

**DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS MŰSZAKI TUDOMÁNYOK 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"

**VEZETÉSI FELADATOK ÉS FUNKCIÓK VIZSGÁLATA
AGRÁRGAZDASÁGI SZERVEZETEKBE**

Készítette:

Bilanics Ágnes

Témavezető:

Dr. habil Berde Csaba
egyetemi tanár

**DEBRECEN
2008.**

1. BEVEZETÉS

Korunk vezetőjének a folyton változó körülmények között nagy kihívásnak kell megfelelnie. Sikeresen kell irányítania vállalatát, miközben számos olyan szerepnek és elvárásnak is eleget kell tennie, amelyre egy ember önmagában néha talán nem is képes. A munkája bonyolult, összetett és komplex tevékenység. Fölmerül a kérdés: hogyan lehet ezeknek a vezetőknek a feladatait meghatározni, differenciálni. Erre a kérdésre ad választ a vezetéstudomány.

A vezetés olyan tevékenység, amely sokszor észrevétlenül van jelen az emberi munka, a mindennapok gazdasági, társadalmi folyamataiban. Évezredek, évszázadokon keresztül azonban az emberi munka és a termelőtevékenység irányításának, szervezésének kérdései nem különültek el az adott tevékenység szakmai ismeretanyagától. Napjainkra a vezetés, a menedzsment az egyik legdinamikusabban fejlődő tudományterület. Irodalma bőséges és szerteágazó, számos elmélet, vezetési módszer, eljárás és modell került kidolgozásra, vált ismertté és elfogadottá.

A kutatók, tudósok gyakran más szakterületekről érkezve – mint a pszichológia, a szociológia, a mérnöki tudományok - egyre tágítják a vezetéstudomány határait, gazdagítják témaköreit, bővítik ismeretanyagát. Ma már a vezetési diszciplína nagyon sok olyan területtel foglalkozik, amelyekről korábban nem gondolták, hogy vezetési összefüggésekben is tárgyalható, vizsgálható. Az emberi tényezőktől a viselkedési kérdésekig, a motivációtól a konfliktuskezelésig, az információmenedzsmenten keresztül a döntésig, a minőségmenedzsment, a szervezés, a logisztika a vezetés önálló témakörei. Az emberi erőforrás gazdálkodás, a karriermenedzsment, az ellenőrzés a logisztikai menedzsment, illetve olyan különleges problémakörök, mint a delegálás, felhatalmazás, autoritás, mind-mind vizsgált és valamilyen mértékig már feltárt területei a vezetésnek.

A vezetéstudományba azonban folyamatosan újabb és újabb területek kerültek és kerülnek beépítésre és feldolgozásra. A menedzsmentrobbanás azt jelzi, hogy az élet minden területén a vezetés szerepe meghatározóvá vált. A termelésszervezésben feltárt összefüggések után ma már a szolgáltató, az oktatási, az egészségügyi szervezetek menedzsmentjéről beszélünk. A bővülés egy másik aspektusa, hogy a globalizált, nagy multinacionális szervezetek után a vezetéstudományban egyre erősebben jelennek meg a közepes és kisebb méretű szervezetek vezetési kérdései, és az ezekre adandó válaszok kutatása.

„A vezetési feladatok, folyamatos változáson mennek keresztül” (BERDE, 2000). Koronként, társadalmanként más és más a feladatok megítélése és értékelése, aminek következtében a vezetés egyre differenciáltabb. Ennek a tendenciának, a folyamatosan változó politikai és gazdasági körülményeknek hazánk is részese.

Ma Magyarországon vezetéstudományi szempontból az elmúlt évek gazdasági és társadalmi változásainak hatására sajátos helyzet alakult ki. Megváltozott a termelő szervezetek mérete, szerkezete, vállalkozási formája, volumene. Az eddig jelenlévő állami tulajdon dominanciáját felváltotta a magántulajdon, felerősödött a piaci verseny. Leegyszerűsödtek a termelési szerkezetek, a vezetési szintek lecsökkentek, megerősödtek a tulajdonosi pozíciók.

Ha megpróbáljuk vezetési oldalról szemlélni ezt a folyamatot, akkor egy nagyon sajátos helyzetre lehetünk figyelmesek. Az új tulajdonosok jelentős része személyesen is részt vesz saját vállalkozása, szervezete irányításában, azaz a vezetési feladatokat tulajdonosi, illetve tulajdonos-alkalmazotti pozícióból látja el. A különböző szervezeteknek és dolgozóiknak függetlenül azok méretétől, tevékenységétől vagy volumenétől, minden esetben olyan vezetőre van szükségük, aki ügyel arra, hogy a problémák megoldódjanak, valamint a hatékony és versenyképes munka feltételei megteremtődjenek. Ezért fontos számukra, hogy a vezetői készségek és módszerek gyakorlatát megismerjék és elsajátítsák. Korunk vezetőjének a mai dinamikus környezetben sok elvárásnak és kihívásnak kell megfelelnie. A vezetéstudomány alapvető kérdéskörei közé sorolja a vezetői feladatkörök meghatározását. Sokféle rendszerezés, csoportosítás ismert és elfogadott. A tudomány művelői általában kiemelik a vezetés egy-egy tevékenységterületét, és e köré csoportosítják a vezetői feladatokat.

A vezetési kutatásoknak, vizsgálódásoknak nincs statikus, befejezett állapota. Ugyanis a vezetéstudomány érdeklődésének középpontjában maga az ember áll. Az emberi tényezőknek köszönhetően a már biztosan megismertnek vélt, feltártnak tudott területeket, elméleteket kell újra meg újra értékelni. Minden mozgásban, változásban van, és akár egy jelentéktelen új körülmény is új összefüggéseket, más következményeket és kapcsolatokat eredményezhet.

Magyarországon a vezetéssel összefüggő ismeretek a korábbi évtizedekben inkább csak a szervezéstudományban kaptak szerepet, a szervezéstudomány részeként voltak kezelhetők és művelhetők. Az önálló fejlődés valójában a rendszerváltás után indult el és ez a fejlődés rendkívül dinamikus és látványos eredményeket hozott. A kutatások, az

adaptálások, a módszerek kidolgozása nálunk is az ipari termelőszervezetekre vonatkozóan indult el, de nagyon gyorsan elárasztotta a „menedzsmentgondolkodás” az élet szinte minden területét.

A vezetéstudomány differenciálódásában két jól elhatárolható tendencia figyelhető meg. A gyors fejlődés eredményeként, egyes témakörei rövid időn belül önálló tudomány területté váltak, úgy mint a döntés, szervezetfejlesztés, vezetéspszichológia, vezetésszociológia, szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, ösztönzésmentés. A másik jól felismerhető fejlődési vonulat, hogy az egyes szakmai területek speciális vezetési kérdései alapján is kialakult egy differenciálódási folyamat, és ma már egyre gyakrabban beszélünk műszaki, egészségügyi, pedagógiai, mezőgazdasági menedzsmentről.

Az egyes ágazatokban jelentkeznek olyan, a szakmai folyamatok jellegéből adódó speciális vezetési kérdések, amelyek csak az adott szakterületen működő szervezetekre jellemzőek. Az agrárgazdaság területén ilyen speciális vezetési problémának tekinthetők például az idényszerűségéből fakadó emberi erőforrás menedzsment nehézségei, az időtényező felértékelődése mind a szervezési és mind a vezetési tevékenységben. A folyamatok biológiai determináltságából, ökológiai, természeti, érhajlati, időjárási befolyásoltságából fakadó vezetési kérdések kizárólagosan az agrárgazdasági szervezetek sajátosságai. Az egyszerű adaptációk, az agráriumtól idegen, sokszor használhatatlan módszereket, vezetési eljárásokat eredményeznek. A mezőgazdaság vezetési kérdéseinek sajátosságai és összefüggései felkeltették érdeklődésemet és ráirányították figyelmemet azok részletes vizsgálatára.

