

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 MTA Doktora

Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban

Készítette:

Szabados György Norbert

Témavezető:

Dr. Berde Csaba a mezőgazdaság tudományok kandidátusa

Debrecen

2008

CSOPORTMENEDZSMENT AZ AGRÁRGAZDASÁGBAN

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében a
Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban.

Írta: Szabados György Norbert okleveles gazdasági-agrármérnök

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. Kuti István PhD, egyetemi docens

tagok: Dr. Lácza Magdolna CSc, tanszékvezető főiskolai tanár

Dr. Dienesné dr. Kovács Erzsébet PhD, egyetemi docens

A doktori szigorlat időpontja: 2007.10.16.

Az értekezés bírálói:

Dr.

Dr.

A bíráló bizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

titkár: Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 2008.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	3
1.1. Témafelvetés.....	4
2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS	8
2.1. A csoportok jelentősége, fogalma	8
2.2. A csoportok vezetési megközelítése.....	13
2.3. A csoportok kategorizálása, típusai	16
2.4. A csoportműködés jellemzői	22
2.4.1. Csoportformálódás	22
2.4.2. Csoportdinamika.....	26
2.4.3. A csoportstruktúra	30
2.4.4. A csoportok eredményessége és hatékonysága, kommunikációs jellegzetességek.....	34
2.5. Csoportok a mezőgazdasági szervezetekben	37
2.6. Az irodalom összefoglaló értékelése	49
2.7. A folyamatszemplétű csoport megközelítés	51
3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE	58
3.1. Vezetési interjúra alapozott vizsgálatok módszere.....	59
3.2. Az adatfeldolgozás és elemzés módszere	61
3.3. A vizsgált minta bemutatása.....	65
4. A VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE	70
4.1. A leíró statisztikai vizsgálatok eredményei	70
4.1.1. A csoportstruktúra kialakításában szerepet játszó tényezők vizsgálata	72
4.1.2. A csoporttagság viszonyainak és belső működési jegyeinek elemzése.....	78
4.1.3. A csoportműködés tényezőinek vizsgálata.....	87
4.2. A csoportmenedzsment vezetési feladatainak részletes elemzése.....	93
4.2.1. A szervezeti paraméterek alapján elvégzett vizsgálatok	94
4.2.1.1. Szervezeti profil alapján elvégzett vizsgálatok	94
4.2.1.2. Szervezeti működési forma alapján elvégzett vizsgálatok	97
4.2.1.3. Szervezeti méret alapján elvégzett vizsgálatok	100
4.2.2. Az interjúalanyok paraméterei alapján elvégzett vizsgálatok eredményei.....	103
4.2.2.1. A vezetői szintek alapján elvégzett vizsgálatok eredményei	103
4.2.2.2. Az interjúalany végzettsége alapján elvégzett vizsgálatok eredményei.....	105
4.2.2.3. Az interjúalany kora alapján elvégzett vizsgálatok eredményei	108
4.2.2.1. Az interjúalany neme alapján elvégzett vizsgálatok eredményei.....	110
4.3. Klaszterelemzés	113
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	120
6. ÖSSZEFOGLALÁS	126
7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	129
8. IRODALOMJEGYZÉK	130
Internetes hivatkozások	137
MELLÉKLETEK	138

1. BEVEZETÉS

A szocializáció az emberi lét alapvető jellegzetessége. A mindennapi élet társakkal, közösségekben 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. Annyi bizonyosan megállapítható, hogy az utóbbi évszázad bőséges alapot kínált a viselkedés tanulmányozására. 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 vizsgálatokat, eseményeket 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 gondolkodni, mely manapság egyre inkább képezi a szervezeti munka alapját, ennek megfelelően pedig a csoportok kialakítása és működtetése is az egyik legfontosabb vezetési feladattá vált.

1.1. Témafelvetés

A vezéstudomány képviselőit régóta foglalkoztatja a csoportok működésének, működtetésének törvényszerűsége. 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 tehetünk 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. Ez önmagában azt is jelenti, hogy számos jelenség vár még magyarázatra, további feladatok várnak a tudományterület művelőire.

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. A mezőgazdaság, az elmúlt 50 évben megfigyelt, robbanásszerű fejlődése sem feledtetheti velünk azt a tényt, hogy a munkavégzés alapja és eszköze az ember, annak minden előnyös vagy hátrányos, állandó vagy változó tulajdonságaival egyetemben. 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 kutatási munka követi a Debreceni Egyetem Vezetési és Munkatudományi Tanszékének funkcionális vizsgálati módszerét, annak szerves részét képezi önálló modulként.

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.

Problematicus 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. Figyelmet kívánok szentelni ennek a területnek is, mivel ez számos ok miatt sem teljesen tisztázott.

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. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

A hazai szakirodalmak kiterjedten foglalkoznak a témával, ugyanakkor csupán ismeretterjesztő céllal teszik, kevés a hazai önálló vizsgálat. A külföldi szakirodalmak egészen a XX. század elejéig nyúlnak vissza. Az irodalmi feldolgozásom célja a csoportos működés, a csoportos munkavégzés legfontosabb kutatási eredményeinek ismertetése. A szakirodalmi bőség miatt elsősorban a vezetési szempontból fontos területek és ismeretek áttekintésére vállalkoztam. Csak azokat a forrásokat vettem figyelembe, melyek a további kutatás kiindulási pontjaként használhattam fel. Az egyes részeket saját, önálló gondolatokkal egészítettem ki, helyenként önálló értékelésre is vállalkoztam. Az általános leírást követően a téma mezőgazdasági vonatkozásait is ismertetni kívántam, melyet eddig hasonló módon megközelítve sehol sem találhattam meg. A fejezet végén az irodalmi források tömör értékelésére, összefoglalására vállalkoztam. A feldolgozás alapján kísérletet tettem a csoport fogalmának definiálására, működtetési koncepciójának leírására, bemutatására önálló modell formájában, amely a további vizsgálataim alapjául szolgált.

2.1. A csoportok jelentősége, fogalma

A társas lét, az együttélés és az együttműködés a biológiai élőlények sajátossága. Számos állatfaj él csoportosan, továbbá biológiai funkcióink, mint például a táplálkozás, a szaporodás együttműködést tételez fel. Csoportosan élnek bizonyos rovarok, kölcsönös együttlét és interakció magasabb rendű állatoknál is sokszor jellemző (INTERNET1).

A humán szocializáció történelme egyidősnek tekinthető az emberiséggel. Az emberek társakkal élik le életüket, kapcsolataik társas és társadalmi színtere a csoport. Viselkedésüket alapvetően és erőteljesen befolyásolja a közeg, az elvárások, amihez igazodnak, az értékek, amiket képviselnek, a célok, amelyek elérésére törekednek. Következésképp, a csoportban lévő emberek viselkedését meghatározza az adott közeg célja, tevékenysége és belső összefüggései.

Sokak szerint a diszciplína eredete egyidős az emberi szocializációs viszonyok megjelenésével. Jelentőségére már ennél sokkal korábbi vizsgálatok is utalnak, sok próbálkozás történt a középkorban annyira jellemző tömegjelenségek leírására is, mely eredményei napjainkban is aktuálisak lehetnek. Biztos pontnak tekinthető a tudományos vizsgálatok megjelenése a XIX. század végén, miután Lipcsében létrehozták az első kísérleti pszichológiai laboratóriumot azzal a céllal, hogy feltárják a lelki jelenségeket, azok kiváltó

okait, lefolyásuk törvényszerűségeit és hatásukat az emberi cselekvésre. A későbbiekben számtalan tudományos kutató foglalkozott a témával, kiemelkedő eredményei miatt meg kell, hogy említsem MAYO (1933) Western Electricnél folytatott vizsgálatait, MORENO (1934) módszertanát, mely először kínált eszközt a csoport strukturális viszonyainak leírására, ALLPORT (1950) érzékelést és információ-feldolgozást középpontban helyező vizsgálatait, illetve LEWIN (1975) munkásságát, aki többek között a csoport dinamika fogalmán belül a belső, szerkezeti összefüggések feltárásán dolgozott. Nehéz az egyes kísérleti eredmények, megállapítások helyét, szerepét konkretizálni, hiszen azok egyaránt fontosak lehetnek valamennyi terület számára.

A menedzsment, mint viszonylag új tudományterület a kezdetektől fogva figyelemmel követte a társas interakció jelenségét. Az elmúlt 100 év vizsgálataiban az 1970-es, 1980-as évek kiemelkedő jelentőséggel bírtak, elmélyült kutatásokkal, részletező vizsgálatokkal találkozhatunk, mely újabb területeket alakítottak ki és helyeztek a vizsgálatok középpontjába. A csoportmenedzsment jellegű ismeretek szerepe az utóbbi időben felértékelődött. Magyarországon főként általános pszichológiai kutatásokon dolgoznak, melynek témája elsősorban hálózatok felmérése, leírása. Specializált, szociometriai vizsgálatok folynak változatos témakörökben, így például óvodai csoportok felmérése, hajléktalanok kapcsolatrendszere, valamint egyéb társadalmi hatások vizsgálata témakörökben. Véleményem szerint nemzetközi szinten vizsgálva beszélhetünk mikro, illetve makro csoportmenedzsment, valamint csoportfolyamat vizsgálatokról. Mikro szinten a csoportmenedzsment vizsgálatok a szervezeten belüli folyamatokat tanulmányozzák. Kiemelkedően sok a teamekre vonatkozó megfigyelés, publikáció. Az üzleti életben felsővezetők, topmenedzserek csoportmenedzselési folyamataival foglalkoznak elsősorban esettanulmány formájában. Továbbá tanácsadó, képzési, tréning cégek oktatási anyagai, kutatásai is kiemelhetők. A makroszintű vizsgálatok tárgya olyan gazdasági analízis, mely a szervezeti egységek közötti piaci tranzakciókat követi nyomon, mindezt a csoport, mint gazdasági szereplő viselkedésén keresztül tanulmányozza, így a jelenség részben közgazdaságtan új irányzatát (Új Intézményi Közgazdaságtan) is érinti.

A csoport mintegy fókuszálja a társas élet jelenségeit, a tagok közötti tartós társadalmi interakció feltételezi a közöttük lévő kommunikációt, a személyészlelést, a születő és működő személyközi kapcsolatokat, a közös beállítottságot, kialakult státuszokat és szerepeket (GYÖKÉR, 2004). PIROS (2004) szerint a jövőre vonatkozóan a jelenlegi elvárások mellett fontosabbá válik az együttműködő készség erősödése, a teamben való munkavégzés képessége és a minőségi munkavégzés igénye. A szervezetnek is nagy szerepe van abban,

milyen eszközök állnak egy vezető rendelkezésére (JUHÁSZ, 2004). A magyar menedzserek többsége rendszeresen teherviselő képessége határán dolgozik, amit a feladatok rossz delegálása okoz. Itthon - akár Szlovéniában és Csehországban - a nyugati trenddel ellentétben a vezetők szakmai ismereteiket sokkal fontosabbnak érzik, mint szociális képességeiket. A vizsgálatok további ellentétekre is rámutattak. Minden vizsgált országban arra a megállapításra jutottak, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál fontosabb, hogy a vezetők megfelelő szociális készséggel rendelkezzenek. A több mint 1000 főt foglalkoztató cégeknél már a megkérdezettek 70 százaléka ítélte ezt elengedhetetlennek. Eltérőnek bizonyult a szociális és a szakmai képességek egymáshoz viszonyított fontossága. Miközben nyugaton a vezetők 50-50 százalékos súlyt adtak a két területnek, keletebbre a szakmai ismeretek jelentősége mindenütt felülmúlta a szociális érzék fontosságát. A fenti ellentmondást tükrözi az is, hogy a szakmai ismereteknek Magyarországon tulajdonítottak a legnagyobb jelentőséget, nálunk ennek súlya a 66 százalékot is elérte. A szakértő szerint ez a hazai vezetési hiányosságok legfontosabbikára mutat rá. Itthon az értékesítési vezető gyakran a legjobb értékesítő, és nem az, aki a legjobban tudná vezetni, ösztönözni az értékesítőket. Ezért a menedzserek saját szakmai ismereteiket helyezik előtérbe, és elsősorban azokat is alkalmazzák munkájukban. A polihisztorok kora lejárt; legalábbis az üzleti életben. (INTERNET2). Mára a végzett munka tekintetében komoly specializálódás és munkamegosztás jellemző. Épp ezért az összetett feladatok kivitelezésében a munkatársaknak óhatatlanul együtt kell működniük. Felmerül a kérdés, miként lehet valódi teamként dolgozni, bizonyos területeken olyan eredményeket elérni, melyek meghaladják az egyéni teljesítmények egyszerű összegzését.

A korábbi, alig ismert kutatások mellett a rendszerváltást követően - a multinacionális szervezetek letelepedésének jóvoltából - ismerkedhettünk meg ilyen, korszerű tudásanyaggal, majd rövidesen virágzásnak indultak a szervezetfejlesztéssel foglalkozó tanácsadó cégek. Noha ezeknek a szervezeteknek a működésébe szervesen integrálódtak a meghonosodott ismeretek, kevés hazai cég, még kevésbé a kis- és középvállalkozások ismerik fel a csoportos működés jelentőségét. A magyar vállalatoknál pedig alig ismert, illetve nincs hagyománya a team munkának. A megszokott utasításos, egyéni felelősségre vonást szorgalmazó, a hiba elkenését eredményező, főnök-beosztotti viszonytól hosszú út vezet az egymással (más osztályokkal!) együtt dolgozó, pozitív hozzáállást igénylő, a problémára, a megoldásra koncentráló, felhatalmazott (felelősséggel is járó) problémamegoldó csoportokban való részvételig (ERDEI és PATAKI, 1988). Egyre inkább úgy tűnik, hogy a vezetési feladatok komplexitásának növekedésével - mely a hazai nemzetgazdasági ágazatokon belül komolyan

érinti a mezőgazdaságot is - szükség lenne a kooperációs készségek erősítésére, az emberi viszonyok újbóli, átgondolt racionalizálásra.

TENNER és DE TORO (1998) szerint összeadandó, döntési (diszjunkt), lánc (konjunktív) és optimalizáló feladatok megoldására folyamatszempontú megközelítésben jól használhatók a teamek, hazai elnevezéssel élve a csapatok. A stabil, állandó feladatok elvégzésére csoportokat szokás létrehozni, noha a hazai szakirodalmak is gyakran keverik az elnevezéseket. A team kifejezés annyira meghonosodott nemcsak a szakirodalomban, hanem a köznyelvben is, nem érdemes a szóhasználat ellen hadakozni (KLEIN, 1998). A továbbiakban a csapat és team szinonimája miatt konzekvensen a team kifejezést fogom használni. A csoport definícióját számtalan szakirodalom taglalja. Különböző területeket megfigyelve sokféle megfogalmazásokkal találkoztam, főként annak függvényében, hogy mely a csoport megkülönböztető jegye. A gondolatmenet logikája a megjelenés kronológiai sorrendjét veszi figyelembe. WEICK (1969) szerint vannak olyan folyamatok, melyek létrehozzák, fenntartják és feloldják a közösségi tevékenységeket, később megteremtik a szervezés munkáját, valamint azt a módot, ahogyan a folyamatok rendszerint végbemennek, így magát a szervezetet is. Azaz a szervezet vagy csoport definiálása legfőképp a résztvevők által teljesítendő feladatok révén valósul meg. Létezik olyan megközelítés, miszerint a csoport olyan társadalmi egység, amely meghatározott státuszú és szerepkapcsolatot alkotó egyénekből áll, akik viselkedését a csoport normái, értékei szabályozzák (SHERIF, 1969). A közös tevékenység, a csoportos munka kiterjedhet két személy egyszerű együttműködésére éppúgy, mint nagy szervezetek és intézmények komplex, együttes célkitűzésére is (BLUMER, 1969). Pszichológiai szempontból csoportot alkot bármilyen számú személy, akik interakcióban vannak egymással, pszichológiailag tudnak egymásról, és csoportnak tekintik magukat (DALTON, 1970). A csoportokat főként az interakció jellemzi (LAWLESS, 1972). Az interakció megköveteli, hogy az egyes csoporttagok viselkedése befolyással legyen a többi csoporttag magatartására, és hogy a csoport tagjai megosszák egymással közös megfigyeléseiket, hiedelmeiket, értékeiket és céljaikat. LEWIN (1975) szerint a csoport nagyobb társadalmi egészbe illeszkedő dinamikus, a tagok kölcsönviszonyaival jellemzett nyitott rendszer. Egyes elemzések output szemléletű, vagy evolúciós személetet és funkcionalista, pszichológiai iskolákat különböztetnek meg a csoportok vizsgálatára, megközelítésére vonatkozóan (PLUCIENNIK, 1978). Az evolúciós elmélet alapjait a folyamatok, teljesítendő feladatok adják. A funkcionalisták kutatásai a társadalmak rendszertani leírását állítják középpontba, így szervezeti szintről, konformitásról, felhatalmazásról és csoportszintű devianciáról értekeznek. A pszichológiai hagyományok a

társadalmi jelenségek magyarázatát elsősorban az egyéni attribúciókban találják meg, így vezetői stílus, motiváció és szükségletek vizsgálatát végzik el. Csoportnak tekinthető akármilyen számú ember együttese is, ahol a tagok folyamatosan hatnak egymásra, pszichológiailag kötődnek egymáshoz, és önmagukat csoportnak tekintik (MÉREI, 1989). A csoport fogalmának kulcselemei közé tartozik többek között, hogy egy vagy több közös céljuk van, normákat és struktúrát fejlesztenek ki, melyben a különböző tagoknak meghatározott szerepe van, valamint kölcsönösen függenek egymástól és a csoporttól. A csoport definiálása a személyek meghatározott társadalomlélektani jegyeinek összesítése alapján is történhet (BENESCH, 1994). Az új intézményi közgazdaságtani leírásokban a csoport tágabb fogalma értelmezhető. Ezek alapján a definíció olyan egységek összességét jelenti, ahol az egyesülés célja valamiféle közös tevékenység és közös a piacra jutás, ide tartoznak vállalati egységek (nagy és kisméretű kormányzatok, legyen az központi vagy helyi), közösségi és önkéntes szervezetek, valamint háztartások, családok (UNDP, 1995). DOBÁK (1996) úgy látja, hogy egy csoport valamely konkrét társadalmi cél elérésére irányul és azért jön létre. Az emberek kezdettől fogva próbálkoztak csoportosan megoldani az előttük álló feladatokat. A formális szervezeti struktúrák is csoportkereteket jelölnek ki a szervezetben történő munkavégzésre. Magukat a szervezeteket is felfoghatjuk csoportok csoportjaként. Az egyik legjelentősebb hazai kutató szerint a csoport személyekből álló lélektani egység, a legősibb és az egyén szempontjából legjelentősebb társas alakzat (CSEPELI, 1997). Csoportot hozhat létre két vagy több, egymástól függő és interakcióban álló személy, egyesülésük alapja valamiféle cél elérése (ROBBINS, 1999). A csoportok a vállalatok, szervezetek alapegységeit képezik, így szerkezetük, kapcsolatuk, hierarchiájuk meghatározza az adott szervezet struktúráját és működését (BERDE, 2003). A csoportnak való megfelelés kritériumai olyan módon is meghatározhatók, hogy a tagok interakcióban állnak egymással, közös céljaik, normáik vannak, ezek kijelölik tagjaik cselekvéseinek irányát és határait, kifejlődik bennük a szerep-rendszer és tudatosul, továbbá a csoportot kívülállók is elismerik, valamint tagsága pontosan körvonalazódik (DIENESNÉ, 2003a).

Úgy vélem, az egymáshoz közel álló, sokban megegyező csoportdefiníciók további kutatásokkal még pontosabban körülírhatóak. Az egyes meghatározások alapvetően az emberi közösség, interakció megteremtését emelik ki, illetve az azon belüli kölcsönhatásokat taglalják. Szoros és tágabb definíciók is használatosak. A vizsgálatok alapján úgy gondolom 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 definícióból kiderül, hogy emberek együtteséről van szó. A formálódás sokszínű okokat feltételez, sokszor maga a működés is újabbakat határoz meg. Az interakció lehet közvetlen, illetve indirekt, a kapcsolat módjától függően, így például számítógépes munkavégzés is csoportokat feltételezhet egymástól távol eső helyek, helyszínek ellenére. Egybeesnek a szakirodalmi ajánlások abban a tekintetben, hogy a csoportok létrejöttével az eddigiektől eltérően valami új, valami többlet keletkezik, mely serkentőleg vagy csupán anomáliaként a működés sajátosságait alapvetően meg fogja határozni.

2.2. A csoportok vezetési megközelítése

A szakirodalmak többségét tekintve viszonylag kevés utalás található a csoportok vezetésben történő helyének meghatározására, a vezető csoportokkal kapcsolatos feladatainak definiálására. A legtöbb tudományos vizsgálat is főleg a csoportok jellegzetességeinek meghatározására, azonosítására szolgál, kevés szó esik a vezetői aspektusokról. Ebben a fejezetben főként azokat a vizsgálatokat szeretném kiemelni, melyek elsősorban vezetési szempontból közelítik meg a témát.

