

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS MŰSZAKITUDOMÁNYOK CENTRUMA
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSI ÉS MUNKATUDOMÁNYI TANSZÉK

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori-iskola vezető:

Dr. Szabó Gábor

a közgazdaságtudomány doktora

„Doktori (PhD) értekezés tézisei”

Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban

Készítette:

Szabados György Norbert

Témavezető:

Dr. Berde Csaba

a mezőgazdaság tudományok kandidátusa

Debrecen

2008

BEVEZETÉS

A szocializáció az emberi lét alapvető jellegzetessége. A mindennapi élet társakkal, közösségben élhető le. Az ember közösség iránti vágya az egyik legősibb humán jelenség. Nem kizárólagosan az emberi élet sajátossága, hiszen a társas lét más élőlények esetében is előfordul, gyakori. Viszont valószínűleg az ember az egyetlen olyan lény, amely ösztönei mellett további egyéb okok miatt tudatosan keresi a társaságot. Az emberek kezdettől fogva csoportokban igyekeztek megoldani az előttük álló feladatokat (DOBÁK, 1996). A társaság közege kölcsönösen, oda és vissza is befolyásolja a tevékenységet. Másképp kell viselkedni emberek társaságában, mint egyedül, továbbá a viselkedés mikéntje nagymértékben a társaság milyenségétől is függ. Az ember élete folyamán különböző csoportok szerves részeként nő fel, dolgozik, szórakozik, öregszik meg. Minden közegben nyomot hagy a viselkedés, miként minden érintett közeg kisebb vagy nagyobb mértékben, de maradandó értéket alakít ki a személyiségben.

Az ember közösségi tevékenysége az idők folyamán több tudományterület figyelmét is felkeltette, így egy igazi interdiszciplináris területről van szó. Nehéz azonban meghatározni, hogy ki és mikor vetette fel elsőként a kölcsönösség problematikáját, mivel az egyidős az emberiséggel. Foglalkozik vele a szociológia, mely a társadalmi működés elemeinek, így egyének, csoportok, szervezetek és intézmények működési törvényszerűségeit vizsgálja. Tanulmányozza a pszichológia, mint az emberi gondolkodással és viselkedéssel foglalkozó diszciplína. Nagyon sok esetben a vizsgálatok, események a történelemtudományok is figyelemmel kísérik. Az utóbbi esztendőkből pedig az addig konvencionális közgazdaságtan is kiterjesztette figyelmét azokra a folyamatokra, melyek intézményi vagy társadalmi alapot szolgáltatnak a gazdasági élet eseményeinek megértéséhez, feldolgozásához.

Számos könyv szól arról, hogyan segíthet a szocializáció teljesebbé tenni a munkavégzést, azaz hogyan lehet eredményesebbé, hatékonyabbá tenni a munkahelyi csoportokat (például SPEGEL és TORRES, 1998; BELBIN, 1998; HELLER, 2002). SCHUMACHER (1991) könyvében sokoldalúan mutatja be, hogy tudományos és műszaki lehetőségeinket tudatosan fel kellene használnunk az olyan politikai és szervezeti rendszerek kialakításáért, amelyek lehetővé teszik a bensőséges viszonyokat, optimális méreteket. Az emberek csoportokban lehetnek önmaguk, személyiségük kiteljesedhet.

Így meg kell tanulnunk olyan tagolt szervezet fogalmaiban gondolkodni, amely kisléptékű egységek sokaságát képes magába olvasztani. Ha hatékonyabb, eredményesebb csoportokat

tudunk összeállítani, elősegíthetjük, hogy azok is belássák a humanisztikusabb szervezetek előnyeit, akiknek elsősorban nyereség lebeg a szemük előtt (KLEIN, 1998).

Manapság a vezetés sem tekinthető önálló, individuális munkának. A feladatok jellege, összessége, a változó környezet és sok-sok egyéb tényező hatására a felgyülemlett tudást nem képes egyetlen személy elsajátítani, vagy alkalmazni, esetleg pedig ideje sem jut rá. A szervezeti csoportok kialakítása ekkor pedig feltétlenül felmerül. Épp ezért logikus emberek helyett azok csoportjaiban gondolkozni, mely manapság egyre inkább képezi a szervezeti munka alapját, ennek megfelelően pedig a csoportok kialakítása és működtetése is az egyik legfontosabb vezetési feladattá vált.

1.2 Témafelvetés

Az első vezetési szempontú vizsgálatok is már több száz évre tekintenek vissza. A megfigyelések elsősorban annak megállapítására irányultak, vajon használható-e és ha igen, milyen módon a csoport a hétköznapi feladatok, problémák megoldására, megvalósítására. Nem állítható biztosan, hogy az idők folyamán kielégítő, teljes mértékben meggyőző ismeretekre tehattünk volna szert, inkább csupán az mondható el, hogy a kísérletek, vizsgálatok alapján az ismereteink bővültek, azaz bizonyos folyamatok jobban körvonalazhatóak, felvázolhatóak, így a közösségi viselkedés és munkavégzés kiszámíthatóbb, pontosabban előre jelezhető..

A mezőgazdaságban folytatott vizsgálatok, a problémák halmozottan való megjelenésének köszönhetően önmagukban sem tűnnek egyszerűnek. Igen sok területen jelentkezik ugyanis az idényszerűségből fakadó eseti jelleg, mely a változó helyzethez való alkalmazkodást önmagában is megköveteli. Éppen ezért, a mezőgazdasági folyamatok sajátosságai és az ember folyamatos és meghatározó jelenléte miatt nem kezelhető minden folyamat teljes egészében kiszámíthatónak, előre tervezhetőnek.

A PhD értekezésem témája a csoport és team jellegű ismeretek mezőgazdasági vonatkozásainak feltárása. A téma választásakor kulcsfontosságúnak tekintettem, hogy a terület vezetéstudományi aspektusait helyezzem a vizsgálatok középpontjába, illetve a megfigyelés a vezetői tevékenységre vonatkozó értékítélet jellegzetességeinek azonosítására, leírására irányuljon. A vizsgálati eredmények is a vezetői munka javítására, fejlesztésére irányulnak, mely révén a csoportos munkavégzés eredményesebbé és hatékonyabbá tehető.

A kutatás alapfeltételezései:

Kutatásom során abból a feltételezésből indultam ki, hogy a csoportok éppúgy jelenségei a mindennapi életünknek, mint a munkavégzésnek. Úgy véltem, a mezőgazdasági folyamatokban is felfedezhetőek a munka közösségi formái, amelyek a viszonyok speciális jellege miatt speciális csoportformátumok létrehozását is jelentik.

Abból a nemzetközileg is elfogadott álláspontból indultam ki, hogy a csoport egyfajta szervezési eszköz, melyet a célok megvalósítására hoznak létre. Az agrárgazdasági szervezetek vezetői feltehetően preferálják a csoportos munkavégzést, valamint véleményük tapasztalattal is alátámasztható.

A munka állandósága és az alkalmi, feladatjellegű munkavégzés egyaránt meghatározza a vizsgált szervezetek csoportviszonyait, azok típusait .

A mai mezőgazdasági viszonyok mellett úgy gondoltam, a szervezetek cél és hatékonyság orientáltsága került előtérbe, valamint ennek megfelelően az emberi, személyes viszonyok háttérbe szorulnak. A gazdasági szempontoknak alárendelve egyértelműnek tűnik a kölcsönhatások elszemélytelenedése, így az informális jelleg csupán másodlagos szerepet kaphat. Ennek eredője az is, hogy a kevésbé hatékony munkamegosztás miatt a vezetési feladatok sokszínűsödnek, továbbá a vezető túlterheltté válhat.

Feltételeztem, hogy a csoport működtetésre vonatkozó értékítéletben, így a belső viszonyokra vonatkozó látásmódban már nem csupán szervezeti, de személyes aspektusok is megjelenhetnek. Számomra nem volt teljesen egyértelmű, mi is határozza meg a belső viszonyok rendszerét, miszerint az sem egyértelmű, mennyiben szükséges a csoport formálása mellett a vezetőnek figyelemmel kísérni a működést teljes folyamatában, vagy vajon a vezető feladata csupán a formációra korlátozódjon. Feltételeztem, hogy a vezetői tevékenység a működés egész folyamatát végigkíséri.

