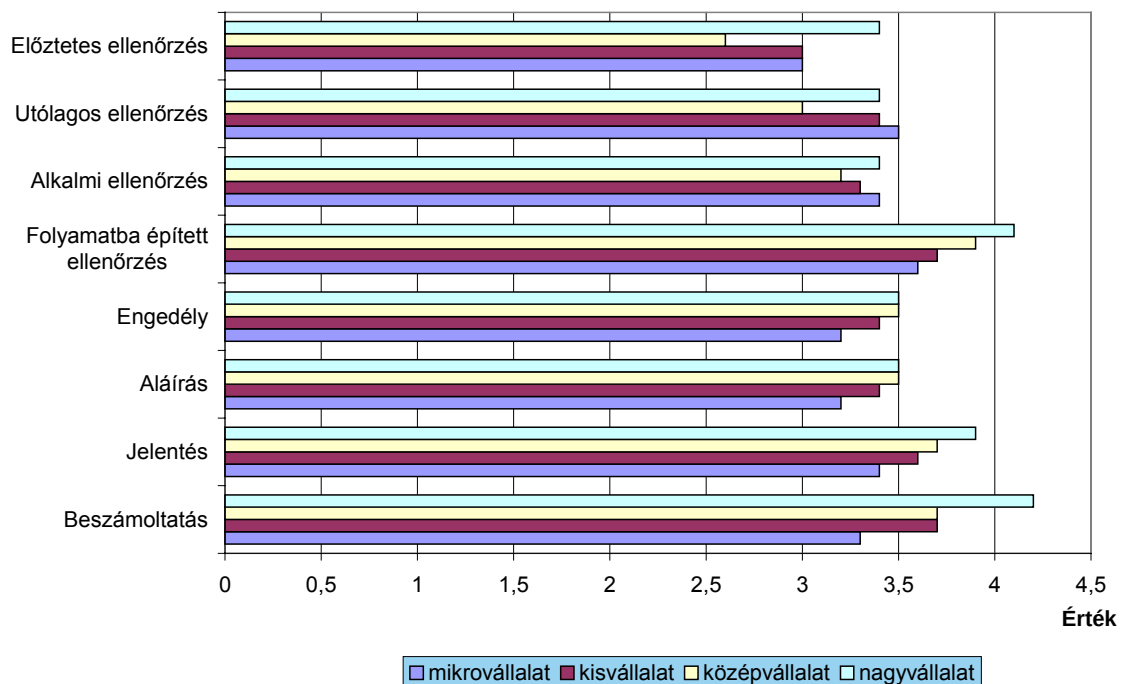
**Forrás:** saját kutatás (2003-2005)

- Az ellenőrzési módszerek értékelése azt mutatja, hogy a vizsgált vezetők legfontosabbnak a folyamatba épített ellenőrzést, a beszámoltatást és a jelentéskészítést tartják.

Jövőbeni elvárásuk minden módszernél magasabb a jelenlegi megítélésnél. Feltételezésemmel ellentétben az előzetes ellenőrzést a legkevésbé hatékony módszernek minősítették. A tényezőket a magasabb iskolai végzettségűek ítélték meg eredményesebbnek, kivéve a középiskolát végzett vezetőket, akik a felsőfokú szakmai végzettségűeknél is hatékonyabbnak tartják azt.

Az előzetes ellenőrzésnek, mint preventív módszernek fontos szerepe lehet a szabálytalanságok, eltérések megelőzésében, a nem megfelelő minőségű termelés elkerülésében, ezen keresztül a veszteségek csökkentésében. Az előzetes ellenőrzés által kiszűrt hibák kijavítása költségtakarékosabb, mint a hibák utólagos kijavítása. Az ellenőrzési módszerek megítélésében jellemző, hogy azok eredményességét a nagyobb szervezetek vezetői tartják a legjobbnak.