A csoport szervezeti szerepének megítélésében két jól elkülöníthető gondolkodásmód, paradigma ismerhető fel. Az egyik megközelítés szerint a csoportban végzett munka kevésbé hatékony, a csoportos munkavégzés teljesítménycsökkenést eredményezhet. A terület legkorábbi tudományos művelőinek egyike volt INGHAM és mtsai (1974) szerint RINGELMANN francia mezőgazdasági mérnök, aki elsőként próbált a 19 század végén a csoportos és egyéni munkavégzés közötti különbségek okaira választ keresni. Kísérletei alapján úgy találta, hogy a munkacsoport tagjai számának növelésével dinamikusan csökken az egyénekre jutó átlagteljesítmény, tehát az egyéni teljesítmény burkolására is lehetőséget ad. A kutatók később a kísérleteket újra definiálták, koordinációs és motivációs hiányosságokkal magyarázták a jelenség okait. A munkavégzésre vonatkozó negatív megítélést megerősítette TAYLOR (1911) kísérlete, aki hasonlóképpen vélekedett a csoportos munkavégzésről, úgy gondolta, a munkások sokkal kevésbé hatékonyabbak egy csoport tagjaként, mintha egyéni ambíciójukat táplálják, ösztönzik. Úgy látta, hogy azok, akik „csordákba terelve” dolgoznak, és akikkel egyénileg senki sem foglalkozik, elveszítik kezdeményező erejüket. Továbbá azt állította, hogy kísérleteiben a csoport hatékonysága a legrosszabb munkás szintjére süllyed, a csoportszellem tehát lehúzza a teljesítményt. Épp ezért az általa irányított üzemben négy

embernél több csak külön engedéllyel dolgozhatott csoportosan, egyébként mindenki külön, egyéni munkát kapott.

A csoportos munkavégzésre vonatkozó másik irányzat épp a formáció eredményességét és hatékonyságát hangsúlyozta. MOEDE (1927) vizsgálatainak eredményei alapján úgy vélte, az egyéni teljesítmény szisztematikus változtatásával növekedés érhető el a csoportos teljesítményben. Más kutató (KOEHLER, 1927) vizsgálatai is hasonló eredményekkel zárultak. Kiscsoportos kísérleteiben az egyéni munkavégzéshez képest magasabb teljesítményt mutatott a csoportos munkavégzés, elsősorban fizikai munka esetében. MAYO (1945, 1947) műveiben az ember társasági jellegét, illetve a szociális folyamatok szerepét hangsúlyozta a munkavégzésben. Megállapította, hogy a teljesítményt nem a fizikai paraméterek, hanem a csoportformálódásban alapvető szerepet játszó emberi viszonyok határozzák meg. LEWIN (1951) a menedzsment többféle területének vizsgálatával foglalkozott, csoportdinamikai kutatásainak eredményei a működés belső összefüggéseit tárták fel. A csoportok közötti reakciókat SHERIF és mtsai (1961) vizsgálták, valamint azokat a vezetési feladatokat, melyek révén a csoportok közötti interakciók koordinálhatóak. A csoportok fejlődésének megfigyelésével változási fázisokat TUCKMANN (1965) különböztetett meg. Erre építve később BLANCHARD és mtsai (2000) a változás fázisainak megfelelő vezetési stílusokat és vezetői magatartást határoztak meg.

Az 1970-es évek kutatásainak egyik kiemelkedő eredményét JANIS (1972) szolgáltatta a csoportgondolkodás problematikájának felismerésével. A közösségi döntésekbe vetett hit mindaddig azt sugallta, hogy egy csoport, közösség jobb, alaposabb és megbízhatóbb döntéseket hoz. Ugyanakkor ő arra mutatott rá, hogy bizonyos feltételek megléte esetén (erős kohézió, nagy stressz, igen domináns vezető) a csoportos ítéletalkotás leegyszerűsödik, továbbá a működési cél torzulhat. ZIMBARDO (1973) híres Stanford-i kísérletében az egyéni szerep meghatározásával és azonosulásával foglalkozott, a börtön szituáció az egyén és szerep közötti viszonyok sokféleségét tárta fel. TUCKMANN és JENSEN (1977) vizsgálatai további eredményeket és részleteket szolgáltattak a csoportfejlődés témakörében.

A csoportok és teamek vezetési módszereinek leírása, így az ismeretek adaptációja itthon is elterjedt volt, a magatartástudományi szervezetfejlesztés módszerei, közelítésmódjai között kitüntetett helyet foglalt el a teamépítés jelensége, folyamata, vezetői feladatai (VARGA és ZETTISCH, 1986). Elsősorban a jelenség problémamegoldó kapacitás, döntés előkészítés és döntéshozatal területén jelentkező előnyeit hangsúlyozták.

A 90-es évekre az egyes csoporttípusok kutatása már önmagában saját diszciplínákat kezdett kialakítani, különösen érvényes ez a team egyes típusainak vizsgálatára (KATZENBACH és

SMITH, 1993; HAMBRICK, 1994; BELBIN, 1998; BEECH és CRANE, 1999; INGRAM és DESOMBRE, 1999). BELBIN könyve ezek közül kiemelt figyelmet érdemel két szempontból is. Egyrészt behatóan foglalkozott a szerepek vizsgálatával és racionalizálásával. Továbbá a csoportok strukturálására vonatkozóan szabályszerűségeket, illetve anomáliákat is definiált, mint például az Apolló-szindrómát. A viszonylag nagy intelligenciával rendelkező tagokból összeállított csoport (Apolló-csoport) eredményessége és hatékonysága, többségében alacsonyabbnak bizonyult a vegyes összetételű csoportokhoz képest a megfigyelések során, tehát a csoport összetételének kialakítása körültekintést kíván meg. Hazai munkák is megjelentek, összefoglalva a terület fontosabb eredményeit (DOBÁK, 1996; BAKACSI, 1998).

Az új évezredet a vizsgálatok színessége, sokfélesége, valamint kiemelt figyelem övezi. Kiemelhető TRENOSZKY (2000), LAFASO-LARSON (2001), MACMILLAN (2001) munkássága, elsősorban új könyveik megjelenésével, illetve további kiadványok készülnek teamépítő szervezetek munkáinak eredményeként (BARLAI, 2000; SZABÓ, 2005). Úgy tűnik, kiforrott, viszonylag részletes tudásbázis áll a trénerek rendelkezése annak érdekében, hogy a csoportokat és teameket a vállalati eredményesség, hatékonyság szolgálatába állítsák.

Sokat tudtunk meg az elmúlt évtizedek kutatási eredményeinek köszönhetően az emberi munkacsoportok milyenségéről, működési jellegzetességeiről. A korábbi vizsgálatok eszköztára (megfigyelés, szociometria, terepmunka) kiegészült statisztikai vizsgálatokkal. Az egyes területek kiterjedtsége miatt specifikus vizsgálatok végezhetőek az adott funkcióra vagy feladatokra, csoportokra, teamekre vonatkozóan. Igen népszerűek manapság a vállalati team építő tréningek, ezek tapasztalatait összegezve számos kiadvánnyal találkozhatunk. Úgy tűnik, a szervezetek felismerik az emberi együttműködésben rejlő lehetőséget, ami további vizsgálatokat indukál, így kihívást jelent a tudomány világa számára. A csoportok szervezeti szerepének megítélésére és értékelésére vonatkozó irodalmak elemzése alapján megállapítható, hogy két szemléletmód különíthető el. A huszadik század első évtizedeiben inkább a csoportos munkavégzés hátrányaival, teljesítménycsökkenést okozó hatásaival foglalkozó beszámolók domináltak. Ezzel párhuzamosan azonban mindvégig jelen vannak azok az értékelések, amelyek a csoportos munkavégzést támogatják. A huszadik század közepétől, köszönhetően a MAYO által kidolgozott Human Relations iskola kutatási eredményeinek, a csoportban végzett munka hatékonyságának és eredményességének bemutatásával és elemzésével kapcsolatos munkák kerülnek túlsúlyba. Ma már mindkét gondolkodásmód elfogadott, egyaránt találkozhatunk előnyökkel és hátrányokkal is. Ennek

legfőbb oka pedig az, hogy a csoport igazából eszköz a cél elérésében, így sok tényező függvénye a használhatósága, illetve annak elvetése.

2.3. A csoportok kategorizálása, típusai

Manapság a szakirodalmakban többféle osztályozással is találkozhatunk. Külön figyelmet érdemel, hogy megkülönböztetik a csoportot a teamtől, mindegyiknek ezen belül számos további típusát definiálják. Az elkülönítés alapjául olyan jellemzők szolgálnak, melyek révén az egyes fajták viszonylag jól körülírhatóak, meghatározhatóak. A mezőgazdaság területén többféle típus is előfordulhat, melyek sajátosságaik miatt érdemelnek figyelmet. A csoportok elsődleges felosztásának alapja általában azok mérete. Megkülönböztetünk két fős (diád), három fős (triád), négy fős (kvadrát), valamint ezeknél nagyobb méretű csoportokat is. A 15 fő alatti csoportokat szokás kiscsoportoknak nevezni, 15 fő felett céltól függően beszélhetünk nagy csoportról, közösségről (BERDE és DAJNOKI, 2007). A leggyakrabban ajánlott csoportméret 5-7 fő, ugyanis ebben az esetben már jelentkeznek a csoporttól várható előnyök és még viszonylag csekélyebb a létszám okozta hátrány. A létszám a funkció függvénye is lehet, feladat végrehajtásnál kedvezőbb lehet a kisebb-, problémamegoldó csoportoknál a nagyobb létszám (DIENESNÉ, 2002). A létszám növekedésével a csoporttagok elégedettsége rendszerint csökken, kevésbé érzik magukénak a csoport eredményeit (TOSI és mtsai, 1986). A tagság létszámát növelve a csoportdinamikai folyamatokban változás történik, mivel a csoport maga is dinamikusan változhat. A méret növekedése felerősítheti a perifériára szorulást és csökkentheti a részvételi aktivitást, erősítheti a gátlásokat. A tagok szempontjából a kisebb létszám kedvezőbb, mert erősebb az összetartozás érzése, kevesebb a hiányzás, sőt a társas lógás is kevésbé jellemző (KATONA, 2005). A kis és nagy csoportok között a létszám növekedésével párhuzamosan különbséget lehet tenni. Az 1. táblázat azt mutatja, hogy kis és nagycsoportok több szempont alapján is eltérnek egymástól. A nagyságbeli növekedés kimondottan előnyt nyújthat például problémamegoldás esetén, ugyanakkor kohéziós, elégedettségi problémákat vethet fel, egyes tényezők szerepe pedig nem teljesen egyértelmű. Többnyire a szándék és funkció határozza meg a csoport méretet, így a méretezés kérdése alapvető vezetési feladat.

A csoport méretének hatása a csoportmagatartásra és teljesítményre

CSOPORT	KICSI	NAGY
Kommunikáció	Kevesebb	Több
Kapcsolatok intenzitása	Növekszik	Csökken
Problémamegoldó ismeret, készség	Kevesebb	Több
Kohézió	Nagyobb	Kisebb
Elégedettség	Nagyobb	Kisebb
Hiányzás	Kisebb	Nagyobb
Fluktuáció	Kisebb	Nagyobb
Társas lógás	Kisebb	Nagyobb
Hatékonyság	Nem egyértelmű	

Forrás: Dienesné, 2002.

A csoport formalitásának problémájával több szerző is foglalkozik (MORVAY, 1997, CARRER és SCHEIER, 1998). Formálisnak tekinthető az a csoport, mely szervezeti eredetű, és a hivatalos vezetőség, menedzsment hozza létre, továbbá működési feltételeit és előírásait a szervezet biztosítja felhatalmazással (DIENESNÉ, 2003c). Ilyen lehet egy szervezeti egység, vagy egy funkcionális vállalati osztály (ANDORKA, 2003). A szervezeten belül létrehozott csoportok formális szervezeti funkciókkal bírnak, mely lehet a munkavégzésre irányuló, elosztási vagy ellenőrzési feladat, fontos szerepet játszhat a döntéshozatalban, információgyűjtésben és kapcsolattartásban is.

Az informális csoport eredete az emberi szociális szükségletekből ered, szabályait inkább szociális normák és a társadalmi értékrend adja. Az informális csoport tehát természetes emberi szükségleteket elégít ki, társas kötődési igényeket és megkönnyítheti az egyéni önmegvalósítást (TORGERSEN és WEINSTOCK, 1983). A formális és informális csoportok több tényező alapján is megkülönböztethetőek (2. táblázat). A legfontosabb különbség a két típus között abban rejlik, hogy a formális csoportok létrehozásával elsősorban a szervezetre, a működésre és a célmegvalósításra koncentrálnak, míg az informális csoport középpontjában az ember áll, annak mindenfajta szükségleteivel együtt. Épp ezért ez személyiség és emberfüggő, amit az ember tulajdonságai és kapcsolatai döntő módon befolyásolnak.

A szervezeti struktúra alapvetően feltételezi mindkét csoporttípus létrejöttét, melyek a működést alapvetően meghatározzák.

2. táblázat

Formális és informális csoportok közötti különbségek

CSOPORT TÍPUS	FORMÁLIS	INFORMÁLIS
Fő célok	Feladat végrehajtás	Tagi elégedettség
Eredet	Szervezeti eredet	Spontán alakul ki
Tagokra gyakorolt hatás	Hivatalos hatalom	Személyiség, szakértelem
Kommunikáció	Hivatalos hatalom	Minden csatorna
Vezető	Szervezet jelöli ki	Kiemelkedik
Személyek közötti kapcsolat	Munka és feladat kapcsolat	Spontán módon alakul ki
Irányítás	Fenyegetés és pénzbeli jutalom	Erős szociális szankció

Forrás: BERDE és mtsai (1998) nyomán saját szerkesztés

COOLEY (1909) különbséget tett az elsődleges és a másodlagos csoportok között. Az elsődleges csoportok olyan meghatározó kapcsolatot jelentenek, melyek az ember értékrendjének legelemibb része. A másodlagos csoportok viszonyai elsősorban a szociális és társadalmi életben tapasztalhatóak meg, azok sokszor személytelenebbek és előírászerűek. A legmarkánsabb megkülönböztetést azonban a csoporthoz való személyes kötődés, a személyes részvétel jellege adja meg. A csoporttagok ismerik egymást, érintkeznek egymással, és kölcsönös kontrollt gyakorolnak. Az elsődleges csoportokban igen nagy szerepe van az olyan személyes érzelmeknek, mint például a szeretet, gyűlölet, rokonszenv vagy ellenszenv. Elsődleges csoport például a család, baráti társaság, szűkebb munkahelyi közösség. A család ma is a társadalmi élet legfontosabb alkotóeleme (INTERNET3). A másodlagos csoportok működését formális szabályok irányítják, a csoporton belüli kapcsolatok személytelenebbek, a tagok nem feltétlenül ismerik egymást. A személyek között nincs feltétlen közvetlen, szemtől szembeni kontaktus, s nem jellemzők a személyes érzelmek sem. „Elsődleges csoportokon olyan csoportokat értünk, amelyeket intim, szemtől szemben való kapcsolatteremtés és együttműködés jellemez.”- írja COOLEY (1909). Az elsődleges

csoportok fontossága abban rejlik, hogy előmozdítják a csoporttagok közötti személyes kapcsolatok fejlődését. A személyes kapcsolatok szövevénye az, amit elemezni kell a csoporttagság jobb megértéséhez. A másodlagos csoportok sokszor minden intimitást nélkülöznek, célirányultság, szervezetség a jellemző jegyük. A társadalom munkamegosztásának szervezetek képében megjelenő termékei (CSEPELI, 1997). Tudatosan jönnek létre és nagyobb létszámúak.

A csoportok összetételük alapján is megkülönböztethetők. A különböző képességű, szakértelmű emberek alkotta jelenséget sokszor megkülönböztetésül teamnek nevezik, mely minőségileg jelent más a munkavégzésben. A teamet azok formalitása (SCHERMERHORN és mtsai, 1995), önkéntes tagsága (INGRAM és DESOMBRE, 1999), illetve az együttműködés szorossága alapján (BELBIN, 1998) határozzák meg. BERDE (2003) szerint a team olyan csoport, mely heterogén, azaz különböző képességű, szakképzettségű emberek összessége, akik ennek megfelelően különböző feladatokat látnak el. A team terminus tovább kategorizálható, így vizsgálatok alapját képezi a High Performance Team, azaz a Nagyteljesítményű team (BEECH és CRANE, 1999), a Top Management Team, azaz a Felsővezetői team (HAMBRICK, 1994) valamint a Core Process Improvement Team, azaz Folyamatfejlesztő team (TENNER és DETORO, 1998). A kereszt funkcionális team struktúra FRENCH és BELL (1990) szerint már minőségileg is több, mivel sok esetben a funkcionális egységen kívüli személyeket is magában foglal. Noha számos típust vizsgálnak világszerte, csupán kevés megfigyelés központi eleme ez a formáció (PROEHOL, 1997). Az utóbbi időben a változó, a heterogén összetételű csoportokat tekintik teamnek, melyeknek nagy újdonságú feladattal kell megbirkózniuk, ezáltal tehát megkülönböztethetők a funkcionális, állandó feladatot ellátó szervezeti egységtől (JARJABKA, 2007). Az alkalmazás megkülönböztetésének abban van jelentősége, hogy a korábban már említett, előkészítési, döntési feladatokban a kompetenciák összegződése miatt a feladat eredményesebben, hatékonyabban oldható meg, természetesen megfelelően alkalmazva az annak megfelelő munkamódszert, mint például a brainstorming.

A homogén szerkezetű csoport is fellelhető a társadalmi és gazdasági munkavégzési közegben. Egyes folyamatoknál a homogén összetétel kimondottan kívánatos, például összeadódó folyamatok elvégzése esetén feltétlenül több hasonló tagra van szükség (TENNER-DETORO, 1998). A homogén csoportoknak elsősorban funkcionális feladatok elvégzésében lehet szerepük, természetesen itt is figyelembe kell venni azt az eszköztárat, mely a munkavégzés eredményességét nagyban meghatározza.

A csoportnak, mint jelenségnek a fentiekben az elsődlegesen elfogadott szakirodalmi kategorizálását ismertettem. A szigorúan vett menedzsment szakirodalmaktól elvonatkoztatva a társadalomtudomány további megkülönböztetést tesz lehetővé, így létezik társadalmilag elfogadott, beilleszkedő vagy konform csoport, valamint a társadalomtól teljesen távoli szubkulturális csoportjelenség is (DAHRENDORF, 1994). A domináns kultúra mezején belül több szubkulturális megoldási modell választható, a választás azonban függ az egyéntől, annak látómező szélességétől, a szubjektív érték-preferenciáktól és egy sor egyéb döntéstől (COHEN, 1969). A szubkulturák olyan probléma-megoldási modellek, melyeken belül az egyén érvényesülni képes (RÁCZ, 1989). A csoport kész, az egyén által elfogadható vagy elviselhető kulturális válaszokat kínál (HOPPÁL, 1984). Ez nem feltétlenül jelent szó szerinti érvényesülési képességet és készséget, elsősorban életfelfogást, életmódot tükröz. Vagyis ebben az esetben főleg az egyéni választás, értékrend és attitűd alapján történő csoportstrukturálódás és hovatartozás dominál.

A szakirodalmak tárgyalják a referencia csoport problematikáját is (PATAKI, 1969). Ez egyfajta mintaként szolgál, jelentősége eléggé releváns ahhoz, hogy alakítsa, formálja az egyén hiedelmét, attitűdjét. Lehetőséget ad az összevetésre, az egyén értékeinek és viselkedésének összehasonlítására, személyiség formáló hatású.

További strukturálást tesz lehetővé a csoportok erőforrás allokációs és dominancia-recesszivitás alapján történő megkülönböztetése, így lehet egy csoport erős vagy nem, befolyásos, illetve irányított is. Végül pedig COREY (1995) szerint lehet egy csoport nyílt vagy zárt, mely megkülönböztetés egyértelműen a feladat megvalósítással van összefüggésben.

A csoport többnyire változó, dinamikus egész. A szervezet működése során formálisan strukturálódik, felépítése csoportokat képez a testületen belül. Állandó formális csoportokat a szervezet állandó, ismétlődő feladatok végrehajtására hoz létre. A változó csoportok egy vagy több kritériuma időről időre eltérhet. Ezzel szemben sok esetben találkozhatunk olyan permanens, állandó csoporttal, mely valamely okból hosszabb ideje mutat stabilitást. A mezőgazdaságban szintén megtalálható mindkét csoporttípus. A termelés jellegének megfelelően az elkülönítés alapjai lehet a tevékenység, feladat, az előállított termék, és a feladat összetétel. Ha a fenti tényezők állandóak, és a csoport egy vagy viszonylag kevés termék előállításában vesz részt, akkor állandó csoportról beszélünk. Változó az a csoport, melynek összetétele, feladata változó, több termék előállításában vesz részt. A mezőgazdasági termelő szervezeteknél állandó csoportokat találunk az állattenyésztésben. A folyamatos termelési munka olyan csoportok létrejöttét hozza magával, melynek alapja a feladatok

megosztása és a dolgozók együttműködése. A növénytermesztésben a gyakran kiszámíthatatlan környezeti feltételek miatt változó csoportok a jellemzőek (BERDE, 2003). Mivel a termelési tényezők nagy része adott, kiszámítható, tervezhető, így bizonyos mértékig prognosztizálható a termelési folyamat ismétlődése, mely állandóságot visz a termelésbe, és így az eredményes, változó csoportok visszatérését is indokolja, mely egyfajta folyamatosságot biztosít. A változás révén felmerül a kérdés, hogy az ilyen csoportok megfelelnek-e a MINTZBERG-féle ad hoc kritériumoknak (MINTZBERG és MCHUGH, 1985). Értelmezésük szerint az adhokrácia kisméretű, gyakran ideiglenes szervezet jellemzője, előzetes tervezés nélküli döntéshozatallal. Egy ilyen döntés csak a jelenlegi körülményeket veszi számításba, ezért épp azokra szabott. Olyan szervezet tulajdonsága, mely a környezeti változásokhoz rendkívül gyorsan tud alkalmazkodni. Jellemző rá az informális viselkedés és a specializáció. Az adhokrácia szervezeti megoldás (decentralizált forma), válasz a környezet nyomására. Általában a szervezeti koordináció átugrását jelenti, mivel az információ továbbítására nincs idő.