Problematikus terület a csoport eredménykategóriák alapján történő vizsgálata, elemzése. Eddigi ismereteim alapján is nehéz egyértelműen definiálni a működési szaldót. Feltételezem, hogy ma a működést is elsősorban a szervezeti elvárásoknak való megfelelés alapján definiálják, valamint minden egyéb viszonyt az ennek való megfelelésnek vetnek alá.

A kutatás célkitűzései:

A doktori kutatásommal arra kerestem a választ, vajon hogyan és milyen módon jellemezhetőek az agrárgazdasági csoportok a vezetői értékítéletek alapján. A vizsgálatok célja az alábbiak szerint részletezhetőek:

- ✓ Feltárni, hogyan ítéli meg a szakirodalom a csoportok működését, illetve milyen sajátosságokkal írhatóak le a csoportok általánosságban.
- ✓ Részletesen megvizsgálni, vajon miféle csoportviszonyok jellemzik az agrárgazdaságot és vannak-e a csoportos munkavégzésnek hagyományai, bevált módszerei.
- ✓ Megállapítani, hogy a vezetői munka kiterjed-e a csoportok működtetésére, vajon az ágazat vezetői gyakorolják-e a csoportos munkavégzést.
- ✓ Arra is választ kerestem, hogyan és milyen módon ítélik meg a vezetők az ágazati csoportokat.
- ✓ Meghatározni, hogyan és milyen módon jellemezhetőek az ágazati csoportok, illetve melyek a sajátosságok, illetve sajátos jelenségek.
- ✓ Választ kapni arra a kérdésre, vajon szervezeti vagy személyes vezetési aspektusok dominálnak a csoportok működtetése során.
- ✓ Definiálni és tisztázni, vajon hogyan és miként minősíthető a csoportok működtetése és vajon a vezetők maguk mi alapján minősítik szervezetük csoportjainak működését.

A kutatás tevékenységei:

- ✓ A dolgozat első részében a szakirodalmi feldolgozás révén kívánom bemutatni a témát érintő alapvető ismereteket, tudományos eredményeket, illetve kitérni mindazokra a területekre, melyek vizsgálata elengedhetetlennek tűnt. Önálló definíció megfogalmazására is törekedtem.
- ✓ A saját vizsgálatok anyaga, módszere fejezet a kutatás alapjait mutatja be, továbbá azokat a lehetőségeket, melyeket felhasználtam munkám során. A vizsgálat tárgya agrárgazdasági és nem agrárgazdasági szervezetek vezetői értékítélete. A felmérés kérdezőbiztosokkal végrehajtott vizsgálatot jelent. A tanszék kutatási programját követve szakmai kérdőívet állítottam össze, mely a csoportos munkavégzés vezetési, vezetői feladatait, problematikáját vizsgálja, mindezt a vizsgált vezetők véleményének tükrében.

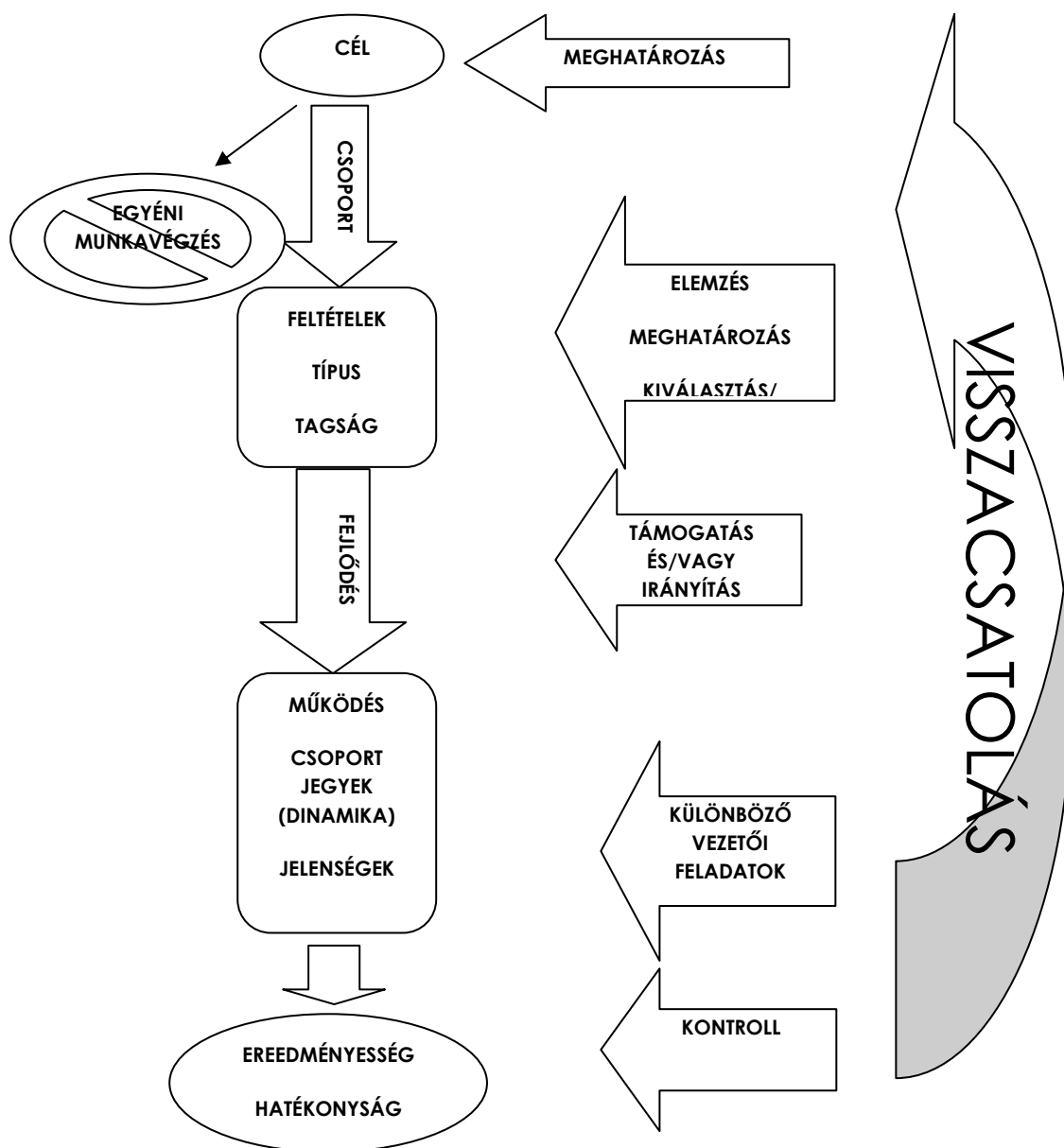
- ✓ A kutatás vizsgálati módszereinek érvényesítését, lehetőségeinek bemutatását is feladatomnak tekintettem.
- ✓ Eredményeimet fokozatosan kívánom ismertetni, elsőként általános, leíró statisztikai vizsgálatok, majd pedig a mélyebb összefüggések megértése végett a statisztikai próbák elemzéseit kívánom részletezni, illetve értékelni vezetési szempontból. Úgy gondolom, szervezeti és személyes paraméterek, jellemzők meghatározhatják a vezetők értékítéletében mutatkozó különbségeket, melyet elemezni kívánok.
- ✓ A dolgozat új és újszerű eredmények ismertetésével, bemutatásával zárul. Erre a vizsgálati eredmények összesítése, egységes logika alapján történő bemutatása miatt van szükség.

Mindezek alapján kutatómunkám és dolgozatom végső célja az, hogy elméleti megközelítés és saját primér kutatási eredményeim alapján olyan megállapításokat tegyek, következtetéseket vonjak le és javaslatokat dolgozzak ki, amelyek hozzájárulhatnak a csoportstruktúrák pontosabb leírásához, működésük összefüggéseinek jobb megértéséhez és hatékonyabb menedzseléséhez.