Ebben a dolgozatban arra teszek kísérletet, hogy bizonyos általános vezetéselméleti feladatok megjelenését rendszerezem az agrárgazdasági folyamatokban és szervezetekben. A feldolgozott témakörök elején az irodalomban fellelhető és idevonatkozó eredményeket, elméleteket, módszereket ismertetem és értékelem. Erre alapozva, az általános megközelítéseket más tevékenységi körben működő szervezetekkel összehasonlítva az agrárgazdasági folyamatokra és szervezetekre vonatkoztatom. Az általam kidolgozott kutatási program alapján az egyes fejezetekben összefoglalva mutatom be azokat az eredményeket, következtetéseket, amelyeket az adott problémakörnek mezőgazdasági szervezetekben végzett vizsgálata alapján dolgoztam ki.

1.1. A KUTATÓMUNKA ALAPFELTEVÉSEI

A kutatási program kialakításánál és az egyes témakörök vizsgálatánál irodalmi ismereteim, korábbi szakmai tapasztalataim és kutatási eredményeim alapján az alábbi előfeltevésekkel éltem:

- A vezetési feladatok vizsgálatára épülő funkcionális kutatási módszer összhangban van az agrárgazdasági folyamatok jellegével, és alkalmas lehet az ágazatban működő szervezetek vezetési-irányítási sajátosságainak feltárására.
- A vállalati folyamatok empirikus megismerése és kutatása olyan eredményeket produkálhat, amelyek alapján a gyakorló menedzserek az eddig alkalmazott vezetési módszereiket, eljárásaikat tovább fejleszthetik.
- Az agrárgazdaság vállalati struktúrája, összetétele és sokszínűsége, a termelő folyamatok jellege, determináltsága, környezeti befolyásoltsága olyan speciális vezetési kérdéseket vet fel, amelyekkel más ágazatokban nem találkozhatunk.
- A vezetési feladatok rangsorát, az ezzel kapcsolatos vezetői preferenciákat több szervezeti (méret, működési forma, tevékenységi kör) és személyes tényező (iskolai végzettség, beosztás, kor) befolyásolja.
- Az interjúalanyok megkérdezése a vezetési feladatok szerepének megítélésére vonatkozóan a múlt, a jelenre és a jövőre fókuszálva lehetőséget ad arra, hogy a vezetési funkciók átalakulása és változása dinamikus, folyamatszempeltű megközelítéssel is vizsgálhatóvá váljon.
- Az interjúalanyok értékítélete teoretikus, alapvetően meghatározó az értékrendben a társadalmi környezet, az elvárások és a normák. Feltételeztem, hogy a vezetési feladatok minősítésével és az alkalmazások gyakoriságának vizsgálatával olyan differenciáltságokat és ellentmondásokat mutathatunk ki, amelyek hozzásegíthetnek a vezetési funkciók pontosabb megértéséhez, jobb megismeréséhez.

1.2. CÉLKITŰZÉSEK

Alaposabban megvizsgálva a hazai mezőgazdasági termelés és gazdálkodás irányításának, illetve szervezésének múltját, azt látjuk, hogy korábban a nagybirtok, később pedig a nagyüzem vezetésének kérdései voltak a meghatározóak. Vagyis az agrármenedzsment egészen a rendszerváltásig tradicionálisan „nagyüzemi” szemléletű. A rendszerváltás után a hazai mezőgazdaságban kialakult egy új szervezeti struktúra a mikro-, kis- és közepes méretű gazdaságok túlsúlyával. Vezetési oldalról szemlélve ezt

a folyamatot, akkor egy nagyon sajátos helyzetre lehetünk figyelmesek. Az új tulajdonosok jelentős része személyesen is részt vesz saját vállalkozása, szervezete irányításában. Ennek tudatában kérdésként merül fel, hogy ezekben a szervezetekben milyen vezetési-szervezési feladatokat kell megoldani, felkészültek-e ezekre a feladatokra az új tulajdonosok, vezetők illetve vajon mennyire használható a meglévő vezetési-szervezési tudásuk?

Disszertációmban választ kerestem arra, hogy a megkérdezett vezetők milyen feladatokat tartanak fontosnak, ezek megítélését milyen tényezők befolyásolják, hogyan csoportosíthatóak, rendszerezhetőek az alapvető vezetői feladatok.

- Az volt a célom, hogy folyamatában is bemutassam azokat a változásokat, amelyek a vezetési munkában az utóbbi évtizedekben megjelentek, a feladatok megítélésében megváltoztak. Ennek megfelelően doktori munkámban két vizsgálati eljárást alkalmaztam: a funkcionális megközelítést „feladatvizsgálatoknak” a folyamat szemléletű megközelítést „a vezetési feladatok változásvizsgálata” címmel neveztem el.
- Feladatomban tekintettem olyan összefüggések feltárását, melyek alapján az elmélet és a gyakorlat jobban összeilleszthető, illetve olyan következtetések levonását, mely hozzájárulhat a vezetői munka eredményességének javításához.
- Feltételeztem, hogy a megkérdezettek vezetői gyakorlatában, gondolkodásmódjában bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért adatbázisaimat több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltem.
- Cél volt továbbá feldolgozni és bemutatni azokat a vezetési vonatkozásokat is, amelyek a hazai vezetéstudományban és a hazai agrárirodalomban napjainkig fellelhetők. Empirikus kutatásaimban a következő kérdésekre kerestem a választ:
 - A vezetők szerint a vezetési feladatok megítélése az utóbbi húsz évben milyen mértékben változott?
 - Milyen különbségek mutatkoznak a vezetési feladatok megítéléséről a gyakorlatban a különböző generációk véleménye alapján?
 - A vezetési feladatokról kialakított értékrend és a vezetői cselekvések, alkalmazások gyakorisága között létezik-e különbség?
 - A vállalathoz való kötődés mértéke alapján milyen mértékben differenciálódnak a vezetési feladatok?

- A szervezetek vezetőinek milyen a viszonya a vezetéshez, mely vezetési feladatokat látják a jövőbeni fennmaradás szempontjából döntőnek?
 - Mennyire tanultak, képzettek a megkérdezett vezetők?
 - Hogyan prognosztizálják a megkérdezettek vállalatvezetés feladatainak jövőjét jelenlegi tapasztalataik alapján?
- A disszertációm végső célja, hogy a vizsgálatok eredményei alapján olyan megállapításokat tegyek, amelyek hozzájárulnak a vezető feladatainak pontosabb megismeréséhez, a változás tendenciáinak feltárásához. Feladatomban tekintettem olyan kérdések és összefüggések feltárását, melyek alapján az elmélet és a gyakorlat jobban összeilleszthető, illetve következtetések levonását, mely hozzájárulhat a vezetői munka eredményességének javításához.

2. ELŐZMÉNYEK ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Dolgozatom a Debreceni Egyetem Agrár és Műszaki Tudományok Centruma Vezetéstudományi Tanszéke által kialakított „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” kutatási program részeseként készülhetett el. A kutatás struktúrája szerint a vezetési feladatok három nagy csoportra bonthatóak: szervezet menedzsment; emberi erőforrás menedzsment; folyamatmenedzsment. Doktori munkám választott témája a szervezetmenedzsment kutatási területen belül szervezeti formák és a vezetési feladatok témakörbe illeszkedik (1. táblázat).