Nevezhetjük-e a mezőgazdasági folyamatok változó csoportstruktúráit ad hoc-nak? BERDE (2003) szerint igen, mivel a mintzbergi csoportértelmezés azonos a projekt-team megnevezéssel, mely egyszeri, meghatározott időtartamú, nagy újdonság tartalmú feladattal birkózik meg, úgy kissé tágabb megközelítésben az ilyen mezőgazdasági csoportok is ad hoc-nak tekinthetők, a mezőgazdaság relatív állandóan megújuló feladat szerkezete miatt, melyet minden esetben új körülmények és feltételek mellett kell megoldani. Ugyanakkor véleményem szerint mindezeket csakis bizonyos fenntartásokkal fogadhatjuk el.

A változó csoport rendkívüli módon képes a feladathoz alkalmazkodni, nagymértékben specializált. A növénytermesztési munkák nagymértékben függnak az éghajlati tényezőktől, de az állattenyésztés tevékenységei is bizonyos mértékig hatásuk alatt állnak. A változó körülmények változó szerkezetet eredményeznek, melyek a szervezet alapegységeit is érintik. A mezőgazdasági termelési rendszerben a változó feladatok ellenére is tervezhető a termelés, és élnek is ezzel, vegyünk csak egy műtrágyázási tervet vagy épp a szántás ütemtervét, azaz a biológia determinizmust, programozhatóságot visz a termelésbe. A kiszámíthatatlanság, tervezés nélküliség, is az ad-hoc csoport jellemzője, tehát azt kell mondanom, hogy nem feltétlenül minden változó csoport ad hoc a mezőgazdasági termelésben, noha a körülmények és a feladatok állandó változása miatt túlnyomó része az. Ugyanakkor az ad hoc csoportszerkezet szükségszerű velejárója a mezőgazdaságnak, mivel alkalmas a változó feladatok hatékony kezelésére.

A csoportok osztályozása igen kiterjedt szakirodalommal rendelkezik, a fent említetteken túl további formációk is felfedezhetőek. A megkülönböztetés alapja mindig valamely jellegzetes tulajdonság megléte vagy hiánya, illetve a szándék, mely révén létrejött. Az utóbbi időben főleg a teamek kerültek a figyelem középpontjába, a külföldi szakirodalmakban (például Team Performance Management) az egyes területek már komoly előzményekkel, vizsgálati eredményekkel is rendelkeznek.

2.4. A csoportműködés jellemzői

A csoporton belüli folyamatokat szokás csoportdinamikának is nevezni. Olyan belső tulajdonságokról van szó, mely az alakulást, formálódást jellemzi, vagy a kialakult csoport működésének tényezője. A szakirodalmak leggyakrabban ebben a témakörben tárgyalják a csoportfejlődés fázisait, jellegzetességeit, a csoportkohéziót, a konformitás jelenségét, a strukturális viszonyokat, a státusz és szerep közötti összefüggéseket. A vizsgálatokat kiegészítettem a csoporton belüli kommunikáció leírásával, mely az interakciós folyamatokra vonatkozik. Elengedhetetlen a működtetés folyamán a teljesítmény, így az eredményesség és a hatékonyság kérdéskörének vizsgálata, hiszen a szakirodalmak tanulmányozása során problematikusnak tűnik. A feldolgozás célja az említett témakörök alaposabb megfigyelése, leírása, ellentétes vélemények szembesítése, mely lehetőséget ad következtetések levonására.

2.4.1. Csoportformálódás

A szakirodalmakban az egyik legrészletesebben tárgyalt résznek tekinthető a csoportok kialakulására és fejlődésére vonatkozó leírás. A terület azért olyan kiemelten fontos, mert a csoporton belüli dinamika és a fejlődési fázisok között szoros kapcsolat áll fenn. A források arra engednek következtetni, hogy már LEBON (1910), majd rövidesen FREUD (1920) is elméletekkel álltak elő a bizonyos feladatok megvalósításában részt vevő csoportok dinamikájára vonatkozóan. A hawthorni kísérletekben is a teljesítmény változásáért a csoportformálódás volt felelős (MAYO, 1933). Több szerző foglalkozik azonban a formálódás feltételeivel. BALES (1950) úgy vélte, hogy a csoport fejlődésében legfontosabb szerepe az interakciónak van, mivel lehetővé teszi, hogy az egyének impressziókat valamint reakciókat alakítsanak ki a másiról, és így a csoportjellemzők kialakulását is elősegíti. Új csoport létrejöttékor a tagoknak kétféle belső bizonytalansággal kell szembenézniük, egyfelől a tekintélyhez való viszonyuk, a függés foglalkoztatja őket, másfelől az, hogy milyen személyes kapcsolatuk lesz társaikkal. Az alapvető interperszonális viszony orientálódás

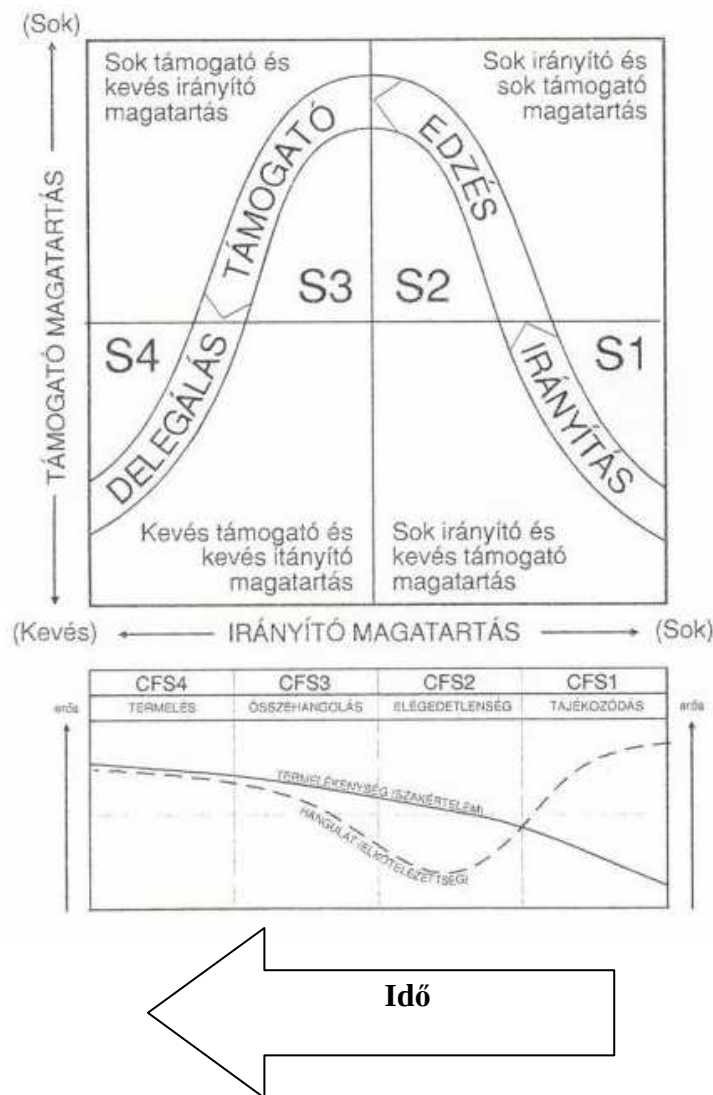
vizsgálata a szükségletek három dimenzióját írja le (a hovatartozás igénye, a kontroll igénye, az érzelmi szükségletek), amelyek a személyek közötti viselkedésben nyilvánulnak meg, valamint elégségesek az interperszonális jelenségek előrejelzéséhez és magyarázatához (SCHUTZ, 1958). Feltételezése szerint minden egyénnek szüksége van arra, hogy csoportokhoz kötődjék, és társait csoportokba vonja be. MOSCOVICI és FAUCHEUX (1972) szerint a formálódásban alapvető szerepe van az értékítéletnek. A vélemény, illetve ítélet különbségek kvázi fizikai jelleget is ölthetnek, így félreértésre vagy bizonytalanságra adhat okot, esetleges személyközi konfliktusra is. PLUCIENNIK (1978) szerint szerveződés olyan esetben jöhet létre, amikor az emberi interakcióra valamiféle közös megegyezés létezik, vagy létrejön arra vonatkozólag is, hogy miféle reakciók várhatóak el a személyek között. PATAKI (1980) úgy véli a csoport születésének négy feltétele van. Az első feltétel, hogy az egyének egymás jelenlétének tudatára ébredjenek. A második feltétel abban áll, hogy az egyének több motívumok, például érdekek vagy célok kielégítésére törekedve, arra hajlanak, hogy másokkal együttműködjenek, vagyis az együttműködésen kívül nincs más választásuk. A harmadik feltétel, hogy az interakció a csoport minden tagjában elmélyítse a kölcsönösen kívánt együttműködés iránti igényeket. Végül pedig az egyéneknek fel kell ismerniük, hogy minden mástól megkülönböztethető egységet képeznek. A csoporttá válásnak szintén feltételei vannak DEUTSCH (1980) szerint, amelyek ahhoz szükségesek, hogy az egyének ráébredjenek egymás jelenlétének tudatára (térbeli közelség), igényeljék a másokkal való együttműködést, közöttük kölcsönösség és viszonzás (bizalom, alkudozás, összehangolás) jöjjön létre, végül pedig másoktól megkülönböztető egységet képeznek. Az elmúlt évtizedekben számos vizsgálat mutatta ki, hogy a természetesen kialakuló csoportokban az interakciós mintáknak meglehetősen állandó sorrendje van.

Az első részletesen kidolgozott elméletet a csoportok fejlődésére vonatkozóan „A csoportfejlődés elmélete” c. értekezésben ismertette BENIS és SHEPARD (1956). SHERIFF (1969) később átmeneti szinteket fogalmazott meg az emberek együttese és a csoport közötti folyamatban. A csoport négy fejlődési fázison megy keresztül TUCKMANN (1965) elgondolása szerint, amelyekben a csoportstruktúra és a feladatirányú viselkedés más és más jellegű. Az első az *alakulás, formálódás fázisa*. A csoport folyamatot ebben a szakaszban az egymás és a csoport előtt álló feladat, folyamat megismerése jellemzi. Második szakasz a *viharzás*, amelyben az egyéni különbségek és konfliktusok felszínre kerülnek és a státuszokért, a különböző szerepekért folyó versengés megjelenik, éppen ezért kritikus. Ezt követi a *normázás, normálódás* amikor a közös csoportnormák, attitűdök és szerep meghatározások kialakítása és elfogadása révén a konfliktusok megoldódnak.

A csoportformálódás végső fázisa a *működés, teljesítés*, ekkor alakulnak ki a funkcionális szerepviszonyok. Kialakul a személyes kapcsolatok és feladatmegosztás szilárd mintája, ami lehetővé teszi, hogy a csoport elkezdje normális működését. E csoportalakulási folyamat végeredménye egy társas egység, amelynek tagjai bizonyos normákban osztoznak.

Gyakori eset az, hogy egyes fejlődési fázisok, különösen a második, a forrongási időszak látens módon jelentkezik a csoport életében. Ha a konfliktusok nem kerülnek tárgyalásra, megoldásra, akkor ez a szakasz sokkal rombolóbb módon megy végbe, mivel ezek a konfliktusok a "tényleges működés" leple alatt ugyanúgy létezni fognak és ezek nagymértékben hátráltatják a működést (DIENESNÉ, 2003a). TUCKMANN tanulmányával közel egy időben jelentek meg HESLIN-DUNPHY (1964), MILLS (1964), SLATER (1966), MANN és mtsainak (1967) a téma vizsgálatairól szóló beszámolóit is. A csoportfejlődés további tanulmányozásával majd 10 évvel később az eredeti négyfázisos modell kiegészült egy ötödik szakasszal, a megszűnéssel (TUCKMANN és JENSEN, 1977). Nemcsak a funkció ér véget, a befejezés egyértelműen vonatkozik a tagi kapcsolatokra is. A megszűnés a csoport működésének természetes jelensége, továbbá gyakran a tagok viselkedésének megváltozásához vezet, a hiányérzet esetleges személyes kudarcot is jelenthet. Természetesen nem feltétlenül szükséges minden egyes csoport megszűnése. Ugyanakkor a fejlődést folyamatában tekintve ez tekinthető az utolsó szakasznak, illetve ezt megelőzően véleményem szerint beilleszkezhethet egy stagnálási szakasz is, ahol tényleges tevékenység nem történik, a szerkezet azonban fennmaradhat, tehát valamiféle „*alvó*” formációként van jelen. Sajátos fejlődési fázisokat említ meg SZENDRŐI (1999). A káosz esetében nincsenek társak, kapcsolatok, együttműködések. Második típus a családszerű modell, ahol központi szerepet kap a környezet minősége, előnyössége. Ezt követi a probléma közösség, ahol főként tapasztalatok keresése, cseréje folyik, nincs alkotó együttműködés. Fejlettebb formája az akció közösség, ahol közösen határozzák meg a problémát, majd együttesen, eseti feloldásra törekednek. A tevékenység közösségben már közös feladatokat határoznak meg. Az érdekközösséget a társak közötti erőforrások eseti átadása, tervezés és egyeztetések is jellemzik. A fejlődés legfejlettebb formája az öntevékeny közösség, ahol állandósult, fenntartások nélküli asszertív együttműködésekkel találkozhatunk.

BLANCHARD és mtsai (2000) szerint a fejlődés folyamata változó helyzeteket eredményez, amelyekhez való alkalmazkodás felveti a helyzetfüggő vezetés igényét. A fejlődési szakaszok eltérő vezetési stílusokat és feladatokat igényelnek, mindegyiknél más és más arányban van jelen az irányítás, a támogatás és a team döntéseiben való részvétel. A kutatók modelljét az 1. ábra mutatja be.



1. ábra: A vezetési stílus párosítása a team fejlettségi szintjével - helyzetfüggő vezetés

Forrás: BLANCHARD és mtsai, 1998.

A fejlődés során változó menedzseri hozzáállás szükséges, kétféle alapvető vezetői feladat, az irányítás és támogatás váltakozik. Kezdetben viszonylag sok irányítás és kevés támogatás szükséges, majd a fejlődés utolsó szakaszára változik a két tényező szerepe, a csoport működésének teljessége, stabilitása miatt mind irányító, mind támogató magatartás szerepe jelentősen csökken, a magára hagyott csoport a továbbiakban működőképes. A csoportfejlődés fázisainak leírása nem csupán azért fontos, hogy a menedzser tisztában legyen a fejlődés szakaszaival. A fejlődés során a csoport más-más jelenségeket mutat, annak kezelése más, időnként eltérő vezetési módszert kíván. Ez azért is fontos, mert a csoportépítés jelensége sokszor felemás érzelmeket válthat ki (McGANNON, 2005).

Ma leggyakrabban a négyfázisos fejlődési modellt szokás emlegetni. Az átalakulás dinamikus és kétirányú folyamat, azaz a fejlődés és a visszarendeződés tendenciái is felismerhetőek. A visszarendeződés olyan értelemben lehetséges, hogy sokszor a tényleges működés folyamán is megfigyelhető a problémák felmerülésének időszaka, 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. Maguk a fejlődési fázisok is tovább vizsgálhatóak, részekre bonthatóak. Mindennek eredménye az, hogy a négyfázisos modell mélységében részletezhető, elemezhető. Az ember konformitásra való törekvése ezt a folyamatot még árnyaltabbá teszi, hiszen a fejlődés folyamán sokszor az egyéni hozzáállás sem mindig egyértelmű, a forrongás, illetve a normák kialakulásának szakaszára ez pedig különösen igaz. Ebben komoly szerephez juthat a devianciára való hajlandóság is. Összességében elmondható, hogy a csoportok kialakulása és fejlődése olyan dinamikus folyamatnak tekinthető, melynek során a vezetői hozzáállás sem mindig egyforma, azaz differenciált megközelítést követel meg tőle.

2.4.2. Csoportdinamika

A tagok közötti összetartó erő jelenti azt a szinergiát, amely nő, ha a tagok egymással szoros vagy élénk kapcsolatot tartanak fenn, ugyanakkor némely esetben csökken a többi csoporttal, vagy az úgynevezett külvilággal ápolt kapcsolat hatására. A csoportkohézió az egyénben hovatarozási érzést alakít ki, sok esetben ez szolgál a csoportba lépés indokául. A percepciót tekintve személyt, személyeket, és velük kapcsolatosan minden egyebet a csoport (érdekeinek, normáinak) függvényében észlel, gondol, vagy cselekszik, ameddig a csoport ezt a viselkedést honorálja.

A csoportkohézió a csoportdinamika egyik kulcsfogalma. A csoporttagok elköteleződése és érzelmi viszonyulása jelentősen különbözhet egy csoporton belül is, hiszen az sok egyéb tényező függvénye is lehet. Minél inkább pozitív érzelmi viszony fűzi egymáshoz a csoport tagjait, annál inkább jobb teljesítményt érhet el a csoport, tekintettel akármelyik teljesítménydimenzióra vagy egyéb hatékonysági tényezőre. A jó munkahelyi légkör megteremtése is ezt a célt szolgálja, sokszor ez áll a team építő tréningek háttérében. Ezáltal az alkalmazottak kevesebb stresszt élnek át, nagyobb érzelmi biztonságban érezhetik magukat, és szívesebben segítik egymás munkáját. Pozitív korreláció mutatkozik a magas elköteleződési szint és a jó teljesítmény között is. ARONSON és MILLS (1981) szerint azok a személyek, akiknek nehéz próbatételeken kellett keresztül menniük ahhoz, hogy a csoportba kerüljenek, jobban szerették azt, mint azok, akiket különösebb nehézség nélkül elfogadtak.

Furcsa módon azokkal a csoportokkal szemben érzünk különleges tiszteletet és elkötelezettséget, melyekért áldozatokat hoztunk, és amelyekbe nehéz volt bekerülnünk (FORGAS, 1994). Ezt az elvet kiválasztási eljárásoknál, felvételi vizsgákon tudatosan is alkalmazzák adott szervezet vagy csoport iránti erősebb elköteleződés érdekében.

A csoporthoz való csatlakozás oka valamiféle szükséglet kielégítése, ugyanakkor nem zárható ki annak jelentősége, hogy a tagok nem csupán egyfajta szükségleteit tudja kielégíteni (például anyagi és szociális egyszerre). Személyes szükségleteink csoportban történő kielégítése vagy meghiúsulása befolyásolja a csoporthoz való kapcsolódást. Minél többfajta személyes motívum, szükséglet kielégítésére alkalmas a csoport, annál erősebb a kohézió (BALOGH és JÁRÓ, 1995).

Az összetartó csoportok jellemzője, hogy kevésbé tűrik meg a csoportnormától való eltérő viselkedést és véleményt. Sajnálatosan ez a csoporttípus szervezeti, szociális funkciókat tekintve igen sokszor nem kívánt anomáliaként jelenik meg. A csoportgondolkodás az a jelenség, amikor valamely erősen kohezív csoport egy igen karizmatikus vezető irányítása alatt elszigeteli magát a külvilág viszonyaitól, továbbá az erősen komplex problémának csak egyik oldalát veti vizsgálat alá, így annak döntései korlátozottan alkalmazhatóak, hiszen a csoport általában optimista, néha túlzottan is saját képességeit illetően, tagjainak a hovatartozás élménye és a csoport támogatása még az esetlegesen előforduló saját kételyeknél is dominánsabb. A csoportgondolkodás tehát olyan folyamat, mely a hatékony csoportdöntési folyamatot veszélyezteti (MANZ, 1995).

A csoport sok esetben valóban megfoszthatja az individuumot személyes jellemzőitől. A jelenséget elsőként JANIS (1972) írta le, későbbi vizsgálataiban (JANIS-MANN, 1977) a csoportgondolkodás jelenségének elkerülhetőségét, kezelhetőségét elemezte, megvizsgálva a csoportos döntési folyamatok számos eredményét. A jelenséggel a mai napig igen sokat foglalkozik a szakirodalom (AHLFINGER és mtsai, 2001; BARON, 2005; GIDDENS és mtsai, 2006, GALE, 2007).

A csoport sokszor jellemzőkben, jegyekben is megmutatkozik (SZITÓ, 2004). A csoporttagság további gyakran megfigyelt hatása, hogy az egyének hajlamossá válnak arra, hogy kevesebb közvetlen felelősséget érezzenek cselekedeteikért, mint akkor, ha egyedül cselekszenek (FORGAS, 1994). A társas facilitáció, azaz ösztönzés, illetve annak ellentéte, a gátlás, melyet munkavégzésben szokás társas lazulásnak nevezni (DIENESNÉ, 2003b), ugyanis annak eredője, hogy az egyéni teljesítmény nem elkülöníthető része a csoporténak. Az erősen összetartó csoport sok esetben elrejtí az egyéneket, az egyéniséget, jelenségei már nem egyéni, hanem nagyobb, tömegszinten nyilvánulhatnak meg. A tömegjelenségeket a

tömeglélektan keretein belül vizsgálták, tudományos alapon elsőként LEBON (1895), FREUD (1995) és CANETTI (1960). Napjainkban ennek aktualitása nem kevésbé fontos a társadalmi problémákra való érzékenység növekedése következtében.

A normák elfogadását, a normák szerinti viselkedést, az annak megfelelést konformitásnak nevezzük. Kicsit részletesebben úgy is definiálható, hogy az asszimiláció vagy konformizmus az a jelenség, amikor egy csoport tagjai szakítanak eredeti, addig meglévő szokásaikkal, életmódjukkal, majd pedig alkalmazkodnak, illeszkednek a többség értékeihez, normáihoz, és a többség befogadja őket. Mivel norma és konformitás egymáshoz szorosan kapcsolódó fogalmak, érdemes először a norma fogalmát tisztázni.