2. A folyamatszemplétű csoport megközelítés

A szakirodalom feldolgozása során kiderült, hogy nem egy elszigetelt kutatási területet választottam. A vizsgálatok szempontjából az agrárgazdasági vonatkozások feltárására törekedtem, azonban munkaszervezési aspektuson kívül semmiféle más megközelítéssel nem találkoztam. Megállapítottam, hogy évszázados hagyományok övezik bizonyos csoportok működését, helyenként azok szerepe a régió kultúrájával is összekapcsolódott. A csoportok menedzselése egy igen komplex, összetett vezetési feladat, melynek szellemi és fizikai munkavégzési vetületei is vannak. A csoport definiálása lehetséges közös tevékenység alapján, mások az interakciót tartják legfontosabb csoportformáló tényezőknek, hangsúlyos lehet a célmegvalósítás is. Véleményem szerint a csoport nem más, mint *emberek direkt vagy közvetett (virtuális, illetve valamiféle információs technológiai kapcsolat) interakcióján alapuló, sokféle szükségletet kielégítő, ugyanakkor elsősorban célrealizáló közösségi forma, jelenség, mely tulajdonságaiban, kölcsönhatásaiban és megjelenésében alapvetően eltér az izolált egyének jegyeitől*. A szakirodalmi ismeretek lehetővé tették számomra, hogy a vizsgált jelenség működésének menedzselésére vonatkozólag saját, önálló modellt dolgozhassak ki (1.ábra).

1. ábra A csoportműködtetés vezetési folyamata



Forrás: Saját szerkesztés, 2007

A modell a működés teljes folyamatát lefedi, ugyanakkor azt elkülönülten kezelhető részekre bontja. Minden egyes részterület önállóan kezelhető vezetési feladatnak tekinthető, ahol a működés folyamatában a vezetési hozzáállás és elvégzendő feladat épp az adott szakasztól függ. A működtetés folyamatát felbontottam feladat meghatározási, formálódási, tevékenységi és ellenőrzési szakaszokra, illetve ehhez különböző vezetési feladatokat rendeltem.

A szervezeti csoportok menedzselése önálló vezetői funkciónak tekinthető. A tevékenységet szükséges folyamatában végigkísérni, vagy ennek hiányában valamiféle mérföldköveket építeni,

melynek alapján a működés időről időre ellenőrizhető, és szükség szerint a vezetői beavatkozásra is lehetőséget teremt.

3. A vizsgálatok anyaga, módszere

Az értekezésben arra a feladatra vállalkoztam, hogy a doktori munkám keretében elvégzett kutatási munkámat és eredményeimet bemutassam. Vizsgálataim a Vezetési és Munkatudományi Tanszék funkcionális jellegű kutatási programjának szerves részét képezték, önálló modulként. A munka során saját, önálló kérdőívet szerkesztettem a vezetők értékítéletének felmérésére, melyet mind módszertani, mind pszichológiai vizsgálatnak is alávettem, így folyamatosan fejlesztettem, majd 2004-ben véglegesítettem. A vizsgálatok anyagát agrárgazdasági és nem agrárgazdasági szervezetek vezetői körében felvételezett interjúk adták. A kérdőív a szervezeti és az interjúalany adatainak felmérésén túl 15 szakmai kérdést tartalmazott a vezetői csoportmenedzsment értékelésére. A vizsgálatok elemszáma 477.

A begyűjtött adatokat statisztikai próbáknak vetettem alá. A sokaság bemutatására leíró statisztikai vizsgálatokra alapozott elemzéseket végeztem. Mivel az értékítéletekben megmutatkozó különbségek, összefüggések mögött egyaránt rejtőzhetnek szervezeti és személyes okok, így azt tovább vizsgáltam főkomponens analízissel. A sokaság egy további szempontból való megközelítését tette lehetővé az általam definiált klaszterek bemutatása és analízise. Mindezek a vizsgálatok funkciójukat tekintve egyrészt mélyítették kutatásaimat a leíró statisztikai vizsgálatok eredményeihez képest. Az összefüggések értékeléséhez, a szervezeti paraméterek és az interjúalanyok személyes jellemzőire alapozott különbségek megértéséhez a főkomponens és klaszterelemzés önállóan is hozzájárult.

3.1 A minta bemutatása (jellemzői)

Vizsgálataimat az Észak-alföldi régióban található szervezetek körében végeztem. A felmérés során arra törekedtem, hogy az eredeti céloknak megfelelően, elsősorban agrárgazdasági szervezetek vezetői legyenek felmérésem alanyai. A válaszadók 28%-a Rt-nél, 43%-a Kft-nél, 10%-a szövetkezetnél és 2%-a Bt-nél dolgozik, 17%-ot tesz ki az egyéb szervezetnél dolgozók aránya. A megoszlást tekintve 8%-ot tesz ki a mikroszervezetek aránya, 27% a kis, 44% a közepes és 21% a nagy vállalkozási kategóriákba tartozó, választ adó vezetők létszáma, tehát összesen 92% a vizsgált mintában azoknak a szervezeteknek az aránya, ahol több mint tíz fő

dolgozik. A válaszadókra vonatkozó felmérés alapján elmondható, hogy az interjúalanyok 71%-a férfi, 29%-uk nő. Korukat tekintve nagyrészt középkorúakról van szó, a 30-60 évesek aránya 80%-ot tesz ki, a 20-29 év közöttiek száma 17%, míg elenyészően kicsi, 3% a mintába bekerült, 60 év fölöttiek száma. Képesítésüket tekintve többségük, 77%-uk felsőfokú, főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezik. A középiskolát végzett válaszadók aránya 21%, szakiskolát 2%-uk, csupán általános iskolát kevesebb, mint 1%-uk végzett. A felmérés elvárásainak megfelelően a szakmai kérdőív kizárólag vezetőkkel került kitöltésre. Ezen belül alsó-, közép- és felsőszintű vezetői kategóriát különböztettem meg. A mintán belül 33%-ot tesz ki az alsószintű vezetők aránya, 21%-ot a felsőszintű vezető, legnagyobb részük, 46%-uk a középvezetői kategóriába tartozik. A minta legnagyobb részét azok a vezetők teszik ki, akik viszonylag kisebb beosztotti létszámmal rendelkeznek, azaz kisebb csoportok munkájáért felelősek. A 10 főnyi beosztottal rendelkező vezetők aránya 51%, a 11-50 fő közötti beosztottal rendelkezőké 41%, csekély részt, alig 8%-ot tesz ki az 51 fő fölötti beosztottakkal rendelkező vezetők aránya.

