

DEBRECENI EGYETEM  
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM  
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR  
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK DOKTORI  
ISKOLA**

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

*„Doktori (PhD) értekezés tézisei”*

**VÁLTOZÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK EGYES  
HAJDÚ-BIHAR MEGYEI ÉLELMISZER-GAZDASÁGI TÁRSAS  
VÁLLALKOZÁSOKNÁL**

*Készítette:*

**Kerékjártó Gábor**

*Témavezető:*

**Dr. habil. Berde Csaba**

a mezőgazdasági tudományok kandidátusa

DEBRECEN  
2004



## **BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS**

Dolgozatom fő célkitűzése az volt, hogy felderítsem az eltérő vezetői szintek változásokkal kapcsolatos állásfoglalását, az élelmiszer-gazdaságban tevékenykedő társas vállalkozások körében végzett keresztmetszeti vizsgálat során. Választ kerestem arra is, mely változásmenedzselési módszereket tartják legeredményesebbnek a különböző szintű vezetők, s e preferenciaskála mennyire meghatározott a válaszadó személyes, illetve az általa képviselt szervezet tulajdonságai szerint. E célkitűzésnek megfelelően vizsgálódásom alapjául olyan szervezeteket választottam, melyek tevékenységi köre a hazai élelmiszer-gazdasági szektor működési területének legnagyobb részét reprezentálja. Mivel érdemi összehasonlításra csak a hasonló közgazdasági és természeti környezetben tevékenykedő vállalatok eredményeinek vizsgálata ad lehetőséget, ezért az adatgyűjtésben résztvevő szervezeteket a fenti megszorításokkal kizárólag Hajdú-Bihar megye területéről választottam.

Fő célkitűzésemmel összhangban további rész célokat is megfogalmaztam. Választ kerestem arra, hogy mely változások gyakorolták a legnagyobb befolyást a élelmiszer-gazdasági vállalatok életére az elmúlt évtizedben. Vizsgálatnak vettem alá a változásokat elősegítő és azok ellen ható befolyásoló tényezőket. Célként fogalmaztam meg, hogy kimutassam, a vezetői álláspontok szerint mely változásvezetési módszerek tekinthetők eredményesnek a élelmiszer-gazdasági szervezetek változásmenedzselési tevékenysége során. A sikeres változásmenedzselés kulcsa az érdekeltség megteremtése. Ennek megfelelően elemeztem a vezető által alkalmazható egyes motivációs eszközök szerepét a változtatási folyamatban. Kutatásaim kiterjedtek a változásmenedzselési folyamat során óhatatlanul felmerülő konfliktusok lehetséges kezelési módszereire is. Elemeztem, hogyan értékelhető a változások hatása az egyén szempontjából. A változások hogyan módosították a szervezeten belüli pozíciót, az elvégzendő feladatok számát és összetettségét, mennyiben befolyásolták az egyén felelősségét, hogyan hatottak a munkafeltételekre és végül hatottak-e az egyén elismertségére mind szakmai, mind pedig anyagi téren.

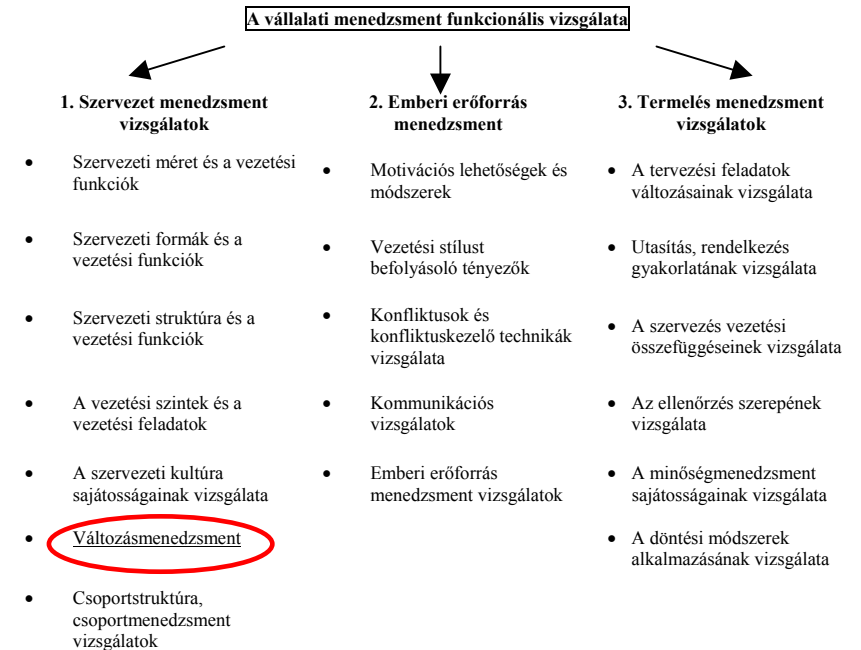
Kutatásaim végső célja az volt, hogy rámutassak a kapott eredmények elemzéséből a változásmenedzselés, mint meghatározó vezetési feladat élelmiszer-gazdasági jelentőségére, s ágazati sajátosságainak figyelembe vételével meghatározzam a legeredményesebb menedzselési technikákat, annak eszközeit, valamint célszerű integrációját a változások sikerének érdekében.

## **ELŐZMÉNYEK ÉS ALKALMAZOTT MÓDSZEREK**

Kutatási területem a változások hatásának, illetve menedzselési lehetőségeinek vizsgálata volt. E téma szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által 1997-ben indított kutatási programhoz (BERDE, 2000).

A kutatási program alapvető célkitűzése az elnevezésnek megfelelően „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata”. Strukturáját tekintve az alábbi három nagy részterületet öleli fel, melyek mindegyike további, kisebb részekre tagozódik (1. ábra):

1. ábra: A kutatási program struktúrája



**Forrás:** BERDE CS.: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. Debrecen, 2000.

Kutatási témám a „Szervezet menedzsment vizsgálatok” témakörének részterületét képezi. Jellemzője a kutatási programnak, hogy modulszerű felépítésének köszönhetően az egyes részegységek elkülönült vizsgálatából származó eredmények szervesen illeszkednek egymáshoz, s így konklúzióként a vállalati működés egészére jellemző megállapítások tehetők. Ugyanakkor egyazon vizsgálat-sorozat eltérő időszakokban lefolytatott megfigyeléseiből adódóan biztosított a az időbeli folytonosság vizsgálata is. Folyamatukban értékelhetők a vállalati működéssel kapcsolatos vezetői állásfoglalások, attitűdök, és megfelelően tág idő-intervallumot felölelő vizsgálat-sorozat esetén az alkalmazott vezetési, szervezési módszerek eredményessége is értékelhető.