Normának tekinthetők a csoporton belül elfogadott azon elvárások, és várakozások, melyek viselkedési formákra vonatkoznak (BERDE és mtsai, 1998). Viselkedési formán itt a csoporton belüli összes magatartásforma értendő, azaz nemcsak a szociális interakció milyenségét jelzi, de vonatkozik a munkavégzésre is. A csoportnorma a csoport sajátossága, csoportonként igen eltérő lehet. A norma az értékek, attitűdök és hiedelmek kifejezésére is alkalmas, elsősorban arra vonatkozik, hogy mit és hogyan kellene megvalósítani az életben, a munkában. A norma néha teljesen magától értetődő, ereje főként két dolog függvénye, egyrészt, hogy az egyén milyen mértékben hajlandó vagy képes a normákhoz alkalmazkodni, valamint hogy a viselkedés milyen széles körét befolyásolják a normák. A norma lehet kötelező érvényű, megengedő vagy tiltó jellegű.

ROBBINS (2003) véleménye alapján a normák négy osztálya jellemző a csoporton belül, ezek alapján definiálta elsőként a teljesítménynormákat, mely az elvárt teljesítmény függvénye. Az erőforrás elosztásra vonatkozó normák direkt módon befolyásolják a csoporttagok elégedettségét, hatással vannak a csoport teljesítményre is. A külső megjelenés, nyilvános viselkedéssel kapcsolatos normák az általános megjelenéssel kapcsolatos viselkedést takarják. Végül pedig meghatározta az informális közösségi normákat, melyek a tagok kapcsolatait befolyásolják, ezek pedig sokszor íratlan szabályok lehetnek. Más szerzők megkülönböztetnek munkával kapcsolatos, erőforrás elosztásra vonatkozó, lojalitási és megbízhatósági, viszonyossági vagy reciprocitási valamint megjelenési és informális közösségi normákat (DIENESNÉ, 2003a).

A csoportok normáit igen körülményes befolyásolni. A meggyőzés a közlés elfogadtatására irányuló törekvés, melyben meggyőzhető az, aki erre rá tud hangolódni. A meggyőzőhetőség nem azonos a konformitással, hiszen nem alkalmazkodást jelent, csupán a közlés elfogadását (BODNÁR és SIMON, 1997). A meggyőzés szituációs tényező, hitelesség és személyiségfüggő, szoros kapcsolatban van a befolyásolás folyamatával. Magát a

befolyásolás folyamatát többek között KELMAN vizsgálta az ötvenes évektől egészen napjainkig (KELMAN, 1958; 2006). Kutatásai alapján megkülönböztetett engedelmisségi, azonosulási és internalizációs szakaszokat. Az engedelmisség állapotában az emberek a normákat elviselik, elfogadják valamiféle külső ok miatt. Az azonosulás fázisában az egyén azért viselkedik konform módon, mert mások viselkedése mintát jelent, így szeretne hasonlítani ahhoz. A normák internalizálása a szabályok teljes mértékű átvételét jelenti, ahol a megfelelésségre való szükség és vágy már belülről fakad. Ugyanakkor viselkedhet valaki deviáns módon is, mely az azonosulás bármelyik szakaszában véletlenszerűen előfordulhat, és ez a normáktól így a közösségtől való teljes eltávolodást jelenti.

A konformitás vizsgálatára irányuló kutatások klasszikus kísérletei közzé sorolják ASCH (1951) az ötvenes-hatvanas években végzett megfigyeléseit, mely annak megállapítására szolgált, hogy a kísérleti személyek mennyire engedelmeskednek a csoport nyomásának. Kísérleteit több felállásban is elvégezte. Az összehasonlításos vonalazonosítás kísérletek megdöbbentő eredménnyel szolgáltak, hiszen a kísérlet résztvevői még teljesen egyértelműen helytelen válasz esetén is hajlandóak voltak a többség oldalára állni, feltárva így a csoportnyomásban rejlő befolyásoló tényező hangsúlyos szerepét. További megdöbbentő eredményekről számolt be MILGRAM (1974) sajátos kísérletében, melyet 1961-1962 során folytattak a Yale-egyetemen. Az ötlet azon a korábbi felismerésen alapult, mely a második világháborús bűnök elkövetését kívánta magyarázni a felettes által kiadott rendelkezés privilégiumával (INTERNET4). A vizsgálat célja a résztvevők autoritással szembeni engedelmisségének ellenőrzése volt abban az esetben, ha a kísérleti alanyoktól olyasmit kérnek, ami lelkiismeretükkel ellenkezik. A vizsgálat különlegességét az elvárt és valós kísérleti eredmények nagyfokú különbözősége adta, bizonyítva, milyen mértékben határozza meg az emberi cselekvést a vezetői utasítás.

A konformitás nem egyszerűen azt jelenti, hogy azt tesszük, amit mások elvárnak a szociális közösség függvényében, hanem azt kívánja meg, hogy másként viselkedjünk, mint ahogy egyedül tennénk. A konformitást sok esetben az addigi szokás és viselkedés feladását jelenti annak érdekében, hogy a csoport teljes jogú tagja lehessen. Több lehetséges oka van annak, hogy valaki konform módon viselkedik. ARONSON (1987) szerint ez állhat abból, hogy a csoport viselkedése, a csoporttagok magatartásmintái meggyőzik az érintettet arról, hogy eredeti viselkedése, értékítélete téves volt; lehetséges, hogy szeretné elkerülni a büntetést, illetve jutalomban kíván részesülni; elképzelhető az is, hogy olyan szituációba került, amely számára ismeretlen, bizonytalansággal tölti el, és a konform viselkedés segít bizonyossággá formálni ezt a kényelmetlen érzést. A konform viselkedést a csoport jutalmazza és megerősíti.

Sajátos válasz a normákra adott deviancia jelensége, azaz az elfogadás hiánya, mely időszakos csoportjelenség, tartósan nem fenntartható.

A norma és a konformitás jelentős szerephez jut a vezetésben. Ha a normákat jól tudatosítják, rögzítik a csoportban, akkor erős a csoportnyomás a tagokra a normákhoz való alkalmazkodás kiváltásában. Azaz a normák és a konformitás hatása folyamatos, maga a csoport tartja fenn, mintegy átvéve, illetve tehermentesítve e feladat alól a vezetőt.

A szakirodalmak által csoportdinamikának nevezett jelenség igen kedvelt területe a vizsgálatoknak. A legfontosabb jelenségeket, összefüggéseket ismertettem, egyes területeken természetesen további vizsgálati lehetőségek is adódhatnak, így például a formálódás esetében. A csoportok közötti viszonyok ismertetésére, mely külön területet képvisel, ilyen irányú vizsgálatok hiánya, így az indokoltság miatt nem tértem ki. A formálódási, strukturális, kohéziós, teljesítményi tényezők szoros kapcsolatban állnak a vezetői tevékenységgel. Maga a vezető megjelenése is problematikus (kiemelkedik vagy kinevezik). Fejlődésre és szerepekre vonatkozóan a lehetőségeket konkretizáltam, mindazonáltal egészében a vezető stílusával, beavatkozásával, annak módjával a csoport belső folyamatai egyértelműen, szorosan összefüggnek. Az erős kohézió fontos csoportformáló tényező lehet, de azáltal, hogy stabilizálja a struktúrát egyben merevvé, nehezen változtathatóvá is teszi azt. A szervezet rugalmatlanná, ennek következtében nehezen átalakíthatóvá válik. Az erős kohéziót stabil csoportformával párosítva stabil szervezeti struktúrát feltételezhetünk. Gyenge kohézió, lazább struktúra dinamikusabb jelenséget eredményez. A kohézió megjelenése, formálhatósága így alapvető problémává válhat, valamint további feladatokat adhat a kohézió megjelenésével járó anomáliák (például csoportgondolkodás) kezelése is. Egy igen dinamikus környezetben, így például a mezőgazdasági munkavégzés során, ahol szinte napi feladat a csoportok átszervezése, átstrukturálása, sokszor a kohézió kezelése további vezetési feladatot jelenthet. Épp ezért igen fontos, jelentős a vezetői magatartás és attitűd, azaz szükség esetén beavatkozhat, irányíthat, támogathat, illetve a csoport folyamatokat egészében nyomon követve a kijelölt célok felé irányítja a társas tevékenységet. A vezetés elképzeléseitől, a szituációhoz való alkalmazkodástól függ, hogyan ítéljük meg és élünk a rendelkezésre álló lehetőségekkel.

2.4.3. A csoportstruktúra

A csoport struktúráján annak tagjai között fennálló kapcsolatokat és a tagok által betöltött szerepek együttesét értjük. Összetett tényező, sok komponens interakciójának eredménye. A csoport dinamikus mivolta miatt általában változó struktúrával rendelkezik. A csoportok

struktúrája leírható a csoport mérete, összetétele, szabályok, csoportnormák, státusz illetve a csoporton belüli szerepek alapján (BAKACSI, 2007). A csoport mérete, a már korábbiakban említettek szerint a belső dinamikai tényezők miatt alapvetően befolyásol. Az összetétel függvénye annak, milyen feladatra, funkcióra hoztuk létre. Feladatra heterogénebb, funkcióra homogénebb csoportot érdemes kialakítani. A belső szabályokat az előző fejezet ismertette részletesebben. A státusz és a szerep a csoportdinamika problematikáján belül igen fontos tényezőként szolgálnak. A státusz az a relatív pozíció illetve állapot, ami egy adott személyre egy adott csoportban jellemző, tehát kifejezi a csoporttagok egymáshoz való viszonyát, illetve a tagok egymáshoz viszonyított hierarchikus elrendeződését. Tulajdonképp úgy is értelmezhető, hogy a státusz az egyén vertikális helyét jelöli a formációban. A státusz viszonylag könnyen felismerhető, lehetővé teszi, hogy értékeljük a minket körülvevő embereket. MEAD (1973) szerint a társak részéről megnyilvánuló vonzódás mértékét fejezi ki. Nehéz olyan szervezetet találni, amelyben ne volna jelen valamiféle hierarchikus megkülönböztetés az emberek között. A hierarchia rendet és irányíthatóságot visz a szervezeti viszonyokban. Ha egy személy belép valamilyen csoportba, abban a pillanatban valamilyen státuszt tulajdonítanak neki. A státusz az adott kultúrában értékelt jellemzőkből és feltételekből ered, s lehetővé teszi, hogy értékeljük a körülvevő embereket, társaságokat. Fontos értékelési kritérium lehet az iskolázottság, a különböző képességek megléte, hogy az illető milyen mértékű felelősséget vállal, milyen teljesítményt nyújt. Még a különböző foglalkozásoknak is eltérő státusz vonzatai vannak.

A pozíció vagy státusz betöltéséhez szükséges viselkedési technika a szerep, ami magában foglalja az attitűdöket, értékeket, viselkedési mintákat. Ha a státuszt az egyén vertikális helye a struktúrában, akkor a szerep az egyén horizontális helyének tekinthető a társas formációban. A státusz és a szerep szoros összefüggésben van egymással. Minden szerepnek csak társas közegben van értelme, amely viszonyítási alapot nyújt, így helyzethez kapcsolódik, többször változhat, módosulhat. A szerep funkciója az, hogy az egyén számára leegyszerűsítse a társadalmi szerkezetben való élés technikáját, megjósolhatóvá tegye az interperszonális érintkezések lezajlását (FARKAS, 1997). A szerepek a csoport tagjainak a viselkedésre vonatkozó elvárásai, komplex elvárás egy feladatra, funkcióra vonatkozólag, melyet a csoporton belüli normák határoznak meg. Több szereptípus is létezik egy csoportban. BAKACSI (2007) szerint beszélhetünk feladatorientált szerepekről, kapcsolatorientált szerepekről, valamint önmagunkra irányuló szerepekről. A csoport teljesítménye alapvetően a feladat- és kapcsolatorientált szerepek összhangján múlik. Azok a csoportok várhatóan gyengén teljesítenek, ahol az önmagukra irányuló szerepek dominálnak.

A szerep lehet adott, kivívott, esetleg spontán, időszakos vagy állandó, előre illetve hátrafelé mozdító. Minden státusznak megfelel egy szerep, egy jellegzetes magatartás, ami alapján a csoport tagjaiban olyan követelmények, elvárások élnek, hogy ezeket minden csoporttagnak ismernie és betartania kell (GAZDAG és MEITNER, 1968). A szerepek egész sorozata kapcsolódik egy-egy státushoz, a "szerepkészlet" koncepciói alkalmasak annak magyarázatára, hogy egy komplex, szabad társadalomformában egy adott egyén miért éppen adott szerepmintát, szerepminta-sorozatot igyekszik megvalósítani (MERTON, 1957).

A csoport és team tagjainak szerepeire vonatkozóan némi eltérés figyelhető meg. A feladatorientált, kapcsolatorientált és az önmagunkra irányuló szereptől eltérően BELBIN (1998) különböző team szerepeket vélt felfedezni vizsgálataiban, eredményeit gyakran bírálják pszichometrikus megalapozatlansága miatt, ennek ellenére ma is elterjedten használják (INTERNET5). Az általa definiált szerepek az elnöki, a vállalatépítő, a serkentő, a palánta, a forrásfeltáró, a helyzetértékelő, a csapatjátékos és a megvalósító (KLEIN, 1998). A szerepek bemutatásának több funkciója is van, egyrészt az alkalmasság felmérése, a szerepek azonosításával a kettős funkció kizárása, és segítséget nyújt a közösség összeállításában. Az elnök a vezető, koordinál és célokat, feladatokat jelöl ki. A vállalatépítő jó gyakorlati szervező, meghatározza az elvégzendő feladatokat. A serkentő feladatokat keres, ötletel, valamint vezeti a feladatok kivitelezését. A palánta igen kreatív, sokszor nagy dolgokban gondolkodik, néha radikális. A forrásfeltáró ötleteket gerjeszt, kapcsolatokat épít, teremti, improvizál. A helyzetértékelő érdeklődően elemez, jó ítéleteket, megfigyeléseket szolgáltat, kritikus. A csapatjátékos mások iránt fogékony, érzékeny, közhangulatot gerjeszt, támogat, épít, kidolgoz. A megvalósító sorrendiséget teremti, figyeli a határidőket, tervezett időbeosztásban gondolkodik, ügyel a részletekre (INTERNET6). A különbség nemcsak a szerepek közötti eltérésben található, a csoporttagok nem megfelelően meghatározott szerepük révén némely feladatot többen, duplán végezhetnek, így ennek megfelelően határozták meg az alapvető, egymástól minőségükben eltérő szerepeket. Különbség van a feladat meghatározás szempontjai között is. Míg a csoport feladatait képesség és hajlandóság szerint osztja meg a tagok között, a teamhez való csatlakozás önkéntességével ez lehet másképpen is (INGRAM és DESOMBRE, 1999). A teamben mindenki egyenlő, mindenkinek egyformán számít a véleménye. Míg a csoport szerkezeti felépítését tekintve hierarchikus, addig a team esetében nehézkes hierarchiát megállapítani, mellérendeltségi viszonyok dominálnak. Épp azért, mivel sok esetben a szervezeti különböző területeiről álló tagokból áll, elsődleges szempont a felelősségi és hierarchikus viszonyok tisztázása. Bár néha kialakulhat valamiféle hierarchia, ugyanakkor az a fejlődési fázis nem minden szakaszára jellemző.

Az előző definícióknak megfelelően fontos momentum a felelősség és a felhatalmazás kérdése (POLLEY, 1998). A hatalommal felruházott szervezetek nem születnek, hanem létrehozzák őket. A teameknek át kell menniük a fejlődés folyamatán: a célkitűzések kijelölésén, a határok megállapításán és elfogadásán, a szerepek tisztázásán, a közös normák/értékek azonosításán, és a fegyelem elfogadásán, ami azt jelenti, hogy a team minden tagja elkötelezi magát ezeknek a megállapodásoknak a betartása mellett (LÖVEY és NADKARNI, 2003).

A szerepek, az azokkal való kóros azonosulás sok esetben vezetett már problémához, elsőként ezt a ma már klasszikus Stanford-i börtönkísérleteken keresztül mutatták be (ZIMBARDO és mtsai, 1973). Maga a kísérlet meglepő eredménnyel zárult a túlzott szerepazonosulás miatt, a vizsgálat pontosan a meghatározott viselkedésformák determináló hatását elemezte. A szerző hasonló cikkei (ZIMBARDO, 2000; ZIMBARDO, 2003) igen alaposan foglalkoznak a szerepek személyiség módosító hatásaival eltérő szituációs helyzetekben. A szerep és személyiség közötti percepció eltérése konfliktust eredményezhet, mely lehet szerepek közötti, szerepen belüli, illetve személy-szerep konfliktus.

A személy és szerep között harmonikus viszony kívánatos. A szerep milyensége, funkciója, és hatása talán az egyik leggyakrabban vizsgált kérdés a csoportok működése folyamán. A szerepnek való megfelelés és azonosulás hasonló módon egyfajta változási és beilleszkedési folyamatot követel meg az egyéntől, és ugyanebben a folyamatban az egyén személyes tulajdonságai alapvetően befolyásolnak. Nem állítható, hogy a személy minden esetben permanens jellemzőkkel bír, tehát a működés folyamán is változhat, amit csak komplikál a személyiségnek megfelelő vagy azzal ellentétes, esetleg közömbös szerepnek való megfelelés elvárása.

A csoport hierarchia meghatározásában összességében több tényező is szerepet játszik. A méret, a normák kialakítása, valamint a státusz és szerep meghatározása jelenti tehát a csoportstrukturalást. Ezeknek a szempontoknak az elemzése talán a legszínesebb csoport kísérleteket eredményezték. A vizsgálatok száma és eredményei következtében az is látható, hogy a terület igen problematikus, anomáliákkal teli, ami elsősorban a vezetői hozzáállással valamint a csoporttagok személyiségjegyeivel van összefüggésben. Ennek megfelelően nagy feladat hárulhat a vezetőre a jegyek meghatározása, kialakítása során, ahol a szervezeti és emberi viszonyok egyaránt közrejátszhatnak. A struktúra kialakítása és fenntartása így egészen sajátos, problémákkal övezett vezetői feladat.

2.4.4. A csoportok eredményessége és hatékonysága, kommunikációs jellegzetességek

A csoportokban a munkavégzés feltételezi annak a szociális serkentésnek (facilitáció) a kiváltását, mely révén az emberi képesség összegződik, majd multiplikálódása révén az egyéni tevékenység pusztán összegződésén, addícióján túlmutató eredmény realizálódik. Ez a többleteredmény veti fel azt a problémát, melyet célszerűnek tartok külön fejezetben megvizsgálni.

Az eredményesség és hatékonyság kritériumait manapság előszeretettel alkalmazzák együtt, noha az első a folyamat eredményes voltára (született-e eredmény), míg az utóbbi a folyamat végrehajtás módjának jellegzetességére (a viszonyított alap függvényében) kérdez rá. Célszerű a két definíciót jelen esetben külön kezelni. Eredményesnek mondható az a csoport, mely kitűzött eredményét eléri. Miután a csoport által felállított célrendszer igen sokszínű lehet, így nehéz konkretizálni, mely eredmény elérésekor tölti be funkcióját, továbbá az eredménystruktúra komplexitása ezt a képet tovább bonyolítja. Az eredmény ugyanis mindig funkció függvénye, így annak vizsgálata is. Ahhoz, hogy eredményt vizsgáljunk, meg kell határozni annak mérésének dimenzióját, hiszen az eredmény az eredő, azaz funkció függvénye. Leggyakoribb eredményességi kritérium lehet a termelékenység, a megelégedettség (vezetői, csoporttagi), biztonság, vonzerő és megtartó képesség, tanulás és fejlődés, időbeliség, továbbá minden olyan kritérium, mely szükségessége annak létrejöttékor, illetve működés közben felmerül. A szervezeti teljesítményértékelés, így tehát az eredményesség és a hatékonyság mérése mind a mai napig számos módszertani és implementációs problémával küzd (CARDY és DOBBINS, 1994). A szervezeti célok sokszínűsége mindezt tovább bonyolítja, ugyanakkor a döntés hozatallal való összefüggése (például fizetés, előléptetés) miatt szerepe megkerülhetetlen. A fizikai csoportos munkavégzés mellett rendkívül fontos szerephez jut manapság a csoportos szellemi munkavégzés. Napjainkban a mezőgazdasági munkavégzés komplexitása miatt ennek egyre nagyobb a fontossága. A napi teendők mellett már másféle gondolkodásmódot igényel egy alkalmi feladatra való felkészülés, esetleg egy támogatott projekt levezénylése sőt, az arra pályázat útján való felkészülés is, ahol is az egyén által elvégezhetőn túlmutató feladatmennyiség vagy milyenség jelentkezik (TENNER és DETORO, 1998). Az alkalmi, nagy tudásigényű feladatok kidolgozásának, újfajta megoldásra való törekvés elsajátításának első szisztematikus szabályait már az ötvenes években lefektették, a legelső ilyen eljárás OSBORN (1953) nevéhez fűződik, majd többnyire ehhez hasonló módszerekkel ismerkedhettünk meg az évek folyamán. A leggyakoribb csoportos ötletelési, szellemi alkotástechnikai módszerek KÖVESI (2006) szerint a brainstorming, a Rohrbach 636-ös módszer, a Philips-módszer, a Delphi-

módszer, a nominális csoportmunka módszer, a pro és kontra interakció valamint a kapcsolatdiagram. A módszerek javarésze kiválóan alkalmazható olyan feladatoknál, ahol újszerű, kreatív döntésekre van szükség. Amikor döntési helyzettel szembesülünk, aminek körüljárásra szükséges, vagy nem tűnik körvonalazhatónak egyetértés a megoldás sikeres módjában, illetve további információt, esetleg nézőpont, szemléletváltást igényel (INTERNET7). A módszerek nem zárják ki a fizikai feladatok megoldására való törekvést, ugyanakkor alkalmazásuk technikai, képességi és készségi elvárásai miatt elsősorban vezetői csoportos feladat megoldási módszerként használhatók.