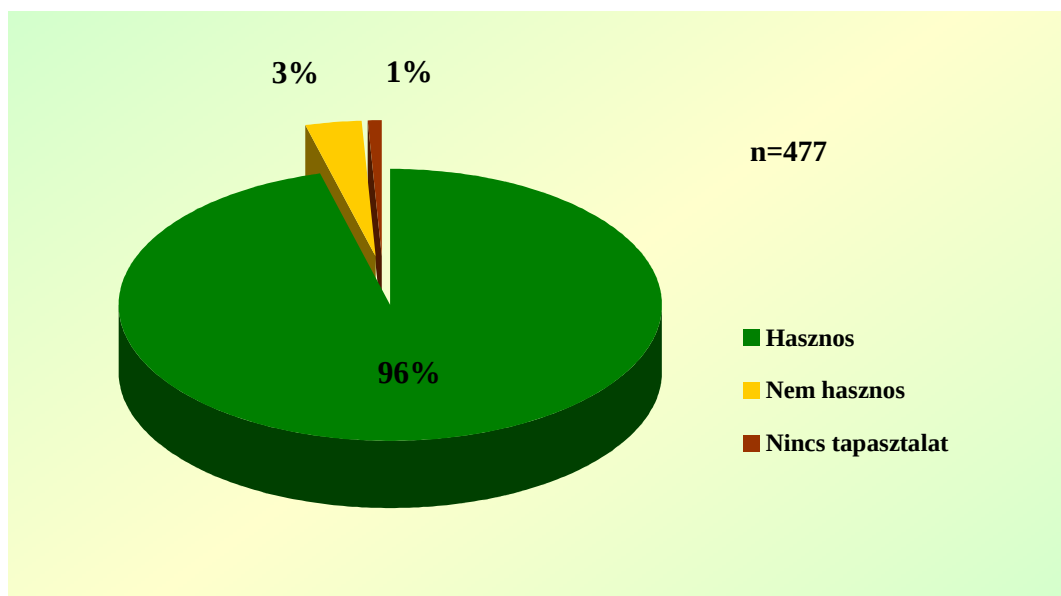
3.2 A vizsgálatok struktúrája

A kutatás során létrehozott adatbázist különböző statisztikai vizsgálatoknak vettem alá. Az elemzéseimben ezeknek a vizsgálatoknak a sorrendjét követtem. Az első fejezet a leíró statisztikai vizsgálatok eredményeit mutatja be. Ez további alfejezetekre tagolódik, elkülönültem vizsgáltam a csoportstruktúra kialakításában szerepet játszó tényezők vezetői minősítését, a csoporttagság viszonyait és a működés belső jegyeit. A leíró statisztikai vizsgálatokat a csoportműködés tényezőinek minősítésével zártam. A részletes elemzések témaköre alapvetően két vizsgálatot, a főkomponens és a klaszterelemzés eredményeit mutatja be. A főkomponens elemzésen belül külön kezeltem a szervezeti paramétereket és az interjúalany jellemzőit. Szervezeti paraméterként vizsgáltam a működési profilt, a működési formát illetve a foglalkoztatottak létszáma alapján a méret hatását. Az interjú alany jellemzői közül a beosztás, a végzettség, a kor és a nem hatását elemeztem a vezetők értékítéleteinek különbözőségében. A statisztikai elemzések utolsó fejezete a mintán végrehajtott klaszterelemzés eredményeit és annak főbb következtetéseit, megállapításait tartalmazza.

4. Kutatási eredmények

Bizonyos irodalmak szerint sokkal inkább népszerű a csoport megítélésének, alkalmazásának gondolata, mint maga a gyakorlat. A felméréseim eredményei arról tanúskodtak, hogy az általam vizsgált vezetők többsége valóban rendelkezik tapasztalattal a működtetésre vonatkozóan, tehát az elmélet mögött tényleges, valós munkavégzés áll. A menedzsment fejlődése során a csoportos munkavégzés megítélésében alapvetően két irányzat, kétfajta álláspont, megközelítés ismerhető fel. A korábbi, klasszikus vélemények szerint a csoportos munkavégzés hatékonyságvesztést eredményez, míg az újabb gondolkodásmód szerint eredményesebbé és hatékonyabbá teszi a munkavégzést. Tehát a csoportos munkára vonatkozó értékítélet vizsgálatát az indokolja, hogy az irodalmakban találkozhatunk a csoportmunka hasznosságával valamint azzal ellentétes véleményekkel is. Ennek megfelelően kíváncsi voltam arra, vajon a vizsgált vezetők hogyan vélekednek a csoportos munkával kapcsolatosan. Úgy vélem ez a kérdőív elemi része, hiszen olyan vezetők értékítéletének vizsgálata volt a célom, akik tapasztalatokkal, benyomásokkal rendelkeznek a csoportos munkavégzésre vonatkozóan. A válaszadóknak lehetőségük volt dönteni, vajon hasznos, eredményes-e a munkavégzés tapasztalatuk szerint a csoportokban, vagy pedig csoportosan nem lehet jól dolgozni. Továbbá az is előfordulhatott, hogy a megkérdezettnek nem volt tapasztalata a csoportos munkavégzésről. A 2. ábra azt mutatja be, hogy a megkérdezettek túlnyomó többsége (99%) rendelkezik valamiféle gyakorlattal, tapasztalattal arra vonatkozóan, miféle sajátosságok jellemzik a munkahelyi csoportokat. Ennél számomra sokkal fontosabb volt az a tény, hogy a megkérdezett vezetők 96%-a tartotta hasznosnak a munkavégzés csoportos formáját, mivel véleményük szerint így eredményesebb és gyorsabb a munkavégzés.

2. ábra: A megkérdezett vezetők véleménye a csoportos munkavégzésről



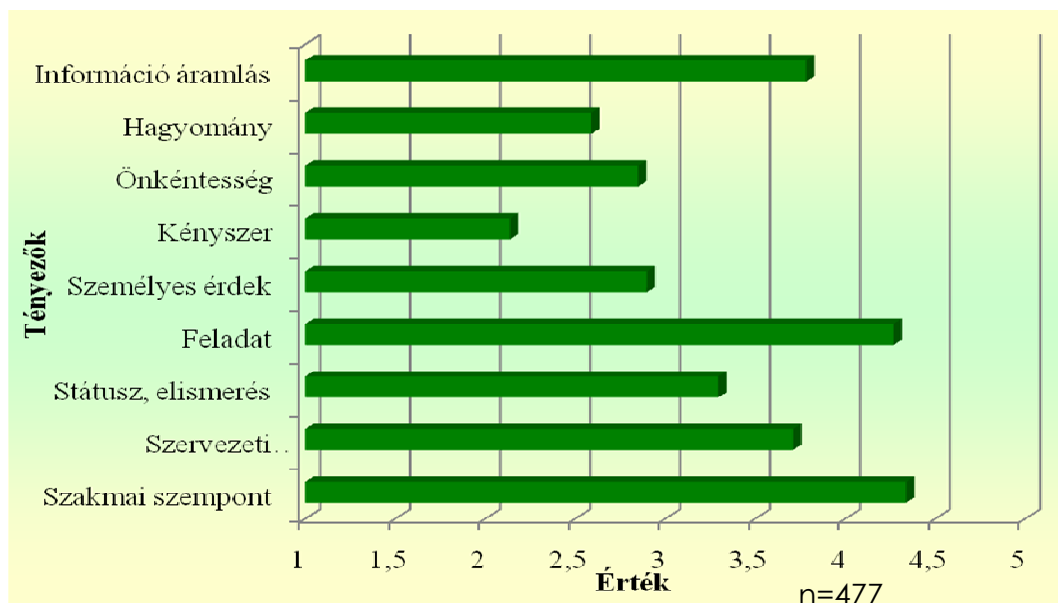
Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

A megkérdezett vezetők igen kis része (3%) szerint nem lehet csoportosan jól dolgozni, valószínűleg ők azok, akik a csoportos munkavégzést negatív anomáliaként élik meg, és kerülnek az ilyen módon folytatott munkát. Ez részben összhangban van a szakirodalmi feldolgozásban leírtakkal, miszerint vannak olyan vélemények is, hogy negatívumai miatt a csoportos munkavégzés nem megfelelő módon szolgálja a vállalati érdekeket és működést. Ez a 3% úgy is felfogható, hogy a megkérdezett vezetők ekkora hányada az egyéni foglalkoztatást preferálja. A párhuzamos tényezőkre adott válaszból látható, hogy noha a többség szerint a csoportos munkavégzés hasznos és eredményes, mégis tetten érhető az a kis hányad és létező gondolkodásmód, miszerint az egyéni munkavégzés a hasznosabb. A megkérdezett vezetők elenyésző (kis) része (0,008%) csupán elviekben fogalmazott meg véleményt a csoportos működésre vonatkozólag, ugyanis efféle tapasztalattal munkájuk során nem rendelkeztek.

A csoportok létrejöttének számos oka lehet, kialakításában sok tényező szerepet játszhat. A következő felméréssel arra kerestem a választ, hogy a vizsgált szervezet szempontjából melyek lehetnek a csoportok kialakításának legfontosabb ismérvei (3. ábra). A csoport létrejötte a szakirodalmi meghatározás szerint lehet spontán, illetve a szervezet által indukált. A kérdés ennél részletesebben vizsgálta meg a csoport kialakulásának okait, illetve az ebben legfontosabb szerepet játszó tényezőket. A megkérdezettek legnagyobb jelentőséget a szakmai szempontnak

(4,33), a feladat alapján történő csoportképzésnek (4,26) valamint az információáramlás (3,78) itemeknek tulajdonítottak, azaz ez a három tényező emelkedik ki az értékelésből.