Eredeti célkitűzésnek megfelelően vizsgálódásom alapjául olyan szervezeteket választottam, melyek tevékenységi köre a hazai élelmiszer-gazdasági szektor működési területének legnagyobb részét reprezentálja. A minta összeállításánál alapvető szempontnak tartottam, hogy mind az alapanyag-termelő, mind pedig a feldolgozó/értékesítő alaptervékenységet folytató szervezetek képviseltesék magukat. Az alapanyag-termelő vállalatok között egyaránt van állattenyésztéssel, illetve növénytermesztéssel foglalkozó egység. Ezen belül a kalászosok, gabonafélék, kapások; míg az állattenyésztés területéről a szarvasmarha, sertés, juh ágazatban tevékenykedő szervezetek. Úgy gondolom, hogy a régió élelmiszer-gazdasági vállalatai közül ilyen szempontok alapján választott minta lehetőséget biztosít a változások hatásainak összehasonlítására és érdemi következtetések levonására.

Mivel valamennyi, a mintába bekerült szervezet mindhárom (alsó-, közép- és felső-) vezetői szintjéről származnak értékelhető eredmények, ezért a vállalati hierarchia eltérő szintjeinek változásokkal szemben megfogalmazott elvárásai és attitűdjei hasonlíthatók össze, s ezzel kapcsolatosan vizsgálható az általuk eredményesnek ítélt változásmenedzselési technikák rangsora is. A vizsgálat alapjául a mintába beválasztott szervezetek alsó-, közép- és felső szintű vezetőivel folytatott, kérdőíves módszerrel végzett interjú szolgált CSEH-SZOMBATI et. al. (1971) útmutatásai alapján. A szakirodalmi ajánlások figyelembe vételével összeállított kérdőívet első lépésben véletlenszerűen kiválasztott 3 (eltérő vezetői szinten tevékenykedő) vezetővel való személyes próbainterjú során pontosítottam, s az elbeszélések alkalmával szerzett tapasztalatok alapján alakítottam ki annak végleges formáját. A célnak való megfelelés érdekében több kérdéskör átalakításra került, mivel a válaszadók eltérő vezetés-elméleti alapjai szükségessé tették bizonyos definíciók és fogalmak egyértelművé tételét.

A végleges formát öltött kérdőívet a vizsgálat alapjául kiválasztott szervezetekhez nem postai úton, hanem – a releváns válaszadást biztosítandó – kérdezőbiztos segítségével juttattam el. Ezen adat-felvételezési mód a nemzetközi és hazai szakirodalom megítélése szerint is (BABBIE, 1999) az egyik legmegbízhatóbb és legeredményesebb módszernek tekinthető. A kérdezőbiztosal történő adatgyűjtésnek köszönhetően a kérdőívek kitöltöttsége teljes, vagyis a minta vizsgálatba bevont paramétereinek ismerete 100%-os. Ugyancsak a kérdezőbiztos jelenlétének köszönhetően valamennyi válaszadó esetében lehetőség nyílt az esetleges fogalmi zavarok tisztázására, ami szintén a konzekvens válaszadás feltételeit teremti meg.

Saját, speciálisan a változásmenedzselés témakörével foglalkozó kutatásaimmal párhuzamosan azonban a Vezetéstudományi Tanszéken 1997-ben indított, „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” nevet viselő kutatási program is érintette ezt a területet. E részleges átfedésnek köszönhetően a kutatási program részeként alkalmazott, igen széleskörű adatbázisra támaszkodó, több ezres esetszámot felvonultató kérdőív-sorozaton belül szintén elhelyezésre került egy célzottan az érintett szervezetet és az őt ért változások kapcsolatát vizsgáló kérdéscsoport.

A rendelkezésemre álló 1340 db általános vezetési interjú közül mintegy 210 db-ot vontam be vizsgálataimba, melyeket véletlen kiválasztás módszerével emeltem ki a teljes sokaságból. A kiválasztás esetében egyetlen kritériumként az interjúalany személyére, valamint az érintett szervezetre vonatkozó általános információk (a statisztikai elemzéshez elengedhetetlen csoportképző ismérvek) hiánytalan meglétét, és természetesen az elemezni kívánt kérdéscsoport 100%-os megválaszoltságát fogalmaztam meg.

Az általános vezetési kérdőív vonatkozó (13.számú) kérdése az elmúlt 10 évben az érintett szervezetre legnagyobb befolyást gyakorló változások hatását és a velük kapcsolatosan megfogalmazott vezetői attitűdöket vizsgálta. Mivel e kérdések a fent említett okokra visszavezethetően kérdezőbiztos jelenléte nélkül, ám sokkalta nagyobb esetszámban és az ország területének lényegesen nagyobb részét lefedve kerültek kitöltésre, úgy gondolom, hogy megalapozott, tendencia jellegű általánosító megállapítások megfogalmazására alkalmasak.

A téma jellegéből adódóan a kutatás célcsoportját az egyes szervezeteknél dolgozó vezetők alkották. Ők ugyanis azok, akik státuszokból fakadóan kellő rálátással rendelkeznek a vállalat egészére, s ugyancsak ez a réteg képes tudatos döntéseivel hatást gyakorolni a különböző vezetési módszereken keresztül a cég működésére, meghatározva ezzel annak eredményességét. Valamennyi szervezetnél külön-külön vizsgáltam az alsó-, közép- és felső vezetői réteg véleményét. Ezáltal lehetőségem nyílt összehasonlítani egymással az azonos profilú szervezetek különböző szintjein álló vezetők változásokkal szemben megfogalmazott állásfoglalását, ugyanakkor

képet alkothattam a vizsgált régió élelmiszer-gazdasági szervezeteit érintő változások jelentőségének megítéléséről is.

A kérdőív struktúráját tekintve két részre tagolódik.

- Általános adatlap
  1. A válaszadó személyére vonatkozó adatok:  
(életkor, legmagasabb iskolai végzettség, beosztás)
  2. A vizsgált szervezetre vonatkozó információk:  
(Működési forma, működési profil, foglalkoztatottak száma, előző évi árbevétel, adózás előtti nyereség)

Mivel a kérdőív kitöltésére felkért vezetők – az előzetes próbainterjú során szerzett tapasztalatok szerint – ragaszkodtak a teljes körű anonimitás biztosításához, ezért az egyes válaszadók egyedi azonosító kódokat kaptak, melyből egyértelműen meghatározható a válaszadó neve

- A kérdőív további része tulajdonképpen az érdemi rész, maga az interjú, melyben a megkérdezetteknek 7-7 kérdéskörön belül mintegy 82 tényező értékelésével kellett állásfoglalásukat körvonalazniuk.