A csoport hatékonyság vizsgálata igen komplex, összetett feladat. Sok esetben nehéz mérni, hiszen a viszonyítási alap meghatározása sem egyszerű. A hatékonyság dimenzióiként leggyakrabban az elégedettséget, a termelékenységet, a képességet, a növekedést és biztonságot jelölik meg. Számos tényező ezek közül igen nehezen megközelíthető, problémásan számszerűsíthető faktor. A problematika elsősorban az ökonómiában ismert hatékonyság = eredmény/ráfordítás hatékonysági mutató ismeretében vetődik fel. A helyzet még bonyolultabb, ha azt is figyelembe vesszük, hogy sok esetben a felelősség megosztott, az egyéni hozzájárulás szerepe sem mindig tisztázott. A századelőn TAYLOR (1911) még úgy fogalmazott „... alapos elemzéssel feltártuk azt a tényt, hogy a munkások sokkal kevésbé hatékonyak nagy csoport tagjaként, mintha egyéni ambíciójukat tápláljuk, ösztönözzük (noha csupán hét-nyolcfős csoportokkal számolt). A csoport tagjainak egyéni hatékonysága szinte mindig a legrosszabb ember szintjére vagy az alá süllyed, a csoportszellem általában lefelé húz mindenkit ahelyett, hogy felemelne”. TAYLOR gondolatainak összegzése az egyéni munkavégzés felértékelődésben rejlik, csakúgy, mint ahogy az általa végzett kísérletek is ezen alapulnak. Ugyanakkor az egyoldalú munkavégzésen, szalagmunkán, darabmunkán kívül ma már igen sok alkalommal komplex problémák, összetett feladatok megoldása áll a középpontban, ahol az egyéni megközelítés nem elégséges, sok esetben munka így nem is végezhető el. Tipikus példája ennek az úgynevezett projekt-teamek létrehozása, mely konkrét problematika megoldása, program, projekt megvalósítása köré épül, legtöbbször sokoldalú szakértelemmel ötvözve. Maga a team és a team építés jelensége is újszerűnek számít a magyar gazdasági életben, funkcionális vizsgálata itthon még igencsak elmaradott. Amerikai szakirodalmak (BEECH és CRANE, 1999) a teamek sokféle típusát ismertetik, így többek között megkülönböztetik annak fejlettebb formáját, a magas teljesítményű teamet (HPT). A HPT nagyobb termelékenységgel rendelkezik, és/vagy költséghatékonysága is jobb. KEIDEL (1988) ír arról a jelenségről, hogy sok vállalat akkor is teameket hoz létre, amikor nem kellene. Véleménye szerint a megoldás kulcsa a munka elvégzése előtti feladat elemzés,

vagyis megkívánja-e a munka azt, hogy az emberek egymással érintkezzenek, azaz ténylegesen együtt dolgozzanak-e. DUMAINE (1994) a Fortune magazinban a team értelmezési problémáit említi fel okokként. Sokszor a rendelkezésre álló lehetőségek közül nem a megfelelőt alkalmazzák. Problémák lehetnek az irányítási/vezetési feladatok delegálásával is, melyek viszont elengedhetetlenek egyes, az önmenedzselő és a nagy teljesítményű teamek működéséhez, hiszen azok lételeme a felhatalmazás. McDONALDS és KEYS (1996) által végzett felmérések a helytelen használatot, az autokratikus létrehozást teszik felelőssé a sikertelenség miatt. Némely probléma olyan súlyos is lehet, hogy nem véletlenül nevezték el a teamépítés „hét halálos hibájának”, mely magába foglalja a team összetételének helytelen kiválasztását, a türelmetlenséget, az átverést, a céltalanságot, a hatalom hiányát, a helytelen kommunikációs rendszer erőltetését, valamint a túlzott versenyszellem kialakítását. A csoportos munka nem más, mint eszköz a vezetés kezében. Használata körültekintés igényel, éppúgy járhat kiemelkedő előnyökkel, mint kiábrándító hátrányokkal funkciótól eltérően használva. A hatékonyság igen fontos összefüggésben van magával a csoport jellegzetességeivel, így a feladatmegoldás eredményessége, hatékonysága a munkán belüli kapcsolatok problémáját, ez pedig a kommunikáció kérdését is felveti. Eltekintve attól, hogy a kommunikáció a munkakedvre is hatással van, könnyen kimutatható, hogy számos olyan feladatfajta létezik, amelyeknél csak a megfelelő információáramlás esetén lehet egyáltalán remény a sikerre. A kommunikáció jellegzetességének kapcsolatát a csoport tulajdonságaival, eredményességével és hatékonyságával több szerző is vizsgálta (SECORD és BACKMAN, 1964; SCHACHTER, 1965; SCHEIN, 1994). Az interakció, a kommunikáció kiemelkedő jelentőséggel bír a működés eredményességében, hatékonyságában, a résztvevő felek racionalitása, vezérlő értéke azt indukálja, hogy ésszerűen és hasznosan bonyolítsák le kapcsolataikat egymással (CSEPELI, 1997). A kommunikáció ilyenfajta jellegzetességét DAJNOKI (2006) is megerősíti. A szervezetet áthatja a csoportok közötti és a csoportokon belüli kommunikáció. Ez alapján kommunikációs struktúra léte tételezhető fel, melynek főbb komponensei a nyelvi, a metakommunikációs, illetve a kontextuális, csakis a csoporttagok számára értelmezhető rész.

A hálózat számos különféle módon kapcsolhatja össze egymással a csoport tagjait, de egészen könnyen lehetséges, hogy e lehetőségek csak kis része használható fel a jó teljesítményhez (PATAKI, 1969). Szervezeti szempontból a kommunikációs struktúra lehet centralizált, központosított, kijelölt, valamint decentralizált. Az egyszerűbben átlátható, rutinszerűen ismétlődő, homogén környezetben ellátandó feladatok esetében a centralizált kommunikációs alakzatok az előnyösebbek, a bonyolult, változékony feladatok megoldására a decentralizált

kommunikációs struktúra az alkalmasabb. Ha a csoporton belüli kommunikáció résztvevői alá- és fölérendeltségi viszonyban vannak egymással, akkor a hatalmi viszonyok teljesen egyértelműek. A kommunikáció szabadabb, kevésbé gátolt, ha a tagok mellérendeltségi viszonyban vannak egymással (INTERNET8). A MORENO (1934) által kidolgozott, majd MÉREI (1996) által továbbfejlesztett szociometriai módszer alkalmas egy csoport tagjai közötti pozitív és negatív kapcsolatok teljes struktúrájának az objektív feltérképezésére. A szociometria az emberi csoportok létrejöttének és rendeződésének, valamint az azon belül a személyek elhelyezkedésének tanulmányozása (INTERNET9). A szociogram a csoportnak olyan térképe, amely az egyéneket és az egyének közötti szimpátia kapcsolatokat ábrázolja, feltérképezhető és strukturálható a tagok helye és a vele összefüggésben lévő viszonyok. Kísérletileg is valószínűsítették azt, hogy a szociometriai hálózat az indulati áramlásnak és a hírközlésnek a csatornarendszere (INTERNET10). Más vizsgálatok a spontán kommunikációt elemezve arra a következtetésre jutottak, hogy a lánc alakzatok az információk átadásának kedveznek, a zárt alakzatok pedig a véleményformálást segítik elő (INTERNET11). A mai csoport kommunikáció jellegzetessége, hogy a lehetséges eszközök közül valamennyivel élhet. Komplex folyamatot jelent, ahol a strukturális eszközökön kívül nagy jelentőséget kaphatnak egyéb, korábban fontosnak nem tekintett tényezők is (BLANCHARD és mtsai, 1998; BARTA és BARNA, 2003).

A teljesítménykritériumok mérése sohasem tűnik egyszerűnek abban az esetben, ha valamiféle munka egynél több egyén tevékenységének eredője. A problémát tovább komplikálja a sok esetben igen körülményes mérhetőség, egyáltalán annak a kérdése, hogy mit szabad és mit is lehetséges mérni, hiszen a csoport egyszerre több funkciót is elláthat. A funkció vizsgálata során két ellentétes álláspont létezik, az egyik elveti, így az egyéni munkavégzést támogatja, a másik szorgalmazza a közösségi munkavégzés alkalmazását, hiszen az épp azért alkalmazandó, mert multiplikatív, teljesítménynövelő tényező lehet. A saját vizsgálatom elvégzésénél érdemesnek láttam ezt a kérdést épp ezért közelebbről megvizsgálni. A teljesítmény szoros függvénye a csoporton belüli interakciónak, ahol a belső társas alakzatok nem egyforma mértékben támogatják, befolyásolják a munkavégzést, annak körülményeit.

2.5. Csoportok a mezőgazdasági szervezetekben

Egy sajátos jellemzőkkel leírható ágazatban – a mezőgazdaságban – a csoportvizsgálatok jobb megértéséhez indokolt bemutatni azt a szervezeti rendszert, amely az elmúlt évek radikális

átalakulása után kialakulnak tekinthető legalább trendjeit illetően. Célom a mezőgazdasági szervezetek strukturális viszonyainak bemutatása, a terület megfelelőségének, alkalmasságának meghatározása. Képet kívánok továbbá adni a specializáció okozta különbségekről, a munkamódszerek jellegzetességéről, legyen az szellemi vagy fizikai munkavégzés. A munkámat különösen megnehezítette az a tény, hogy ez kevésbé vizsgált terület, ezért igen kevés szakirodalom található, azok többsége is elsősorban munkaszervezési oldalt, aspektust taglal. Problémás a közlemények aktualitása, szemléletmódját tekintve is, mert elsősorban munkaszervezési jellegűek. Ezek a tények azt is jelzik, hogy a humán tényezők vizsgálata a mezőgazdaságban az általam választott megközelítésben eddig nem történt meg.

A 90-es évekbeli agrárátalakulás együtt járt a korábbi szervezeti struktúra elemi erejű változásával. A korábbi, túlzottan centralizált struktúra és működési módja alapvető tényezője volt a megelőző agrárrendszer hatékonysági problémáinak (SIPOS, 2000). Számos változás érintette az agrárgazdaságot, melyek hatással voltak az ágazatban működő szervezetek csoportstruktúrájára és működésére. A rendszerváltás ugyanis önmagában is a tulajdonosváltás szükségességét ösztönözte. A korábbi szervezeti méretek drasztikusan csökkentek, a működő szervezetek strukturális viszonyai leegyszerűsödtek. A humán erőforrás viszonyokat jelentősen megváltoztatta a foglalkoztatási kényszer megszűnése. A technológiai fejlődés következtében rövidebb idő alatt végezhetőek el az idénymunkák, és ez egyre inkább felerősíti a szezonális hatását.

A rendszerváltás egyik alapvető jellegzetessége a vállalkozói aktivitás növekedése, melynek eredményeként megsokszorozódott a működő és regisztrált szervezetek száma. A 2006. december 31-i állapot szerint a nemzetgazdaságban nyilvántartott összes gazdasági szervezet száma 1 millió 276 ezer volt, 23 ezerrel kevesebb, mint egy évvel korábban, 11 ezerrel kevesebb, mint 2 évvel azelőtt, tehát az évenkénti ingadozás 1-2%-ra tehető. Belső struktúrájára az jellemző, hogy a társas vállalkozások száma dinamikus emelkedik, viszont jelentős mértékben csökken az egyéni vállalkozások száma. A non-profit szervezetek száma jelentősen nőtt, működésük is egyre több figyelmet kap. Korábbi agrárgazdasági vizsgálatok arra mutattak rá (BERDE, 2003), hogy az összes egyéni és társas nyilvántartott vállalkozáson belül a mezőgazdasági regisztrált szervezetek aránya 4,7 százalék. 2006-ban 4,1 százalék, tehát úgy tűnik, hogy csökken a mezőgazdasági szervezetek részaránya. A nemzetgazdasági szervezetek viszonyaival összevetve kis részt képviselnek a mezőgazdasági szférában működő szervezetek, számuk 2006-ban 52 769 (INTERNET12). A mezőgazdasági szektoron belüli

strukturális viszonyok változását a 3. táblázat mutatja be. Ebben az adatsorban az őstermelőket nem szerepeltettem, mivel vizsgálataim szempontjából irrelevánsak.

3. táblázat

Regisztrált vállalkozások száma gazdálkodási forma szerint a mezőgazdaságban (db)

GAZDÁLKODÁSI FORMA	2005. ÉV	2006. ÉV
Korlátolt felelősségű társaság	6565	6625
Részvénytársaság	329	331
Szövetkezet	1549	1387
Betéti társaság	4274	4173
Közkereseti társaság	134	121
Vállalkozói igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozás	20349	18900
Összesen:	55227	52769

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés, 2007.

A gazdálkodási formákon belül alig növekedett a korlátolt felelősségű társaságok és betéti társaságok aránya, viszont igen jelentősen csökkent az egyéni vállalkozások száma. BERDE (2003) arra is felhívja figyelmet, hogy jelentős szerepet kapnak a jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok. A kisebb szervezetek számában csökkenés figyelhető meg, ennek oka a korlátlan egyéni felelősség, alacsony jövedelemtermelő képesség.

A mezőgazdasági szervezetek foglalkoztatottsági viszonyait tekintve a legutolsó gazdaságszerkezeti összeírások adataira támaszkodhattam. A rendelkezésemre álló legutóbbi statisztikák szerint (2006) mintegy 190 000 főt foglalkoztat az ágazat, amely - nemcsak az előző évhez viszonyítva - dinamikusan csökken a rendszerváltás óta, jelenleg a nemzetgazdaságban foglalkoztatottak 5 százalékát képviseli. A rendszerváltás a korábbi kötelező foglalkoztatás megszüntetésével jelentősen növelte az immár valós munkanélküliséget, viszont az átlagosnál mélyebben érintette a mezőgazdasági szektort a folyamat. Ennek okai között említhető a külföldi piacok beszűkülése, a melléküzemágak önállósodása vagy megszűnése. A mezőgazdasági domináns nagyüzemek felbomlottak vagy átalakultak, nőtt az önálló, kevés főt foglalkoztató gazdaságok száma. Az alkalmazásban állókat tekintve javarészüket (80%) teljes időben foglalkoztatott, 2/3-uk fizikai foglalkoztatott.

A gazdálkodók között tekintélyes részt képviselnek - majd 85%-ot tesz ki - a 40 éves vagy annál idősebbek száma. Az egyéni gazdálkodók esetében 2% felsőfokú, 6% középfokú végzettséggel rendelkezik, tehát többségük csak gazdálkodás alatt szerzett tapasztalattal rendelkezik, mely trend 2000 óta jelentősen nem változott.

Érdemes megvizsgálni a szektoron belüli foglalkoztatási arányokat is. A vizsgált években a mezőgazdaság, vad-, erdő- és halgazdálkodás ágazatban a regisztrált vállalkozásoknál - foglalkoztatási kapacitását tekintve - kitűnik a kisméretű szervezetek dominanciája (4. táblázat).

4. táblázat

A regisztrált vállalkozások száma a mezőgazdaság, vad-, erdő- és halgazdálkodás ágazatban (db)

VÁLLALKOZÁS ALKALMAZOTTJAINAK SZÁMA	2000. ÉV	2003. ÉV	2004. ÉV	2005. ÉV	2006. ÉV
500 fős és nagyobb	28	19	16	13	10
250-499 fő	48	27	26	25	28
50-249 fő	763	518	485	434	418
20-49 fő	883	871	842	802	741
10-19 fő	898	916	923	872	837
1-9 fő	9554	10733	24157	32434	31606
0 és ismeretlen létszámú	39498	42847	29795	20647	19129
Összesen:	51672	55931	56244	55227	52769

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés, 2007.

A szervezetek mérete csökken, de növekszik a számuk az ágazatban. A 9 fő alatti és ismeretlen létszámú szervezetek aránya 96%-ot tesz ki. Számottevően növekszik azon mikro vállalkozások száma, melyek csupán néhány alkalmazottal rendelkeznek. Számuk 2000 óta több mint megháromszorozódott (INTERNET12).

Kétségtelen, hogy a kis létszámú szervezetek dominanciája egyszerű szervezeti struktúrákat jelent, ez pedig megváltoztatta az emberi erőforrás jellegű vezetői feladatokat. Az alacsony létszámú szervezetek esetén fontos lenne az együttműködés, a kooperáció, termelői szerveződések megjelenése, de épp ennek alacsony mértékét állapítja meg egy, az Európai Parlamentnek készült jelentés (INTERNET13). A gazdálkodás korábbi kiszámíthatósága mind termelési, mind értékesítési szempontból lecsökkent. A gazdálkodók az utóbbi időben kiszámíthatatlan gazdálkodási és értékesítési viszonyok mellett dolgoznak. Mindezek következménye a vezetési feladatok komplexé válása, mely a szervezeten belüli viszonyok

kontrollálása mellett szükségessé teszi a szűken értelmezett vezetési feladatok más jellegű megközelítését. A szervezeti méret csökkenése miatt egyes vállalati funkciókat újra kell értelmezni, ellátásukat másként kell szervezni. BERDE (2003) szerint a vezető, annak révén, hogy minden feladatot nem képes ellátni, előbb-utóbb kénytelen lesz egyes, sőt egyre nagyobb mértékben jelentkező (adminisztrációs, regisztrációs, könyvelési, pályázatírási) feladatok elvégzését megvásárolni. Ez egyértelmű hozadéka a rövid idő alatt megnövekedett mértékű naprakész információ igénynek, az addig soha nem látott mértékű egyéb vezetési feladatok megjelenésének, mely sokszor igencsak távol áll az eddig elfogadott szemléletmódtól, gyakorlattól, tapasztalattól. A mezőgazdaság – más ágazatokhoz hasonlóan – egyre jobban igényelné a képzettebb munkaerőt (NÉMETI, 2003). A képzetlen munkaerő iránti keresletcsökkenés a jövőben súlyos foglalkoztatáspolitikai feszültségeket eredményezhet, ami csak jól átgondolt módon orvosolható.

Az elmúlt évtizedekben bekövetkezett folyamatok megváltoztatták a korábbi vezetési szemléletmódot. Miután a gazdálkodás egyéb feltételei már nehezen módosíthatóak, nagyobb figyelmet kap az emberi erőforrás, az azzal való hatékonyabb gazdálkodás. Ez szükségessé teszi a mezőgazdasági vezető hagyományos vezetői funkcióinak átértékelését, az emberi és kooperációs viszonyok felerősödését. Ennek hatékony eszköze lehet a csoportokban való gondolkodás, az ennek megfelelő szellemi vagy fizikai csoportos munkavégzés.

2.5.1. A mezőgazdasági csoportok működésének sajátosságai

A mezőgazdasági munkavégzést a gazdaság egyéb ágazataitól alapvetően eltérő sajátosságok jellemzik. Az emberi erőforrás vizsgálata főként az utóbbi években került a figyelem középpontjába, mivel a korábbi stabil viszonyok megszűnésével felerősödött szerepe. Ebben a fejezetben azokat a feltételeket vizsgálom, melyek a mezőgazdasági munkavégzést alapvetően befolyásolják. Kiemelem a vállalkozói munkacsoportok jelentőségét, mely igen régi, ugyanakkor stabil jelenségnek tekinthetőek. A növénytermesztés és állattenyésztés jellemzőiben különbségeket találtam, így azokat külön fejezetben kívánom bemutatni.

