

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
MEZŐGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
MUNKATUDOMÁNYI TANSZÉK

MULTIDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOMTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Dr. Szabó Gábor** MTA Doktora

Témavezető:

Dr. habil. Nagy Tibor

mezőgazdasági tudomány kandidátusa

**VEZETÉSI ÉS MUNKASZERVEZÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEK VIZSGÁLATA MARHAHÚSTERMELŐ
GAZDASÁGOKBAN**

Készítette:

Felföldi János

DEBRECEN

2001

1. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI

Az 1972-ben megjelent kormányhatározat egyrészt a tejtermelésnek a lakosság fogyasztási igényének megfelelő ütemű fejlesztését, másrészt a vágómarha-termelés növelését tűzte ki célul. Magyarországon húshasznú fajtát nem tartottunk, vagyis új ágazatot kellett kialakítani. Hamar kiderült, hogy a húshasznú ágazatot a tejtermeléstől eltérő ökonomiai elvek és az addigi gyakorlattól eltérő tartási, takarmányozási és tenyésztés-technológiával lehet eredményesen szervezni és működtetni.

Ökológiai adottságainkat ki kell használnunk. EU-s tendencia, hogy a gyepterületet a szántóföldi termelésből kivont területtel növelik, ami kedvez a húsmarhatartásnak. Az EU-s csatlakozás várhatóan javítja húsmarhatartásunk pozícióit.

A magyar állattartó gazdaságokat eltérő fejlettség és még eltérőbb szervezettségi állapotok jellemzik. A húsmarhatartásnál alapvető, hogy csak a legolcsóbb megoldások jöhetnek szóba. Nemcsak az eszközökkel, hanem a munkaerővel is takarékoskodni kell. A változások indukálta kihívásoknak való megfelelés felvetette a termelés, gazdálkodás helyzetének értékelését. Ennek előfeltétele, hogy vizsgálatokat végezzenek, amelyek a gyakorlati élet igénye ellenére nem nagyon készülnek.

Munkámmal a termelői szféra néhány képviselőjén keresztül a döntéshozatal körülményeit és a gazdálkodás sikerét

alapvetően meghatározó szervezeti tényezőket vizsgálva igyekszem jobban megismerni a jelenlegi helyzetet. Ezen keresztül a fejlődéshez szükséges szervezetséget érintő stratégiai döntések támogatásához kívánok segítséget nyújtani.

Ennek érdekében a vezetés folyamatából a döntéshozatal oldalát kiemelve elsősorban a procedurális racionalitás mértékét, a racionalitást befolyásoló tényezőket, a döntéshozatali megközelítési módokat, a döntés személyi feltételei közül a képességeket és készségeket, az alkalmazott döntéstámogatást és a különböző döntéstípusok szerepét kívánom részletesen megvizsgálni.

Mivel a munkahelyi szervezetség olyan fontos eleme a húshasznú tehéntartásnak, ami alapvetően meghatározza a gazdálkodás eredményességét, ezért olyan döntéstámogatásra van szükség, ami lehetővé teszi a számokkal nem mérhető tényezőkkel kapcsolatos ítéletalkotást is. Ezért célul tűztem ki egy olyan szakértői rendszer modell létrehozását, ami a szakember tapasztalatából feltárja a nem mérhető összefüggéseket is és megjeleníti azokat a döntéshozó számára.

2. ELŐZMÉNYEK ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

A vizsgálatokat 1994 és 2000 között végeztem. A mintába szervezeti formáját tekintve gazdasági társaságok és szövetkezetek kerültek. Földrajzi szempontból hat megyében lévő 34 település – ebből 23 Hajdú-Bihar megyében - 49 szarvasmarhatartó gazdaságát öleli fel. Ez a hat megye Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Bács-Kiskun, Békés és Borsod-Abaúj-Zemplén megye. Vizsgálataimba nemcsak húsmarhatartó és marhahízlaló gazdaságokat vontam be, hanem a tejtermeléssel és marhahízlalással foglalkozókat is. Az alábbi indokok támasztják alá a minta összetételét:

1. jelenleg a Magyarországon előállított marhahús döntő többségét a tejelő állományokból származó egyedek adják,
2. az ökológiai feltételek Hajdú-Biharban és a környező megyékben a marhahústermelés minőségi fejlesztésére alkalmasak,
3. hatékony és versenyképes ágazatot kell létrehozni, aminek a sok esetben meglévő humán és tárgyi feltételrendszere a nagyüzemekben könnyen mozgásba hozható,
4. az EU csatlakozásból adódó, az ágazat sajátosságai miatt jelentkező relatív sürgetettség és támogatási igény a minőségi fejlesztéshez a már meglévő szellemi szakmai potenciál és tárgyi feltételrendszer kihasználását hangsúlyozza,
5. a minőségi fejlesztés szakmai igényeket is támaszt (tenyésztési, tartási, takarmányozási, állategészségügyi és egyéb ismeretek) és a szarvasmarhatartó nagyüzemekben ezek megléte szintén potenciális előny,
6. az ágazati méretet tekintve a hústehéntartás rugalmas, de a méretgazdaságosság a hízlalási szakaszban olyan kritikus tényező, ami a nagyüzemi méreteket igényli,
7. a világ húsmarhatartását a kiegészítő tevékenységként funkcionáló, más ágazatokra épülés jellemzi, ami felhívja a figyelmet a több lábon álló nagyüzemi tenyésztés és tartás előnyeire.

A tehénlétszámok alapján az érintett hat megyére nézve 14,6%-os reprezentációt jelent a vizsgálatban alkalmazott minta. Ez az Észak-Alföld régióra szűkítve 23,45%-os és Hajdú-Bihar megyére leszűkítve pedig 44,14%-os reprezentációt jelent.

2.1. A VEZETÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEK VIZSGÁLATA

A vezetési összefüggések vizsgálatához alkalmazott módszert és terminológiát a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezőit vizsgáló, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem “Versenyben a világgal” című kutatási programjának “Menedzsment és versenyképesség” című projektje keretében egy kutatói csoport dolgozta ki nemzetközi minta alapján. A módszer és a terminológia következetes alkalmazásával az eredmények összehasonlíthatóságát biztosítottam. Az adatgyűjtést interjúkon, kérdőíveken és személyes megfigyelésen keresztül végeztem. Az alkalmazott kérdőívhez a “Menedzsment és versenyképesség” című projekt “Döntésmódszertan” című alprojekt keretében Zoltayné Paprika Zita vezetésével készített kérdőív szolgált mintául, amit átdolgoztam.

A vezetést döntési vagy probléma-megoldási folyamatnak tekintve, a döntéshozatali folyamat oldaláról megközelítve vizsgáltam az összefüggéseket. A megkérdezettek a marhahústermelő gazdaságok felsővezetői voltak, akik elnök, igazgató, pénzügyi-számviteli vezető és ágazatvezető vagy egységvezető pozíciókat töltenek be. Egy-egy gazdaságból több felsővezetőt is megkérdeztem, aminek eredményeképpen 152 felsővezető válasza adják a vizsgálathoz felhasznált adatokat.

A táblázatokban és ábrákon szerepeltetett mezőgazdasági vállalatok címszó alatt a vizsgálatban érintett marhahústermelő mezőgazdasági vállalkozásokat értem.