Az első 7 kérdéskör a szervezet és a változások viszonyát vizsgálta, míg a másik 7 kérdéskör a változásoknak a válaszadó személyére gyakorolt hatását vette vizsgálat alá. A felmérés során egyaránt alkalmaztam zárt és nyitott kérdéseket, így biztosítva, hogy a válaszadók az irányított kérdések struktúrájából esetleg kimaradt, azonban az adott esetben lényegesnek ítélt tényezőkkel egészítsék ki az általam meghatározott felsorolást.

A szervezetre vonatkozó kérdések mindegyikénél 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelnie a válaszadónak a vizsgált tényezőt annak jelentősége szerint. (1 pont: elhanyagolható jelentőséggel bír, 2 pont: kis jelentőségű, 3 pont: közepes jelentőségű, 4 pont: fontosnak ítélt tényező, 5 pont: kiemelkedő jelentőségű tényező)

A megkérdezett személy a válaszadás során az egyes kérdéskörbe sorolt tényezők közül többet is értékelhetett azonos pontszámmal, tehát a felmérésnek elsődleges célja nem az általam megadott tényezők rangsorolása, hanem azok szubjektív értékítéleten alapuló egyedi értékelése volt. Ennek ellenére természetesen az azonos témakörnél minősítésre felkínált tényezők pontszámai tükröznek bizonyos fokú rangsorolást is, hiszen a felsorolás egyes elemeihez viszonyítva helyezik a válaszadók a kérdéses tényezőket az egyes minőségi kategóriákba.

A kérdőív tartami részének második felét alkotó – a kitöltő személyére vonatkozó – kérdéseknél nem az 1-től 5-ig terjedő érték-skálát használtam, hanem tendencia jellegű megállapítások tételére kértem fel a válaszadót. Ezek a kérdések a változásoknak az egyénre, illetve annak a szervezeten belüli helyzetére és munkafeltételeire gyakorolt hatását vizsgálják. Valamennyi kérdés úgynevezett „hiányos mondat” formájában került megfogalmazásra, melyhez az alternatív választási lehetőségként felajánlott 3 tendencia jellegű megállapítás egyikét kellett az interjúban résztvevő személynek hozzárendelnie.

(Pl.: A változások eredményeként az Önre háruló felelősség.....)  
a; nőtt b, csökkent c, nem változott

Illetve az adott helyzetnek megfelelően a fentieknek megfelelő grafikus szimbólum alkalmazásával kellett értékelniük a vizsgált kijelentést (+, -, 0).

A rendelkezésemre álló adatok vizsgálati célnak történő feldolgozásakor számos, a társadalomkutatás gyakorlatában is széleskörűen ismert és alkalmazott matematikai és statisztikai elemző eszközt használtam fel.

- A kutatás és a felmérés jellegéből fakadóan az egyes témakörökhöz tartozó kérdések részletes elemzésekor – mivel minden egyes válaszadó egyszeres „súlyal” szerepelt – az eltérő minőségi ismérv-csoportba sorolt tényezők összehasonlítását azok számtani átlagának összevetésével végeztem.
- A kapott eredményeket a számszerű adatokon túl – a vizuális összevethetőség céljából – sávdiagramon is bemutattam. Ezeken, köszönhetően az egyes tényezők eltérő színnel való megjelenítésének, közvetlenül összehasonlíthatók az eltérések és azok nagyságrendje is.
- A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a kérdéses tényezők szórását, valamint az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is.
- Elvégeztem az egyes tényezők és az értékelésekkor adott pontértékek megoszlási és rangsor vizsgálatát.
- A célszerűen kialakított csoportok, mint minőségi kategóriák által adott pontértékek és az egyes kategóriákba való besorolhatóság közötti összefüggést az egytényezős varianciaanalízis segítségével vizsgáltam. A szakirodalmi utalások szerint (VARGHA, 2000; KERÉKGYÁRTÓNÉ és MUNDRUCZÓ, 1989; HUNYADI et al., 2001; HAJDU et al., 1994) e módszer a legalkalmasabb annak megállapítására, van-e szignifikáns különbség az egyes, fenti szempontok szerint létrehozott csoportok válaszaik között.
- E módszer lehetővé tette, hogy statisztikailag igazoljam, (vagy adott esetben cáfoljam) a vizsgált tényezők, csoportosító ismérvek válaszadásra gyakorolt befolyásoló hatását. Az eredmények értékelésénél csak a  $p < 0,05$  alatti értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.
- A fentiekkel párhuzamosan esetenként meghatároztam az úgynevezett Cramer-együttható értékét is, mely 0 és 1 közé eső szám a két szélső érték közötti pontos elhelyezkedésének függvényében reprezentálja két ismérv közötti kapcsolat szorosságát, így mintegy kiegészíti és alátámasztja a varianciaanalízissel nyert eredményeket.
- Az egyes kérdéscsoportokon belüli tényezők egymással és a vizsgált kérdéssel való kapcsolatának mélységét és belső összefüggéseit a többváltozós statisztikai elemzési módszerek közül a főkomponens analízis, valamint – amennyiben az adott esetben értelmezhető volt – a faktoranalízis igénybe vételével világítottam meg.

Mindkét eljárás olyan adatredukciós módszerként alkalmazható, ahol a sok mért változóból kis számú (főkomponens analízis során esetemben 1) aggregált változót kívánunk létrehozni. A faktoranalízis az adott válaszokból nyert direkt eredmények értékelésén túlmutató, differenciáltabb kép kialakítását

teszi lehetővé, amennyiben a vizsgált kérdéscsoport mögött meghúzódó ún. látens struktúra létezése statisztikailag is igazolható, s a faktorok értelmezése, interpretálása sikeresen megvalósítható.