A táblázat jól mutatja, hogy a három feladatcsoport további témákra, rész témákra osztható. Ez a kutatási struktúra a témák szűkítése révén tovább bontható. Ennek köszönhetően a felépítése modulárisnak tekinthető és a kutatás igényeinek, elvárásainak megfelelő vizsgálati eredmények egy-egy nagyobb témában összevonhatóak. A kutatás témáit egyértelműen meghatározzák a vizsgált vezetési feladatok, ennek megfelelően a kutatási módszert funkcionálisnak tekinthetjük. Megközelítésmódjában viszont empirikusnak nevezhető, mert a résztvevő vezetők tapasztalatainak felmérésére épül.

Mivel az egyes feladatok a vezető munkájában nem elkülönülten, hanem egymásba épülve vannak jelen, ezért a vezetői feladatok összefüggéseit, egymásra hatását, komplexitását csak a funkcionális vizsgálati módszerrel nem lehet jól feltárni. Az egyes funkciók elméleti absztrakciók révén különíthetőek csak el, a valóságban ez nem így jelenik meg. Ezen megfontolás alapján a funkcionális vizsgálataimmal párhuzamosan a

vezetési feladatok változásának elemzését is elvégeztem. Az volt a célom, hogy folyamatában is bemutassam azokat a változásokat, amelyek a vezetési munkában az utóbbi évtizedekben megjelentek.

**1. táblázat: „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata”
című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája.**

Programvezető: Dr. Berde Csaba

1. Szervezetmenedzsment vizsgálatok Témavezető: Dr. Berde Csaba	2. Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok Témavezető: Dienesné dr. Kovács Erzsébet	3. Folyamatmenedzsment vizsgálatok Témavezető: Dr. Nagy Tibor Dr. Pakurár Miklós
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok (Bílanics Ágnes)	2.1. Motiváció (Dr. Juhász Csilla)	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés (Szabados Krisztián)	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés (Dr. Felföldi János)
1.3. Szervezeti kommunikáció (Dr. Dajnoki Krisztina)	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés (Balla Gyula)	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra (Szilágyi Barnabás)	2.5. Kompetenciavizsgálatok (Dr. Barta Ágnes)	3.5. Logisztikai menedzsment (Villányi Réka)
1.6. Csoporthmenedzsment (Szabados György)	2.6. Teljesítményértékelés (Dr. Tóth Anikó)	3.6. Ellenőrzés (Dr. Szima Mária)
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés (Dr. Piros Márta)	3.7. Minőségmenedzsment (Dr. Gályász József)
1.8. Változásmenedzsment (Dr. Kerékjártó Gábor)	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás (Dr. Bácsné Bába Éva)
	2.9. Biztonságmenedzsment (Terjék László)	

A kutatómunkámat mindkét vizsgálat esetében kérdőíves interjúra építettem. A kérdőívek irányítottak és zártak, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. A zárt kérdőív előnye, hogy könnyen feldolgozható és az egyes kérdőívek egységes jellege miatt egyszerűbb a kapott eredményeket általánosítani is. Jelen esetben a megkérdezetteknek 1-5-ig terjedő skálán kellett minősíteni a megadott tényezőket. A kérdőív kérdéseire adható válaszpontszámok értékelése nominális skála segítségével történik.

A **vezetési feladatok vizsgálatára** önálló kérdőívet állítottam össze, mely három fő részből épült fel: a vizsgált szervezet adatai, az interjúalany személyes jellemzői, valamint a tényleges interjúkérdések az általam előzetesen megadott minősítendő tényezőkkel.

A vizsgált szervezetekről az alábbi adatokat gyűjtöttem be: a szervezet működési formája (részvénytársaság, szövetkezet, korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság,

közigazgatási intézmény); a szervezet tevékenységi köre, a tevékenység volumene, alkalmazotti létszám. Az interjúalany személyes jellemzői közül a kitöltő életkorát, iskolai végzettségét, szakterületét és beosztását kérdeztem meg. Ezek az adatok szintén lehetőséget teremtettek, hogy a teljes mintán végzett vizsgálatokat tovább bontva részletes elemzéseket végezhessenek.

Az vizsgálatok elvégzéséhez először a szervezetek, majd az egyes válaszadók jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre. A tényleges vizsgálati interjúban 14 kérdésben megfogalmazva 10 vezetési feladat elemzését végeztem el. Kérdésenként 8-10 minősítendő tényezőt adtam meg, így az összes vizsgált tényezők (vezetési feladatok) száma 126. A vizsgálat az alábbi vezetési feladatok vezetői megítélésének, preferenciáinak alakulásait tartalmazza:

- döntési feladatok
- ellenőrzés
- utasítás, rendelkezés
- tervezési feladatok
- szervezés
- motiváció,
- vállalaton belüli,
- vállalaton kívüli információszerzés
- konfliktuskezelés,
- kommunikáció,
- személyzeti feladatok
- minőségmenedzsment

Ezeknek a kérdéseknek a vizsgálatával az volt a célom, hogy megállapítsam, hogy a megkérdezett vezetők hogy minősítik az 1-től 5-ig terjedő skálán az egyes vezetési tényezőket, illetve véleményük szerint a feladatok megvalósítását milyen mértékben befolyásolják a különböző csoportokba való tartozások. A feladatvizsgálataim alapját képező minta dominánsan mezőgazdasági tevékenységet folytató, korlátolt felelősségű társaság és részvénytársaság formában működő kis- és közepes méretű szervezetek 30-49 év közötti felsőfokú végzettséggel rendelkező férfi vezetőinek véleményén alapszik.

A funkcionális szemléletű feladat vizsgálat mellett a **vezetési feladatok változásának vizsgálatára** önálló kutatást végeztem. A funkcionális vizsgálatok eredményeinek kidolgozása és értékelése után az a meggyőződése alakult ki, hogy megállapításaim statikusak egy adott időpontra, a vizsgálat időpontjára vonatkoznak. Doktori témavállalásomban a vezetési feladatok változás vizsgálatát tűztem ki célul. Mivel a funkcionális feladat vizsgálatból erre nem tudok megállapításokat levonni, ezért ezek

után döntöttem úgy, hogy újabb vizsgálatot kezdeményezek, amely folyamatszegléletű kérdőívre alapozott. A vizsgálatok segítségével a vezetői feladatok változásairól szeretnék egy árnyalt, összetett képet kialakítani a jelenlegi vezetői munkáról. Úgy gondolom, hogy az általam alkalmazott kérdőívek információi lehetőséget kínálnak a különböző vezetői csoportok értékítéletének, attitűdjének markánsabb feltárására, az általuk megfogalmazott jövőkép definiálására, illetve a vezetői feladatok gyakorlatban megjelenő különbségeinek megállapítására. A kutatás struktúráját a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: „Vezetési feladatok változásainak vizsgálata” című kutatás
strukturális felépítése

Tulajdonosi érdekeket képviselő feladatok	<ul style="list-style-type: none"> – tulajdonosi vezetői feladatok – tájékozódás, tájékoztatás – kapcsolattartás, kapcsolatépítés
Döntéshozatal és döntésvégrehajtás vezetői feladatai	<ul style="list-style-type: none"> – döntéshozatal – rendelkezés, utasítás, szabályozás
Szervezési és ellenőrzési feladatok	<ul style="list-style-type: none"> – ellenőrzés, teljesítménymérés – szervezés
Befolyásolás vezetői feladatai	<ul style="list-style-type: none"> – motiválás – humán erőforrás menedzsment – konfliktuskezelés, zavarelhárítás
Tervezés és stratégiaalkotás	<ul style="list-style-type: none"> – tervezés, stratégiaalkotás

Forrás: saját vizsgálatok

A **változásvizsgálatok** kérdőív jellegzetessége hogy a feladatvizsgálatokhoz képest közel azonos és új témák vizsgálatát is felvállalta, múlt, jelen, jövő idődimenziókat alkalmazva.