2.2. A MUNKAHELYI SZERVEZETTSÉG VIZSGÁLATA

A szervezettségi szint minősítése a vállalati diagnosztika egyik leglényegesebb és legbonyolultabb részfeladata. Szerves kapcsolat van a szervezettség szintje és a szervezeti célok elérésének mértéke között. A döntéstámogatás területén az 1990-es években a tudásbázisú rendszerek (szakértői rendszerek) fejlesztése dominált, amely alapgondolatát használtam fel a munkahelyek szervezettségének vizsgálatára. A szakértői rendszerek két alkotóeleme a számítógépes program (keret) és a tudásbázis (a szakértő és a döntéshozó tudása). A keretrendszert a DOCTUS szakértői keretrendszer (TÍMÁR, 1996) képezi. A tudásbázist a vizsgált húsmarhatartó gazdaságok vezető szakembereivel folytatott interjúk, személyes megfigyelések és a szakirodalomból származó információk alapján állítottam össze. A szervezettségi tényezők körének kiválasztásához Szendrő és Szijjártó (1979) által mezőgazdasági viszonyokra kidolgozott megközelítést alkalmaztam. Az így összegyűjtött tudás modellezésére a szabály alapú következtetést használtam.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

3.1. A VEZETÉS, MINT DÖNTÉSHOZATAL

A vezetést a döntéshozatali folyamat oldaláról megközelítve vizsgáltam a:

- Procedurális racionalitást
- Döntéshozatal során érvényesülő racionalitást befolyásoló tényezőket
- Döntés személyi feltételei közül a képességeket és készségeket
- Gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódokat
- Alkalmazott döntéstámogatást és a döntés sikerkritériumait
- A különböző döntéstípusok szerepét

3.1.1. A procedurális racionalitás

A döntés procedurális racionalitása alatt (Dean és Sharfman, 1993) azt vizsgálják, hogy a különböző szervezetekben a döntéshozatal folyamata során mennyire alaposak, mennyire körültekintően járnak el, mekkora erőfeszítéseket tesznek a megfelelő változat kiválasztásához. Ebben az értelemben vizsgáltam a szarvasmarhatartó gazdaságok döntéshozatali folyamatát a döntésekben részt vevők véleménye alapján. Ehhez egy komplex mutatót alkalmaztam, ami magában foglalja az információk elemzésének alaposságát, mennyire széleskörű az információgyűjtés, a mennyiségi, számszerűsítő elemzések alkalmazását, továbbá, hogy a részletes elemzéseké vagy az intuitív megoldásoké-e a főszerep (1. táblázat).

1. táblázat

A procedurális racionalitás mértéke

A procedurális racionalitás mértékét befolyásoló tényezők	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %

Információelemzés alapossága (1)	3,73	23	4,15	-
Széleskörű információgyűjtés (2)	3,71	21	4,15	-
Kvantitatív módszerek szerepe (3)	3,49	28	2,94	-
Részletes elemzés vagy intuitív megoldások (4)	3,28	31	2,69	-
Procedurális racionalitás (1-4)	3,55	26	3,57	-

* *Forrás:* Zoltayné Paprika (1997), a felmérés során 5 fokozatú skálán kapott eredményeket áttanformáltam az általam használt 6 fokozatú skálára

Megállapítottam, hogy a döntéseket megelőzően széleskörű információgyűjtés folyik és alaposan elemzik azokat. A döntéshozatal során jelentős szerepet kapnak a kvantitatív módszerek. Ennek megfelel, hogy jellemzően az elemzésekkel alátámasztott döntés előkészítést részesítik előnyben. A procedurális racionalitás összetett mutatóját értékelve a mezőgazdasági vállalatok meglehetősen körültekintéssel járnak el, amikor a vállalat életét meghatározó döntések meghozatalára kerül sor. A nem mezőgazdasági vállalatok körében végzett felmérés eredményeivel összehasonlítva látjuk, hogy ott szélesebb körű gyűjtést és alaposabb információ-elemzést mutatnak az átlagok. Nagyobb szerepet tulajdonítanak az intuíciónak, mint a mezőgazdasági vállalatok vezetői, amit megerősít az is, hogy náluk kisebb szerepet kap a mennyiségi, számszerűsítő elemzés.

3.1.2. A döntést befolyásoló tényezők

3.1.2.1. A külső szereplők hatása

A döntést befolyásoló szereplőket befolyásuk nagyságának megfelelően pontozták a válaszadók (2. táblázat). A külső kontroll (Zoltayné Paprika, 1997) az a szerep, amit a döntéshozatal befolyásolásával a vállalati vezetésen és az alkalmazottakon kívüli intézmények, személyek töltenek be.

2. táblázat

A döntést befolyásoló szereplők értékelése

A döntést befolyásoló szereplők	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %
Résztvényesek	4,05	315	5,2	-
Tagság	12,03	131	-	-
Igazgatótanács	20,42	111	14,9	-
Menedzsment	24,38	113	54,5	-
Pénzügyi intézmények	10,65	105	3,2	-
Szakhatóságok	4,49	182	-	-
Állami intézmények	13,74	139	10,0	-
Anyavállalat	0,39	774	7,1	-
Alkalmazottak	3,10	194	-	-
Személyes (vállalaton kívüli) kapcsolatok	6,30	141	-	-
Egyéb	0,46	439	5,1	-

Külső kontroll	72,53	-	45,5	-
----------------	-------	---	------	---

*Forrás: Nagy, 1997

Eszerint a vállalati stratégiai döntéseket jelentősen befolyásolják a külső intézmények, személyek. Más szektorokban a külső szereplők hatását több mint 27 %-al kisebbre értékelték a vezetők. Továbbá szembevetendő, hogy az agrárszektorban működők jóval nagyobb szerepet tulajdonítanak az állami intézményeknek és a pénzintézeteknek.

3.1.2.2. A bizonytalanság, mint döntéshozatal befolyásoló tényező

Az agrárágazatban uralkodó bizonytalanságot jellemzi, hogy az átalakuló mezőgazdaságban a szarvasmarha-tenyésztés halmozottan hátrányos helyzetbe került, mert a szarvasmarha faji adottságai miatt sem viseli el a gyakori, körültekintés nélkül hozott döntéseket. A mezőgazdasági vállalatoknál érvényesülő bizonytalanságot a következő három jellemzőre adott válaszok átlaga alapján értékelttem:

1. Meghatározó információk rendelkezésre állása
2. Problémamegoldásoknál alkalmazott eljárások hasonlósága
3. Előreláthatóak-e a megoldási változatok következményei

A bizonytalanságot három jellemzőre adott értékek átlagaiból számolt összetett mutató jellemzi (3. táblázat). A válaszok szerint hiányoznak meghatározó információk, mert 5 közeli átlagot kaptam volna, ha minden információ rendelkezésre állna. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a következmények nem jelezhetők előre kellő mértékben. Ezzel együtt növeli a bizonytalanságot, hogy a különböző stratégiai problémák eltérő eljárásokat igényelnek.

3. táblázat

Stratégiai döntések és a bizonytalanság

Bizonytalanságot meghatározó tényezők	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %
Meghatározó információk megléte (1)	3,21	29	3,27	-
Stratégiai problémáknál alkalmazott eljárások hasonlósága (2)	2,88	39	4,35	-
Változatok következményei előreláthatóak-e (3)	2,72	43	2,92	-
Bizonytalanság (1-3)	2,94	37	3,63	-

*Forrás: Nagy (1997), a közölt mutatókat transzformáltam, de a skálát ellenkező értelmű végpontokkal alkalmazták, ezért ott az 5-höz közeli átlag jelenti a nagyobb bizonytalanságot.

A három tényezőre adott értékek alapján a döntések bizonytalansággal terhelt körülmények között születnek mind az agrár mind, pedig más ágazatokban.

A meghatározó információk hiányát eredményező okokra való hivatkozások száma alapján a bizonytalanságnak meghatározó szerepe van, mivel a sürgetettség mellett a megszerzhetetlen információkat jelölték meg a leggyakoribb oknak.

3.1.2.3. A döntésben résztvevők közötti konfliktusok

A döntéshozatal során felszínre kerülő ellentétekről, eltérő célokról és azok hatásáról kérdeztem a válaszadókat.