3. ábra: A csoportképző ismérvek minősítése



Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

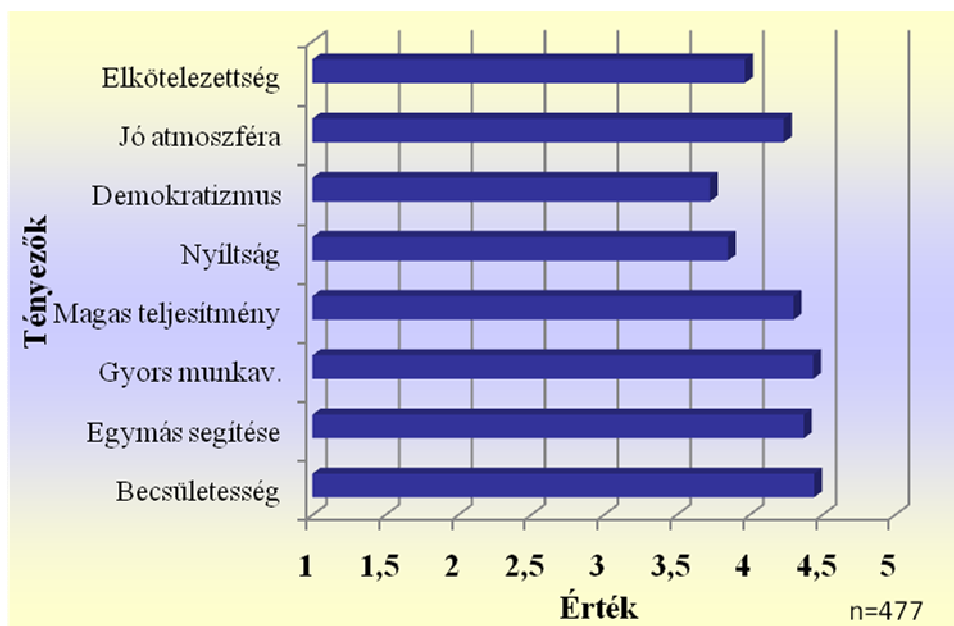
Az eredményekből kitűnik, hogy a csoportokat főként szervezeti és szakmai szempontok alapján hozzák létre, tehát a vizsgált szervezetekben a működtetés szempontjából formális csoportokat alakítanak. A személyes csoportformálódási tényezők kevésbé meghatározóak, azaz az informális nem domináns tényező. A formális csoportokon belül közel egyenlő arányban vannak jelen funkcionális és feladatcsoportok, a kettő közül a szervezeti csoportok szerepe valamelyest hangsúlyosabb. A csoportok kialakításának módszerei közül a menedzsment és feladat szempontok dominálnak, kevés szereppel bírnak a hatalmi és meggyőzési módszerek.

A tagsággal kapcsolatos kérdések elemzését külön fejezet keretében tárgyaltam. A vizsgálatot a csoporttagsággal kapcsolatos általános tényezők elemzésével kezdtem, majd ennek azokat további értékelésnek vethettem alá. Külön elemeztem a csoportok legfontosabb normáinak szerepét, megvizsgáltam, milyen tényezők jutnak szerephez a csoport kohézió kialakításában, illetve milyen okok vezetnek a polarizáltság kialakulásához. Vizsgáltam továbbá azokat a tényezőket, amelyek befolyásolták a csoportbeli státuszát, illetve a leggyakrabban betöltött szerepeket. Végül pedig azt elemeztem, hogyan értékelik az interjúalanyok a csoporttagsággal kapcsolatos legfontosabb előnyöket, hátrányokat, a kettő milyen viszonyban van egymással.

A csoporton belüli tényezők vizsgálata során több eredmény is jelentősnek mutatkozik. A csoporttagsági viszonyok általános értékelésekor megállapítottam, hogy a csoport

működésének a tagság számára értékesebb előnyei vannak a kevésbé értékes hátrányokkal szemben, azaz az értékek szerepe a hangsúlyosabb. A pozitív normák értékelésénél úgy találtam, a legfontosabb normák egyaránt vonatkoznak a munkavégzésre és a személyes viszonyokra is (4. ábra). Legkevesbé fontos normának a demokratizmust minősítették, ami egyúttal a csoporton belüli strukturális viszonyok meglétét is alátámasztja.

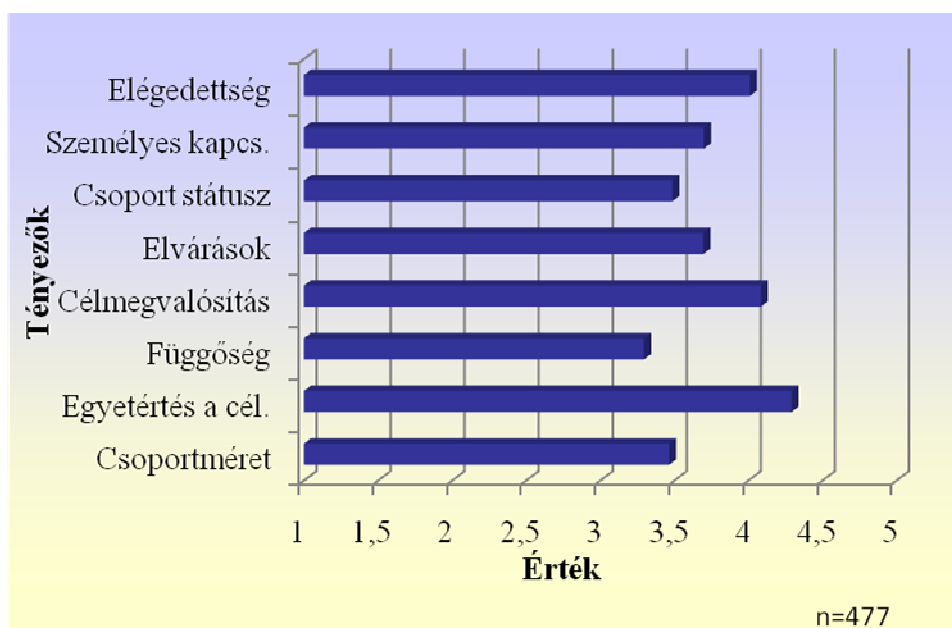
4. ábra: A csoportnormák minősítése



Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

A kohézió a csoporttagságot összetartó erő, illetve annak szorossága, milyensége. Épp ezért nemcsak a kohézió, hanem a polarizáltság kiváltásában szerepet játszó tényezőket is vizsgálnom kellett, mivel az ilyen viszonyok sok esetben nem egyértelműek. Vizsgálataim eredményét az 5. ábra mutatja be. A kohéziót legnagyobb mértékben a célokban való egyezőség határozza meg elemzésem alapján.

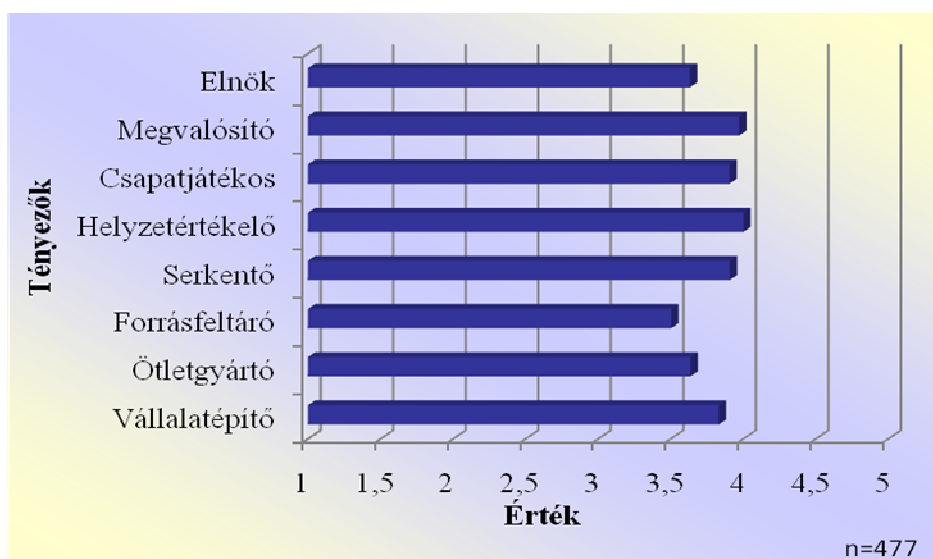
5. ábra A csoportkohéziót meghatározó tényezők minősítése



Forrás: Saját vizsgálatok, 2004-2007.