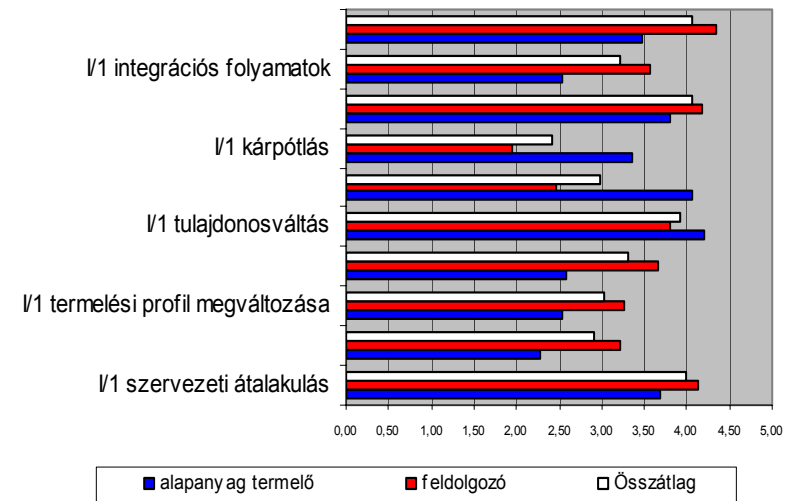
- A vizsgálatok elvégzéséhez első lépésben a kérdőív általános adatlapján szereplő információk felhasználásával különböző szempontok szerinti csoportosított változókat hoztam létre:
  - Első lehetséges csoportosító szempontként a vizsgált szervezetek működési formáját választottam (Rt, Kft, Szövetkezet)
  - A vállalati működés hatékonyságának jellemzésére alkalmas mutatóként a jövedelmezőséget választottam. E mutatót a rendelkezésre álló adatokból a kérdéses cég adózás előtti nyereségének valamint éves árbevételének hányadosaként határoztam meg. Mivel az adatszolgáltatásban 10 vállalat vett részt, ezért e mutatószám alapján képzett csoportok nem biztosítják a statisztikai összefüggések kialakításához szükséges ismérvváltozat-csoportonkénti minimális 5 elemszámot. Ennek megfelelően az egyes vállalatok jövedelmezősége és a kapott válaszok között célszerűségi okokból csak tendencia szerinti összefüggéseket kerestem.
  - Csoportokba soroltam a megkérdezett vezetőket azok életkora szerint is. A KSH gyakorlatának megfelelően 10 éves intervallumok alkották az osztályközös gyakorisági sor egyes kategóriáit.
  - Mivel a kutatás egésze az egyes eltérő vezetői szintek értékítéletének felderítése köré összpontosult, természetesen csoportképző ismérvként vizsgáltam az alsó-, közép- és felső vezetői kategóriák válaszait.
  - Vizsgáltam az iskolai végzettség változásokkal szemben tanúsított vezetői állásfoglalására gyakorolt hatását. Az eredetileg szereplő 4 végzettség-típusból, célszerűségi szempontok figyelembe vételével összevonással 3 kategóriát alakítottam ki, melyek mindegyikébe a megkérdezettek közel azonos része volt sorolható, így megteremtve az általánosító jellegű megállapítások megfogalmazhatóságának lehetőségét.
  - Vizsgáltam, hogy az érintett szervezetek alap tevékenységi köre mennyiben határozza meg a változásokról alkotott vezetői szemléletet, valamint, hogy az eltérő tevékenységi körbe sorolható vállalatok vezetői mely változásmenedzselési módszereket tartják a legeredményesebbnek. Ennek megfelelően a vállalati tevékenység fő jellegének szempontjából mezőgazdasági alapanyag-termelő, valamint feldolgozási tevékenységet folytató élelmiszeripari vállalatokat különítettem el.
  - Több kérdéssel kapcsolatosan megvizsgáltam, mutatható e ki összefüggés a válaszadó neve és a kapott pontértékek között.

## EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Vizsgálati eredményeim alapján az alábbi főbb megállapításokat tettem:

- ❖ Vezetési interjúk segítségével feltártam, hogy az általam vizsgált mezőgazdasági társas vállalkozások vezetői szerint a mezőgazdasági szektor változásaiban meghatározó szerepet játszik és kiemelt prioritást élvez a minőségi termelés napjainkban tapasztalható előtérbe kerülése (2. ábra). Szintén a mezőgazdaság sajátosságaira visszavezethető, hogy a minőség és a megváltozott piaci feltételrendszer mellett a gazdasági egység szervezeti átalakulása jelent meg mint a harmadik legjelentősebb változás. A feldolgozóiparban érdekelt szervezetek lényegesen érzékenyebben reagáltak az ágazatban lejátszódó technológiai változásokra, mint a termelő vállalatok. Az eredmények összehasonlító elemzése rámutatott, hogy a szervezeten belüli hierarchikus szintek képviselői, valamint az adott pozíciót betöltő személy iskolai végzettsége között – kiemelten a felső vezetés esetében – szoros pozitív összefüggés tapasztalható.

2.ábra: : VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGE TEVÉKENYSÉGI KÖR SZERINT



Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ Vizsgáltam a változásokat előmozdító, illetve azokat akadályozó tényezőket. Legfontosabb generálóerőnek a hazai piac részéről megfogalmazott elvárásokat, továbbá a jogszabályi struktúrát tartják, s még széleskörűen nem érzékelhető a várható EU-csatlakozás determinisztikus hatása (1.táblázat). A változásokat-változtatásokat akadályozó tényezők közül a legfontosabbnak a megkérdozett vezetők

döntő többsége a nem kielégítő anyagi feltételekben jelölte meg. Ezt követte az egyén emocionális beidegződéseiből táplálkozó ellenérzés, a munkahely féltése, valamint a berögződött szokásokhoz való feltétlen ragaszkodás. Eltérések mutatkoztak a felsorolt akadályozó tényezők jelentőségének megítélését illetően a különböző korosztályok között is. A vezetői szintek összehasonlító elemzése rámutatott, hogy az alsó szintű vezetés tagjai alapvető ellenérzésekkel és ebből fakadó gyanakvással viseltetnek bármilyen felülről kezdeményezett újítással, változtatással szemben, felve a racionalizálással sokszor együtt járó elbocsátás hatásaitól.

1.táblázat

**VÁLTOZÁSI FOLYAMATOKAT INDUKÁLÓ TÉNYEZŐK JELENTŐSÉGÉNEK RANGSOROLÁSA**

I / 2 Tényezők	Rangsor
I/2 kormányzati intézkedések, törvényhozás	3
I/2 hazai vevőkör elvárásai	1
I/2 külföldi vevők igényei	2
I/2 versenytársak tevékenysége	5
I/2 pénzüzetek változó hitelkondíciói	8
I/2 EU- integrációs törekvések	9
I/2 támogatások átalakítása	4
I/2 egyéb gazdasági szereplők tőkehiánya	7
I/2 információs technológia fejlődése	6
I/2 megváltozott igények a szabadidővel szemben	10

Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ Az adatok elemzése során megvizsgáltam, milyen kép él a vezetőkben a vezetési módszertan által legáltalánosabbnak, és a hatékonyságuk alapján legeredményesebbnek ítélt változás vezetési módszereket illetően (2.táblázat). A felsorolt tényezők közül a vezetők kiemelt jelentőséget tulajdonítanak az akadálytalan, kétirányú kommunikáció megvalósításának, s ezzel összefüggésben felértékelődik a széleskörű információ csere szükségessége is. A megkérdezett vezetők döntően a demokratikus, a dolgozók aktív részvételre alapuló változásmenedzselés eredményességét hangsúlyozták. Szoros összefüggés volt megfigyelhető a szervezet mérete, strukturáltsága, valamint az egyes vezetési módszerek egyéni preferáltságát illetően. Szinte valamennyi, kevésbé demokratikusnak tekinthető tényező esetében az alapanyag termelésben érintett szervezetek vezetőinek magasabb átlagpontszámait figyeltem meg. Meglehetősen élesen elkülönült egymástól a három fő vezetői szint értékítélete.