4. táblázat

A “célok eltérősége” összetett mutatója

	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %
Jellemzően kedvezőbb helyzetet teremtenek a döntések egy-egy szereplő számára (1)	2,64	57	2,88	-
Okoz-e ez konfliktust a döntésben résztvevők között (2)	2,09	72	1,76	-
Célok eltérősége (1-2)	2,37	52	2,09	-

*Forrás: Nagy (1997), a közölt mutatókat transzformáltam

A “célok eltérősége” összetett mutató szerint (4. táblázat) a stratégiai döntés megvalósítása az egyes érintettek nézve kedvezőbb körülményeket teremt. Ez azonban nem eredményez jelentős konfliktust a döntéshozók között a döntéshozatal során.

3.1.2.4. A befolyásoló tényezők hatása a változatok közötti választásban

Ezúttal az időhiány, a probléma összetettsége, a döntéshozók közötti konfliktusok, a külső szereplők és a bizonytalanság a legmegfelelőbb döntési változat kiválasztására gyakorolt hatása alapján került értékelésre. A mezőgazdaságban minden tényező szerepét nagyobbra értékelték, mint az egyéb ágazatok vállalati vezetői (5. táblázat). Azokat az átlagokat, amelyek között nem volt szignifikáns különbség, szakmailag egy csoportba soroltam. Megállapítottam, hogy leginkább a bizonytalanságot tartják a megfelelő cselekvési változat kiválasztásának gátjának.

5. táblázat

A megfelelő cselekvési változat kiválasztását befolyásoló tényezők értékelése

A megfelelő változat kiválasztását befolyásoló tényezők	Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*	Csoport
	Átlag	Átlag	
Bizonytalanság	3,61	3,06	I.
Probléma összetettsége	3,33	3,32	II.
Időhiány	3,12	2,80	II.
Külső szereplők hatása	2,94	2,43	II.
Döntéshozók közötti konfliktusok	2,16	1,74	III.

Egyéb	1,20	-	IV.
-------	------	---	-----

Megjegyzés: A csoportok csak a mezőgazdasági vállalatok eredményeire értendők

* Forrás: Zoltayné Paprika (1997), a közölt mutatókat transzformáltam

Ehhez viszonyítva kevésbé van hatással az időhiány, a probléma komplexitása és a külső szereplők befolyása. Legkevésbé a döntésben résztvevők közötti konfliktusok számítanak. Továbbá a vizsgált tényezők mindegyike valamilyen szinten, de negatív kapcsolatban vannak a procedurális racionalitással. Ezért ebből a szempontból ezeket gátló tényezőknek tartom. Leginkább a bizonytalanság van hatással a procedurális racionalitásra. Minél inkább bizonytalannak érzik a gazdálkodás körülményeit, annál kevésbé valószínűsítik meg következetesen a döntéshozatali folyamat lépéseit.

3.1.2.5. A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolatok

Ezúttal nem összetett mutatókat szerepeltetve, hanem a jellemzőket külön-külön feltüntetve vizsgáltam meg a közöttük feltárható kapcsolatokat. A jellemzők korrelációs mátrixából kiemeltem azokat a jellemző párokat, amelyek esetében a korrelációs együttható abszolút értéke 0,25 vagy ennél nagyobb (6. táblázat). A vezetők szerint igyekeznek alaposan eljárni az információk megszerzésekor. Ezeket minél alaposabban elemezni, ami részletes elemzést jelent. Minél részletesebben akarják elemezni a körütekintően megszerzett információt, annál nagyobb szerepet kapnak a kvantitatív elemzési módszerek. De az időhiány információhiányt eredményez, így a különböző döntési változatok következményeit nem lehet megfelelő mértékben előre jelezni.

6. táblázat

A döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolatok

Jellemzők		Korrelációs együttható
Mennyire alapos az információgyűjtés	- információ elemzés alapossága	0,70
Mennyire alapos az információgyűjtés	- részletes elemzés szerepe	0,53
Mennyire alapos az információgyűjtés	- kvantitatív elemzési módszerek szerepe	0,52
Mennyire alapos az információ elemzés	- kvantitatív elemzési módszerek szerepe	0,50
Mennyire alapos az információ elemzés	- részletes elemzés szerepe	0,46
Információhiány a döntéshozatal során	- a következmények előre jelezhetősége	0,30
Részletes elemzés szerepe	- kvantitatív elemzési módszerek szerepe	0,62
Következmények előre jelezhetősége	- időhiány (sürgetettség)	-0,26
Probléma összetettsége	- időhiány (sürgetettség)	0,29
Probléma összetettsége	- külső szereplők hatása	0,31
Időhiány (sürgetettség)	- külső szereplők hatása	0,27

Minél összetettebbnek tartanak egy problémát, annál inkább kevésnek tartják a rendelkezésre álló időt és annál inkább kívülről várják a segítséget. Az ágazat irányítási érzékenységet fejezi ki, hogy az időhiányra is külső iránymutatással

akarnak válaszolni a szereplők.

3.1.3. A menedzsment képességek

3.1.3.1. Képességek és készségek a döntéshozatalban

A válaszadók egy megadott lista alapján értékelték, hogy mit várnak el általában egy magyar vezetőtől a helyes döntések meghozatalához. Az átlagok alapján felállítottam egy sorrendet, amely a válaszadók szerinti fontossági sorrend a képességek és készségek döntéshozatalban betöltött szerepének megfelelően (7. táblázat).

7. táblázat

A menedzsment képességek sorrendje

Képességek-készségek	Átlag	Sorrend	Csoport
Magas szintű szakmai ismeret	4,64	1	I.
Problémamegoldó képesség	4,61	2	I.
Üzleti érzék	4,59	3	I.
Szervezési készség	4,41	4	II.
Vezetési ismeretek	4,24	5	III.
Fejlett kommunikációs képesség	4,23	6	III.
Gyakorlatorientáltság	4,15	7	III.
Kockázatvállalási hajlandóság	3,97	8	IV.
Ötletek képviselői képessége	3,95	9	IV.
Elemzőkészség	3,91	10	IV.
Számítástechnikai ismeretek	3,15	11	V.

Az átlagok összehasonlítottam és öt csoportba kerültek ezek a képességek és készségek. A magas szintű szakmai ismeret, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék került az első csoportba. Nem sokkal kevesebbre értékelve egyelemű csoportot képez a szervezési készség. A vezetési ismeretek, a fejlett kommunikációs képesség és a gyakorlatorientáltság alkotják a harmadik csoportot. Az első három csoportba került tulajdonságok mindegyike négy fölötti átlaggal rendelkezik, ami kiemeli a nekik tulajdonított fontosságot. Megelőzik a kockázatvállalási hajlandóság, az ötletek képviselői és az elemzőkészség alkotta negyedik csoportot. A válaszok alapján a számítástechnikai ismeret szükséges a legkevésbé. Az agráriumban dolgozó vezetők a szakmai ismereteket tartják a legfontosabbnak, míg a többi ágazat képviselőinél ez csak a hetedik helyre került. A kockázatvállalás viszont az agrár ágazatban dolgozó vezetőknél került a nyolcadik helyre és a többi ágazat képviselőinél a második helyre. Ez megfelel annak a szemléletnek, hogy csak szakmailag alaposan átgondoltan, minimális kockázatvállalás mellett hozzanak döntést, mert a rossz döntés kiküszöbölésére a viszonylag hosszú reprodukciós periódusok miatt nincs idő.

3.1.3.2. A vezetők vállalati menedzsment és önértékelése

Megkértem a vezetőket, hogy értékeljék gazdaságuk menedzsmentje és saját maguk képességeit és készségeit is ebből a szempontból. A vállalati menedzsmentet vizsgálva (8. táblázat) a különböző ágazatok képviselői egyaránt magas szintűnek értékelik a szakmai ismereteket és gyakorlatorientáltnak tartják a vezetőséget.