Arra voltam kíváncsi, hogyan látták ezeket a feladatokat múltban, ítélik meg jelenben, prognosztizálják jövőben napjaink vezetői. A múlt, jelenre, jövőre vonatkozó értékeléssel az volt a célom, hogy bemutassam a vezetési feladatok megítélésében bekövetkezett változásokat. A változásvizsgálatok minta osztályozásánál csoportképző ismérvként szerepelt a vezető szervezethez fűződő jogviszonya. Külön csoportot képeztek azok a vezetők, akik tulajdonosai és alkalmazottai is egyben a szervezetnek, illetve azok, akik csak alkalmazottként vezetői a vállalatoknak. Feltételeztem, hogy vezetői gyakorlatukban, gondolkodás módjukban bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért őket a mintában több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltem. Kérdéseimben múltnak az 1990 előtti időszakot, jelennek a kitöltés

időpontját tekintem (2006-2007 évek). „A vezetési feladatok változása” vizsgálatnál alkalmazott kérdőív 11 kérdésben megfogalmazva 113 részfeladatot vizsgál három idődimenzióban. A vezetési feladatok fontosságára vonatkozó kérdőíves interjúkészítéssel egyidejűleg a vizsgált szervezetekről és megkérdezett vezetőkről meghatározott szempontok szerint különféle azonosítók is begyűjtésre kerültek.

Az alkalmazott adatgyűjtési rendszer az alábbi csoportokra bontható:

- munkahely adatai,
- kérdezett vezető személyes adatai,
- a kérdezett vezető és a munkahely kapcsolata
- interjú kérdések.

A munkahely adatai kérdéscsoport a munkahely nevét, címét, székhelyét, szakterületét, korát, nagyságát (alkalmazotti létszám, árbevétel) illetve jogelődjének létezését foglalja magába.

A kérdezett vezetőről a nemére, korára, jelenlegi beosztására, iskolai végzettségére illetve vezetési előtanulmányaira vonatkoztatva gyűjtöttem információkat.

Külön kérdéscsoportban vizsgáltam a vezető és a munkahely kapcsolatát szervezettel való jogviszonyát, ledolgozott évek számát, vezetői életútját a szervezetben illetve más szervezetekben. A változásvizsgálatok alapját képező adatbázisról megállapítható, hogy a megkérdezettek több mint 50%-a mezőgazdasági szervezeteknél dolgozik. Munkaviszonyuk jellemzően 15-25 éves múltra tekint vissza. A megkérdezett vezetőknek 57%-a az 50-59 éves korosztályt képviseli. Vezetői tapasztalataikra 49%-ban 15-25 éves, 25%-ban pedig 5-15 éves vezetői gyakorlattal tettek szert. A minta közel egy negyede csak néhány éves vezetői tapasztalattal rendelkezik, 3%-a pedig több, mint 25 éve dolgozik vezetői pozícióban. Esetemben 25% a mintában tulajdonos vezető, 72% pedig alkalmazott vezetőként dolgozik.

2.1. A FELADAT VIZSGÁLATNÁL ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK

A begyűjtött adatokat többféle szempontból, többféle statisztikai módszerrel elemeztem. A nagy elemszámú minták, azaz a sokaságok összetétele, megoszlása leíró statisztikai módszerekkel jól bemutatható. A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban a számtani átlagot használja. A medián a rangsorolt adatok $(n+1)/2$ -dik elemének értéke, a nagyság szerint rendezett adatsorának közepén helyezkedik el.

A módusz a statisztikai sorban leggyakrabban előforduló ismérvérték, amely köré tömörül a legtöbb elem értékadata.

A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam fel. Az átlagpontok értékeire épültek a rangsorelemzések és megoszlási vizsgálatok. Természetesen miközben nagyszámú változó vizsgálata lehetőséget teremthet a változók közötti függetlenség esetén nagyon részletes kép és részletekbe menő hipotézisek kialakítására, a sok változó használata nehezíti is a megfelelő átfogó kép kialakítását. Vizsgálataimban a változók nagy száma miatt adatsökkentésre illetve összegzésre volt szükség. Annak a kérdésnek az ellenőrzésére, hogy az általam vizsgált mintában vannak-e egymással valamilyen összefüggést mutató változók és ezen változók csoportosíthatók-e, először főkomponens-analízist, majd faktorelemzést végeztem. Dolgozatomban a 115 vizsgált változóból a módszer segítségével 41 főkomponenst alakítottam ki. Céлом volt olyan vizsgálatok elvégzése is, amelyek arra mutatnak rá, hogy a vizsgált szervezetek különböző szempontok alapján alkotott csoportjaiban a vezetési feladatok fontosságának megítélésében van-e különbség. Vizsgáltam, hogy a vezetők iskolai végzettsége, kora, neme, beosztása, a szervezetek ágazati jellege alapján alkotott csoportok között létezik-e szignifikáns különbség. Itt az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait - a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer - az egyszempontos független mintás varianciaanalízis alapján hasonlítottam össze. A főkomponensek megfelelőnek bizonyultak a végső kommunalitás, az elegendő információtartalom és a KMO teszt tekintetében. A t próba kritikus értékét és az SzD értéket $p=5\%$ mellett fogadtam el.

2.2. A VEZETÉSI FELADATOK VÁLTOZÁSAI VIZSGÁLATOKNÁL ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK

Kutatásomban igyekeztem a megkérdezettek véleményét feltárni, és valamilyen mérhető formában értékelni. A társadalomkutatás során összegyűjtött információkkal szemben követelmény a mérhetőség. Az információk egyik csoportjánál (mennyiségi ismérvek) ez természetes. A mennyiségi ismérvekből vizsgálataimban középértékeket és megoszlási viszonyszámokat számítottam.

A megkérdezett vezetők feladatok alkalmazására vonatkozóan nominális skálából, a gyakoriságokra vonatkozóan relatív gyakoriságot számítottam. Egy statisztikai vizsgálat során egy kísérletet mindig többször végeznek el. Az egyes események bekövetkezési

számát az esemény gyakoriságának nevezzük. A gyakoriság önmagában kevés független információt hordoz, mert függ a kísérletek számától. Ha a gyakoriságot elosztjuk a kísérletek számával, a relatív gyakoriságot kapjuk. A vizsgálataimban arra is kerestem a választ az általam vizsgált változók közül egy vagy több független változó milyen hatással van a függő változóra, milyen erős a kapcsolat közöttük illetve hogyan írható le, fejezhető ki ez a kapcsolat. A kapcsolat elemzésnek erre alkalmas módszerei közül a korrelációs számítást választottam.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A dolgozatban bemutattam azt a fejlődési folyamatot, amely során a vezetéssel kapcsolatba hozható gyakorlati tudás először vezetési ismeretté, majd az egyre gyarapodó vezetési ismeretek és más tudományágak - vezetésben felhasználható - eredményeinek bevonásával a vezetés interdiszciplináris tudománnyá formálódott.

Dolgozatom első részében rendszereztem az általános vezetéselméleti feladatok megjelenését az agrárgazdasági folyamatokban és szervezetekben egyaránt.