**AZ EGYES VÁLTOZÁS VEZETÉSI MÓDSZEREK EREDMÉNYESSÉGÉNEK VEZETŐI  
MÉGÍTÉLÉSE ALAPJÁN FELÁLLÍTOTT RANGSOR**

Tényezők	Rangsor
I/4 széleskörű információ adás	2
I/4 kétirányú kommunikáció	1
I/4 részvétel és bevonás	3
I/4 segítségnyújtás, támogatás	4
I/4 tárgyalás és megegyezés (alku)	5
I/4 manipuláció ( hazugság)	8
I/4 megvesztegetés	9
I/4 a hatalom érvényesítése	7
I/4 a sürgősségérzés felkeltése	6

Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ A motivációs vizsgálatok eredményei igazolták a hipotézist, miszerint az anyagi ösztönzők, mint például a fizetésemelés, hatékonyságukat tekintve messze megelőznek minden egyéb motivációs eszközt. Második helyre az elvégzett munka eredményességéről kapott folyamatos visszajelzés került. Szignifikáns különbségeket találtam az eltérő tevékenységi körrel jellemezhető szervezetek vezetőinek válaszai között. Míg az alapanyag termelésben érdekelt vállalatok esetében az anyagi elismerés került az abszolút első helyre, addig az elvégzett munkát a könnyen számszerűsíthető fajlagos termelési mutatókkal szinte azonnal minősíteni képes feldolgozóiparban egyértelműen az eredmények folyamatos visszajelzése jutott hangsúlyosabb szerephez. Az egyes életkori csoportok válaszainak elkülönült vizsgálata az általam „menedzser-nemzedék”-ként definiált 30-39 éves vezetők – a válaszadók átlagától szignifikánsan eltérő – magasabb karrier-tudatosságát és kockázatvállalási készségét mutatta ki (3.táblázat). A három hierarchikus vezetői szint válaszaiban tapasztalható különbségek rámutattak, hogy az alsó szintű vezetők szemében lényegesen kisebb motiváló erőt képvisel a dolgozók saját felelősségi körének bővítése, mint az a közép és felső vezetői szinteken tapasztalható.

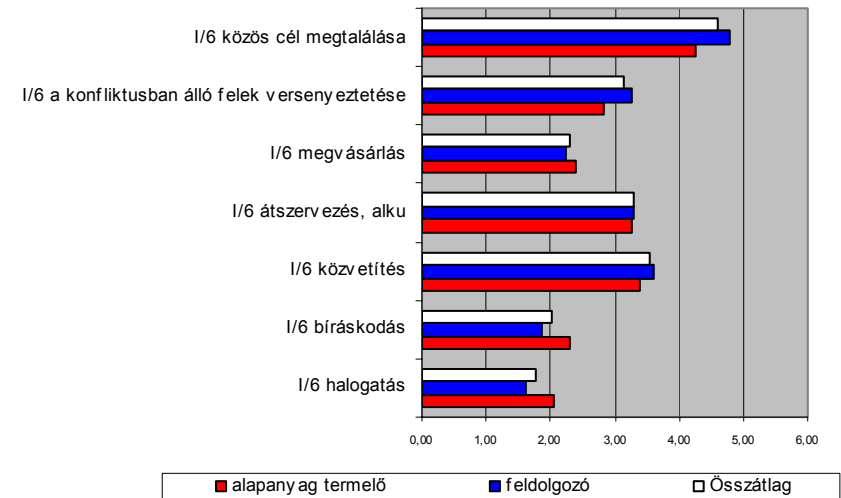
## MOTIVÁCIÓS ÖSZTÖNZŐK HATÉKONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA ÉLETKOR SZERINT

	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	Összátlag
I/5 anyagi elismerés, fizetésemelés	1	3	1	1	1
I/5 munkakörülmények javítása	3	6	6	7	6
I/5 dicséret	5	5	5	5	5
I/5 büntetés	10	10	10	10	10
I/5 munkakör gazdagítása	9	9	9	9	9
I/5 előléptetés lehetősége	7	7	7	8	8
I/5 célok ismerete	4	1	4	4	4
I/5 az eredmények folyamatos visszajelzése	2	2	3	3	2
I/5 továbbtanulás, képzés lehetősége	8	8	8	6	7
I/5 felelősség, önálló feladatok	6	4	2	2	3

Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ Külön elemzésnek vettem alá a változtatások következtében előálló konfliktusok megoldására alkalmazott konfliktus kezelési technikák hatékonyságának vezetői megítélését. Szakirodalmi adatokra alapozva sorra vettem a legáltalánosabbnak tekinthető módszereket, s ezek értékelésére, illetve minősítésére kértem fel az interjúk alanyait. A válaszadók szinte kivétel nélkül a pozitív jelentéstartalommal bíró közös cél megtalálását rangsorolták az első helyre, mint a konfliktushelyzetek feloldására alkalmazott leginkább hatékony eszközt. Termelési profil szerint differenciálva azt tapasztaltam, hogy a feldolgozóipar képviselői lényegesen hatékonyabb eszközként tartják számon a konfliktusban álló felek versenyztetését. Ugyanakkor az alapanyag termelő vállalatok vezetői a kevésbé demokratikus eszközrendszerrel reprezentáló megoldásokat értékelték magasabb pontszámokkal, mint például az elfoglalt pozícióból fakadó hatalmi szó érvényesítését. Vezetői szintek szerint elemezve az eredményeket azt tapasztaltam, hogy az egyre magasabb beosztásban lévő válaszadók egyre elkötelezettebb hívei a demokratikus alapokon nyugvó, konstruktív, s mind a két fél számára a kölcsönös megelégedettség lehetőségével kecsegtető megoldásoknak (3.ábra).