A státusz és a szerep a csoport struktúrájának két legfontosabb jellemzője. A státuszvizsgálat célja meghatározni azokat a legfontosabb tényezőket, melyek az egyén csoportban elfoglalt vertikális helyzetét lokalizálják. A tényezők között személyes, illetve munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket is szerepeltettem, elsősorban a szakirodalmi ajánlások alapján. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a státuszt legjobban a szakmai hozzáértés, (kompetencia) határozza meg. A tagok önmagukra vonatkozó szerepének értékelésekor a felmérés alapja az a teamekre vonatkozó vizsgálat, mely révén a tag szerepe beazonosítható valamely, BELBIN (1998) által leírt csapattag-szereppel. BELBIN a teszt során nyolc, egymástól különböző szerepet azonosított: elnöki, vállalatépítő, serkentő, palánta, forrásfeltáró, helyzetértékelő, csapatjátékos és megvalósító. Ennek megfelelően fogalmaztam meg a kérdőívben az egyes szerepeket. A válaszadók legjelentősebbnek a helyzetértékelő szerepet (4,00) tekintették (6. ábra). Ugyanakkor azt is megállapítottam, hogy nincs kizárólagosan domináns szerep az értékek hasonlósága miatt, a vezetői tevékenység nem jellemezhető egyetlen kizárólagos funkcióval, a vezetői szerep sokkal inkább sokszínű, komplex, összetett. Ez azt is jelenti, hogy valamennyi szerep egyaránt jelentősnek tekinthető a vezetők értékítélete alapján.

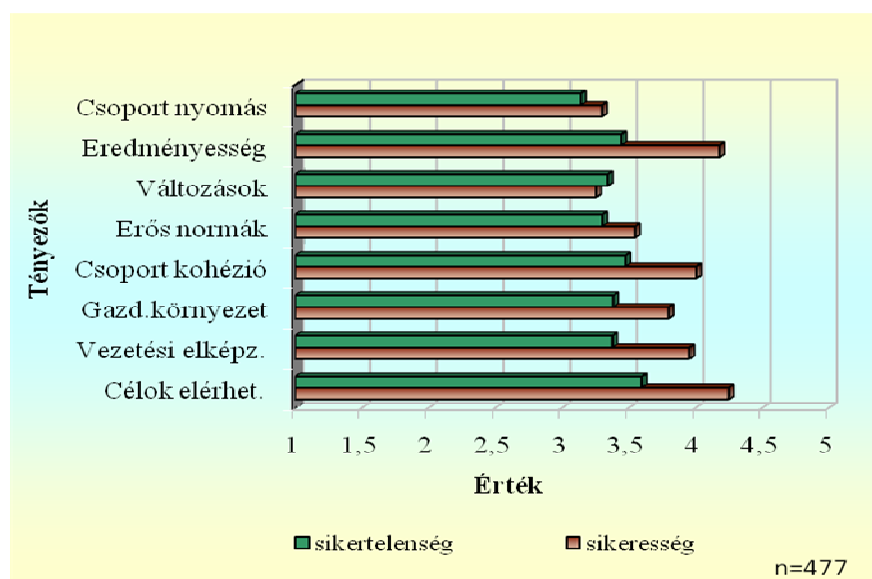
6. ábra A csapattag szerepek minősítése



Forrás: Saját vizsgálatok, 2004-2007.

A csoporttagság előnyeit vizsgálva arra a megállapításra jutottam, hogy azok inkább szervezeti, mintsem személyi jellegűek, azaz az előnyök a funkcióhoz kötődnek, a személyes, tagi érdekek emellett kevésbé relevánsak. A csoporttagság hátrányai mögött személyes illetve norma jellegű okok rejlenek, azaz felvetődhet a szabályok elfogadásának, elfogadhatóságának kérdése is. A csoport működésének megítélését külön fejezet keretében vizsgáltam. A siker és a sikertelenség értékelésében mutatkozó különbségek vizsgálati eredményei arra utalnak, hogy a definiált tényezők nagyobb mértékben indokolják a csoport sikeres működését, mint a sikertelenséget (7. ábra).

7. ábra A csoport siker és sikertelenség tényezőinek összehasonlítása



Forrás: Saját vizsgálatok, 2004-2007.

Legfontosabb szerepet mindkét esetben a célok elérhetősége és az eredményesség kapta. A sikertelenségben ezek mellett a csoportkohézió is dominál. A csoportkohézió relatíve magas szerepe a negatív anomáliák előfordulásának veszélyére utalhat. A szervezeti elismertségre vonatkozó vizsgálat eredményei alapján úgy vélem, a csoport szervezeti pozíciója legnagyobb mértékben attól függ, hogy működése mennyire eredményes.

A vizsgált összefüggések alaposabb megértése érdekében a leíró statisztikai vizsgálatokat főkomponens elemzéssel egészítettem ki. Célom a vizsgált paraméterek alapján a minta viselkedésében mutatkozó különbségek lehetőleg minél részletesebb meghatározása, definiálása valamint ezek alapján a leíró statisztikai vizsgálatok kiegészítése, illetve további új, újszerű összefüggések feltárása. A vizsgált paramétereket az eredeti kérdőív szervezeti és az interjúazonosító adatai képezik, a vizsgálat elvégzéséhez ezeket külön-külön csoportokra osztottam. A szervezeti paraméterek csoportjába tartozik a működési profil, működési forma és a foglalkoztatottak létszáma. Az interjúalany paraméterek csoportjába tartozik a beosztás, végzettség, kor, nem. A főkomponensek kialakítását a 3-as és a 17-es kérdések között végeztem el. A vizsgálatokban 104 tényezővel dolgoztam, ebből 43 változót képeztem. A 43 változó megoszlása szerint 33 főkomponens, azaz összetett változó, valamint 10 különálló tényező maradt.

A szervezeti paraméterekre vonatkozó vizsgálat eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az agrárgazdasági szervezetek vezetőinek véleménye szerint a csoportok kialakításának alapja az érdek és az információ, a nem agrárgazdasági szervezetekben pedig a kialakítás szakmai feladatokkal indokolt. Az agrárgazdasági szervezetek esetében a csoporttagság anyagi és presztízselőnnnyel jár, ez különösen hangsúlyos a korlátolt felelősségű társaságok vezetőinek véleménye szerint. Az egyéb szervezetek vezetőinek véleménye alapján a tagság inkább szakmai előnyökkel jár. Az előző két megállapításból kitűnik, hogy az agrárgazdasági szervezetekben a csoportkialakításban és működtetésben nem csupán szakmai, hanem személyes tényezők is megjelennek, míg a nem agrárgazdasági szervezetek esetében a csoportok szakmai és feladat aspektusai dominálnak. Az információs főkomponens szerepe a csoportképzésben elsősorban a szövetkezeti válaszadók szerint hangsúlyos, az anyagi és presztízis előnyök a korlátolt felelősségű társaságok vezetőinek szemében hangsúlyosabb tagsági előnynek számít. A vezetői vélemények különböznek méretkategóriák alapján végzett elemzések esetében is. Nagyobb szervezeteknél fontosabb szerepet kap a célokban való egyezőség, az azzal való azonosulás, a meggyőződés, míg a közepes szervezetek elsősorban szakmai szempontok alapján szervezik meg csoportjaikat, azaz szervezeti szempontokat vesznek figyelembe a csoportok létrehozása során. A tagsági előnyöket tekintve elmondható, hogy a szervezeti méret

növekedésével a tagságból származó előnyök inkább szakmaiak, mintsem anyagiak. Továbbá megállapítottam, hogy közepes méretű szervezetekben a csoport elsődlegesen az elvégzendő feladatok, a munkamegosztás miatt polarizálódik, míg nagyméretű szervezetek esetében a pozíciónak olyan vonzatai vannak, mely alapján elkülönülhetnek egymástól a tagok. Eltérés mutatkozott a tagsággal kapcsolatos előnyök minősítésében is, a kis szervezetek főként eredmény orientáltak. Közepes szervezetek esetében korlátozó tényezőkkel kell számolni, nagy szervezetek csoportjai pedig a tagság számára értékkel, tehát vonzerővel is bírnak elemzéseim alapján.