Doktori értekezésemben arra is választ kerestem, hogy a megkérdezett vezetők hogyan viszonyulnak az alapvető vezetési feladatokhoz napjainkban, saját szakmai tapasztalataik alapján hogyan ítélik meg a leggyakoribb vezetési feladatok jelentőségét. Kérdéseim megválaszolásához empirikus adat-felvételezésen alapuló elemzéseket végeztem. Célom eléréséhez kérdőíves felmérést valósítottam meg, majd az ebből készített adatbázisból matematikai-statisztikai eljárásokkal összehasonlításokat végeztem. Vizsgálataim alapján az alábbi következtetéseket vontam le:

- A vizsgált **szervezetek vezetői tisztában vannak a vezetés jelentőségével, felelősségével**, alapvetően minden tényezőt fontosnak tartanak a hatékony vezetéshez. A rangsort megvizsgálva megállapítható (3. táblázat), hogy a legjelentősebb vezetési feladatnak a vállalaton belüli információszerzést tekintik. Fontos szerep jut a döntési és szervezési feladatoknak is. A döntés valóban nélkülözhetetlen vezetői tevékenység, bár nem kizárólagosan az, a vizsgálat eredményei alapján mégis még napjainkban is a hatalmi helyzet egyik legismertebb megjelenése. A szervezés fontossága is indokolt, mivel a működés kialakítása és folyamatos javítása nélkül a legjobb döntés kivitelezése is akadályokba ütközik

3. táblázat: Az alapvető vezetői feladatok minősítése

	Átlag	Medián	Modusz	Szórás
vállalaton belüli információszerzés	4,19	4	5	0,936
döntési feladatok	4,13	4	5	0,932
szervezési feladatok	4,04	4	4	0,934
Ellenőrzés	4,03	4	4	0,948
utasítás, rendelkezés	3,82	4	4	1,004
tervezési feladatok	3,81	4	4	1,067
vállalaton kívüli információszerzés	3,69	4	4	1,149
személyzeti feladatok	3,34	3	4	1,079

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

- Mivel a vezetők és menedzserek mindennapjait jelentős részben az emberekkel kapcsolatos problémák megoldása és az emberekben rejlő lehetőségek feltárása tölti ki, ezért az emberi erőforrások kezelése stratégiai kérdés kell hogy legyen. Ennek ellenére a megkérdezettek még sem tulajdonítottak akkora jelentőséget ennek a funkciónak, mint például az ellenőrzésnek, a szervezési, döntési vagy információs feladatoknak
- **A feladatok megítélése más és más a különböző vezetői szinteken.** Az alsó szintű vezetők minden fő kérdés esetében az átlag alatti válaszpontokat fogalmaztak meg, a középszintű vezetők értékrendje közelíti leginkább az átlagos megítélést, míg a felső vezetők tendenciózusan az átlaghoz képest felülértékelték a vizsgált feladatokat. (3. táblázat)

4. táblázat: Az alapvető vezetési feladatok átlagainak összehasonlítása vezetői szintenként

Beosztása	alsó szintű vezető	közép szintű vezető	felső szintű vezető
vállalaton kívüli információ szerzés	3,39	3,62	4,02
vállalaton belüli információszerzés	3,97	4,20	4,40
tervezési feladatok	3,72	3,93	3,86
döntési feladatok	4,09	4,25	3,98
utasítás, rendelkezés	3,75	4,13	3,50
szervezési feladatok	3,93	3,80	4,14
ellenőrzési feladatok	3,72	3,93	3,87
személyzeti feladatok	3,25	3,50	3,55

*A lila jelölés az átlag feletti értékeket jelöli, a zöld az átlag alattiakat.

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

- A végzettségek szerinti csoportosítás eredményeiből kiderül, hogy az egyetemi végzettségűek fontosabbnak ítélik meg a vezetési kérdéseket a többi végzettségcsoporthoz képest, a középiskolai végzettségűek pedig tendenciálisan a fenti kérdéseket átlagosnál kevésbé fontosnak minősítették. Az egyetemi végzettségűeknél az eltérések az átlaghoz képest pozitív irányúak, csak egy esetben, a folyamatba épített ellenőrzés esetében átlag alatti a minősítésük. Lényeges, hogy a szakiskolai végzettséggel rendelkezők relatíve igen fontosnak tartják a saját érdek érvényesítését, valamint a szóbeli rendelkezést és annak gyakoriságát. A technikusok számára kiemelkedően fontos a folyamatba épített ellenőrzés és a technológiai ellenőrzés szerepe, fontossága a vezetésben.
- **Az életkor és a vele járó tapasztalat jelentős mértékben befolyásolhatja az emberek értékítéletét.** A feladatok átlag feletti megítélése leginkább a fiatal vezetőket, illetve az 50-59 éves korosztályhoz tartozókat jellemzi. Véleményem szerint a 20-29 éves korosztály értékrendszerének pozitív irányú elmozdulása egyrészt a fiatalok dinamizmusából és idealizmusából adódik, másrészt ők kevesebb vezetői gyakorlat hiányában hajlamosabbak az általuk gyakorlott feladatok felértékelésére. A pozitív gondolkodás, az új feladat motiváló ereje illetve a teljesítmények ellenőrzésének átlagon felüli értékelése hasznos alap lehet a későbbi vezetői munkában is. Az 50-59 éves vezetői generáció az a korosztály, aki napjainkban jellemzően felső és középvezetői beosztásban dolgozik. Úgy gondolom, hogy az ő átlagon felüli feladatértékelésük, valamint az értékrendszerük, kihat a szervezetük értékrendszerére, és mintát ad fiatalabb munkatársaik, beosztottjaik számára is.
- A munkaerő-ellátás, tervezés, az emberi erőforrás menedzsment feladatok fontossága a kor előrehaladtával csökken, azaz a legfontosabb a szerepe a fiatalabb korcsoportokban, a legkevésbé fontos az idősebb korcsoportokban. A nem hivatalos kommunikációra a fenti megállapítás ugyanúgy megtehető. A vizsgálatok alapján státuszbeli különbségekből adódó vezetési feladatok jelentenek összességében legkevésbé problémát a vezetőknek (mivel az összátlag ezen tényező esetén volt a legalacsonyabb). Ezen kérdés megítélése mégis igen eltérő a korcsoportok között, a 20-29-es és az 50-59-es korosztály úgy tartotta, hogy a vezetői munkát az átlagosnál jobban nehezítik ezek a tényezők. Az alkalmazott minőségi rendszerek a 20-29 éves és a 40-49 éves korosztály számára fontosabbak az átlagosnál, a szervezeti kultúra és hagyomány az 50-59 évesek számára igen meghatározó. A teljesítések

ellenőrzése és a határidők fontosabbak voltak az átlagos megítélésnél a 20-29 éves korosztályban valamint az 50 feletti vezetők esetében.

- A nemek szerinti vizsgálataim során arra a következtetésre jutottam, hogy **a férfiak és nők véleménye bizonyos vezetői feladatok megítélésében eltérő.** A férfiak számára fontosabb az informális kommunikáció és a kapcsolati háló alapú kommunikáció, mint a nők számára. A szervezetek irányításában a piac igényeinek való megfelelés, a technológiai ellenőrzés és a szervezetek szervezése számukra az átlagosnál fontosabb feladatok. A női vezetők véleményei nagyon sok esetben hasonlóak, mint a férfiaké, de a kommunikációban ők inkább a formális, hivatalos kommunikációt részesítik előnyben, fontosabbnak tartják a folyamatosságot, az ellenőrzés és szervezés területein egyaránt. Döntéseikben kevésbé vezérli őket a saját érdek, rendelkezéseiknél kevésbé fontos annak formája és gyakorisága. A női vezetők felméréseim alapján a munka humán tényezőinek, az emberi erőforrással való gazdálkodásnak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak.
- **A vezetői munka feladattartalmát a vezető személyiségjegyein illetve értékítéletén kívül egy másik tényező, maga a „szervezet” is erősen befolyásolja.** A szervezet tevékenysége, típusa, nagysága már önmagában differenciálhatja a vezetési feladatokkal szemben kialakított értékrendünket. Értekezésemben arra vonatkozóan végeztem vizsgálatokat, hogy a különböző szervezeti paraméterek szerinti csoportosítások alapján a vezetők értékrendjében a vezetési feladatokkal kapcsolatosan milyen különbözőségek, differenciáltságok fogalmazhatóak meg. Vizsgálataim alapján a szervezeti paraméterek közül a tevékenységi kör differenciálja legjobban a vezetési feladatok megítélését.