8. táblázat

A vállalati menedzsment képességeinek és készségeinek rangsora a mezőgazdasági és a nem mezőgazdasági vállalatoknál

Sorrend	Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*
1	Magas szintű szakmai ismeret	Gyakorlatorientáltság
2	Gyakorlatorientáltság	Magas szintű szakmai ismeret
3	Vezetési ismeretek	Problémamegoldó képesség
4	Problémamegoldó képesség	Üzleti érzék
5	Szervezési készség	Elemzőkészség
6	Az ötletek képviselésének képessége	Fejlett kommunikációs képesség
7	Üzleti érzék	Szervezési készség
8	Elemzőkészség	Vezetési ismeretek
9	Fejlett kommunikációs képesség	Kockázatvállalási hajlandóság
10	Kockázatvállalási hajlandóság	Az ötletek képviselésének képessége
11	Számítástechnikai ismeretek	Számítástechnikai ismeretek

*Forrás: Zoltayné Paprika, 1997

Előkelő helyet kapott a problémamegoldó képesség is. A szervezési készségek, ismeretek a középmezőnyben foglalnak helyet. Viszont egyaránt hiányosság van a kockázatvállalás és a számítástechnikai ismeretek terén.

Saját képességeiket értékelve a jó problémamegoldó képesség, gyakorlatorientáltság és szervezési képesség magas szintű szakmai ismeretekkel egészül ki (9. táblázat).

9. táblázat

A válaszadók saját képességeinek és készségeinek rangsora a mezőgazdasági és a nem mezőgazdasági vállalatoknál

Sorrend	Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*
1	Problémamegoldó képesség	Szervezési készség
2	Gyakorlatorientáltság	Problémamegoldó képesség
3	Szervezési készség	Kockázatvállalási hajlandóság
4	Magas szintű szakmai ismeret	Elemzőkészség
5	Vezetési ismeretek	Gyakorlatorientáltság
6	Fejlett kommunikációs képesség	Üzleti érzék
7	Elemzőkészség	Fejlett kommunikációs képesség
8	Az ötletek képviselésének képessége	Magas szintű szakmai ismeret
9	Üzleti érzék	Az ötletek képviselésének képessége
10	Kockázatvállalási hajlandóság	Vezetési ismeretek
11	Számítástechnikai ismeretek	Számítástechnikai ismeretek

*Forrás: Zoltayné Paprika, 1997

Jelentős hiányosságokat ismernek el az üzleti érzék, a kockázatvállalás és a számítástechnika felhasználása területén. Más ágazatok képviselői a szervezési készséget, problémamegoldást szintén kiemelkedő tulajdonságként említik, ugyanakkor a szakmai ismereteket hátrébb sorolták, de sokkal kockázatvállalóbbnak tartják magukat a mezőgazdasági vezetőknél.

3.1.4. A gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódok

Négy különböző döntésméleti közelítésmódot képviselő modellt alkalmaztam. Ezek az optimalizáló, a korlátozottan racionális, a politikai és az intuitív nevet kapták és a válaszadók megkapták a stratégiai döntési helyzetek négy

alaptípusának rövid jellemzőit. Ezek után értékelték, hogy az egyes modellek milyen mértékben jellemzőek a válaszadók gazdaságainak döntéshozatali mechanizmusára.

Az optimalizáló modell írja le legjobban a gazdaságokban érvényesülő döntéshozatalt, de emellett jelentős szerepet kap a politikai és az intuitív közelítésmód is (10. táblázat). Legkevésbé jellemző a korlátozottan racionális közelítés. Ez megegyezik a nem mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálat (Nagy, 1997) eredményével.

A legfelső vezetés szerint az intuitív megoldásoknak még egy kicsivel nagyobb szerepe is van, mint az optimalizálóknak. Ezeknél jóval kisebb szerepet tulajdonítanak a politikai és a korlátozottan racionális (kielégítő) hozzáállásnak. A termelés irányítói szerint a politikai modell érvényesül egy kicsit jobban, összehasonlítva az optimalizálóval. Nekik az nem elhanyagolható szempont, hogy a különböző ágazatok hogyan tudják érdekeiket érvényesíteni a döntéshozatal során.

10. táblázat

A gazdaságokban érvényesülő döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a válaszadók beosztása szerinti bontásban

Modell	<i>Csúcsvezető (49)</i>	<i>Termelésvezető (69)</i>	<i>Pénzügyi vezető (34)</i>	<i>Minta egésze (152)</i>
	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag
Optimalizáló	3,04	3,26	3,18	3,17
Politikai	2,73	3,29	2,85	3,01
Korlátozottan racionális	2,73	2,52	2,76	2,64
Intuitív	3,10	2,81	2,97	2,94

A politikai modellt pedig az jellemzi, hogy a fontos alapegységek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek, ezt a szempontot igyekeznek érvényesíteni. Kisebb szerepet tulajdonítanak az intuitív és jóval kisebbet a kielégítő megoldásoknak.

A pénzügyi vezetők területe a számok világa, a pontos kalkulációk, kimutatások és határidők jellemzik. Törvényekkel, rendeletekkel alaposan körülhatárolt és kötöttségekkel teli terület. Az itt dolgozók jobban szeretik, ha minden információ rendelkezésre áll, vagy beszerezhető. A következmények elfogadható pontossággal felmérhetők és számításokkal ellenőrizhetők. Véleményük szerint az optimalizáló modell írja le leginkább a döntéshozatali mechanizmust. Számukra az intuitív, a politikai megközelítés és legkevésbé a kielégítő megoldások fogadhatóak el, de mivel más területek szakembereivel együtt vesznek részt a döntéshozatalban ezért érzékelik az ilyen közelítésmódok szerepét is.

A válaszok alapján a különböző közelítésmódok szerepének megítélése nem független a válaszadó beosztásától. A beosztásból eredő döntéshozói szerepkör a különböző területeken eltérő közelítést kívánhat meg.

A különböző közelítésmódokat vizsgáltam aszerint is, hogy a mezőgazdasági vállalatok döntéshozatalában betöltött szerepük alapján milyen kapcsolat van közöttük. Azokban a gazdaságokban, ahol nem az optimalizáló közelítésmód a jellemző, ott a korlátozottan racionális, még inkább az intuitív döntéshozatal valósul meg.

Az optimalizáló közelítésmód pedig gyakran társul a politikaival egy-egy gazdaságon belül. Ez az eredmény is megegyezik a nem mezőgazdasági vállalatok között végzett felmérés (Nagy, 1997) eredményeivel. A mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálat is alátámasztja a következőt. A gyorsan változó környezet vagy a belső szervezeti jellemzők miatti bizonytalanság, a döntésben részt vevők eltérő céljai és azok felszínre kerülése nem kedvez az optimalizáló közelítésmód érvényesülésének. Az ilyen környezetben a problémák összetettsége miatt a gazdaságok az optimalizáló hozzáállás helyett az intuitív közelítésmódot részesítik előnyben.

3.1.5. Az alkalmazott döntéstámogatás és a döntés sikerkritériumai

Az információ szerepe felértékelődött és a számítástechnika robbanásszerű terjedésével újabb lehetőségek tárulnak fel. Viszont nem szorította ki a személyes informálódást. A vállalatok belső információáramlását is forradalmasította. A legfontosabb információforrásnak a rendeleteket tartják (11. táblázat). Ez a folyamatos ráutaltságot, a kívülről jövő segítség keresését és a korábban megállapított erős külső kontrollt húzza alá. Ezt a vállalati információs rendszer és a személyes külső kapcsolatok szerepe követi, ami a vezetői szerepek megvalósulását bizonyítja. Nem mutatható ki szignifikáns különbség az előző két forrás és a szakfolyóiratok és a múltbeli tapasztalatok átlaga között, ezért ezt a négyet hasonló szerepet betöltőnek fogadtam el. Ezután a beosztottak, majd a rendezvények, konferenciák nyújtotta információk következnek. Legkevesebbet a médiából informálódnak a döntéshozatalban szerepet játszó szakemberek. Az információtechnológia többféle formában is támogatja a döntéshozatalt.