A mezőgazdaságban az idényszerűség hatása gyakorlatilag az ágazat valamennyi területét érinti, a munkavégzés pedig nem feltétlenül folyamatos, sok esetben inkább ad hoc jellegű, vagy ciklikus. További problémaként említhető még a munka területfüggősége, annak viszonya élő szervezetekkel. Mindezek miatt nyilvánvaló, hogy nehéz a végzett munka és a produktum között egyértelmű, iparszerű kapcsolatot feltételezni, sokszor nem is pozitív irányú a kapcsolat. Sok esetben az is tovább bonyolítja a helyzetet, hogy egyes munkák csak idényszerűen végezhetőek el, igen szűk időkorlátok mellett, ahol az időn túl az évszakok

hatása is befolyásol. Az éven belül változik a ledolgozható napok száma, valamint az egy napon belüli munkaóraszám is. A munka jellegétől és tárgyától függően igen ingadozó munkaráfordítás jellemzi a mezőgazdasági tevékenységet, ami a munkacsúcsok és holt időszakok függvényében tipikus a növénytermesztésben, az állattenyésztésben pedig főként napi ingadozásokkal szembesülhetünk. A periodikus munkavégzés meghatározó jellegzetesség; a növénytermesztésben a periódusok éves ismétlődő jellegűt mutatnak, az állattenyésztésben napi és rotációnként tapasztalható periódusok egyaránt megfigyelhetők. A munkamegosztás szintje, lehetősége kisebb, mint más gazdasági ágazatokban, ebből következően a dolgozók munkája változatosabb és általában szélesebb készségskálát kíván. A mezőgazdasági termék és termény a természet hatása révén az emberi munka eredményeként jön létre. A természettel való szoros kapcsolat, az attól való függés különleges helyzetet teremt, sajátos munkakörülményt alakít ki. A természet a termelés során olyan döntő tényezőként jelentkezik, amelyet csak bizonyos határok között lehet változtatni, azonban alkalmazkodni ahhoz mindig szükséges. A természet hatásainak kitett ágazat termelése szezonális, a termés mennyisége és minősége nagymértékben függ az adott gazdasági év időjárási és egyéb természeti tényezőinek alakulásától (ALPÁR, 2006). A termelési folyamatot kezdettől végéig behatárolják, sőt bizonyos mértékig meghatározzák a természeti erők által létrehozott és fenntartott biológiai folyamatok, s az ember beavatkozása, munkája azok irányítására csak időszakonként szükséges, lehetséges. A mezőgazdasági munka a termék előállításánál során többször megszakad, és meghatározott időszakokban jellegében, módjában megváltozik. A változó, az év nem teljes időszakát kitöltő termelési rendszer indokolja költségkímélés és hatékonyság szempontjából a mezőgazdaságban a differenciált, rugalmas időtartamú és formájú foglalkoztatást (TÓTH, 2000). VESZELI (1980) szerint a szervezés társadalmi tevékenység, amely szervezeteket hoz létre, működteti és továbbfejleszti azokat, így tehát csoportokat is definiál. A feladatok elvégzésére rendelkezésre álló idő és annak kiszámíthatatlansága is igazolja a „tömbösített” munkaerő felhasználást. A növénytermesztésben például egy-egy fizikai munkafolyamat vagy munkaművelet elvégzésére hozzák létre a szervezetet alkotó egységeket, a csoportokat. A feladatok elvégzésével a csoport többnyire megszűnik, sőt sokszor a munkalehetőség is, hiszen a foglalkoztatás alkalmi (KOZMA, 2003). Az állattenyésztésben a szigorú technológiai folyamatok végrehajtására - általában munkaművelet szerint - szervezett dolgozók köre és feladata viszonylag állandó, hasonlóan a foglalkoztatottság is. A foglalkoztatási problémák feloldására számos üzemben alkalmazzák a dolgozók átcsoportosítását egyik termelési ágazatból a másikba, így a dolgozók foglalkoztatása teljes, valamint megtartható a hatékony

csoport és szükség esetén újra átirányítható. Természetesen hatékonysági problémákhoz vezethet az idénymunkát követő újbóli feladatstrukturálás és az emberi erőforrás elosztás, ennek megfelelően érdemes lehet megfelelő premizálási rendszert kialakítani, mely többféle lehet (SZEMES és VILÁGI, 2001), valamint sokszor szükséges a dolgozók közötti feszültségek feloldása is. A feladatok és a szervezet átstrukturálása, mindamellett, hogy szociálisan indokolt a foglalkoztatás és a munkahely megtartása, azért is nagyon fontos, hogy a szervezet a következő munkacsúcs esetén ne szembesüljön szakember hiánnyal. Fontos szempont a szervezet vezetői számára az ilyenkor szükséges újabb feladat és aktivitás-generálás, hiszen korábban épp azért engedték útjára a csúcsmunkák után a dolgozót, mert számára feladat nem volt, így azt finanszírozni sem tudta. A munkaadó a továbbiakban sem fogja a szezon után a munkavállalót alkalmazni, csak ha azok után is találkozik anyagi és teljesítmény, eredmény számításával, ez pedig csakis újabb feladatok beállításával lehetséges, esetleg projektek generálásával. A probléma magával hordozza a vállalati feladat és célstruktúra szélesítésének, valamint a munkavállalói kompetencia bővítésének szükségességét is (MOLNÁR és mtsai, 2006). Meg kell tanulni alkalmazkodni mindkét félnek az új feltételekhez, a munkaadónak meg kell tanulni a külső források bevonásának technikáját, a munkavállalónak pedig azt, hogyan tud a szezonon kívül hozzájárulni a szervezet tevékenységéhez és eredményességéhez, mivel tudja indokolni további foglalkoztatását.

A munkacsoportokról alkotott kép az idő folyamán sokat változott, így például TAYLOR (1911) elvetette az alkalmazhatóságát. GVISIANYI (1972) írásában sokkal később azzal találkozhatunk, hogy a szervezet nagyobbodásával párhuzamosan végbemegy az autoritás sajátos diffúziója. Következésképp különleges szakismeretekre lesz szükség, amelyek különbözhetnek, ezekkel pedig csak különböző helyzetű és szakképzettségű dolgozók rendelkezhetnek, így heterogén munkacsoportokat kell létrehozni. Akkor pedig, ha egy feladat végrehajtása meghaladja egy ember képességeit, illetve több ember bevonása révén az adott feladat jobban, sikeresebben végrehajtható, a formáció alkalmazása igenis javasolt (TENNER és DETORO, 1998). Sok esetben a tagokat egyszerűen a szervezet struktúrája és a bérezési rendszer fogja csupán össze, tehát a csoport létezése csupán névleges.

Színes példákat találunk a vállalkozói munkacsoportok alkalmazására az ágazatban. A múlt század derekától a lassan bevezetett gépesítést megelőzően a latifundiumok területén elsősorban idényszerű munkákra szerződtek. A tevékenység alapja a jól szervezett struktúra, melynek keretében a bandagazdák megkeresésére csoportokban vonultak az idényszerű munka helyszínére (BORI, 2004). Az igen összetartó, szerkezetében stabilan visszatérő

formának mutatkozó egységek rugalmasan alkalmazkodtak a feladatok végrehajtásához, a munkáltatói elvárásokhoz. Bizonyos észak és közép-magyarországi helyeken a munkavégzés tipikus formájának számított, mivel katonás rendben, szervezett bandákban utaztak, közösségeik nem bomlottak fel, és jelentőségük ezen felül elsősorban a színes folklór megőrzése miatt vált fontossá. Az ilyen vándorló, csoportos munkásokat és az ahhoz kapcsolódó életformát summásnak nevezték. A summás életmód körülbelül 1870-ben kezdődött és 1948-ig tartott, természetesen hozzá kell tenni, hogy nemcsak a mezőgazdaság, de az ipari fejlődéssel más területeken is tipikussá vált, például vízrendezési munkálatoknál a kubikusok foglalkoztatása, melyek munkája egyébként óriási mértékben növelte a művelhető területek nagyságát (ŐRSZIGETHY, 1995). Korabeli szakirodalmak, így például Mezőkövesd város monográfiája igen részletesen ír az említett életforma keserves módjáról, majd a párhuzamos ki- és elvándorlásokról (SÁRKÖZY és SÁNDOR, 1975). A szezonális problémája a keresetben jelentkező szélsőség, ugyanakkor elvárástól, magatartástól függően többféle munkavégzésre adott lehetőséget (BORI, 2004). A szezonális keresettől elfordulva már akkor is sokan próbálkoztak főként Amerikába kivándorolni, vagy ipari városokba költözni és ott munkát vállalni, mert az ipari munka vonzereje tulajdonképpen az állandó, biztos keresetben rejlett (SÁRKÖZY és SÁNDOR, 1975). A mezőgazdasági gépesítéssel és a termelő szövetkezetek, állami gazdaságok nagyüzemi méreteinek kialakításával egyes tömegfoglalkoztatást biztosító mezőgazdasági idénymunkák (betakarítás, kapások növényápolása, libatépés) nagymértékben csökkentek, viszont a rendszerváltás után nyilvánvalóvá tette a munkaerő felesleg megjelenését. A szocialista rendszer tipikus jelensége az a néhány főt magába foglaló (5-25) önálló csoportok, a brigádok megjelenése, akik önálló feladatot kaptak, amelyek ellátásáért felelősek voltak, és elsőként feladatértékelési, versenyszempontok indokolták kialakításukat, tovább szocializációs funkciót (így nevelésit is) betöltött. A munkamegosztás a csoport belülye, ennek keretében a rotáció is. A vezetés felé mindig - sokszor rotálón- a brigádvezető képviseli a csoportot, noha a viszonylag önálló csoportok már régóta, sok területen működtek (LADÓ, 1979). SZENDRŐ és SZÍJJÁRTÓ (1979) vizsgálataiból kitűnt, hogy a mezőgazdasági nagyüzemek vezetői szerint a gyakorlat egyre inkább igényelték a korszerű munkaszervezési módszereket, a csoportos munkavégzés pedig hagyományosnak tűnt, ismeretanyagának bővítésével pedig korszerűnek. Egyes szerzők írása szerint ma is figyelmet fordítanak a hagyományossá vált szezonális csoportos munkavégzés jelenségének, mely hazánk némely területén, például a Nyírségben számos társadalmi rétegnek még mindig stabil jövedelmet biztosító szezonális foglalkoztatási módja (INTERNET14). A részes munkások és napszámosok csoportja tehát ma is néhány főt

foglalkoztató, ad hoc, adott időmunka elvégzésére alkalmas szervezeti jelenség. Jelentőségét növeli, hogy már a múlt század elején is rendezett körülmények mellett, kiállított munkásigazolvánnyal lehetett ilyen munkát vállalni. Manapság pedig az alkalmi munkavállalói kézikönyv kiváltása mellett, hazai és uniós foglalkoztatottnak kék, míg egyéb mezőgazdasági munkavállalónak külön zöld könyv teszi lehetővé a szezonális, időszaki foglalkoztatást, kedvezményekkel kísérve, természetesen meghatározott időszaki feltételek betartásával, ami jelenleg maximum 120 nap/év (VERES, 2007). A mezőgazdaságnak a 90-es évek hazai dekonjunktúráját követően a termelés technikái, a kemizálás, technológiák változása, majd az Uniós csatlakozással előtérbe kerülő növény, állat, táj- és környezetvédelmi szempontok miatt - nem beszélve a néha kiszámíthatatlan környezeti, esetenként gazdaságpolitikai döntések révén folyamatos és állandó változásokról - állandóan új helyzet teremődik, mely erőteljes foglalkoztatási problémákat vet fel (TÓTH, 2002). HAJÓS-DOLMÁNY (2006) szerint a foglalkoztatási viszonyokat tovább bonyolítja a környező országokkal kapcsolatos munkaerő piaci reláció (ki- és bevándorlás), valamint az oktatási helyzet várható változása is. A mezőgazdaságban értékrend változás figyelhető meg, az utóbbi években a munkaerő tömegesen vándorolt el a szektorból, a folyamat pedig tovább gyűrűzik a fiatal generációban, akik eleve a könnyebb megélhetés reményében más ágazatok felé orientálódnak (FELFÖLDI, 2005).

Sokszor csupán egyetlen tényező megváltozása is azt jelenti, hogy az egész munkafolyamat átszervezhető, tehát a munkaszervezés igen nehéz feladat. Bonyolítják a helyzetet a munkavégzés során figyelembe veendő szubjektív munkavégzési elemek, továbbá objektív követelmények, az előírások csoportjai. Az utóbbi években pedig az ezzel kapcsolatos elvárások is egyre jobban felerősödtek (például légkondicionálás a kombájn fülkében). A munkaszervezés kérdését csak tovább nehezíti a bérezés kérdése, RUSSEL és TAYLOR (2003) szerint a csoportmunka díjazása sokszor nem is egy tényező függvénye. Az ideiglenes, ad hoc munkavégzés – egyrészt a dolgozók munkához való nem kielégítő hozzáállása miatt, másrészt amiatt, hogy kevésbé begyakorlottak – sokszor bizalmi, és bérrendezési kérdéseket is felvet. A mezőgazdasági munkafolyamatok összetettsége, komplexitása miatt még a kisgazdaságokban is elkerülhetetlen a gépek csoportos üzemeltetése, gép és munkacsoportok kialakítása. A kézi és gépi munkaerő csoportos foglalkoztatása számos előnnyel jár (UDVARI, 1974). Csökken a fel- és levonulás, az átvonulás ideje. A javítószolgálat ellátása könnyebb, a szakmunkások egymásnak is segíthetnek. Tartalékgépeket lehet beállítani, könnyebb a gépek kiszolgálása, anyagellátása, könnyebb a dolgozók ellátása. Egyszerűbb az egyes gépcsoportok arányos méretezése,

megfelelőbb az ellenőrzés, és az kevesebb időt vesz igénybe, végül pedig egyszerűbb a teljesítmények számbavétele, a bérezés. Ezek az előnyök javítják a gépek teljesítményét, a munkák minőségét, csökkentik az anyagszükségletet és a költségeket. Az erők koncentrálásának tehát nagy a jelentősége.

Az utóbbi évtizedek műszaki fejlődése alapjaiban változtatta meg a mezőgazdasági termelés mivoltát. A korábbi nagy kézimunka igényű feladatok végrehajtását sok esetben a teljes gépesítettség váltotta fel, a szükséges munkaerő sokszor a gépek üzemeltetésére és kiszolgálására használható. Számos oka mellett lehetővé tette nagyobb kapacitása miatt a korábbihoz képest többszörös teljesítményelérést is. Ugyanakkor mégis elmondható, hogy a kevésbé gépesített gazdaságokban még mindig megfigyelhető, hogy egyes szezonális munkák elvégzésére, a nagy emberi kapacitásokkal rendelkező területek (Szabolcs, Borsod megyék) foglalkoztatásának biztosítására az egyik lehetőséget ez nyújtja a közmunkaprogramok megvalósítása mellett, támogatva a helybeliek megélhetését, idénytől függően (INTERNET15). Úgy tűnik, a gazdaság fejlettsége és kvalifikált fizikai munkaerő felhasználása között bár pozitív, ugyanakkor az alkalmi, szezonális munkavállaló foglalkoztatás mértéke (előfordulás, létszám, munkabér arány) között negatív az összefüggés, azaz a képzetlen munkavállalók egyre nehezebb helyzetbe kerülnek, az idény sokszor csupán szezonális kilengést okoz a foglalkoztatásban (CSOBA és mtsai, 2006). Az egyes ágazatok gépesítettségének foka miatt helyenként (paradicsomtermesztés, tavaszi dugványozás) elmondhatóan hagyományosnak tekinthető a szezonális kézimunkaerő foglalkoztatása, főként anyagi, néhol azonban foglalkoztatási okok miatt is. A szezonális munkavégzés feltételeiben és szervezettségi viszonyaiban nem igazán beszélhetünk jelentős változásokról az utóbbi évtizedekben. Hasonló felvonulás, hasonló körülmények jellemzik, sajnálatosan alig sikerül enyhíteni a növekvő számú munkaügyi ellenőrzésekkel a mindkét fél oldalán sűrűn előforduló szabálytalanságokat. Az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség a munkaügyi ellenőrzések során rendszeresen nagymértékű foglalkoztatási és munkavédelmi visszasságokat tár fel (INTERNET16). Ezt erősíti meg az Unió Gazdasági és Szociális Bizottságának jelentése, mely a régi tagállamok átmeneti intézkedéseinek következményeként rója fel a feketemunka, a színlelt egyéni vállalkozás, a fiktív szolgáltatásnyújtás és az alvállalkozói szerződések számának növekedéséhez vezetett, sokszor egyes csatlakozó országok segítségével, a problémák pedig halmozottan jelentkeznek az agrárgazdaságban (DIMITRIADIS, 2007). Noha komoly erőfeszítések történnek a munkavégzés legitimitásának megteremtésére, sokszor még a könnyített foglalkoztatást biztosító dokumentációt is csak az ellenőrzés hírére töltik ki. Elmondható, hogy a

munkáltatók nem rendeltetésszerűen élnek e könnyített lehetőséggel, mely hasonlóképp vonatkozik a fiatal munkavállalók foglalkoztatására is (INTERNET17). Más források a munkalehetőségek bővítését, a képzést tekintik kiugrási lehetőségnek (INTERNET15). PAKURÁR (2003) szerint a szántóföldi táblán végzett munkák és a szállítások, informatikai rendszerek segítségével jól összehangolhatók és gazdaságosan működtethetőek. Ennek hiányában vagy a munkák jellege miatt sokszor lehet előnyösebb a kézi munka (például kapálás, betakarítás), noha annak alkalmazási területe, valamint az elért teljesítmény is erősen változó. Az ilyen munkák elvégzésére a mai napig a hagyományos brigádok felállítása tűnik célszerűnek. A mai munkacsoportok eloszlása főként munkavégzőkre és kiszolgálókra oszlik, funkcionális munkacsoportok felállítása célszerű (betakarítók, szállítók, karbantartók). Az időnymunkák elvégzésekor kiemelt jelentőséggel bír a rendelkezésre álló munkaerő létszám, készlet. Mivel a szükségletet hamarosan felesleg kialakulása követi, így az időnymunkálatok szervezési problémákat vetnek fel. Ennek feloldási lehetőségei a következő módon lehetségesek:

- Tisztán növénytermesztési ágazatnál, kiszolgáló géppark megléte esetén az állandó munkálatok (például szállítás) mellől, illetve a karbantartási területről munkaerő átcsoportosítást hajtanak végre, például őszi búza betakarításnál a kombájnvezetők elsősorban a műhelydolgozók közül verbuválódnak (GÁLYÁSZ, 1980). Korábban az is elképzelhető volt, hogy a valamilyen szempontból odatartozó, de ténylegesen nem ott foglalkoztatott szakember szabadság terhére, esetleg katonaság mellől az időnymunka végzésére hazament.
- Egyre gyakoribb a munkálatok kiszervezése amiatt, hogy a szervezet csakis az állandóan jelentkező feladatokra rendelkezzen szakemberekkel, az időnyjellegű munkálatok végeztével a további foglalkoztatás ne az ő költségvetését terhelje.
- Vegyes ágazatok mellett az ágazatok között átcsoportosítás lehetséges, az állandó (állattenyésztés és karbantartás) munkálatai mellől időszakosan a növénytermesztés csúcsmunkálatai mellé irányítják a foglalkoztatottakat. Egyes ágazatok tovább kombinálhatóak, így tehát az azonos eszközöket használó, de eltérő kampányjellegű tevékenységek társítása is feloldhatja az alkalmi foglalkoztatás problémáját. A társítás megfelelő strukturálása feloldhatja a foglalkoztatási problémákat.

Az egyes lehetőségek mellett további feladatokat jelenthet a megfelelő premizálási rendszer kidolgozása és fenntartása, valamint a foglalkoztatott munkavégzési lehetőségeinek bővítése, a munkaidényen kívüli időszakban továbbképzés, oktatás. A szervezetek javarésze valamiféle munkaügyi támogatást (munkahely megtartási vagy át/kiegészítő-, akár szakmunkás képzési

lehetőségeket) szoktak igénybe venni azért, hogy a számára értékes munkásokat elküldeni ne kelljen, valamint azért, hogy tudását fejlessze. Az állattenyésztési ágazatok állandó munkaszükséglete miatt állandó foglalkoztatást, így állandó csoportszerkezetet követelt meg. Erre vonatkozóan UDVARI (1975) a feladatnak megfelelő specializációt, szakosítást követelt meg. Ebben az esetben beszélhetünk fejőmesterek csoportjáról, gondozókról. KOCSIS (1979) például konkrét ajánlásokat tesz az egyes szarvasmarha tartási rendszerek racionalizálására, szakosított munkarendet javasol, melyben minden műveletet külön-külön munkacsoport végez. UDVARI (1979) a brigádszervezetek létrehozásáról ír elég részletesen. Véleménye szerint ügyelni kell arra, hogy a brigád mérete ne legyen annál nagyobb, mint amit a vezető még át tud tekinteni és megfelelően tud irányítani, így annak létszáma 4-16 dolgozó legyen. Szakosított munkák esetén több kisebb csoport létrehozása előnyös (takarmányos, ápológondozó, esetleg fejős), melynek létszáma 3-4 fő. Külön szervezést igényel a munkaidő hossza miatti osztott munkaidős csoportok szervezése (több műszak), valamint az állandó foglalkoztatás miatt a váltónapok szervezésének kérdése. Speciális kapcsolat jellemzi az egyes brigádok egymáshoz való viszonyát is, így például ott, ahol nyáron legeltetés folyik, kevesebben dolgoznak, mint a téli szezonban, sokszor nem is azonos a téli és nyári brigádlétszám, bár ez elsősorban tartástechnológia függvénye. Fontos a helyes munkamegosztás a párhuzamosan dolgozó brigádok között, valamint a helyes érdekeltségi viszonyok miatt az arányosított fizetések kialakítása. NAGY és VÁNTUS (2004) az általuk vizsgált tehenészeti telepeken szintén funkcionális munkacsoportok létrehozásáról írnak, ahol néhány fős munkacsoportokat hoznak létre, és a műveleti csoportokon belül általában mennyiségi munkamegosztás van. Problematikáját a specializációnak az adja, hogy az egyhangú, állandóan ismétlődő munkamozdulatoknak a végrehajtása (például a fejés) monotonitáshoz vezet, és pszichikai fáradtságot okoz. Épp ezért javasolják a munkafeladatok bővítését (fejőmester egyben tejházas), az igényesebb feladatok kiadását (fejőmester inszeminátor is), a munka és a munkahely változtatását (fejőmester és felhajtó egymást váltja), tehát itt már a specializáció ellentétje is megfigyelhető. A premizálás problémái itt még inkább megjelennek a minőségi termék előállítás miatt, így a vezetőknek a munkamegtartás végett kiemelt figyelmet kell, hogy fordítsanak a dolgozói viszonyok strukturálására is.