5. táblázat: Az alapvető vezetési feladatok átlagainak elemzése tevékenységi körök alapján

ágazat	vállalat on kívüli információszerzés	vállalaton belüli információszerzés	tervezési feladatok	döntési feladatok	utasítás, rendelkezés	szervezési feladatok	ellenőrzés	Személyzeti feladatok
mezőgazdaság	4,04	4,44	4,17	4,44	4,03	4,19	4,15	3,63
ipar	2,88	4,06	4,00	4,13	3,69	3,88	4,19	2,69
közigazgatás	3,32	4,15	3,78	4,19	3,89	4,15	4,05	3,38
kereskedelem	3,68	3,92	3,51	3,76	3,42	3,72	3,75	3,21
bank, biztosítás	3,65	4,05	3,47	3,88	3,79	3,89	3,92	3,06
gazdasági szolgáltatás	3,55	4,15	3,30	3,80	3,50	4,05	4,25	3,05
egyéb	4,00	4,00	3,88	4,13	4,25	4,25	4,25	3,38
Összesen	3,69	4,19	3,81	4,13	3,82	4,04	4,03	3,34

*A lila jelölés az átlagok feletti átlagokat jelöli, a zöld az átlagok alattiakat.

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

- Az 5. táblázat oszlopait megvizsgálva látszik, hogy tevékenységi körtől függetlenül a vezetők a vállalaton belüli információszerzést a döntéshozatalhoz kapcsolódó feladatokat és az ellenőrzést minősítették a legfontosabbnak. Ha soronként (tevékenységi körhöz kapcsolódóan) vizsgáljuk a feladatokat, akkor árnyaltabb képet kapunk a megítélésről. Míg a mezőgazdaságban minden feladat kiemelkedően fontos, a banki, biztosító és kereskedelmi szektorokban az átlagos megítéléshez képest alacsonyabbak az értékelések. Az iparban a tervezési, döntési, ellenőrzési feladatok kapnak nagyobb szerepet, a gazdasági szolgáltatásban a szervezési, ellenőrzési feladatok. A közigazgatásban a vállalaton belüli és kívüli információszerzés és a tervezési feladatok bírnak kisebb jelentőséggel a többinél.
- Az ellenőrzési és szervezési feladatok mindenütt kitüntetett figyelmet kaptak. Szerepük a mezőgazdaságban, iparban, bankban, biztosításban a legfontosabb a megkérdezettek vezetői tevékenységében. Az átlaghoz képest leginkább közelítő értékrend a közigazgatást jellemzi. Ez abból is adódhat, hogy a megkérdezésben a legtöbb középvezetői szintű kérdőívet a közigazgatásban felvételeztem. A tevékenységi kör szerinti különbségek feltárására főkomponensanalízist is végeztem egytényezős varianciaanalízissel, mely alapján sok a különbséget, éles differenciáltságot lehet felfedezni a főkomponensekben.
- A mezőgazdaságban majdnem minden felsorolt tényezőnek az átlagosnál fontosabb szerepe van. A legmagasabb értékekkel a vezető a szervezeti kényszerítés alapú

konfliktuskezelést, kapcsolateredetű információszerzést, a technológia minőségének jelentőségét, és az informális kommunikációt illeték. Ezek az értékek azt mutatják, hogy a mezőgazdasági vezetők az átlag megítéléshez képest ezeket a feladatokat tartják kiemelten fontosnak. A szervezeti és saját érdek képviselője a döntésben, illetve a munkafeltételek kialakításával kapcsolatos feltételek megítélése közelít legjobban az átlaghoz. Sajnálatosnak tartom, hogy a megkérdezettek az emberi erőforrással kapcsolatosan felmerülő vezetési feladatokat nem a szakirodalomban megfogalmazott fontosságúnak értékelik.

- Az iparban fontosabb szerephez jut a többenél a pozitív, kooperáló magatartás, a képzés, ösztönzés, teljesítménymenedzsment, a teljesítmény és a határidők betartása és a hivatalos kommunikáció. Kiemelt szerepe van a racionalitásnak, a technológiai szervezés külső szervezettel történő összehangolásnak, és egyáltalán a technológiának, minőségnek, valamint a technológiai fegyelemnek, alkalmoszerű ellenőrzésnek.
- A közigazgatásban látható, hogy fontos a végrehajtás szerepe, a hivatalos szervezeti út által kijelölt kommunikáció. A törvények, rendeletek ismerete mellett fontos vezetői feladat, racionalitás, az egyértelműség, összhang megteremtése. Fontosnak ítélik meg a megfelelő képzési, ösztönzési rendszerek kialakítását is. Mivel vizsgálataimban ezek a legjobban strukturált szervezetek (koordináció, konfiguráció, hatáskör és munkamegosztás szempontjából) így egyértelmű, hogy számukra a munkához, munkahelyhez kapcsolódó feladatok kialakítása, valamint a szervezet struktúrájából eredő konfliktusok kezelése fontosabb feladat, mint más szervezetek számára. A közigazgatási (bürokratikus) munkáról kialakult attitűdöket alátámasztja ez az értékvizsgálat. Esetükben a szervezeti kommunikáció alkalmazása és a jogszabályi eredetű információszerzés felértékelése mellett a szervezet érdekeinek képviselője illetve a rendelkezési feladatok gyakran, szakszerűen történő alkalmazása is fontos vezetői kritérium.
- A kereskedelemben tevékenykedő vezetők önmaguk vezetői munkájának fontosságát leértékelik, mert a 42 faktor közül 27 esetben átlagon aluli minősítést adtak. A kereskedelemben főleg két dolognak van a többenél lényegesen nagyobb szerepe: a saját érdek képviselője a döntésbe és az egyedi tervezésnek, melyek közül is a saját érdek a jelentősebb.
- A bank és biztosításban a jelentősebb tényezők a hivatalos kommunikációs utak preferálása, képzési, ösztönzési rendszerek kialakítása, illetve az idő és

információhiányból adódó plusz feladatok kezelése. Ebben a szektorban is elvárás a szervezeti érdek, gazdaságosság.

Érdekesnek találom, hogy a közigazgatási, kereskedelmi szervezetek, valamint a bankok, biztosítók azok, akik a mások által fontosnak ítélt piaci igényeknek való megfelelést alulértékelik.

- **A mezőgazdaságban minden vezetői feladat kiemelkedően fontos**, míg a banki, biztosító és kereskedelmi szektorokban az átlagos megítéléshez képest alacsonyabbak az értékelések. Az iparban a tervezési, döntési, ellenőrzési feladatok kapnak nagyobb szerepet, a gazdasági szolgáltatásban a szervezési, ellenőrzési feladatok. A közigazgatásban a vállalaton belüli és kívüli információszerzés és a tervezési feladatok bírnak kisebb jelentőséggel a többinél.
- Változást vizsgálataimban a feladatokról kialakított értékrendben két markánsan kirajzolódó változást tapasztaltam. Az egyik szerint **a menedzsment szemlélet a vezetők körében egyértelmű felértékelődésen ment keresztül**. Ez a tendencia várhatóan a jövőben is meghatározó az értékrendjünkben.