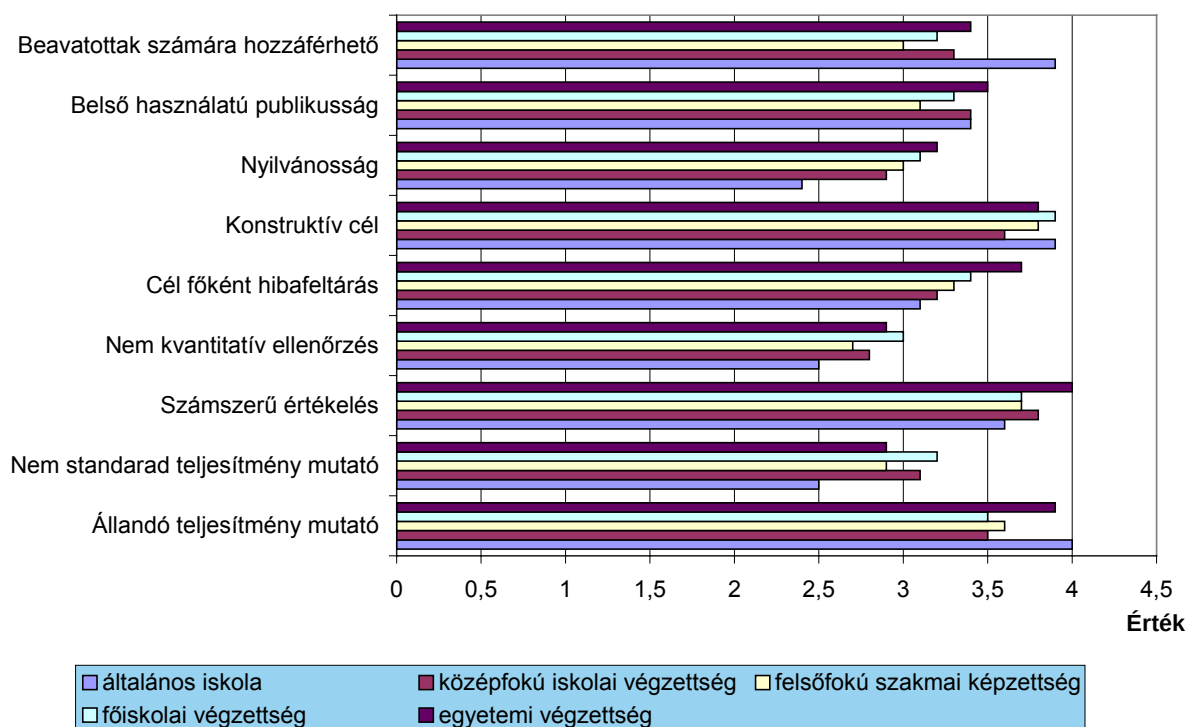
7. ábra: Az ellenőrzési módszerek minősítése szervezeti méret alapján



**Forrás:** saját kutatás (2003-2005)

- 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 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.