3.ábra: KONFLIKTUSKEZELŐ TECHNIKÁK EREDMÉNYESSÉGÉNEK TAPASZTALATI ÉRTÉKELÉSE A SZERVEZET ALAPTEVÉKENYSÉGÉNEK JELLEGE SZERINT



Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ A változásoknak a válaszadó státuszára, valamint az egyszemélyi irányítás alá tartozó beosztotti létszám alakulására gyakorolt hatását vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a vezetők vállalati hierarchiában elfoglalt pozíciója döntően változatlan maradt. Egy jelentős létszámú csoport esetében előrelépés volt tapasztalható, s csak viszonylag szűk réteg pozícióját érintették hátrányosan a változások. Az eredmények egyértelműen alátámasztották azon hipotézisemet, miszerint a változásoknak köszönhetően fokozottan előtérbe kerültek a munkaadók költség-racionalizálási törekvései, ami az alkalmazotti létszám progresszív csökkentésében követhető nyomon (4.táblázat).
- ❖ A változásoknak, a válaszadó szervezetben belüli feladataira gyakorolt hatására irányuló vizsgálataim azt mutatták, hogy a vezetők 2/3-ának felelősségi köre jelentősen bővült, ugyanakkor elhanyagolhatóan alacsony azon vezetők száma, akik a változások hatására saját felelősségi körük szűküléséről számoltak be. Ezzel párhuzamosan hasonló eredményeket kaptam az elvégzendő feladatok számára és összetettségére irányuló kérdéseimre is. Életkor szerint csoportosítva a válaszadókat erős differenciálódást figyeltem meg. Az életkor előre haladtával a vezetők egyre kisebb hányada értékeli a közelmúlt változásait saját, személyes felelősségét progresszív módon befolyásoló faktorként. Ennek hátterében az életkorral többnyire szoros összefüggésben álló szakmai tapasztalat és rutin áll.

## A VÁLTOZÁSOK STÁTUSZRA GYAKOROLT HATÁSÁNAK ALAKULÁSA

	Összítlag	
	II/1 hierarchiában betöltött hely	II/2 beosztottak száma
<b>Csökken</b>	<b>12%</b>	<b>41%</b>
Nem változott	51%	33%
<b>Nőtt</b>	<b>37%</b>	<b>25%</b>

Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ Elemeztem a változásoknak a munkafeltételekre gyakorolt hatását is. Mind az anyagi, mind pedig a nem anyagi természetű munkafeltételek tekintetében vizsgáltam a vezetők állásfoglalását. Egyértelműen megfigyelhető volt a pénzügyi helyzet általános negatív irányú változása, ami szoros összefüggést mutat a szervezet tulajdonában lévő eszközök műszaki színvonalával is (5.táblázat). Ez a tendencia hatványozottan sújtja a mezőgazdasági alapanyag-termelésben tevékenykedő szervezeteket. Javulás különösen az informatikai eszközellátottság, valamint a humán tőke szakmai ismereteit illetően mutatkozott. Ez utóbbi tendencia különösen figyelemre méltó, tekintve, hogy a válaszadók meghatározó része a vállalaton belüli képzési lehetőségek hosszú távú változatlanóságáról számolt be. Ez a megállapítás azon feltételezésemet támasztja alá, miszerint az egyre magasabb szakmai kvalitású munkaerő iránti fokozott piaci kereslettel párhuzamosan a képzés, mint vállalati feladat egyre inkább veszít szerepéből, s helyét az autodidakta, vállalaton kívüli képzési formák veszik át.
- ❖ Az elismertségi vizsgálatokban statisztikailag is igazolt összefüggést mutattam ki az egyes szervezetek pénzügyi helyzete, valamint a vezetők munkájának elismertsége között. Megfigyeltem, hogy a feldolgozóipari vezetők szakmai megítélése jelentősen javult, feltehetően a tőkeerős nemzetközi cégek hazai megjelenéséhez kapcsolódó magasabb műszaki színvonal meghonosodása miatt. Társadalmi elismertség tekintetében a legambiciózusabb munkavállalói réteggént nyilvántartott 30-39 éves korosztály válaszadói számoltak be a legtöbb pozitív tapasztalatról.

## A VÁLTOZÁSOK MUNKAFELTÉTELEKRE GYAKOROLT BEFOLYÁSOLÓ HATÁSA

Tényező	Tendencia	Összátlag
II/6 a szervezet pénzügyi feltételei	Nem változott	36%
	Romlott	38%
	Javult	26%
II/6 eszközök műszaki színvonala	Nem változott	24%
	Romlott	31%
	Javult	45%
II/6 informatikai eszözellátottság és színvonal	Nem változott	19%
	Romlott	8%
	Javult	73%
II/6 beosztottak szaktudása	Nem változott	44%
	Romlott	5%
	Javult	51%
II/6 vállalaton belüli képzési lehetőségek	Nem változott	42%
	Romlott	17%
	Javult	41%
II/6 vállalaton kívüli képzési lehetőségek	Nem változott	43%
	Romlott	18%
	Javult	39%
II/6 segítségnyújtás a felsőbb vezetés részéről	Nem változott	44%
	Romlott	7%
	Javult	49%
II/6 kétirányú információcsere lehetősége	Nem változott	37%
	Romlott	11%
	Javult	52%

- ❖ Megvizsgáltam, hogy a válaszadók saját vezetői munkájuk során milyen jelentőséget tulajdonítanak az egyes vezetési feladatoknak a változásmenedzselési folyamat különböző szakaszaiban. Időbeliségük szerint a szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően a változásokkal/változtatásokkal kapcsolatos menedzseri munka három szakaszát különítettem el. Az eredmények tanulsága szerint a „fellazítás” szakaszában a vállalaton belüli és a külső információ-szerzés, továbbá a tervezési tevékenység jelenti a vezetés elsődleges feladatát, közepes fontosságú a kétirányú kommunikáció és a szervezés, s legkevésbé jelentős a konfliktus-kezelés, az utasítás-rendelkezés, és az ellenőrzési tevékenység (6.táblázat). A tényleges „változtatás” során az előkészítő szakasz leginkább fontos három vezetési feladatának a szerepe erősen csökken, s ezzel egyidejűleg valamennyi egyéb tényező felértékelődik. A ugyanakkor válaszok a döntés, a beosztottak motiválásának, a kommunikáció fejlesztésének, a szervezési és személyzeti feladatok szerepének fokozódását mutatták. Az elért

eredmények „megszilárdítás”-ának szakaszában a vezetők a külső-belső információ ismételt, míg az ellenőrzés és a dolgozói motiválás további erősödéséről számoltak be. A „változtatás” szakaszához képest a „konszolidálás” során valamennyi egyéb tényező esetében a szubjektív fontosság – különböző mértékű – csökkenését tapasztaltam.