11. táblázat

Az információ források értékelése

Információ források	Minimum	Maximum	Átlag	Relatív szórás %
Rendeletek	2	5	4,39	17
Vállalati információs rendszer	0	5	3,68	29
Személyes külső kapcsolatok	0	5	3,68	24
Szakfolyóiratok	1	5	3,56	25
Múltbeli tapasztalatok	1	5	3,56	26
Beosztottak	1	5	3,37	29
Konferenciák	0	5	3,11	31
Média	0	5	2,61	45

Elsősorban (41%) az adatfeldolgozó programokat alkalmazzák. Ezt a vezetői információs rendszerek (31%) követik. A különböző döntéstámogató rendszerek listájából szinte senki sem ismert fel egyet sem.



1. ábra

Az alapos előkészítés és a szakmai tapasztalat 21-21 %-ban határozza meg a döntés sikerét (1. ábra). Ehhez jól informáltságra (15%), vezetői gyakorlatra (15%) és a megvalósítás figyelemmel kísérésére (15%) van szükség. Nem kell túl sok cselekvési változat és legkevesbé a szakmai ösztönön múlik a siker.

3.1.6. A különböző döntéstípusok szerepe

Az elmúlt évtizedben annyi jelentős és eltérő területeket érintő változás ment végbe, hogy szinte a gazdálkodás minden területét érintette (12. táblázat).

12. táblázat

A különböző döntéstípusok jelentősége az elmúlt tíz évben a válaszadók beosztása szerinti bontásban

Döntéstípus	Csúcsvezető (49)	Termelés vezető (69)	Pénzügyi vezető (34)	Minta egésze (152)
	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag
Beruházás	4,10	3,88	3,79	3,93
Átszervezés	3,29	3,36	3,03	3,26

Privatizáció	2,98	3,25	2,88	3,08
Forrásszerzés	3,49	3,59	3,94	3,64
Marketing	3,06	2,96	2,68	2,93
Termelésfejlesztés	3,35	3,32	3,29	3,32
Emberi erőforrás	3,51	3,35	3,24	3,38

A minta egészére vonatkoztatva megállapítom, hogy legjelentősebbnek a beruházási döntéseket tartják. Ismerve a mezőgazdaság elavult épületeit és eszközállományát ez érthető. Sajnos az utóbbi évtizedben folyamatos forráshiánnyal kellett szembenézniük. A veszteségek és a költségek csökkentése ágazatok megszüntetésén vagy állomány és dolgozói létszám leépítéseken keresztül valósult meg. A korábbinál jóval kevesebb létszámú szakember gárdával és dolgozói létszámmal termeltek. Ez jelentős átszervezéseket feltételez. Legkevésbé a privatizációnak és az értékesítéssel kapcsolatos döntéseknek volt hatása a gazdaságok működésére.

A legfelső vezetők egyértelműen a beruházási döntéseket tartják a legmeghatározóbbnak. A legkisebb szerep szerintük a marketing döntéseknek és a privatizációnak jutott. A termelést irányítók számára is a legmeghatározóbb a beruházási döntések hatása volt. Legkisebb szerepet ők is a marketing döntéseknek tulajdonítanak. A pénzügyi vezetők egyértelműen és a legegységesebben a forrásszerzést tartják az utóbbi tíz év legjelentősebb döntéstípusának. A beruházások következnek a sorban. Kisebb jelentőségűnek tartják az átszervezéseket és jóval kisebbnek a privatizáció és a marketing döntések hatását.

A csúcspannelvezetők és a termelésvezetők is nagy jelentőséget tulajdonítottak az elmúlt évek szervezési döntéseinek. A képességek és készségek fontosságát értékelve pedig a szakmai ismeretek vezette első csoport mögött azonnal a szervezési készség következett. Ez megerősíti, hogy a mezőgazdasági szakemberek milyen fontosnak tartják a magas szakmai ismereteken alapuló termelés-szervezést. Ezekre az ismeretekre és készségekre egyre inkább szükség van, különösen az olyan tevékenységekben, amelyek nem viselnek el magas termelési költségeket. Ezek közé tartozik a marhahústermelés is.

3.2. A MUNKAHELYI SZERVEZETTSÉG VIZSGÁLATA

3.2.1. A szakértői rendszer alkalmazása a húshasznú tehéntartásban

Magyarországon a legeltetésre alapozott húshasznú tehéntartás a minőségi marhahústermelés fejlesztésének jövője. Az ágazat viszont rendkívül költségérzékeny. Ezért a helyes döntésekhez elengedhetetlen a szakmai tapasztalatokon és széleskörű ismereteken alapuló döntéstámogatás. A munkahelyi szervezettség olyan fontos eleme a húshasznú tehéntartásnak, ami alapvetően meghatározza a gazdálkodás eredményességét. SZENDRŐ és SZIJJÁRTÓ (1979) felhívják a figyelmet arra, hogy az adott tevékenységre, munkahelyre vonatkozó szervezettségi tényezők körét a szervezést végző szakembereknek kell szükség szerint összeállítaniuk. Ezt szakértői tevékenységnek tekintem. A tényezők között olyanok is szerepelnek, amelyeket nehéz számokkal mérni. Ezért olyan döntéstámogatásra van szükség, ami lehetővé teszi a számokkal nem mérhető tényezőkkel kapcsolatos ítéletalkotást is. Ebben segít a szakértői rendszer.

3.2.2. A szakértői rendszer felépítése

Ez a rendszer speciális tudásbázisú rendszer, ami a szakértő tapasztalatából feltárja és a felmerülő döntéseknél a szakértő "ha...akkor" szabályokkal leírható gondolatmenetét követve támogat a döntéshozatalban. Előtte azonban a rendelkezésre álló ismereteket (tudás) rendszerezni kell. Ehhez szükség van egy tudásrendezőre és legalább egy az adott területen kellő tapasztalattal rendelkező szakemberre (szakértőre). A tudásrendező én voltam. A megkérdezettek közül azt tekintettem szakértőnek, aki a húsmarhatartás terén legalább 5-10 éves gyakorlattal rendelkezett, vagyis biztos, hogy ebben a témában több ezer kognitív sémája volt. Továbbá szükség van egy keretrendszerre és létre kell hozni a tudásbázist. Keretrendszerként a megvásárolható doctus szakértői keretrendszert alkalmaztam. A tudásbázis létrehozásához tudásgyűjtésre és tudásrendezésre van szükség. A tudásgyűjtést a szakemberekkel lefolytatott interjúkon keresztül, személyes megfigyelés révén és a szakirodalmi adatok felhasználásával végeztem. Ezután következett a tudásrendezés, de valójában már az ismeretek gyűjtése során összefonódott a két tevékenység. A tudásrendezés során az alkalmazott keretrendszerbe rendeztem az összegyűjtött ismereteket. A bevitelhez a rendszer felépítése szerinti sémát követtem. Így a tudásgyűjtés és a tudásrendezés révén hoztam létre a tudásbázist.

A tudásbázisnak négy eleme van:

1. szempontok (tulajdonságok, elvárások) és azok fokozatai – jellemzők
2. a szempontok hierarchiája – döntési fa
3. a szempontok fokozatai közötti “ha...akkor” szabályok
4. ismeretek (tények) a vizsgálandó tárgyköréről

A szempontok (tulajdonságok) és fokozatainak a létrehozásához a SZENDRŐ és SZIJJÁRTÓ (1979) által közzétett és a húsmarhatartó szakemberek véleménye és a szakirodalmi adatok alapján a húsmarhatartó munkahelyekre adaptált szervezeti tényezőrendszert használtam fel.