**8. ábra: Az értékelési módszerek vizsgálata iskolai végzettség szerint**



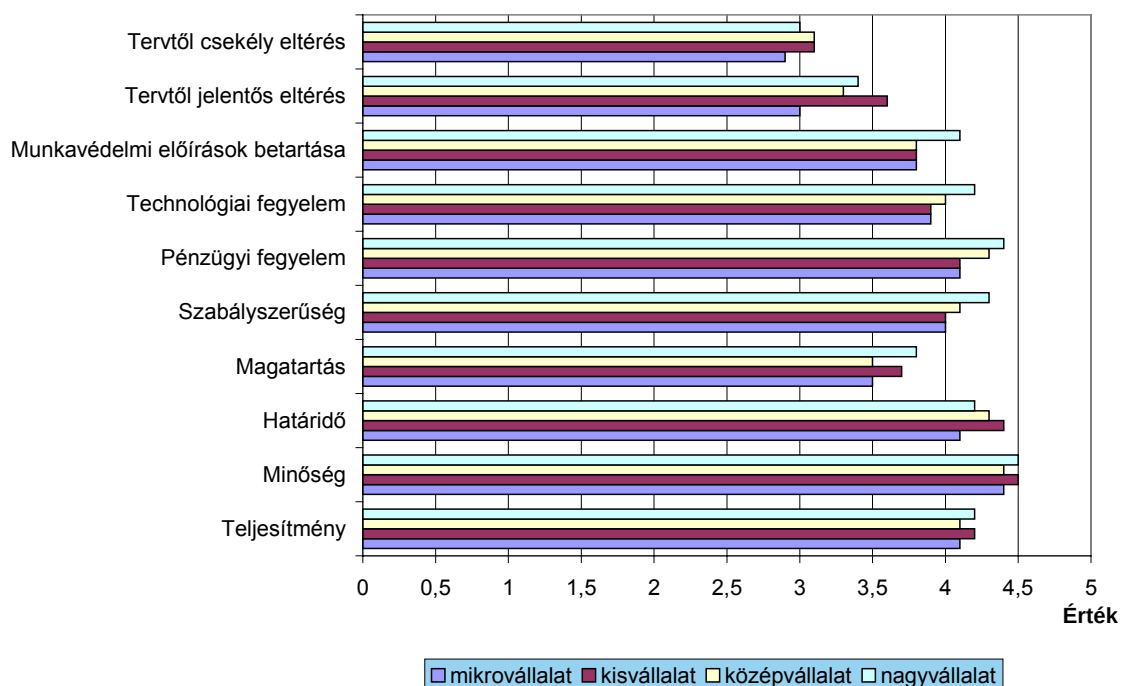
**Forrás:** saját kutatás (2003-2005)

- 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 legkevésbé értékelt tartalmi elemei a magatartás és a tervtől való eltérés. A nagyvállalati vezetők megítélése igen kedvező. A tervtől való csekély eltérést a legfiatalabb vezetők ítélték meg a legszigorúbban.

A jövőre vonatkozóan valamennyi tényező növekedésével számolnak a vezetők, legnagyobb változást a munkavédelmi előírások betartása területén várnak el.

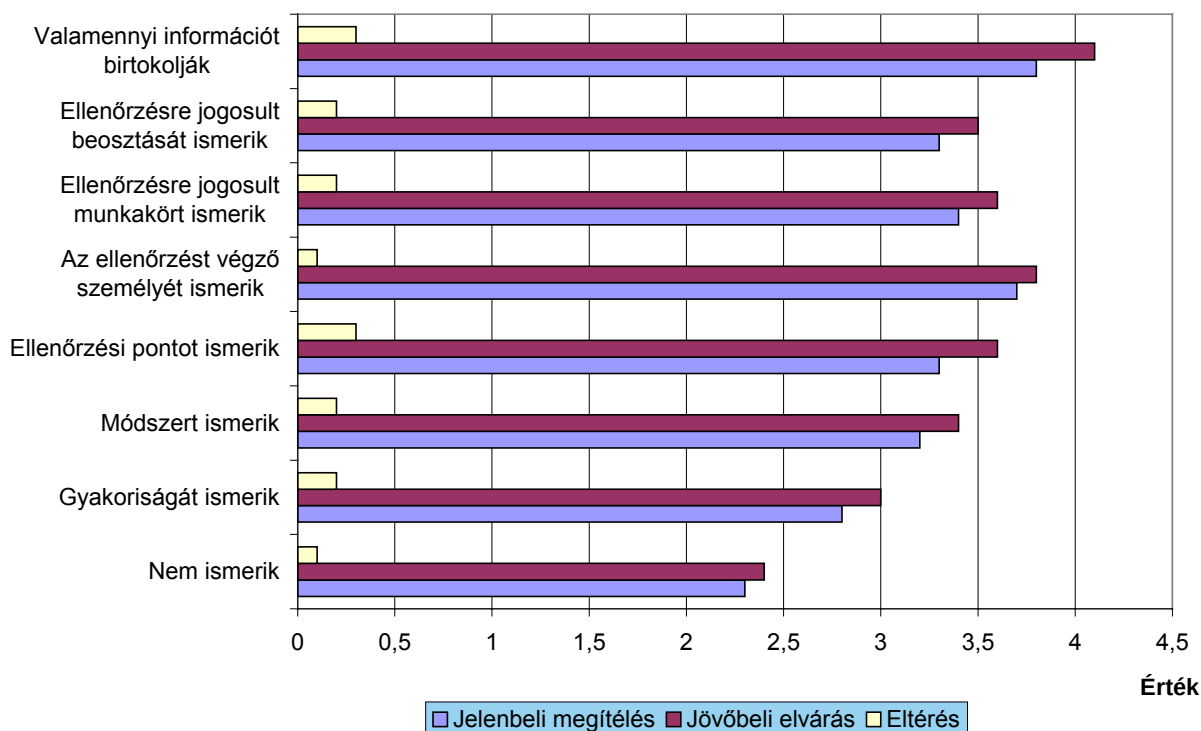
#### 9. ábra: Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálata szervezeti méret szerint