6.táblázat

**A VEZETÉSI FELADATOK SZEREPÉNEK MEGÍTÉLÉSE A VÁLTOZTATÁS II. ÉS III. SZAKASZÁBAN**

Vezetési feladat	VÁLTOZTATÁS	KONSZOLIDÁLÁS	Változás	Változás
	összátlag	összátlag	mértéke	iránya
I/7 vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	3,72	3,75	0,03	↑
I/7 vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	4,17	4,29	0,12	↑
I/7 kommunikáció	4,50	4,30	-0,21	▼
I/7 tervezési feladatok	3,87	3,72	-0,15	▼
I/7 döntési feladatok	4,42	4,18	-0,24	▼
I/7 utasítás, rendelkezés	4,19	3,95	-0,23	▼
I/7 szervezési feladatok	4,38	3,90	-0,48	▼
I/7 ellenőrzés	4,37	4,50	0,14	↑
I/7 motiváció	4,23	4,26	0,04	↑
I/7 személyzeti feladatok	4,05	3,77	-0,28	▼
I/7 konfliktus kezelés	4,27	3,92	-0,35	▼

Forrás: saját vizsgálatok

## AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

- ✓ Feltártam, hogy az élelmiszergazdaságban az általam vizsgált vállalati vezetők az elmúlt évtized változásai közül legfontosabbnak a minőségi követelmények fokozódását, a piaci feltételek változásait és a szervezeti átalakulást tartják. Vizsgáltam a változást támogató és akadályozó tényezők vezetői minőségét is. A változást generáló tényezők közül a piaci hatásokat és a jogi szabályozást emelték ki, míg a gátló tényezők között a legfontosabbnak nem kielégítő anyagi lehetőségeket, az emocionális beidegződéseket, a munkahely féltését, valamint a megszokást tartják a megkérdoztettek. A vizsgált tényezők minőségét a válaszadók vezetői hierarchiában elfoglalt helye befolyásolta a legerőteljesebben.
- ✓ A változásvezetési módszerek vizsgálati eredményei alapján megállapítottam, hogy a megkérdoztetett vezetők döntően a kölcsönös érdekegyeztetésen, valamint a dolgozók aktív részvételén alapuló változásmenedzselés eredményességét hangsúlyozták. Szoros összefüggés volt megfigyelhető a szervezet mérete, strukturáltsága, valamint az egyes vezetési módszerek egyéni preferáltságát illetően. Szinte valamennyi, kevésbé demokratikusnak tekinthető tényező esetében az alapanyag termelésben érintett szervezetek vezetőinek magasabb átlagpontszámait figyeltem meg. Meglehetősen élesen elkülönült egymástól a három fő vezetői szint értékítélete.
- ✓ A változások menedzselésével kapcsolatos vezetési feladatok között kiemelt jelentőséggel bír a motiváció és a konfliktuskezelés. A motivációs eszközök között meghatározó szerepet tulajdonítanak az anyagi ösztönzőknek, különösen a vizsgált mezőgazdasági szervezetek esetében. Az élelmiszeripari feldolgozó szervezeteknél végzett vizsgálatok az eredmények folyamatos visszajelzésének nagyobb motiváló hatását mutatták ki. A konfliktuskezelő módszerek esetében úgy találtam, hogy a demokratikus, pozitív eljárásokat tartják a leghatásosabbnak a változásokkal együtt járó konfliktusok menedzselésében. Az értékéleléseket jelentősen befolyásolja a szervezet tevékenysége és a vezetői szint.
- ✓ A változásoknak, a válaszadó vezető szervezetén belüli feladataira gyakorolt hatására irányuló vizsgálataim eredményei alapján megállapítottam, hogy a vezetők 2/3-ának felelősségi köre jelentősen bővült, ugyanakkor elhanyagolhatóan alacsony azon vezetők száma, akik a változások hatására saját felelősségi körük szűküléséről számoltak be. Ezzel párhuzamosan hasonló eredményeket kaptam az elvégzendő feladatok számára és összetettségére irányuló kérdéseimre is. Életkor szerint csoportosítva a válaszadókat erős differenciálódást figyeltem meg. Az életkor előre haladtával a vezetők egyre kisebb hányada

értékeli a közelmúlt változásait saját, személyes felelősségét progresszív módon befolyásoló faktorként.

- ✓ A változások munkafeltételekre gyakorolt hatásának vizsgálata során egyértelműen megfigyelhető volt a pénzügyi helyzet általános negatív irányú változása, ami szoros összefüggést mutat a szervezet tulajdonában lévő eszközök műszaki színvonalával is. Ez a tendencia hatványozottan sújtja a mezőgazdasági alapanyag-termelésben tevékenykedő szervezeteket. Javulás különösen az informatikai eszközellátottság, valamint a humán tőke szakmai ismereteit illetően mutatkozott. Ez utóbbi tendencia különösen figyelemre méltó, tekintve, hogy a válaszadók meghatározó része a vállalaton belüli képzési lehetőségek hosszú távú változatlanóságáról számolt be. Ez a megállapítás azon feltételezésemet támasztja alá, miszerint az egyre magasabb szakmai kvalitású munkaerő iránti fokozott piaci kereslettel párhuzamosan a képzés, mint vállalati feladat egyre inkább veszít szerepéből, s helyét az autodidakta, vállalaton kívüli képzési formák veszik át.
- ✓ Az elismertségi vizsgálatokban statisztikailag is igazolt összefüggést mutattam ki az egyes szervezetek pénzügyi helyzete, valamint a vezetők munkájának elismertsége között. Megfigyeltem, hogy a feldolgozóipari vezetők szakmai megítélése jelentősen javult, feltehetően a tőkeerős nemzetközi cégek hazai megjelenéséhez kapcsolódó magasabb műszaki színvonal meghonosodása miatt. Társadalmi elismertség tekintetében a legambiciózusabb munkavállalói rétegeként nyilvántartott 30-39 éves korosztály válaszadói számoltak be a legtöbb pozitív tapasztalatról.
- ✓ A szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően a változásokkal kapcsolatos menedzseri munka három szakaszát különítettem el. Az eredmények szerint a „fellazítás” szakaszában a vállalaton belüli és a külső információ-szerzés, továbbá a tervezési tevékenység jelenti a vezetés elsődleges feladatát, közepes fontosságú a kétirányú kommunikáció és a szervezés, s legkevésbé jelentős a konfliktus-kezelés, az utasítás-rendelkezés, és az ellenőrzési tevékenység. A tényleges „változtatás” során az előkészítő szakasz leginkább fontos három vezetési feladatának a szerepe erősen csökken, s ezzel egyidejűleg valamennyi egyéb tényező felértékelődik. A ugyanakkor válaszok a döntés, a beosztottak motiválásának, a kommunikáció fejlesztésének, a szervezési és személyzeti feladatok szerepének fokozódását mutatták. Az elért eredmények „megszilárdítás”-ának szakaszában a vezetők a külső-belső információ ismételt, míg az ellenőrzés és a dolgozói motiválás további erősödéséről számoltak be. A „változtatás” szakaszához képest a „konszolidálás” során valamennyi egyéb tényező esetében a szubjektív fontosság – különböző mértékű – csökkenését tapasztaltam.

## AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

### Referált/lektorált tudományos cikkek:

1. Kerékjártó G.: Mezőgazdasági vállalkozások keresztmetszeti vizsgálata a vezetői attitűdök viszonylatában. Agrártudományi Közlemények 10 – Különszám, Acta Agraria Debreceniensis Debrecen, 2003. 261-270.p.
2. Kerékjártó G.: Az elmúlt tíz év változásainak vezetői értékelése különböző szervezeti formában működő vállalatoknál. Agrártudományi Közlemények 1, Acta Agraria Debreceniensis Debrecen, 2002. 82-86.p.
3. Kerékjártó G.: Change Management In Agriculture. International Symposium: Prospects for the 3<sup>rd</sup> Millennium Agriculture Kolozsvár, 2001. 275-277.p.
4. Berde Cs. – **Kerékjártó G.**– Gályász J.: Importance of Quality Management in Agriculture. International Scientific Days Nyitra, 2001. 11-15. p.

### Referált/lektorált konferencia előadások:

5. Kerékjártó G.: Változás – alkalmazkodás. Erdei Ferenc emlékülés – Tudományos Konferencia; Kecskemét, Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar 2001. Vezetés – szervezés szekció 432-434.p.
6. Berki S.–**Kerékjártó G.**–Dienesné K. E.–Berde Cs.–Gályász J.–Juhász Cs.: Az infokorszaki munka és unalom. (poszter) Erdei Ferenc emlékülés – Tudományos Konferencia; Kecskemét, Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar 2001. Vezetés – szervezés szekció 472-478.p.
7. Kerékjártó G.: Szervezeti működés változó körülmények között. (poszter) Erdei Ferenc emlékülés – Tudományos Konferencia; Kecskemét, Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar 2001. Vezetés – szervezés szekció 552-555.p.
8. **Kerékjártó G.** - Gályász J: Managing questions of agricultural changes. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 2000. 1-3. p.

9. Kerékjártó G.: Tudatos (?) változásmenedzselés a mezőgazdaságban. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 2002. 83. p.
10. Kerékjártó G.: Vezetői vélemények a közelmúlt változásairól. XLIII. Gergikon Napok Keszthely, 2001. 443-447. p.
11. Berde Cs.–Berki S.–Dienesné K.E.–Juhász Cs.–**Kerékjártó G.**: Az unatkozó vezető. XLIII. Gergikon Napok Keszthely, 2001. 578-582. p.
12. Berde Cs.– Dienesné K.E.–Gályász J.–Juhász Cs.–**Kerékjártó G.**: Vezetői motiválás az alkalmazotti létszám függvényében. XLIII. Gergikon Napok Keszthely, 2001. 598-601. p.
13. Berde Cs.– Berki S.–Dienesné K.E.–Gályász J.–Juhász Cs.–**Kerékjártó G.**: Vezetői interjúk értékelése. XLIII. Gergikon Napok Keszthely, 2001. 608-612. p.
14. Kerékjártó G.: Változásvezetési módszerek vizsgálata. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi Konferencia kiadványa. DE Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Debrecen, 2003.április 1-2. 240. p. (teljes terjedelemben CD-n)
15. Berde Cs.–Dajnoki K.–**Kerékjártó G.**: A változásmenedzsmet kérdése a mezőgazdaságban. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi Konferencia kiadványa. DE Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Debrecen, 2003.április 1-2. 382. p. (teljes terjedelemben CD-n)
16. Dienesné K.E.–Barta Á.–**Kerékjártó G.**: Az attitűdök kialakulása és hatása a szervezetekben. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi Konferencia kiadványa. DE Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Debrecen, 2003.április 1-2. 383. p. (teljes terjedelemben CD-n)
17. Kerékjártó G.: Változásmenedzsmet: rendszerszemléletű problémamegoldás. A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései Nemzetközi Tanácskozás II. Debrecen 2000. 54-57. p.
18. Kerékjártó G.: Az elmúlt évek változásainak hatása a mezőgazdaságra. A mezőgazdasági vállalkozások és a vidékfejlesztés ökonómiája c. tudományos rendezvény kiadványa, Debrecen, 1999. 75-80. p.

19. Kerékjártó G.: A változásmenedzsment módszertana. XXVIII. Óvári Tudományos Napok Mosonmagyaróvár, 2000. IV. kötet 197- 202. p.
20. Kerékjártó G.: A változások kezelésének vezetési kérdései. XXVIII. Óvári Tudományos Napok Mosonmagyaróvár, 2000. IV. kötet 91- 97. p.

**Nem referált/lektorált konferencia előadások:**

21. Kerékjártó G.: A változó kihívásoknak való megfelelés értékelése a mezőgazdaságban. II. Alföldi Tudományos Tájgazdálkodási Napok Mezőtúr, 1999. 200-205. p.
22. Kerékjártó G.: Az utóbbi évtized mezőgazdasági vállalatokat érintő változásainak értékelése. II. Alföldi Tudományos Tájgazdálkodási Napok Mezőtúr, 1999. 64-68. p.
23. Kerékjártó G.: Környezeti menedzsment a változó élelmiszergazdaságban. V. Ifjúsági Tudományos Fórum Keszthely, 1999. 425-430. p.
24. Kerékjártó G.: A változásmenedzsment vezetési összefüggései. Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés – Nemzetközi Konferencia, Debrecen–Nyírlugos–Livada 2002. 175-182.p.
25. Kerékjártó G.: Az üzemi méret és a termelési szerkezetváltozás vezetési kérdései a mezőgazdaságban. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban Tudományos Rendezvény kiadványa Gödöllő, 2001. 513-519. p.
26. Kerékjártó G.: Leaders' Opinion About Changes of Near Past. 1<sup>st</sup> International Conference for Young Researchers Gödöllő, 2001. 181-184.p.