Öt tényezőcsoport határozza meg a munkahelyi szervezetséget:

1. a munkahely elhelyezkedése, kialakítása
2. a munkaerő
3. a munkafolyamat szervezése
4. az ösztönzés
5. a munkahelyi légkör

A munkahely szervezetségét meghatározó szempontok (tulajdonságok) a közöttük lévő függőségi viszonyok alapján három csoportba oszthatók. Az egyik csoport a végkövetkeztetés vagy kimeneti tulajdonság. Ez egy olyan tulajdonság, amely az összes többi függvénye, de ettől nem függ semmilyen más tulajdonság. Esetünkben ez a munkahelyi szervezetség. A másik csoport a függő szempontok (függő tulajdonságok) vagy közbülső tulajdonságok. Ezek valamilyen más tulajdonságtól függenek és ezektől is függenek bizonyos tulajdonságok. A munkahelyi szervezetséget tekintve végkövetkeztetésnek ilyen függő szempont a szervezeti tényezők bármelyike, pl. a munkaerő. A harmadik csoport a független szempontok (tulajdonságok) vagy bemeneti tulajdonságok. Ezek semmilyen más tulajdonságtól nem függenek. Ilyenek azok a szempontok, amelyek közvetlenül, de akár egy vagy akár több szemponton keresztül meghatározzák pl. a munkaerőt, ami itt szintén egy függő szempont. Az összegyűjtött ismeretek felhasználásával meghatároztam a legeltetésre alapozott húsmarhatartás munkahelyi szervezetségének megállapításához szükséges szempontokat és azokat a fokozatokat (értékeket), melyeket ezek felvehetnek. A közöttük lévő függőségi viszonyokat “ha...akkor” szabályok megadásával írtam le. Ezt hívjuk szabálymegadásnak, vagy szabálybevitelnek. A keretrendszer lehetőséget ad a szempontok hierarchikus rendezésére, így felépítettem a szempontok közötti kapcsolatot kifejező döntési fát. A döntési fa minden csomópontjához tartozik egy szabályrendszer (de nem kötelező érvennyel). A csomópontban lévő szempont a szabályrendszer kimeneti tulajdonsága, az ehhez kapcsolódó szempontok pedig a szabályrendszer bemeneti tulajdonságai. Az így megalkotott modellben a szabályalapú következtetést alkalmaztam. A következtetés során a felállított szabályokat aktivizáltam. Konkrét eseteket leíró bemeneti tulajdonságok és fokozatainak megadásával a keretrendszer a szabályok alapján következtet a függő szempontokon keresztül a kimeneti-tulajdonságra (végkövetkeztetésre). Ezáltal konkrét eseteket értelmezhetünk.

3.2.2.1. A munkahelyi szervezetség megítélése

Egy állattartó szervezeti egység szervezetségét számos tényező befolyásolja. Ezek szerepét különböző képpen ítélik meg a szakemberek. De a szervezetség mértékét is nehéz pontosan megmondani, mert nincs rá egyértelmű skála vagy mértékegység. Az eltérő szervezeti állapotok könnyebb értelmezéséhez a munkahelyi szervezetséget meghatározó öt tényező alapján, a szakértői rendszer tulajdonságait figyelembe véve meghatároztam a szervezetség általam javasolt fokozatait.

Ezek a fokozatok az alábbiak:

- **Szervezetlen:** a helyi viszonyokhoz nem alkalmazkodó, továbbá a szervezeti tényezők többsége (legalább 3) indokolatlanul eltér az elvárhatótól, ami alapvető átszervezést igényel.

- **Átszervezendő:** legalább 1, de legfeljebb 2 jelentős hiányosság van, amely alapvető átszervezést igényel.
- **Elfogadható:** a működést látványosan egyik tényező sem akadályozza, mégis a többségüknél (legalább 3) elvégzendő javítás (átalakítás) jelentős hatékonyság javulást eredményezne.
- **Szervezett:** a helyi viszonyokhoz alkalmazkodó, általában nehézség nélkül működő, de legalább 1, legfeljebb 2 tényező javítása indokolt, ami viszont nem jelent alapvető átszervezést.
- **Jól szervezett:** a helyi viszonyokat figyelembe vevő, hatékonyan működő egység, ahol már nem a tényezők javítása, hanem a tartalékok feltárása, kihasználása a feladat.

A szervezettségi tényezőket az adott vállalatnál működő gyakorlat és működési feltételek befolyásolják. Ezen tényezők, a továbbiakban a szervezettséggel kapcsolatos döntési szempontok, minősítéséhez a szakértői rendszer alapgondolata szerint különböző fokozatokat rendeltem. A szempontok közötti függőségi viszonyok szerint az összes többi szempont függvénye a végkövetkeztetés, ami esetünkben a munkahelyi szervezettség megítélése. A függő szempontoktól más szempontok függnék és ezektől is függnék bizonyos szempontok. Ilyenek a szervezettségi tényezők (szempontok), melyek további tényezőktől függnék. A hierarchikus rendezés után kapott gráfot az 2. ábra mutatja be.



2. ábra

Tisztázni kell a szervezettség fokozatainak meghatározásában használt kifejezések és a tényezők fokozatai közötti összefüggéseket.

Helyi viszonyokhoz nem alkalmazkodó:

A húshasznú tehéntartásban a munkahely kialakítását annyira alapvetőnek tartom, hogy ha az a legrosszabb fokozatot kapja, akkor a munkahelyi szervezettséget a helyi viszonyokhoz nem alkalmazkodónak tekintem.

Alapvető átszervezést igényel:

Az a szervezettségi tényező igényel alapvető átszervezést, amelyik az azt leíró fokozatok közül a legrosszabbat (legalacsonyabbat) kapja. Mivel a munkahely kialakítása annyira alapvető, itt az “átalakítandó” fokozatot is úgy tekintem, mint amelynél a tényező alapvető átszervezést igényel.

Javítás (átalakítás):

Az a szervezettségi tényező igényel javítást (átalakítást), amelyik az azt leíró fokozatok közül a legrosszabb (legalacsonyabb) és a legjobb (legmagasabb) fokozatok közötti fokozatok valamelyikét kapta.

Tartalékok feltárása (kihasználása):

A szervezettségi tényezők mindegyike a legjobb (legmagasabb) fokozatot kapta.

A szempontok közötti különböző függőségi viszonyokat szabályok megadásával írjuk le. A szempontok és fokozataik száma miatt több száz kombinációval van dolgunk, amelyek közül néhányat szemléltetésként kiemeltem (13. táblázat).

13. táblázat

A munkahelyi szervezettséget meghatározó szempontok és a fokozatok “ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)

Ha a... munkahely kialakítása	És ha... a munkaerő	És ha... a munkafolyamat	És ha... az ösztönzés	És ha... a légkör	Akkor a szervezettség
-------------------------------------	---------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------------

rosszul kialakított	*	*	*	*	szervezetlen
átalakítandó	kritikus	*	gátló	*	szervezetlen
átalakítandó	kritikus	rosszul szervezett	*	*	szervezetlen
átalakítandó	kritikus	*	*	rossz	szervezetlen
átalakítandó	*	rosszul szervezett	gátló	*	szervezetlen
átalakítandó	kedvezőtlen	jól szervezett	motiváló	*	átszervezendő
átalakítandó	javítandó	rosszul szervezett	nem motiváló	kedvezőtlen	átszervezendő
elfogadható	kedvezőtlen	átalakítandó	motiváló	kiváló	elfogadható
kiváló	kedvező	jól szervezett	nem motiváló	kiváló	szervezett
kiváló	kedvező	jól szervezett	motiváló	kiváló	jól szervezett

Megjegyzés: * = a szempont bármilyen fokozata esetén

A “ha...akkor” szabályoknak megfelelően a szempontok és a fokozatok kapcsolata a következőképpen értelmezendő. Ha a munkahely rosszul kialakított, akkor a többi szempont bármilyen fokozata esetén a munkahelyet szervezetlennek tekintem. Ha a munkahely átalakítandó, és ha a munkaerő kritikus, és ha a munkafolyamat rosszul szervezett, akkor az ösztönzés és a légkör bármilyen fokozata esetén a szervezettség a szervezetlen fokozatot kapja. Ez megfelel a szervezetlen fokozat meghatározásának. Ugyanis a szervezettségi tényezők többsége (az 5-ből 3) a munkahely kialakítása, a munkaerő és a munkafolyamat olyan fokozatokat kaptak, melyek azt mutatják, hogy ezek a tényezők indokolatlanul eltérnek az elvárható szinttől. Emiatt az eltérés miatt ezek a tényezők alapvető átszervezést igényelnek.