**Forrás:** saját kutatás (2003-2005)

- 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.

**10. ábra: Az ellenőrzési sémák ismerete hatásának vizsgálata**



**Forrás:** saját kutatás (2003-2005)

## ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

- 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 döntés-végrehajtás a döntés megvalósításával, realizálásával kapcsolatos vezetői feladatok összességét jelenti.

- Megállapítottam, hogy a vezetői feladatok között 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 döntésvégrehajtás feladatainak vizsgálata során megállapítottam, hogy a kutatásban részt vett vezetők a döntésvégrehajtás vezetői feladatai közül az ellenőrzésnek, a szervezésnek, az értékelésnek tulajdonítanak a legnagyobb jelentőséget.

Az ellenőrzés és az értékelés összetartozó vezetői feladatai a döntésvégrehajtásnak.

- A döntésvégrehajtás és a döntés-előkészítés között szoros összefüggést állapítottam meg. 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.

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.

- 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.

- 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.

Kutatásomban a nonverbális rendelkezési formák közül a ráutaló magatartást vizsgáltam. A vizsgálati eredmények több oldalról is azt igazolják, hogy ez az egyik leggyakrabban használt és legeredményesebb forma.

- Az ellenőrzéssel kapcsolatos információk közül a teljes informáltság mellett a legnagyobb hatású az ellenőrzést végző személyének ismerete. Azt a következtetést vontam le, hogy az alkalmazottak az ellenőrzést elsősorban személyhez kötik; az ellenőrzést végző személy elvárásainak, normáinak, követelményeinek nagyobb hatása van, mint az ellenőrzési pontok, az ellenőrzési módszerek és gyakoriság ismeretének.

## 5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

### Egyetemi jegyzetek

1. **Juhászné Szima M.** – Németh A. (2004): Vállalkozások elemzése. Nyugat-Magyarországi Egyetem. Sopron. 1-142. p.

### Könyvfejezetek

2. Norczen Gy. – Szabó J. – **Dr. Juhászné Szima M.** (2004): A fejezeti kezelésű előirányzatok elemi beszámolója pénzügyi (szabályszerűségi) ellenőrzésének módszertana. Állami Számvevőszék. Budapest. 1-189. p.

### Lektorált tudományos cikkek

#### Idegen nyelvű folyóiratban

3. Szima M. (2000): The control System of Hungary. Kiem Toan Auditing Review 2000/4. Ha Noi. 42-43. p.
4. Szima M. (2001): History and operation of the Supreme Audit Institution of Hungary. Kiem Toan Auditing Review 2001/2. Ha Noi. 87-88. p.