A másik fő változás **a vezetői feladatok megítélésében a súlypontok eltolódása**. Míg a múltban a rendelkezést a szabályozást és a szervezést tartották a legfontosabbnak, addig a jelenben a szervezési feladatok mellett az ellenőrzés és a teljesítményértékelés állnak a figyelem középpontjában. A jövőben a vezetők által kialakított értékrend szerint a tulajdonosi érdek képviselésére, a döntéshez kapcsolódó feladatokhoz és a motivációra szükséges leginkább fókuszálni.
(6. táblázat)

6. táblázat: Vizsgált vezetői feladatok

Vizsgált vezetői feladatok		Múlt	Jelen	Jövő
Tulajdonosi érdekeket képviselő feladatok	Tulajdonosi feladatok gyakorlása	2,70	4,10	4,84
	Kapcsolattartás, kapcsolatépítés	3,63	4,35	4,64
	Tájékozódás, tájékoztatás	3,25	4,28	4,72
Döntéshozatal, döntésvégrehajtás vezetői feladatai	Döntéshozatal	3,35	4,60	4,88
	Rendelkezés, utasítás, szabályozás	4,04	4,48	4,64
Szervezési és ellenőrzési feladatok	Szervezés	4,00	4,75	4,79
	Ellenőrzés, teljesítménymérés	3,65	4,60	4,78
Befolyásolás vezetési feladatai	Motiválás	2,78	4,43	4,88
	Humán erőforrás menedzsment	2,71	4,15	4,69
	Konfliktuskezelés, zavarelhárítás	3,58	4,60	4,64
Tervezés és stratégiaalkotás	Tervezés, stratégiaalkotás	3,75	4,48	4,77

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

- A változásvizsgálatok részletes eredményei azt mutatják, hogy a **tulajdonosi érdekek vállalatok irányítására gyakorolt hatása, annak a menedzsment szemléletben való megjelenése megerősödött**. Ez a tendencia a jelen tapasztalatai alapján várhatóan a jövőben még dominánsabbá válik. Fontos, hogy a tulajdonosi érdek képviselője-mint szemlélet azoknál a vezetőknél is fontos érték, akik nem tulajdonosai az általuk irányított szervezetnek. Ennek egyik oka lehet a tulajdonosok elvárásainak való megfelelni akarás, a túlzott teljesítmény-orientáltság, a pozícióhoz való ragaszkodás, a munkahely féltése. Másik oldalról a vezetők egy típusánál olyan erős a szervezet iránti elkötelezettség, hogy a feladatok megítélésében közel azonosan gondolkodnak, mintha az valódi tulajdonuk volna.
- A **szervezés** bármelyik vizsgált időszakban a többi feladat azonos időszakaihoz viszonyítva egyaránt **kiemelkedő jelentőségű feladat**. Különbség a részfeladatok preferálásából adódik. Az ellenőrzéssel szemléletében felerősödött a **teljesítményorientáció**.
- A **tulajdonos vezetők és az alkalmazott vezetők között az esetek többségében markáns különbség nem az értékítéletben rajzolódik ki igazán, hanem a feladatok alkalmazásának gyakoriságában**.
- Megállapítható, hogy **a vezetői értékrendről kialakult kép nem minden esetben van összhangban a vezetői cselekvéssel**, mivel a napi munkavégzés szintjén sok

esetben a legkevésbé fontos feladatok gyakorisága a rendszeresebb. A valódi fontos feladatok alkalmazásának gyakorisága sokszor csak eseti jellegű. **Ez a tendencia az alkalmazott-vezetők körében markánsan megjelenik**

- A tulajdonosi vezetői feladatok alkalmazása legdifferenciáltabb, mivel annak minden vizsgált feladatára igaz, hogy a munkavégzésben gyakrabban alkalmazzák azt a tulajdonos vezetők. Míg az alkalmazott vezetők a legtöbb esetben tulajdonosi feladatokat 1-5-ig terjedő fontossági skálán négyes érték fölé értékelték, addig a legtöbb esetben azokat nem alkalmazzák.
- A vizsgálatokból megállapítható, hogy a tulajdonos vezetőknek sokkal több lehetőségük nyílik a döntéshozatalra, a döntések jellegénél pedig egyértelműen a tulajdonosi célokat helyezik előtérbe (pénzügyi, piaci, szervezési döntések dominanciája).
- Az általam vizsgált valamennyi vezetői feladat közül a megkérdezettek a döntés és a motiváció feladatainak jósolnak leghatékonyabb jövőt. A piaci jellegű döntések jövőbeni fontossága az a kérdés, amely minden megkérdezett vezető szerint a legfontosabb vezetői döntés kérdését alkotja.
- Vizsgálataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a **tulajdonos vezetők munkájában a vezetési feladatok sokszínűsége, azok együttes alkalmazása sokkal jellemzőbb, gyakoribb.** Az alkalmazott vezetőkre gyakorlatban kevesebb vezetői feladat alkalmazása a jellemző. Ennek oka a szervezeti hierarchiában történő elhelyezkedés, illetve a szervezethez való kötődés lehet.
- Ellentmondásosnak tartom, hogy úgy várják el a vezetők a beosztottaiktól a hatékony és együttműködő munkavégzést, hogy a segítségnek, motiválásnak, lelkesítésnek, a munkakör és az ösztönzési rendszer kialakításának csak alacsony gyakoriságot tulajdonítanak. A leggyakrabban alkalmazott motivációs megoldások között is csak olyan technikákat találunk, amelyek a munkahely szempontjából nem követelnek anyagi áldozatokat. A jövőben ezek az irányvonalak felerősödni látszanak
- Véleményem szerint a fentiek alapján a **vezetők által gyakorolt vezetői feladatok meghatározzák, és jól körvonalazhatóvá teszik a szervezeten belül a vezetők kompetenciáját,** és ezzel az erőket szabadítja fel, amelyekkel azt a tevékenységet választja, amiben a lehetősége és a képessége a legoptimálisabb eredményt ígéri.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A vizsgálatok egyik fő eredményének azt tartom, hogy a vizsgált **hazai működő szervezetek vezetőinek a gondolkodásmódjából kiindulva** a válaszadók egyéni szubjektumainak, észleléseinek és meggyőződéseinek, értékítéletének azonosítása alapján megállapításokat tettem az agrárgazdasági szervezetek vezetésével kapcsolatos feladatokra vonatkozóan. Az értekezésem új és újszerű eredményét az alábbiak szerint foglalom össze:

- Vizsgálataim alapján a vezetői értékrendben két markánsan kirajzolódó változást tapasztaltam. Az egyik szerint **a menedzsment szemlélet a vezetők körében egyértelmű felértékelődésen ment keresztül.** Ez a tendencia várhatóan a jövőben is meghatározó az értékrendjünkben. A másik fő változás **a vezetői feladatok megítélésében a súlypontok eltolódása.**
- A változásvizsgálatok részletes eredményei azt mutatják, hogy a **tulajdonosi érdekek szervezeteknek az irányítására gyakorolt hatása, annak a menedzsment szemléletben való megjelenése megerősödött.** Fontos, hogy a tulajdonosi érdek képviselője-mint szemlélet azoknál a vezetőknél is fontos érték, akik nem tulajdonosai az általuk irányított szervezetnek.
- **A tulajdonos vezetők és az alkalmazott vezetők között az esetek többségében markáns különbség nem az értékítéletben rajzolódik ki igazán, hanem a feladatok alkalmazásának gyakoriságában.**
- Megállapítható, hogy **a vezetői értékítéletről kialakult kép nem minden esetben van összhangban a vezetői cselekvéssel,** mivel a napi munkavégzés szintjén sok esetben a legkevésbé fontos feladatok gyakorisága a rendszeresebb. A valódi fontos feladatok alkalmazásának gyakorisága sokszor csak eseti jellegű. **Ez a tendencia az alkalmazott-vezetők körében markánsabban megjelenik.**
- Vizsgálataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy **a tulajdonos vezetők munkájában a vezetési feladatok komplexitása, azok együttes alkalmazása sokkal jellemzőbb, mint az alkalmazott vezetőknél.** A vezetők által gyakorolt vezetői feladatok meghatározzák, és jól körvonalazhatóvá teszik a szervezeten belüli kompetenciákat.

Doktori disszertációm segítségével szándékaim szerint sikerült körbejárni a kutatás fő vizsgálati szempontjait. Remélhetőleg az elkészült dolgozat egy kerek kép kialakítását teszi lehetővé az olvasó számára a menedzsment világáról. Mindez azonban korántsem jelenti azt, hogy a teljesség igényével foglalkoztam a vezetés minden aspektusával.