Az interjúalany paramétereit alapján elvégzett vizsgálatokból számos következtetést vontam le. A beosztás alapján végzett elemzés arra enged következtetni, hogy egyes tagsági szerepekben eltérés mutatkozik, az egyre magasabb vezetői beosztással bizonyos szerepek, így az elnöki szerep is egyre hangsúlyosabbá válik. Az elnöki szerep megítélése speciálisnak bizonyult, megítélésének jelentősége korral, vezetői beosztással valamint bizonyos mértékig a magasabb végzettséggel növekszik. A végzettséget érintő vizsgálatok közül figyelemre méltó az a jelenség, hogy szakmai szempontok (munkafeladat, szakmai szempont) jelentősége elsősorban a felsőfokú végzettségűek számára fontos, ahogy haladunk lejjebb a végzettségi szinten, egyre kevésbé válnak fontossá ezek a tényezők a csoportkialakítás módszerei közül. Szignifikáns eltérések is főként a felsőfokú végzettségűek esetében jelentkeztek, azaz az ö rálátásuk a kérdésekre (csoportvonzerő, kohézió, norma) feltehetőleg jobb. A kor meghatározó szerepe főként a fiatalabbak és az idősebb korosztály számára domináns, különösen érvényes ez a csoporttagság előnyeit (főleg az anyagi és presztízs okok), a normákat és a tagsággal kapcsolatos tényezőket megfigyelve. Egyes főkomponensek szerepe a csoport működése során a nők esetében a férfiakhoz képest hangsúlyosabb, főleg a csoport formalitásával kapcsolatosan, azaz hangsúlyosabb a csoport formális szerepe a nők számára. A férfiak a hatalmi tényezőknek (elnök, kényszer, hatalom) nagyobb fontosságot tulajdonítottak.

A klaszterelemzéssel a célom az volt, hogy az egyes csoportok között mutatkozó különbözőséget megmagyarázzam jellegzetes jegyeik szerint, valamint az adatok alapján esetleges tendenciákra is fényt deríthetek. A felállított csoportok más-más módon különböznek, azaz több jellemzők alapján is eltérnek, így a csoportok közötti különbség kiemelésével megkíséreltem további jellegzetességeket bemutatni, valamint eddigi megállapításaimat igazolni, kiegészíteni.

A klaszter elemzése során a sokaságot a vizsgált tényezők alapján 4 csoportba soroltam. A következő klasztereket hoztam létre:

- **1. klaszter:** elsősorban szövetkezeti és egyéb szervezetet képviselő egyének halmaza, akik beosztásukat tekintve közel egyenlő megoszlásúak, a tagok főleg középkorúak (30 év felett),

a képviselt szervezetek foglalkoztatottai létszáma alapján a 10-250 fő közötti méretkategóriába esnek, tehát kis és közepes méretű szervezeteket jelentenek.

- **2. klaszter:** túlnyomó részt korlátolt felelősségű társaságokat képviselő vezetők halmaza, korosztályt tekintve 40 év fölötti egyénekkkel, akik többsége felsővezetői beosztással rendelkezik, a képviselt szervezetek pedig mikro- és kisméretű szervezetek foglalkoztatottai.
- **3. klaszter:** elsősorban részvénytársaságokat és korlátolt felelősségű társaságokat képviselő vezetőkől áll, ezek a vezetők korukat tekintve fiatalabbak (85 százalékuk 40 év alatti), beosztásuk alapján túlnyomó részt alsó- és középszintű vezetővel, a képviselt szervezetek foglalkoztatottai létszáma alapján kis és közepes szervezetek (10-250 fő).
- **4. klaszter:** főleg részvénytársaságokat, de korlátolt felelősségű társaságokat is képviselnek az ebbe a halmazba tartozó vezetők, az alsószintű vezetők aránya itt a legnagyobb, majdnem ugyanannyi középszintű vezető is tartozik ide, a vezetők elsősorban az idősebb korosztályt képviselik, továbbá ez a csoport képviseli a legnagyobb foglalkoztatotti létszámú szervezeteket, azaz létszám alapján közepes és nagyméretű szervezeteket tartalmaz. A vizsgált paraméterek alapján a klaszterek részletes jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza.

1.táblázat

A definiált klaszterek vizsgálati paraméterek alapján történő jellemzése

Definiált klaszterek	Működési forma	Foglalkoztatottak létszáma	Nem	Kor	Végzettség	Beosztás	Gyakoriság (%)
1	4,58	2,85	1,30	3,79	4,32	4,95	26,9
2	2,03	1,65	1,30	4,77	4,07	5,30	13,5
3	1,73	2,52	1,18	2,75	4,19	4,80	26,0
4	1,43	3,40	1,32	4,32	4,31	4,73	33,6
Total	2,44	2,79	1,28	3,83	4,25	4,88	100,0

Forrás: Saját vizsgálatok, 2004-2007.

A klaszterelemzés által feltárt főkomponensek megítélésben mutatkozó különbség bemutatását lehetséges számszerű adatokkal megjeleníteni. Azonban ekkora adatmennyiségnél az eredmények sokkal inkább szemléltethetőek egy általam szerkesztett másfajta táblázattal, ahol elsősorban a különbségek hangsúlyozódnak. A 2. táblázatban a négy klaszter véleménye jelenik meg az alapján, vajon az adott kérdés meghatározásában a főkomponensnek van-e, és ha igen milyen irányú szerepe van.

A klaszterelemzés során számos összefüggést mutattam ki. A csoportképzésben a Kft-k és Rt-k vezetői számára inkább a szakmai tényezőknek, a szövetkezet és egyéb szervezetek vezetői számára inkább az információs tényezőknek van szerepe. Az anyagi és presztízselőnyök, mint tagsági előnyök a Kft-k és Rt-k fiatal alsó- és középszintű vezetői számára dominánsak. A csoportpolarizáltság okaként az eltérő értékek jelentősége különbözik a fiatal és idős korosztály között, elképzelhető, hogy jelentősége korral együtt változik, nő az Rt-k és Kft- alsó és középszintű vezetőinek esetében. A csoporttagság lényeges eleme a szövetkezetek és egyéb szervezetek középkorú vezetői számára. A csoportvonzerő, a korlátok főként a Kft-k és Rt-k idősebb alsó- és középszintű vezetői számára dominánsabbak. A csoport belső kényszerítő erejét a Kft-k idősebb alsó- és középszintű vezetői hangsúlyozzák, míg felsővezetői kevésbé. A vizsgált szerepek közül az elnöki szerep kiemelkedő fontossággal bír a kis létszámú Kft-k idősödő felsőszintű vezetői számára, különös módon a jelentőség megítélésének változása együtt jár a beosztás és korosztály növekedésével.