A szakirodalmi ismertetésből nem feledkezhettem meg a szövetkezetek kérdéséről sem. IHRIG (1937) művében a szövetkezeti elvek rugalmasságát, és a tagság érdekeit hangsúlyozza. Az elmúlt évszázad visszasságai ellenére a szövetkezeti modell hazánkban is meghatározónak tekinthető. KÁPOSZTA (1997) szerint a szövetkezet definiálható úgy, mint

egyéni érdek és a közérdek összhangját legmagasabb szinten megvalósító forma, egység, mivel az a mezőgazdasági termelők legelterjedtebb együttműködési formája. Ezek, menedzselésüket tekintve azonban sok esetben már túlmutatnak az egyének kapcsolatán, túlmutatnak a csoportokon, egyrészt méretüknél, másrészt viszonyai, egyéb jegyei alapján is. A vizsgált szakirodalmak alapján megállapítható, hogy a mezőgazdasági munkavégzés problémáját elsősorban a termelés kitettsége és az időszakossága jelenti, mely ágazattól függően foglalkoztatási problémákat is felvet. Az állandó munkacsoportok mellett a növénytermesztésben már az 1800-as évek derekától megjelentek a vállalkozói munkacsoportok, és ad hoc vagy időnyjellegű feladatokra specializálódtak. Ezek a csoportok sajátos, stabil struktúrával rendelkeztek. A mezőgazdasági gépesítés elterjedésével egyes ágazatok munkaerő szükséglete jelentősen csökkent, ugyanakkor a munkavégzés sajátosságai miatt a mai napig jelen van a foglalkoztatás időszerűsége egyes ágazatokban, ezt főleg strukturális illetve támogatási, képzési programok révén lehetséges orvosolni. Az egyes csoportok közötti munkaerő mozgatót emellett szervezési, ergonómiai szempontok is indokolják.

2.6. Az irodalom összefoglaló értékelése

Értékelve a feldolgozott irodalmi forrásokat megállapíthatom, hogy a csoportok menedzselése egy igen komplex, összetett vezetési feladat. Vizsgálata interdiszciplináris terület, a csoportok létrehozása egyaránt értelmezhető a fizikai munkavégzésre éppúgy, mint a szellemi tevékenységre, a pszichológiai, szociális vonzatai mellett problematikája aktuális a menedzsment területén is. A csoportot a szerzők különböző módon definiálják. Egyes megközelítések szerint a csoport alapja a közös tevékenység, mások az interakciót tartják legfontosabb csoportformáló tényezőnek, továbbá vannak olyan definíciók is melyek a célmegvalósítást emelik ki. 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 csoport és team közötti különbségeket általában valamely szembetűnő jegyben való eltérés alapján határozzák meg. Azonosságnak tekinthető, hogy mindkét fogalom emberek együttesére vonatkozik. KLEIN tisztázza BELBIN (1998) a Team avagy az együttműködő csoport c. könyvének bevezetőjében a team fogalmát. Véleménye szerint a team olyan

csoport, amelynek eredményessége jelentős mértékben a tagok együttműködésétől függ. Ezt megerősíti INGRAM-DESOMBRE (1999) is, véleményük szerint a team hatékony munkacsoport, és nem minden csoport tekinthető teamnek. Sok definíció ismeretes a team fogalmának meghatározására. Ez lehet az együttműködés erőssége (csoportnál gyengébb, teamnél erősebb), heterogenitás (a csoport homogén, a team heterogén), felelősség megosztás (a csoportban a tagok felelőssége önálló, a teamben egységes felelősség értelmezhető), formalitás (a csoport formális, a team informális), feladatorientáció (a csoport inkább funkcionális, a team inkább feladatjellegű), önkéntesség (a csoport tagjait kijelölik, a team tagjai önkéntesen csatlakoznak) és hatékonyság (a csoport kevésbé hatékony, mint a team). A szakirodalmi vizsgálatok alapján tehát elsősorban az tűnik biztosnak, hogy minden team csoport, de nem minden csoport team. Ez azt jelenti, hogy a csoport az általánosabb fogalom, a team pedig ezek alapján egyfajta csoport, tehát csoporttípusnak tekinthető.

Az első szakirodalmi ismertetések a 18. század végéről származnak, ugyanakkor a tömegjelenségek már ennél sokkal korábban is a figyelem középpontjába kerültek. Az első tudományos művek a gyakorlati tapasztalatokból indultak ki, és a csoportos működés negatív jellegzetességeit, hátrányait hangsúlyozták. Az 1930-as évektől a humanisztikus irányzatok, az előbbivel ellentétes módon, a szervezet emberi erőforrásának pozitív vonatkozásait ismertették, többen is úgy vélték, hogy a szervezet működési egységének a csoport tekinthető annak sajátosságai miatt. A csoportviszonyok vizsgálata igazából innentől vált közkeletűvé, újabb fejezetek nyíltak a megismerésében, módszertana is igencsak változatossá vált, napjainkban pedig főként kérdőíves felmérés, megfigyelés illetve esettanulmányok lehetőségeivel élnek.

A csoportok működtetése egyértelműen folyamatnak tekinthető. Már a kialakításra vonatkozóan is részletes ismeretekkel találkozhatunk, részletesen foglalkoztak már a fejlődés jellegzetességeivel, a működés és működtetés folyamata pedig különösen figyelmet érdemel, hiszen személyiségjegyek, külső-belső viszonyok és szervezeti elvárások egyaránt meghatározzák. A működés sikerességének megítélése sem mindig egyszerű, hiszen a csoport sok esetben a szervezeti célokon túl egyéb szükséglet kielégítésére is alkalmas lehet, és ez igen mélyen meghatározhatja a működési szaldót. Igen sok szerző foglalkozik a csoportközi viszonyokkal, a korlátozott erőforrásokért folytatott küzdelem leírása végett, vizsgálataim hiányában ezzel a területtel részletesen nem foglalkoztam.

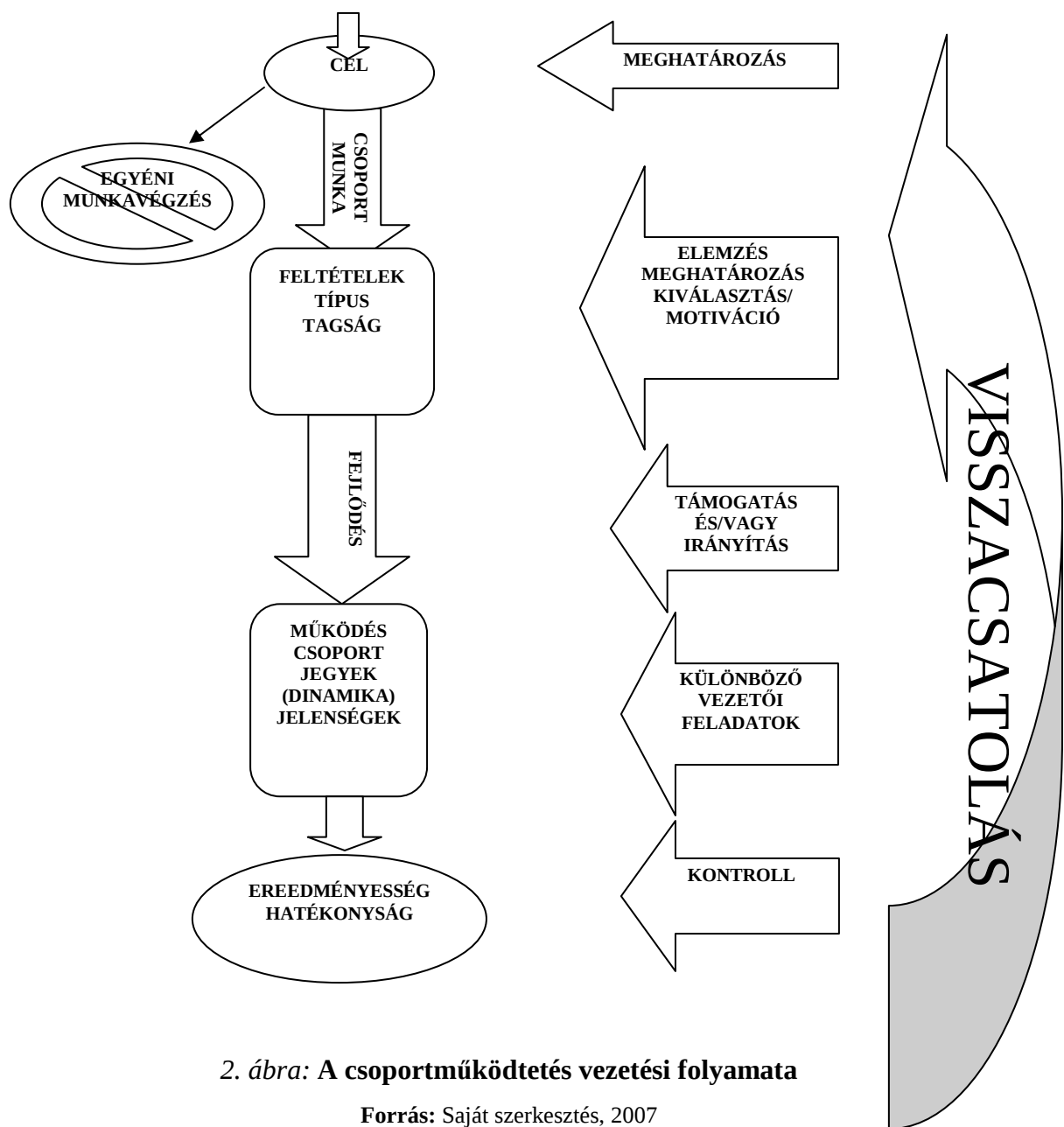
A mezőgazdasági munkavégzés, a szezonáltság, a változó-állandó munkacsoportok vizsgálata korábban elsősorban a munkaszervezés területén volt érvényes, ugyanakkor a rendszerváltást követően is megmaradtak azok a struktúrák, csoporttípusok, melyek a figyelmem

középpontjában állnak. Megállapítható, hogy a mezőgazdaság sajátos csoportstruktúrákkal rendelkezik, ezek némelyike pedig évszázados hagyományokkal is, például a változó struktúrájú, szezonális munkacsoportok némely területen ma is tipikus jelenségek. A foglalkoztatási viszonyok a területen igen problematikusak, melyek összefüggésben vannak az ágazat sajátosságaival, sokszor gazdasági, jövedelmezőségi viszonyaival is. A jövőben ezek a viszonyok tisztázásra, konkretizálásra szorulnak.

2.7. A folyamatszemplétű csoport megközelítés

A szakirodalmi ismeretek lehetővé tették számomra, hogy a vizsgált jelenség működésének menedzselésére vonatkozóan saját, önálló modellt dolgozhassak ki. 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 (2. ábra). Szervezeti megközelítésben minden csoport létrehozása egyértelműen a funkció függvénye, a kialakítás és működtetést a folyamat vagy a végpontkontroll zárja. Az egyes fázisok önálló működési szakaszok, a hozzájuk kapcsolódó vezetési tevékenység jól elkülöníthető, definiálható a szakirodalmak alapján. Látható, hogy vezetési feladatai tekintve igen összetett, a folyamat során pedig változatos tevékenység és vezetői hozzáállás rendelhető mellé.

A modell kidolgozásánál abból a feltételezésből indultam ki, hogy a szervezet humán erőforrás bázisa mind létszám tekintetében, mind a szervezet általános feladatainak elvégzéséhez szükséges kompetenciák tekintetében megfelelő. Ugyanakkor az adott funkció, a feladat milyensége, újszerűsége miatt megjelenhet a csoportok kialakításának szükségessége. Így a csoportok felállítása már a szervezeti struktúra kialakításánál megtörténhet. Az ideiglenes, ad hoc jellegű szervezeti egységek létrehozása ettől eltér, hiszen ezeket az egységeket ott hozzák létre, ahol a probléma jellegzetességei miatt megjelenő feladatok ritkán esetlegesen, különleges helyzetben adódnak, például valamiféle projekt megvalósítására.



2. ábra: A csoportműködtetés vezetési folyamata

Forrás: Saját szerkesztés, 2007

Azaz a formáció létrehozása eseti jellegű, ami azért is különös, mivel nem ad alkalmat a szervezeti egységbe történő tényleges, formális beágyazódásra, és legtöbbször valamiféle közbülső egységként ékelődik abba. A szervezet struktúráját tekintve legtöbbször lineáris szervezeti felépítéssel rendelkező szervezetekhez kötődik alkalmazása. Épp ezért rendkívüli, ám sokszor figyelmen kívül hagyott feladat a projekt tagjainak, de legfőképp pedig a vezetői hatásköröknek és jogosítványoknak a konkrét definiálása, hiszen a humán erőforrás sokszor a szervezet különböző területeiről származhat.

A működtetés elsődleges feladata minden esetben a probléma alapos elemzése, körüljárása, ennek megfelelően pedig konkrét, határozott célkitűzés. Maga a feladat meghatározása sok tekintetben komplex dolog, ugyanakkor ebben az esetben elégséges csupán arra a feladatra hagyatkozni, hogy a kitűzött cél elérésében nagy valószínűséggel egyéni vagy közös munkavégzésre van szükség. A folyamatábra legfelső része azt illusztrálja, hogy az egyéni és csoportos munkavégzés közötti választás döntési feladatnak tekinthető. Az egyéni munkavégzés preferálásával a közös munka szükségességét elvetjük.

A csoport felállítása igényli a legkomolyabb vezetési feladatot. A vezetésnek ebben az esetben legalább három fontos funkciója van: a feltételek/körülmények elemzése, a csoport formájának megválasztása valamint a tagok kijelölése.

A csoport működési feltételeinek elemzése igen összetett feladat. Magába foglalja a szervezeti egység strukturális helyzetének megállapítását, működési körülmények (infrastruktúra) biztosítását, a felhatalmazás megteremtését, anyagi feltételek stabilizálását, azaz a formális működtetés kialakítását. A típus kiválasztásában szintén több tényező játszik szerepet. A típus egyértelműen funkció függvénye. Az eddigiek alapján lehet bizottság, feladatcsoport, folyamatjobbítási csoport, részlegszintű javítási csoport vagy team (azon belül pedig számos egyéb forma). A legalapvetőbb megkülönböztetés mégis az, ha szervezeti funkcióra funkcionális csoportot, ad hoc, ideiglenes feladatra teamet (projekt teamet) hozunk létre. A siker elérése sokszor annak függvénye, sikerül-e az adott feladatra a megfelelő személyeket kiválasztani, érdekeltségüket fenntartani, ami motivációs kérdés. A kiválasztás nem tekinthető egyértelműen autokratikus feladatnak, hiszen a kijelölés mellett önkéntes csatlakozás is elképzelhető, épp ezért érdemes lehet a csoporton belüli feladatmegválasztás szempontjait is figyelembe venni a képesség és hajlandóság alapján. Megemlíthető, hogy a csoporttagok kiválasztására számítógépes programok is léteznek, hiszen a tagok szerepe igen kritikus tényezőnek tekinthető. A kiválasztás praktikus eszköze lehet, a főleg projektmenedzsmentben használatos, úgynevezett szakértelem leltár, valamint a felelősségmátrix. A rendelkezésre álló szakember gárda ugyanis csupán egyfajta bázist biztosít számunkra, melyből szisztematikusan lehet/kell kiválasztani a csoport résztvevőit. Ez adja meg azt a keretet, amelyben a feladatok kiadása megtörténhet. A kiválasztásra olyan eszközt lehet vagy kell választani, mely az egyes potenciális tagjelöltek több szempontú összehasonlítását tette lehetővé. A szakértelem leltár dimenziókban gondolkozik. Az egyes személyek esetében mutatja a rendelkezésre álló kompetenciát általunk megadott szempontok alapján, így a döntési feladat nagymértékben leegyszerűsíthető, a kiválasztás objektivitása is biztosítható. A szakértelem mátrix egyik lehetséges formáját mutatja be az 5. táblázat.

A szakértelem leltár egy lehetséges módja

KIVÁLASZTÁSI SZEMPONTOK												
Személyek	Projekt előkészítő	Projekt menedzser	Nyelvtudás	Minőségbiztosítás	Marketing	Média ismeret	Helyzínismeret	Közösségismeret	Mobilitás	Oktatási ismeret	Számítógépes tudás	Értékelés
1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jelölt
2	x	x	x	x		x			x	x	x	Jelölt
3	x	x	x	x	x	x			x	x	x	Jelölt
4		x	x	x	x	x			x	x	x	Jelölt
5			x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jelölt
6									x		x	Kizárt
7	x	x									x	Kizárt

Forrás: Saját szerkesztés, 2007.

A táblázat azt mutatja be, hogy a feladat/funkció megvalósítása szempontjából mely kompetenciák tűnnek fontosnak, a jelölt a kritériumok közül melyeket teljesíti. A szempontok akár súlyozhatóak is, így lehetnek kulcsfontosságúak, előnyt jelentőek. Egyes személyeket tehát a mátrix alapján kijelölhetünk, vagy kizárhatunk a további munkából. A kiválasztás folyamata csapdákat is rejt, így lehetőleg ügyeljünk cél szerint a változatosságra, ha azt szükségesnek tekintjük, ne csupán rendkívüli képességeik alapján válogassuk ki a tagokat, számoljunk az Apolló-szindróma veszélyével is. A tagok kiválasztásával felvetődik a feladatokkal, funkcióval való felhatalmazás kérdése is. A felelősségmátrix ennek egyszerű beazonosítására alkalmas (6. táblázat). A táblázat alapján látható, hogy a tevékenység további részfeladatokra felosztható, így az egyének munkáját közvetlenül hozzárendelhetjük azokhoz, illetve azok esetében felelősséget határozzunk meg.

A felelősségmátrix általános felépítése

Feladatok	1. tevékenység	2. tevékenység	3. tevékenység	4. tevékenység	5. tevékenység
1. tag	X		X		Felelős
2. tag		X	X	Felelős	
3. tag		X	Felelős		X
4. tag	X	Felelős		X	
5. tag	Felelős			X	X

Forrás: Saját szerkesztés, 2007.

Minden tevékenység esetén érdemes szimmetria szempontokat is figyelembe venni, továbbá kijelölni az egyes feladatok megvalósításáért a tevékenység felelőst, aki annak elvégzéséért közvetlenül felel, koordinálja megvalósulását. A csoport kialakítás, a működés megkezdését követően rövidesen találkozhatunk a korábban már említett csoportfejlődés szakaszaival és annak speciális jelenségeivel. Említettem, nem feltétlenül minden egyes szakasz jelenik meg konkrétan, észlelhetően. Egyes szakaszok látenszen is megjelenhetnek. BLANCHARD és mtsai (2000) szerint a szituatív vezetés követelménye, hogy a vezetőnek a működés folyamán tisztában kell lennie az egyes szakaszok jellegzetességeivel, hogy milyen helyzetekben kell helytállnia. Ennek megfelelően kezdetben irányító hozzáállást felváltja a támogatás, végül pedig a magára hagyott csoport képes koordináció nélkül is működni. Az eredeti módszer véleményem szerint kevés szempontot mutat be, így azt saját gondolatommal kiegészítettem. A tagi motiváltság szintjét legalább olyan fontos megjeleníteni, mivel a működést alapvetően befolyásolja. Ennek szintje a harmadik szakasztól válik különösen fontossá, mikor a vezetői irányítás szerepe csökken, és a csoport egyfajta önfenntartó jelleget ölt. Ennek megfelelően kell tehát emelni a motiválás szintjét is a 3. ábrán bemutatottaknak megfelelően.

A csoport felállítással a kialakult egység sajátos jegyekkel fog bírni. A külső vezetési feladat ebben az esetben már nem szükséges, hiszen a csoport önálló működésre is képes. Ugyanakkor a funkció megköveteli, hogy a vezető tisztában legyen, melyek a legfontosabb működési jellegzetességek, melyek támogatják, hátráltatják a kitűzött feladat elérését. Ezek a jellegzetességek lehetnek a normák, a kohézió, a státusz és a szerepek. A definiált normákat vizsgálva némely problémákat vet fel, mivel a méltányossági, a munkával kapcsolatos normák szerepe sok esetben nem egyértelmű, és nem mindig a szervezeti cél elérésének irányába mutat.

Csoportfejlődés fázisai	Tájékozódás (formálódás)	Elégedetlenség (forrongások)	Összehangolás (normák kialakulása)	Termelés (működés)
Vezetési feladat	Irányítás	Edzés	Támogatás	Delegálás
Termelékenységi szint				
Támogatási szint				
Irányítási szint				
Hangulat (elkötelezettség)				
Motiválási szint				

3. ábra: A helyzetfüggő vezetés kiegészítése

Forrás: BLANCHARD és mtsai, 2000 nyomán saját szerkesztés.

A magas kohézió anomáliái egyaránt támogathatják, torzíthatják, végső esetben akár gátolhatják a célok elérését. A szerep és státusz belső definiálása a tagok közötti viszonyok rendezettségét teszi lehetővé, körvonalazhatóvá, átláthatóvá válik így a struktúra, az is biztosíthatóvá válik, hogy minden tag tevékenységhez jusson. A struktúra iránya a kijelölt cél felé mutat. Az egyes belső jellemzők önállóan kezelendő feladatok, létrehozásuk, fenntartásuk ugyanakkor már nem vezetési feladat, véleményem szerint a vezető feladata csupán a megfelelő motiválásban, a cél elérésére való törekvésben nyilvánulhat meg.

Minden vezetési feladat, így egy csoport működtetésének sikere is a helyes motiváción alapszik. A célmegvalósítás vagy feladatmegvalósítása az a motiváció, ami automatikusan működteti a csoportot. Ezáltal a csoport egy önszervező és saját magát menedzselő önálló szervezeti egységgé válhat, mely ennek köszönhetően lesz eredményes és hatékony.