#### Magyar nyelvű folyóiratban

5. Szima M. (2001): Az új elvárásoknak való megfelelés a Közösségi Alapok kezelése és ellenőrzése során. Munkaügyi Szemle 2001/12. Budapest. 38-41. p.
6. Szima M. (2002): Vezetői és/vagy testületi döntés. Munkaügyi Szemle 2002/5. Budapest. 39-40. p.
7. Szima M. (2005): A döntésvégrehajtás tényezőiről. Gazdaság és társadalom 2005/1. Sopron. 75-83. p.
8. Szima M. (2001): A számviteli törvény főbb változásai nonprofit szervezeteknél. Esély 2001/3. Budapest. 120-126. p.
9. Szima M. (2006): Az ellenőrzés során kiválasztott értékelési módszerek és tartalmi tényezőinek vizsgálata. Agrártudományi Közlemények (Acta Agraria Debreceniensis) Debrecen, megjelenés alatt

### Konferenciákon, tudományos üléseken

10. Szima M. (2001): Controlling as managing task in agriculture. Universitatii de Stiinte Agricole si Medicina Veteriana. Cluj Napoca.

11. Szima M. (2001): Az ellenőrzés szerepe a vezetésben. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban konferencia, SZIE-DE. Gödöllő. 485-489. p.
12. Szima M. (2001): Az ellenőrzés sajátos mezőgazdasági vonásai. Vidékfejlesztés - környezetgazdálkodás – mezőgazdaság tudományos konferencia, VE – FVM. Keszthely. 543-547. p.
13. Szima M. (2001): A közösségi alapok kezelése és ellenőrzése. Erdei Ferenc emlékülés, KF. Kecskemét. 184-189. p.
14. Szima M. (2002): Az ellenőrzés és a rendelkezés vizsgálatának speciális lehetőségei mezőgazdasági szervezetekben. Tessedik Sámuel Jubileumi Konferencia, Szarvas. 264-265. p.
15. Szima M. (2002): A döntésvégrehajtás tényezőinek vizsgálati eredményei mezőgazdasági szervezetekben. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban konferencia, SZIE-DE. Debrecen. 34-37. p.
16. Szima M. (2002): The management and controlling of the community funds. Erdei Ferenc emlékülés, KF. Kecskemét. 184-189. p.
17. Szima M. (2002): Management functions in the implementation of decisions. Tartamkísérlet, tájtermesztés, vidékfejlesztés nemzetközi konferencia, Debrecen-Nyírlugos-Livada. 100-103. p.
18. Szima M. (2002): Marketing szemléletű iskola. Tanulmányok Debrecen városföldrajzából. KLTE Kiadó. Debrecen. 97-119. p.
19. Szima M. (2002): The methodological questions of examining instruction and supervision. Tartamkísérlet, tájtermesztés, vidékfejlesztés nemzetközi konferencia, Debrecen-Nyírlugos-Livada. 322-324. p.
20. Szima M. (2003): Vezetői feladatok egy újfajta tevékenység során. II. Erdei Ferenc emlékülés, KF. Kecskemét. 326-330. p.
21. Szima M. (2003): Vezetői feladatok a pénzműködés megelőzése során. II. Erdei Ferenc emlékülés, KF. Kecskemét. 368-370. p.
22. Szima M. (2003): Az ellenőrzés, mint vezetői feladat. Európai napi konferencia, NYME. Mosonmagyaróvár. CD lemez.
23. Szima M. (2003): Az élelmiszergazdaság pénzügyi helyzete Magyarországon. Európai napi konferencia, NYME. Mosonmagyaróvár. CD lemez.
24. Szima M. (2004): A probléma. X. Nemzetközi Környezetvédelmi és Vidékfejlesztési Konferencia, TSF. Mezőtúr. 52. p.
25. Szima M. (2004): Üzemméret és döntésvégrehajtás. X. Nemzetközi Környezetvédelmi és Vidékfejlesztési Konferencia, Tessedik Sámuel Főiskola Mezőtúr. 15-16. p.