2. táblázat

A klaszterelemzés által feltárt, a főkomponensek megítélésben mutatkozó különbségek

Klaszterek/ Faktorok	Csoportképzés		Csoporttagság előnyei	Polarizá- lódás	Csoporttagság		Csoport- kudarc
	Szakmai tényező	Informá- ciós tényező	Anyagi, presztízis előnyök	Eltérő értéktrendi tényező	Csoport vonzerő	Korláto- zási tényező	Csoportnorma/ hatás tényező
1.Klaszter	-	+	-	~	+	~	+
2. Klaszter	+	-	~	~	~	-	-
3. Klaszter	+	-	+	-	-	~	~
4. Klaszter	~	~	~	+	~	+	+

Jelmagyarázat (- átlagosnál kevésbé fontos, ~ átlagos fontosságú, + az átlagosnál fontosabb)

Forrás: Saját vizsgálatok, 2004-2007.

Az értékek fontossági sorrendjében a beosztással és korral változó összefüggést véltem felfedezni, azaz az elnöki szerep nemcsak korral, hanem a magasabb beosztással egyre hangsúlyosabb, nyomatékosabb.

Összefoglalásképp elmondható, hogy a csoportok működése, mint ahogy azt vizsgálati eredményeim is alátámasztják, önálló folyamatként értelmezhető. Az átalakulás dinamikus és kétirányú, azaz a fejlődés és a visszarendeződés tendenciái is felismerhetőek, sok esetben norma

átrendeződés, megújulás is bekövetkezhet. Valójában a fejlődés hosszan tartó, dinamikus procedúra, hiszen a csoport aktivitás ritkán statikus, azaz állandó mozgás, változás jellemzi.

4. Új és újszerű tudományos eredmények:

- ✓ Megállapítottam, hogy a csoportos működés az ágazatban hagyományos, jellegzetes, leírása azonban eddig csak szervezési aspektusokkal taglalt. A szakirodalom tanulmányozása illetve saját vizsgálatok révén önállóan definiáltam a csoportot és az ágazati teameket.
- ✓ A csoportos működés menedzselésére saját, önálló modellt dolgoztam ki, ennek megközelítése folyamatszémleletű, fázisai saját vezetési feladatokkal társíthatóak.
- ✓ A csoportok kialakítása során főleg a szervezet aspektusait veszik figyelembe, az informális viszonyok kevés figyelmet kapnak. A vezetői értékítéletek szerint a belső csoportviszonyokban egyaránt megjelennek szervezeti és személyes aspektusok. A működés az általam meghatározott siker kritériumai alapján értékelhető, ebben elsősorban mégis az eredményesség játssza a meghatározó szerepet.
- ✓ A vezetői értékítéletek összességében inkább szervezeti aspektust tartalmaznak, a személyes viszony megnyilvánulása kevésbé erőteljes. Ez a személyes viszonyok figyelmen kívül hagyására utal, és megerősíti a mai pusztán gazdasági alapokon nyugvó vezetői szemléletmódot, valamint utalhat a vezetők autokratikus beállítódására.

IRODALOMJEGYZÉK

1. BELBIN, M. (1998): A team, avagy az együttműködő csoport. SHL Hungary Kft, Budapest. 7.p.
2. DOBÁK M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 140-157. p.
3. HELLER R. (2002): Menedzserek kézikönyve. Magyar Könyvklub, Budapest.
4. KLEIN S. (1998): Kell egy csapat. Előszó. In: Belbin M.: A team avagy az együttműködő csoport. SHL Hungary Kft, Budapest 7. p.
5. SCHUMACHER E. (1991): A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
6. SPIEGEL J. – TORRES C. (1998): Csapatmunka. Rész-Vétel Alapítvány, Budapest.

Az értekezés témakörében megjelent lektorált magyar és idegen nyelvű publikációk:

1. **Szabados Gy:** Analysis of organizational and operational forms in agriculture. (poszter)"Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén" nemzetközi konferencia CD kiadványa, Debrecen, 2003.
2. **Szabados Gy:** Csoportstabilitás kérdései a mezőgazdaságban. "Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén" nemzetközi konferencia CD kiadványa, Debrecen, 2003.
3. **Szabados Gy.:** Csapatépítés-tréning. In: Vezetői tréningek. (szerk.: Dienesné K.E. – Berde Cs.) Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
4. **Szabados Gy.:** Csoportvizsgálatok módszertani lehetőségei mezőgazdasági szervezetekben. IX. Nemzetközi Agroökonómiai Tudományos Napok, CD kiadvány, Gyöngyös, 2004
5. **Szabados Gy:** Evaluation of factors determining stability for groups. IX. Nemzetközi Agroökonómiai Tudományos Napok, CD kiadvány, Gyöngyös, 2004
6. **Szabados Gy.:** Csoportanalízis lehetőségei mezőgazdasági szervezeteknél. XI. Ifjúsági Tudományos Fórum CD kiadványa, Keszthely, 2005.

7. **Szabados Gy.:** Csoportmenedzsment. In: Menedzsment nem csak vezetőknek. (szerk.: Bácsné Bába É. - Dajnoki K.). Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 2005.
8. **Szabados Gy.:** Csoportmenedzsment. In: Menedzsment (szerk.: Lácza M. – Berde Cs.) Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, 2005.
9. **Szabados Gy. – Juhász Cs. – Dajnoki K. – Tóth A.:** Csoport menedzsment vizsgálatok a mezőgazdaságban. „Közép –Európa mezőgazdasága – lehetőségek és kockázatok” XLVII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó kiadványa, Keszthely, 2005.
10. **Szabados Gy. – Tóth A. – Juhász Cs- Dajnoki K.:** Group managerial examination in agriculture. „Közép –Európa mezőgazdasága – lehetőségek és kockázatok”. XLVII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó kiadványa, Keszthely, 2005.
11. M. Pakurár - J. Gálász - **Gy. Szabados:** Clusters In Agro-Logistics. Integrated Systems for Agri-Food Production. Timisoara, 2005.
12. **Szabados Gy.:** A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. „A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései” című Dr. Nagy Tibor tiszteletére szervezett konferencia kiadványa, Debrecen, 2006.
13. **Szabados Gy. – Szabados K. – Munkácsi Sz.:** Csoportmenedzsment és csoportstrukturális vizsgálatok a mezőgazdaságban. „Agrárgazdaság, vidék, régiók-multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. Georgikon Napok kiadványa, Keszthely, 2006.
14. **Szabados Gy.:** Csoportmenedzsment és csoport strukturális vizsgálatok a mezőgazdaságban.”Élelmiszer alapanyag előállítás - Quo vadis” XXXI. Óvári Tudományos Napok kiadványa, Mosonmagyaróvár, 2006.
15. **Szabados Gy.:** Csapatjelenségek a menedzsment területén. ”Élelmiszer alapanyag előállítás - Quo vadis” XXXI. Óvári Tudományos Napok kiadványa, Mosonmagyaróvár, 2006.
16. **Szabados Gy. – Dienesné K. E. – Munkácsi Sz.:** Organizations and groups: Internal network inside companies. Riesenie krízovycs situácií v specifikom prostredí. Nitra, 2006.

17. **Szabados Gy.** – Dienesné K. E. – Munkácsi Sz.: Group management examinations in the field of agriculture. Organizations and groups: Internal network inside companies. Riesenle krízovycs situácií v specifíkom prostredí. Nitra, 2006.
18. **Szabados Gy.** – Dajnoki K. – Berde Cs.: Examination of performance groups. „Enhancing the Capacities of Agricultural Systems and Producers” Second Green Week Scientific Conference, Berlin, Germany, 2008. /<http://www.mace-events.org/greenweek2008/5228-MACE/version/last/part/19/data?branch=1&language=2/>
19. **Szabados Gy.** – Dajnoki K. – Berde Cs.: Managerial Attitudes of Agricultural Performance Groups. „43rd Croatian and 3rd International Symposium on Agriculture” Opatija, Croatia, 2008.

Az értekezéshez tartozó publikációk pontértékei (előírt érték: 1,0):			
1. 0,1	6. 0,1	11. 0,1	16. 0,1
2. 0,1	7. 0,5	12. 0,1	17. 0,1
3. 0,5	8. 0,5	13. 0,033	18. 0,1
4. 0,1	9. 0,025	14. 0,1	19. 0,1
5. 0,15	10. 0,0375	15. 0,1	Össz: 2,94