A vezetés ma már nagyon sok olyan területtel foglalkozik, amelyekről korábban nem is gondoltuk, hogy vezetési összefüggésekben is tárgyalható, vizsgálható. Az emberi tényezőktől a viselkedésig, a motivációtól a konfliktuskezelésig, a kapcsolatépítéstől a döntésig, a tulajdonosi érdekek képviselésén át, az információ- és minőségmenedzsment, a szervezés, mind-mind a vezetés önálló területei. Ezek az általános vezetési feladatokon túl a mezőgazdaságban speciális vezetési problémák is jelentkeznek melyek sikeres menedzseléséhez nem elegendő a korábban szerzett gyakorlat és tapasztalat. A vezetőknek olyan tudásra van szükségük, amelyek a szakmai tapasztalatokkal párosulva, a jövő kihívásainak megfelelően alkalmasak lehetnek a gazdaságok és a gazdálkodás sikeres menedzseléséhez.

5. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉMÁJA:

VEZETÉSI FELADATOK ÉS FUNKCIÓK VIZSGÁLATA AGRÁRGAZDASÁGI SZERVEZETEK BEN

TUDOMÁNYOS KÖNYVRÉSZLET/TANKÖNYVRÉSZLET MAGYAR NYELVEN:

1. **Bilanics Á.: Vezetési feladatok és vezetői szerepek**
In. Berde Cs. - Láczy M. szerk.: Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Főiskolai Kar, Nyíregyháza, 2005., ISBN: 963-7336-35-4, 9-21 p.
2. **Vezetési feladatok és vezetői szerepek in. Berde Cs. szerk: Korszerű menedzsment ismeretek rendőri vezetők számára.** ISBN: 978-963-06-2271-4, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság, 2007

FŐISKOLAI JEGYZET MAGYAR NYELVEN:

3. **Bilanics Á.: Gyakorlati napló a gazdálkodási szak I. évfolyamos hallgatóinak részére,** Főiskolai gyakorlati napló Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza, 2000
4. **Berde-Dienesné-Bilanics: Humánmenedzsment** Főiskolai jegyzet mezőgazdasági mérnök hallgatók számára, Nyíregyházi Főiskola, 2001. 1-76 p.
5. **Berde-Bilanics: Humánmenedzsment** Főiskolai jegyzet mezőgazdasági mérnök hallgatók számára, Átdolgozott kiadás, Nyíregyházi Főiskola, 2002. 1-104p
6. **Berde Cs. – Bilanics Á – Láczy M.: Menedzsment I.kötet.,** Főiskolai jegyzet, Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Főiskolai Kar, Nyíregyháza, 2004. 3-76 p.
7. **Berde Cs. – Bilanics Á. – Láczy M.: Menedzsment II.kötet.,** Főiskolai jegyzet, Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Főiskolai Kar, Nyíregyháza, 2004. 3-69p.

INTÉZETI KIADVÁNYRÉSZLET IDEGEN NYELVEN:

8. **Bilanics Á.: A study of the changes in management tasks** In. Inventárium Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2007.

INTÉZETI KIADVÁNYRÉSZLET MAGYAR NYELVEN:

9. **Bilanics Á.: Vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata.**
In. Inventárium, Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2000. 41-43 p.
10. **Bilanics Á.: Menedzsmentváltás a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalkozásokban a rendszer-váltás óta.** Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Intézetének Tudományos Közleménye, Nyíregyháza, 2000., 28-33p.
11. **Bilanics Á.: Vezetési feladatok napjainkban.** In Inventárium Nyíregyháza, Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Inventárium, 2002. 91-93p.

IDEGEN NYELVŰ TUDOMÁNYOS FOLYÓIRAT:

12. **Bilanics Á.: Management Tasks in Today's Organisations.** In. Acta Beregsasiensis, (Ferenc Rákóczi II. Hungarian College of Subcarpathio) Tudományos Évkönyv ISBN: 966-7966-49-6, 78-81p.

MAGYAR NYELVŰ TUDOMÁNYOS FOLYÓIRAT IDEGEN NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓVAL:

13. **Bilanics Á.: Vezetési feladatok változásainak vizsgálata (A study of the changes in management tasks)** In Acta Agraria Debreceniensis, 2007. (Megjelenés alatt)

KÜLFÖLDÖN MEGJELENT IDEGEN NYELVŰ ELŐADÁS:

14. **Bilanics Á.: Leadership in the past, present, and future - An insight into the methodology of the studying of leadership tasks** (Ferenc Rákóczi II. Hungarian College of Subcarpathio) Scientific Conference Lecture entitled „Let's learnEurope” 26. Oktober, 2007. Megjelenés alatt

15. **Bilanics Á.: The main tendencies of leadership development, novel challenges of leader work** Scientific Conference Entitled „Globaisation Challenges” held by the University of Uzhgorod, November 2007 Megjelenés alatt

MAGYARORSZÁGON MEGJELENT IDEGEN NYELVŰ ELŐADÁS:

16. **Bilanics Á.: *The changes in leadership tasks*** Gazdasági és Kulturális Szakmai Együtműködés az V. Korridor nyomvonalán” Nemzetközi Konferencia Nyíregyháza, 2008. április 25. 51-53p.

MAGYAR NYELVŰ FOLYÓIRAT

17. **Berde Cs.- Bilanics Á.: *Menedzsment a mezőgazdaságban***. Agrárium a Magyar Agrárkamarak lapja. 18. évf. 1. szám, Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest, 2008. 22 p.
18. **Berde Cs - Bilanics Á.: *Feltételek és lehetőségek***. Agrárium a Magyar Agrárkamarak lapja. 18. évf. 1. szám, Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest, 2008. 23 p.

MAGYAR NYELVŰ KONFERENCIA ELŐADÁS

19. **Bilanics Á.:** A szervezeti struktúrák vezetési sajátosságainak vizsgálata az észak-keleti régióban, XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Agrárökonómiai szekció, Mosonmagyaróvár, 2000. október 5-6.
20. **Bilanics Á.: *Egy kutatás módszertani hipotézise*** „A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései” II. Nemzetközi Tanácskozás Debreceni Egyetem, Debrecen, 2000. november 3. 19-23 p.
21. **Bilanics Á.: *A menedzsment sajátosságai Szabolcs-Szatmár- Bereg megyében*** Georgikon Napok 2001. Keszthely 2001
22. **Láczay M.-Bilanics Á.: *A humánerőforrás fejlesztésének lehetőségei a szervezett gazdasági oktatás keretein belül*** VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, 2002. március 26. 286-296 p
23. **Bilanics Á.: *Vezetési feladatok a múltban, jelenben, jövőben***. A Magyar Tudomány Napja 2007. Megyei Tudományos Konferencia, Nyíregyháza, 2007. november 11. Megjelenés alatt
24. **Bilanics Á.: *A humánmenedzsment sajátosságai Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében***
„Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés”Nemzetközi konferencia, Debrecen-Nyírlugos-Nyíregyháza, 2002. június 6.

25. **Berde Cs.- Bilanics Á.:** Vezetői szemlélet és elvárás változások a mezőgazdaságban. „Vállalkozások ökonómiája”, XI. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös, 2008. 120 - 121. p.

KPÉ számítás:

1.	0,17	8.	0,2	15.	0,15	22.	0,05
2.	0,25	9.	0,1	16.	0,1	23.	0,05
3.	0,5	10.	0,1	17.	0,05	24.	0,05
4.	0,17	11.	0,1	18.	0,05	25.	0,05
5.	0,25	12.	0,4	19.	0,05	Összesen:	
6.	0,17	13.	0,2	20.	0,05		3.63
7.	0,17	14.	0,15	21.	0,05		