A 2. ábrán bemutatott fokozatok különböző kombinációi határozzák meg, hogy milyen minősítést kap a munkahelyi szervezettség. Az így kidolgozott szervezettséget leíró fokozatokhoz pedig cselekvési változatokat lehet rendelni, amelyek révén a szervezettség terén kívánatos állapotot közelítjük meg.

Jelen tanulmányban a szempontok és azok fokozatai javaslatnak tekintendők, mert ezek súlya és szerepe másként is megítélhető egy-egy területen eltöltött több éves szakmai tapasztalattal a szakember háta mögött.

3.2.3. A munkahelyi szervezettség vizsgálata a szakértői rendszer-modell alkalmazásával

A létrehozott munkahelyi szervezettség vizsgálatát támogató szakértői rendszer-modellel 7 húsmarhatartó vállalkozás munkahelyi szervezettségét vizsgáltam meg. A vizsgált vállalkozások telepeit T1-T7 jelölésekkel szerepeltettem.

A 14. táblázatban összefoglaltam a tényezők vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményeit, melyekből a modellhez javasolt szervezettségi fokozatoknak megfelelően következtettem a munkahelyi szervezettségre.

14. táblázat

A munkahelyi szervezettséget befolyásoló tényezők vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményei és a közvetlen költség adatok

Szempontok és költség	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Munkahely kialakítása	átalakítandó	elfogadható	elfogadható	kiváló	elfogadható	kiváló	elfogadható
Légkör	rossz	kedvezőtlen	kedvezőtlen	kedvezőtlen	rossz	rossz	kedvezőtlen

Munkafolyamat szervezése	rosszul szervezett	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó
Munkaerő	kedvezőtlen	javítandó	kedvezőtlen	kedvezőtlen	javítandó	kedvezőtlen	kedvezőtlen
Ösztönzés	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló
Munkahelyi szervezettség	szervezetlen	elfogadható	elfogadható	elfogadható	átszervezendő	átszervezendő	elfogadható
Közvetlen költség	272 Ft/kg	245 Ft/kg	255 Ft/kg	251 Ft/kg	266 Ft/kg	262 Ft/kg	259 Ft/kg

Megjegyzés: a közvetlen költség a 2000. évi anyagköltséget, munkabér és közterheit, az értékcsökkenést, karbantartás, segédüzemi szolgáltatások költségeit és az egyéb költségeket foglalja magában

A T1 telepet működtető vállalkozásban a munkahelyi szervezettség a szervezetlen fokozatot kapta. Ez megfelel a megadott fogalmi meghatározásnak, mert a munkahely kialakítása az átalakítandó, a légkör és a munkahely folyamat szervezése pedig a legrosszabb (legalacsonyabb) fokozatokat kapták.

A T2 telepet működtető vállalkozás esetében a munkahelyi szervezettség elfogadható. A tényezők többsége a legalacsonyabb és a legmagasabb fokozatok valamelyikét kapta. Ugyanígy elfogadható a munkahelyi szervezettség azokban a vállalkozásokban, amelyek a T3, T4 és T7 telepeket működtetik. A tényezők többsége javításra szorul, de ez várhatóan hatékony javulást eredményez majd. A T5 és T6 telepeket működtető vállalkozásoknál a munkahelyi szervezettség az átszervezendő fokozatot kapta. Ez is megfelel a megadott fogalmi meghatározásnak, mert legalább 1, de legfeljebb 2 tényező igényel alapvető átszervezést, hiszen a legrosszabb (legalacsonyabb) fokozatot kapták.

A fentebb leírtakat támasztják alá a megadott közvetlen költség adatok is. Ugyanis a 260 Ft/kg költségnél alacsonyabb költséggel dolgozó vállalkozások mindegyike "elfogadható" szervezettségi fokozatot kapott. A 261- 270 Ft/kg költséggel dolgozók "átszervezendő" fokozatot, míg az egyetlen 271 Ft/kg-nál magasabb költséggel dolgozó vállalkozás "szervezetlen" fokozatot kapott.

Megállapítottam, hogy a javasolt szakértői rendszer-moddell a munkahelyi szervezettség mérhető. Ezek alapján a vizsgált vállalkozások húsmarhatartó telepein a munkahelyi szervezettség javításra szorul. Ez az eredmény a minőségi marhahústermeléshez szükséges feltételekből kiindulva született.

Így a 7 vizsgált vállalkozásból 1 esetében szervezetlen, további 2 esetében átszervezendő, míg a többi 4 vállalkozásnál a munkahelyi szervezettség elfogadható.

Javasolom, hogy vállalkozásonként értékeljék ki, hogy melyek azok a befolyásoló tényezők, amelyek révén ezek az eredmények születtek. Ezeknek a tényezőknek az átszervezésére, javítására dolgozzanak ki néhány cselekvési változatot. A kielégítőnek tartott változatot kiválasztva, amelyben vizsgálataim szerint jelentős szerep jut majd az intuíciónak, a vezetői készségeiket és képességeiket felhasználva folyamatosan kísérik figyelemmel annak megvalósítását. Így a szervezettség javulását eredményező sikeres döntéseket hozhatnak. Ezek révén pedig a munkahelyi szervezettség terén kívánatos állapothoz közelíthetnek.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1. Hat megye marhahústermelő vállalkozásai felsővezetőinek válaszai alapján feltártam a stratégiai döntéshozatal körülményeit és a döntéshozatal meghatározó tényezők közötti összefüggéseket. A döntés racionalitásának vizsgálata során egy komplex mutató alkalmazásával megállapítottam, hogy a vizsgált vállalkozásokban széles körű információgyűjtés és alapos elemzőmunka folyik, amiben jelentős szerepet kapnak a kvantitatív módszerek.
2. A vizsgálati módszer céltudatos alkalmazásával megteremttem a feltételeket és eredményeimet összehasonlítottam a nem mezőgazdasági vállalatok körében végzett hasonló vizsgálat eredményeivel. Megállapítottam, hogy a marhahústermelő vállalkozások meglehetősen körültekintéssel járnak el, amikor a vállalkozás életét meghatározó döntésekre kerül sor. A külső szereplők hatását vizsgálva azt tapasztaltam, hogy az agrárszektorban működők jóval nagyobb szerepet tulajdonítanak az állami intézményeknek és a pénzintézeteknek. Az agráriumban dolgozó vezetők a szakmai ismereteket tartják a legfontosabbnak, a kockázatvállalás viszont a rangsor végére szorul. Hiszen egy rossz döntés következményeinek kiküszöbölésére a viszonylag hosszú reprodukciós periódus miatt, mint amilyen a szarvasmarha-tenyésztésben is van, a jelenlegi éles helyzetben már nincs idő.

3. A szakértői rendszer alapgondolatát alkalmazva új aspektusból közelítettem a munkahelyi szervezethez meghatározó tényezőket és a legeltetésre alapozott húsmarhatartásra adaptálva jelenítettem meg a közöttük lévő kapcsolatokat. Szabályokba foglaltam a rendszert alkotó tényezőket kifejező szempontokat és azok fokozatainak összes lehetséges kombinációit.
4. A gazdálkodás eredményét jelentősen befolyásoló tényező a munkahelyi szervezethez. Mivel ez nem parametrikus tényező, ezért a szakértői rendszer alapgondolatát felhasználva meghatároztam a munkahelyi szervezethez vizsgálatához általam javasolt szervezeti fokozatokat, melyek a következők: szervezetlen, átszervezendő, elfogadható, szervezett és jól szervezett.
5. A húsmarhatartó szakemberek (szakértők), az ide vonatkozó szakirodalom és az elméleti szakemberek véleményére épülő, a legeltetésre alapozott húsmarhatartás munkahelyi szervezethez vizsgálatát támogató szakértői rendszer modellt hoztam létre. A modellt néhány húsmarhatartó telep munkahelyi szervezethez vizsgálatánál kipróbáltam. A vizsgálatok eredménye alapján megállapítottam, hogy a modell ilyen jellegű vizsgálatok elvégzésénél jól alkalmazható, sőt ajánlható más állattartó telepek munkahelyi szervezethez vizsgálatához is.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A vezetési összefüggésekkel kapcsolatban:

- Az eredmények felhívják a figyelmet az ágazat irányítási érzékenységre, ami a külső szereplők hatásában, a kívülről jövő segítség iránti igény és az inkább kockázatkerülőnek nevezhető magatartásban jelentkezik. Vállalati szinten kockázatvállalóbb hozzáállás szükséges és ki kell dolgozni a külső szereplőktől való függés mérséklésének stratégiáját. Ehhez elengedhetetlen az ágazati szintű stratégia és feltételrendszer kidolgozása és megvalósítása is.
- Mezőgazdasági alkalmazáson keresztül egy döntéstámogató rendszert mutatok be. Ezzel segítve azt, hogy az agrárszakemberek megismerjék és kezdjenek el megbarátkozni az ilyen rendszerekkel.
- Az oktatásban felhasználhatóak az elméleti ismeretek gyakorlati megjelenésével kapcsolatos eredmények. A különböző döntésméleti modellek megjelenésének, szerepének igazolása. Az agrárszakemberek képzésében továbbra is hangsúlyos területnek kell maradnia a szakmai ismereteknek és a sikeres döntési folyamatban egyre nagyobb szerepet kap az információ technológia. A felhasználói ismeretek és készségek elsajátítására is nagyobb hangsúlyt kell fektetni. Továbbá kiemelten kell kezelni a szervezési ismereteket, mert a szervezési tevékenységet és az ehhez kapcsolódó szervezési készséget fontosnak tartják a szakemberek.

A munkahelyi szervezethez vizsgálatával kapcsolatban:

- A szervezethez javításához szükséges vizsgálatokhoz és az ismeretek struktúráláshoz az eredmények alapján javaslok a szakértői rendszert.
- A létrehozott szakértői rendszer-modellben a szervezethez vizsgálat eredményeinek megjelenését lehetővé tevő fokozatokat dolgoztam ki, amelyekkel a szervezethez mérhető és értelmezhető. Ez megteremti a különböző térben és időben állapotok összehasonlíthatóságát, a változások hatásának felismerését.
- A létrehozott modell alkalmazható a legeltetésre alapozott húsmarhatartás munkahelyi szervezethez vizsgálatában. A modell a gyakorlati ismeretekre építve továbbfejleszthető, de felhasználható az adott gazdaság dolgozóinak képzésében, sőt még az oktatásban is.

6. Publikációk az értekezés témakörében

Tudományos dolgozatok

Nagy T. – Dienesné K.E. – **Felföldi J.** - Kocsis F.: Szarvasmarha telepek munkaszervezési sajátosságainak, szervezeti gátló tényezőinek vizsgálata. DATE Tudományos Közleményei Tom, XXXII. Debrecen, 1996. 307-319. p.

Nagy T. – Dienesné K.E. - **Felföldi J.**: A munkahelyi szervezethez vizsgálat különböző méretű vállalkozásokban. Kutatási jelentés, 1997.

Nagy T. – **Felföldi J.**: Management and Work Organisational issues of cattle keeping. Medzinárodné vedecké dni '99. Zborník vedeckých prác, Nitra. 1999. 107-110. p.

Nagy T. - **Felföldi J.**: Connections between cattle keeping and quality of milk. A Debreceni Agrártudományi Egyetem Tudományos Közleményei. Évkönyv Tom. XXXIV. Debrecen, 1999. 175-180. p.

Felföldi J. – Nagy T.: A szakértői rendszer alkalmazása a húsmarhatartás munkahelyi szervezetségének vizsgálatában. Állattenyésztés és takarmányozás 2000. 49.6. 485-493. p.

Felföldi J. – Nagy T. – Vántus A.: Using an expert system in work organization on large-scale cattle farms. International Scientific Days 2000 Nitra, 2000. május 25-26. I. kötet 84-87. p.

Előadások és poszterek konferenciákon

Felföldi J.: Az írországi marhahústermelés vizsgálata különös tekintettel a közöspiaci összefüggésekre. TDK Konferencia, DATE Debrecen, 1993.

Felföldi J.: A munkahelyi szervezetség összehasonlítása néhány magyar és skót húsmarhatartó telepen. I. Országos Agrár Ph.D. Konferencia és Találkozó DATE, Debrecen, 1995.

Felföldi J.: Vezetési összefüggések vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány húsmarhatartó gazdaságában. DATE Agrárökonómiai Ph.D. találkozó Debrecen, 1996.

Felföldi J.: Legeltetésre alapozott marhahústermelés munkaszervezése. Agrárökonómiai Tudományos Napok, GATE Mezőgazdaságtudományi Főiskolai Kar Gyöngyös, 1996. március 26-27.

Felföldi J.: Stratégia kialakítás egy mezőgazdasági kisvállalatnál. A térségfejlesztés vezetési és Munkaszervezési összefüggései Nemzetközi Tanácskozás, Debrecen, 1997. május 22.

Nagy T. - Dienesné K.E. - **Felföldi J.** – Kocsis F.: Állattenyésztő telepek munkahelyi szervezetségének vizsgálata Hajdú-Bihar megyében XXVI. Óvári Tudományos Napok PATE Mezőgazdaságtudományi Kar Mosonmagyaróvár, 1996. III. kötet 589-594. p.

Felföldi J. – Nagy T.: Technical connections between cattle keeping and rural development. “Medzinarodnych vedeckych dni 98” Nyitra, 1998. 228-231. p.

Felföldi J.: Vállalati kultúra vizsgálata szarvasmarhatartó telepeken keresztül. XL. Georgikon Napok Kiadványa I. kötet Keszthely, 1998. 172-176. p.

Felföldi J.: Menedzsment képességek a mezőgazdasági vállalkozásokban. XLI. Georgikon Napok Keszthely, 1999. 27-31. p.

Felföldi J.: Management conditions of quality production in the cattle industry. AGRARIAN PROSPECTS VIII International conference Czech Republic 1999. szeptember 23-24.

Felföldi J.: A döntéshozatal körülményei mezőgazdasági vállalatoknál. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Kiadvány I. kötet Gyöngyös, 2000. március 28-29. 287-296. p.

Felföldi J.: Döntést befolyásoló tényezők vizsgálata mezőgazdasági vállalatoknál. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Kiadvány I. kötet Gyöngyös, 2000. március 28-29. 287-296. p.

Felföldi J.: A szakértői rendszer alkalmazása a munkaszervezésben. Az élelmiszergazdaság fejlesztésének lehetőségei. XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár, 2000.

Felföldi J.: Expert system and work organization on large-scale cattle farms Aktuálne problémy agrárneho trhu Zborník Nitra, 2000. szeptember 12. 194-196. p.

Felföldi J.: Szakértői rendszer és munkaszervezés az állattenyésztésben. A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései Nemzetközi Tanácskozás II. Kiadványa Debrecen, 2000. november 3-4. 95-98. p.

Felföldi J.: Work organisation supported by an expert system in agriculture. DE ATC Tudományos Közlemények, Debrecen, 2001. 57-60 p.