Az eredményesség és hatékonyság problémájának kezelése talán a legnehezebb vezetési feladat. A nehézségét az adja, hogy nem minden feladat elvégzése mérhető, sokszor nem is számszerűsíthető, továbbá a humán erőforrás teljesítményének mérése különösen nehéz feladat. A mezőgazdasági viszonyok ezt tovább nehezítik, mivel köztudottan a termék nem egy időben jelenik meg a munkavégzéssel, sokszor a munkavégzés és az eredmény között nem is egyirányú a kapcsolat. A korábbiakban említettek szerint a teljesítménykritériumok mérése sohasem tűnik egyszerűnek abban az esetben, ha valamiféle munka egynél több egyén tevékenységének eredője. A problémát tovább komplikálja a sok esetben igen körülményes a mérhetőség, egyáltalán annak a kérdése, hogy mit szabad és mit is lehetséges mérni, hiszen a csoport egyszerre több funkciót is elláthat. Az eredményességi kritériumok kezelése még viszonylag egyszerűbb is, hiszen a csak szervezeti kritériumokra koncentrálna beazonosítható

a tevékenységi eredmény. A hatékonyság csak akkor kezelhető, ha valamiféle viszonyítási alappal rendelkezünk. A komplex folyamat részfeladatokra bontása már az elején, illetve a felelősség mátrix szerinti kezelés a vezető feladatát megkönnyíti, áttekinthetővé teszi. A működtetés folyamatának utolsó feladata összekapcsolódik az ellenőrzéssel. Kétségtelen, hogy a folyamat működésének kontrolja kizárólagos vezetői feladat, a sok esetben kizárólagos vezetési felelősség miatt. Bár vannak olyan vélemények, miszerint a csoportos munkában eltűnik az egyén, és a tevékenység felelőssége az egész közösségé, a valós életben ez azonban még mindig másképp funkcionál, mivel könnyebb egyéni, mintsem csoportos felelősséget megállapítani. Épp ezért szükséges a tevékenységet folyamatában végigkísérni, vagy ennek hiányában valamiféle mérföldköveket építeni, melynek alapján a működés időről időre ellenőrizhető, és szükség szerint a vezetői beavatkozásra is lehetőséget teremteni.

3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE

Kutatásaimat a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszéke által 1994-ben összeállított, a „Vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” c. kutatási program keretében végeztem. A program kidolgozóinak véleménye alapján az ágazat jelenlegi helyzete és jellege funkcionális vizsgálati módot igényel, amely a szervezetek vezetési feladatait helyezi a vizsgáldás középpontjába. A kidolgozott módszer funkcionális szemléletű, mert a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapszik (BERDE, 2006). A vizsgálati módszer vállalati interjúra és adatgyűjtésre irányul. A kutatási téma három nagyobb résztémát ölel fel, úgy, mint Szervezetmenedzsment vizsgálatok, Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok és Folyamatmenedzsment vizsgálatok. A csoportstruktúra, csoportmenedzsment vizsgálatok kutatási területe a Szervezetmenedzsment vizsgálatok részét képezi (7. táblázat)

7. táblázat

A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban

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

Forrás: BERDE, 2006.

A táblázat a kutatási program felépítését, moduljait illetve a speciális terület kutatóit mutatja be. A program teljes mértékben le még nem fedett, így lehetőséget nyújt további kutatók bekapcsolódásához. Sajátossága a programnak ez a mozaikszerű, moduláris felépítés, mely az egyes funkciók szintjéig elemzi az összetett vezetési feladatokat. A vizsgálatok tovább bővíthetők, szűkíthetők, elemzései az egész részeként összevonhatóak vagy bizonyos időszak alapján összehasonlíthatóak; így a vizsgált vezetési problémák változásai folyamatukban írhatóak le. Ugyanakkor az egyes részterületek önálló egységekként is kezelhetőek, az egész szisztematikus keretén túl. Ennek az egymásra épülésnek köszönhetően a kutatási program moduláris felépítésű.

3.1. Vezetési interjúra alapozott vizsgálatok módszere

A vizsgálataim egy részét a Vezetési és Munkatudományi Tanszék által kidolgozott kérdőíves vezetési interjúkra alapoztam, melyet a tanszék oktatói és kutatói 1994-ben, kutatási program keretében dolgoztak ki. Az eredeti interjú azonban sokoldalúsága révén több vezetési funkciót mért fel. A kutatásom profiljának megfelelő részletesebb vizsgálatokhoz saját, önálló kérdőíves interjút dolgoztam ki. A 2002-ben összeállított saját kérdőívet, több próbafelmérést követően még két alkalommal átdolgoztam, melyet pszichológusi és módszertani értékelésnek is alávettem. A kialakított végleges kérdőíveket 2004 és 2006 között töltöttem ki személyes interjúk keretében a csoportok vezetésével kapcsolatos vezetési feladatok felmérésére. A szakmai vizsgálatokat tehát CSEH - SZOMBATI – FERGE (1971) és BABBIE (1998) ajánlásait figyelembe vevő, saját összeállítású kérdőívvel végeztem. Az általam alkalmazott adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze: az általános adatgyűjtőből, az interjúazonosító adatokból és magából az interjúból (1. melléklet). Az általános adatgyűjtőn elsősorban az adott szervezetre vonatkozóan gyűjtöttem fontosabb információkat (működési forma, termelési profil, árbevétel, foglalkoztatotti létszám). Az így kapott adatok az egyes funkciókra vonatkozó összehasonlító vizsgálatokat tesznek lehetővé a fent említett dimenzióknak megfelelően. Az interjúazonosító szerepe a kérdezett személyes és szakmai adatainak, tapasztalatainak felmérése. Ennek keretében az alany nemére, korára, legmagasabb iskolai végzettségére, beosztására, munkatapasztalatára kérdeztem rá, mely az eredmények összehasonlító vizsgálataihoz nyújt segítséget. A mélyinterjú az általam mérni kívánt szakmai szempontokat tartalmazza. Tizenhét kérdést állítottam össze, korábbi vizsgálatok, szakirodalmi ajánlások és az általam felvázolt hipotézisek területeinek megfelelően.

A csoportok vezetésével kapcsolatos feladatok vizsgálata funkcionális jellegű. A kérdőív kérdései ezen túlmenően folyamatszempelési megközelítést tükröznek, azaz folyamatában elemzik a speciális vezetési feladatokat. A vizsgálatok struktúráját az általam kidolgozott modellhez illesztettem, azaz a csoportműködtetés folyamatának egyes területeit kívántam elemezni. Először a csoportformálódás szempontjaira (a csoport kialakításának szempontjaitól a kialakítás módszerein keresztül), ezt követően a kialakított csoport belső jegyeit leírva (tagsági értékek, norma, státusz-szerep, kohézió és polarizáció, szervezeti szerep és státusz) elemzést végeztem, végül pedig a csoport feladat megfelelőségének és az eredményesség kritériumainak elemzésével zártam a vizsgálatokat.

Kérdésenként megadtam azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk alapján a megkérdezett vezetőknek minősíteniük kellett. A módszer részben zárt, mivel minden szempont esetén szerepel hely a megadottól eltérő válaszadásra. Kérdésenként 7-10 tényezőt kellett értékelni, fontosságuk, befolyásuk, jelentőségük alapján 1-5-ig terjedő skálán (1: nem megfelelő/jelentéktelen mértékű v. összegű, 3: közepes/közepes mértékű v. összegű, 5: kitűnő/jelentős mértékű v. összegű). SOMOGYI és mtsai (2002) szerint zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem javasolt részletesebbet alkalmazni, mivel a megkérdezettek nagyobb része nem elég érzékeny a részletesebb árnyalatokra. A vizsgált kérdésekre vonatkozóan minden egyes tényezőt tekintve elkészítettem az értékelést, majd az általános adatgyűjtő (működési forma, foglalkoztatotti létszám, tevékenységi profil) valamint az interjúalany azonosító adatai (nem, kor, legmagasabb iskolai végzettség, beosztás) alapján összefüggéseket kerestem.

A vizsgálat összefüggéseinek megértéséhez szükséges az általános adatgyűjtőn szereplő szervezeti és az interjúazonosító paramétereinek pontos, részletes bemutatása, mely egyúttal az értékelés, csoportosítás szempontrendszerét is képezte. Az általános adatgyűjtőn 18 kategória alapján történt szervezeti és személyi adat felvételezés, ebből az adatmennyiségből csupán hét, a vizsgálatok szempontjából releváns kategóriákat és osztályozást kívánom ismertetni. A szervezeti működési formákra adott válaszok alapján öt kategóriát, részvénytársaságokat (Rt.), korlátolt felelősségű társaságokat (Kft.), betéti társaságokat (Bt.), szövetkezeteket, illetve egyéb szervezeti kategóriát különböztettem meg. Működési profil szerint kialakítottam mezőgazdasági alaptevékenységű, élelmiszeripari, kapcsolódó ipari, szolgáltatási, kereskedelmi és egyéb osztályokat, összességében csak agrárgazdasági vonatkozásokkal rendelkező szervezeteket vizsgáltam. Foglalkoztatotti létszám alapján is elkülönítettem a szervezeteket, a KSH szerinti méretkategorizálást láttam megfelelőnek, ennek megfelelően mikro (1-9 fő), kis (10-50), közepes (51-249), nagy (250-),

valamint ismeretetlen létszámú kategóriákat alkalmaztam. Az interjúalany válaszadását négy személyes kategória alapján, nem, kor, végzettség és beosztás alapján vizsgáltam. Nem szerint két kategória különböztethető meg alapvetően. Életkor szerint 20-29 éves, 30-39 éves, 40-49 éves, 50-59 éves és 60 év fölötti kategóriákat hoztam létre. Végzettség alapján megkülönböztettem általános iskola, szakiskola, középiskola, főiskola és egyetemi végzettségű válaszadókat. Végül pedig beosztás alapján alsó-, közép-, illetve felsővezetői csoportokat különítettem el egymástól. A besorolást az interjúalanyok által megadott beosztás alapján magam végeztem el.

A felméréshez használt kérdőív első változatát a kutatások kezdetekor, 2003-ban készítettem. Az eredeti kérdőív 15 kérdést tartalmazott az általános adatgyűjtőn és az interjúazonosító adatok felvételezésén túl. Ezek közül az első kérdés a csoportbeazonosítást szolgálta, 14 kérdés tekinthető szorosan szakmai vonatkozásúnak. Az említett kérdőívet később tovább módosítottam az elő felméréseknek és a személyes interjú tapasztalatainak megfelelően. A jelenlegi, végleges, általam felhasznált kérdőív 17 szakmai kérdésre egészült ki, ebből a 10-es és a 16-os kérdés reliabilitási okok miatt megegyezik, azok adatait természetesen a feldolgozás során nem szerepeltettem. A végleges felmérés eredménye 629 elemszámot tartalmaz. Noha a felvételezést személyesen, kérdezőbiztosok segítségével végeztem, ennek ellenére a hiányok, figyelmetlenségek és értékelhetetlenség miatt 477 olyan kérdőív állt rendelkezésre, ahol teljes körű válaszadással lehetett számolni. A vizsgálatok tényleges elemszáma tehát 477.

3.2. Az adatfeldolgozás és elemzés módszere

A kérdőíves felmérések során az első legfontosabb vizsgálat mindig a teszt belső konzisztenciájának vizsgálatára kell, hogy irányuljon. A teszt megbízhatóságának mértéke a reliabilitás, pontosabban a reliabilitás-együttható. Ez az együttható a mérés pontosságának jellemzésére szolgál. A reliabilitás-együttható definíció szerint olyan korrelációs együttható, amely egy teszt egy párhuzamos teszttel alkotott korrelációjának a szorosságát jellemzi. A hagyományos tesztelmélet egyik legfontosabb kategóriájának, a reliabilitásnak a populációfüggőségét mutatja meg ez az elméleti összefüggés (CRONBACH, 1990). A reliabilitás, vagyis a tesztnek, mint mérőeszköznek a megbízhatósága azt fejezi ki, hogy mennyire pontos a teszt. Milyen mértékben alkalmas egy skálában megtalálható tételek együttese az egyéni különbségek differenciálására; vagyis a megbízhatóság azt mutatja meg,

hogy mennyire alkalmas a mérőeszköz az egyének egymástól való megkülönböztetésére (HORVÁTH, 1993).

Az SPSS lehetőséget ad arra, hogy reliabilitást mérjünk, én ezt az ún. Cronbach- α értékének kiszámításával tettem meg. Megegyezés szerint 0,80 az az értékhatár, ami alatt egy skála megbízhatósága megkérdőjelezhető (INTERNET18). A vizsgálatom szerint a megbízhatóság Cronbach- α értéke 0,938, ami igen magas megbízhatóságot jelöl. Kísérletet tettem a megbízhatóság egyéb módon történő igazolására is, így az interjúban tesztkérdéseket helyeztem el. Ha a válaszadó a felméréskor ugyanarra a kérdéskörre ugyanazt a választ adta, így az a megbízhatóság egy másik területe. Nevezhetjük külső megbízhatóságnak is. Ez azt fejezi ki, hogy a válaszadó mennyire koncentrált és válaszai mennyire konzekvensek. Vizsgálataim szerint 85-93 %-ig terjed azoknak a válaszadóknak az aránya, akik az ismétlődő kérdésekre maximum egy nagyságrenddel adtak az eredeti képest eltérő választ. Továbbá az is elmondható, hogy a válaszadók közel 50 %-a a kérdőíves felmérés során ugyanarra a kérdésre ugyanazt a választ adta a véletlenszerűen kiválasztott kérdéscsoportot tekintve. A kérdőív második részében elhelyezett, ilyen módon végrehajtott megbízhatósági vizsgálat eredménye az elsőhöz hasonlóan alakult.

A megbízhatósági vizsgálat elvégzése után a rendelkezésemre álló adatokból leíró statisztikai elemzés révén kívánom bemutatni, jellemezni a sokaságot. Gyakori igény, hogy egy adathalmazt elemeinek egyenkénti felsorolása helyett néhány jellemző tulajdonságának megadásával mutassunk be. Ezekből az adatokból viszonylag könnyen kiszámítható paramétereket leíró statisztikáknak (vagy ritkán, de pontosabban: leíró statisztikai függvényeknek) nevezzük (INTERNET19). Elsősorban az egyes kérdéskörökre adott válaszok átlagpontszámait elemeztem. A kérdések tényezőire adott válaszok számtani átlagértékei az adott tényezőnek a többihez viszonyított relatív fontosságát mutatja be, így azok között ordinális sorrend képezhető. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az adott kérdésen belül mely tényezőnek van igazán meghatározó szerepe. Az átlagok viszonyítását az összes vizsgált tényezőre elvégeztem, így leíró adatokat kaptam a mintára vonatkozóan (nem, kor, végzettség, beosztás, működési profil, méretnagyság, fő tevékenység). Ezen túl pedig az egyes kérdések tényezőinek átlagpontjai alapján fontossági sorrendet állítottam fel. Mindenekelőtt kíváncsi voltam, melyek voltak azok a kérdések, amelyeket összességében magasabb pontszámokkal értékelték, valamint melyek voltak azok, amelyek a legkevesebb átlagpontszámokat kapták, tehát a kérdések fontossága alapján is sorrendet tudtam felállítani. Az egyes kérdéseken belül az adott tényezők minősítését is

elvégeztem, az eredményeket oszlopdiagramokkal mutattam be, azokat szakmai szempontból, az elővizsgálat követelményeinek megfelelően minősítettem.

A leíró statisztikai vizsgálatok után a rendelkezésemre álló adatbázist tekintve az átlagok különbözőségének okaira voltam kíváncsi. Az átlagok különbözőségében minden bizonnyal szerepet játszanak az egyes szervezeti paraméterek, az interjúalany jellemzői, tehát ezek hatását, azok mélységét is fel kívántam tárni, melynek eszközeként főkomponens elemzést végeztem. A főkomponens elemzési technikák általános célja egyrészt a rendelkezésre álló változók számának különösebb torzítás elkerülése melletti lecsökkentése, valamint a változók közötti kapcsolatok struktúráját felmérni, ezáltal tehát osztályozni azokat (INTERNET6). A főkomponens-elemzés tehát az eredeti adatok halmazának leszűkítését teszi lehetővé olyan módon, hogy a kiindulási adatmátrix dimenziószámát összevonás révén leszűkítem. A begyűjtött nagyszámú adat - 17 kérdésben 139 tényezőt vizsgáltam - kezelhetősége, és könnyebb áttekinthetősége érdekében szükséges volt az adatok számának csökkentése olyan módszerrel, amely kevés vagy elviselhető információvesztéssel jár. Az elemzés megpróbál egy dimenziót produkálni és a külön mért változókat ennek megfelelően kívánja súlyozni, indexelni. A régi változók egyfajta kombinációja révén új, összetett, egy irányba ható, a meglévő adatokat szintetizáló változókat állítottam elő, ennek segítségével a teljes mátrixot viszonylag jól (adott hibával) reprezentálni lehet. Nincs általános útmutatás arra, hány főkomponens változót érdemes tartani a modellben (INTERNET20). A főkomponens-elemzés módszerét a teljes szakmai kérdőív kiértékeléshez alkalmaztam, így a 17 kérdés feldolgozásával 11 szakmai szempontot, 43 változót (ezen belül 33 főkomponenst, valamint további változókat) hoztam létre az egy irányba ható tényezők összevonásával, analízisével. A kialakított főkomponenseket egy közös táblázatba foglaltam össze, melyet a dolgozat végén mellékelek áttekintés végett. A főkomponensekkel magyarázott varianciahányad révén láthatóvá válik, milyen szerepet kapnak az egyes tényezők a vezetői csoport menedzsment egyes funkcióinak meghatározásában. A kialakított komponens rendszert ezek után a vizsgálat szempontjai szerint az interjúalany és a szervezeti paraméterek alapján elemeztem, ami megmutatta, hogy az egyes paraméterekben rejlő különbségek, az átlagok milyen irányú és mértékű különbözőségét magyarázzák. Ennek megfelelően a főkomponens elemzést két fő, szervezeti és interjúalany paraméter alapján, összesen pedig hét fő paraméter hatását vizsgáltam.

A nagy tömegű adathalmazokban való eligazodás meglehetősen bonyolult feladat, mivel viszonylag nagyméretű adatbázisok jöttek és folyamatosan jönnek létre. Az adatok keresése, legyűjtése mögött gyakran valamilyen interpretációs szándék húzódik meg, amelyre az adatok

szegmentálása, tematikus csoportokba foglalása teremti meg a lehetőséget (ELEK, 2005). A klaszter analízis fogalma számos különböző algoritmusra és módszerre utal, alkalmazásának célja csoportosítani hasonló tulajdonságú objektumokat különböző kategóriák alapján. Sok kutató legtöbb problémáját az okozza, hogy milyen módon formálja a megfigyelt sokaságot értelmes struktúrává, tehát azt hogyan osztályozza (INTERNET 21).

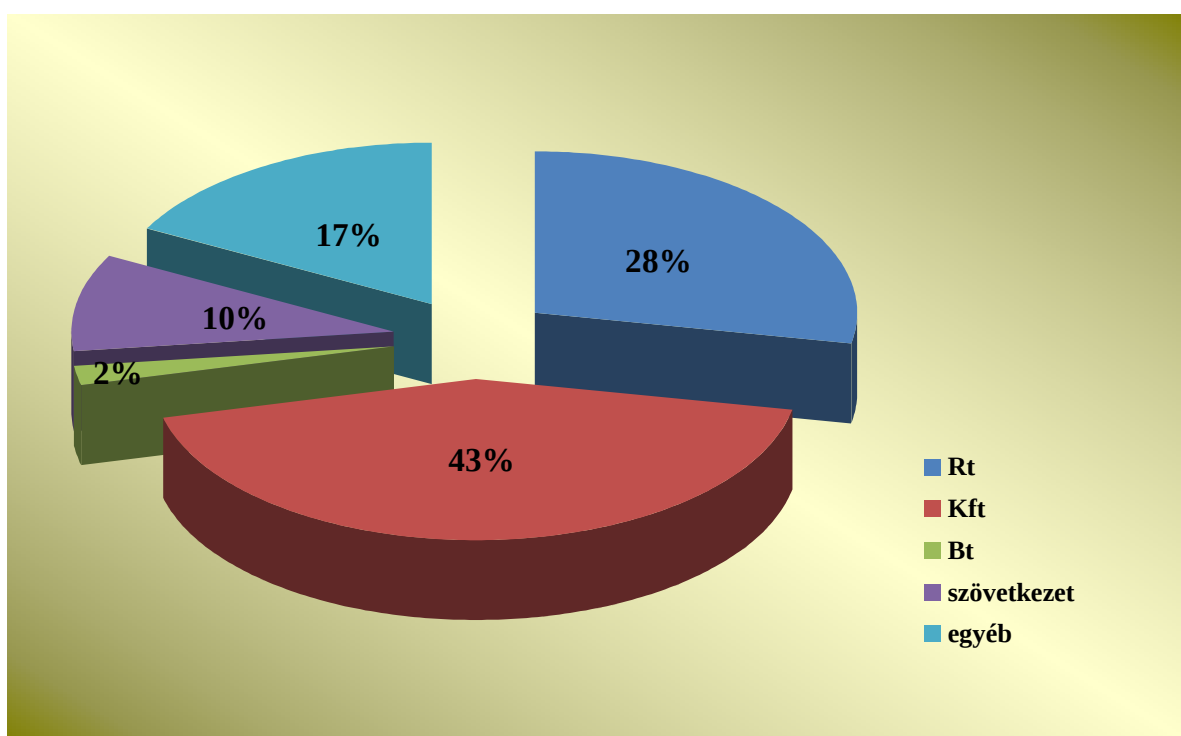
A klaszterezés a rendelkezésre álló adathalmaz csoportosítását jelenti, melyeknek az alapja a rekordok hasonlósága. Azt, hogy miként osztályoz, tulajdonképp a hasonlósági kritérium és a csoportosítás módszerén alapul. A klaszterezés fő sajátossága, hogy a csoportosítás révén nem tudjuk, milyen minőségi osztályba fognak tartozni az előálló csoportok, igazából ezek határai sem tudhatók előre. A klaszterezés tehát a sokaság egyedeinek csoportosítását, strukturálását jelenti, önálló eszköz az adatok megoszlási struktúrájának feltárására. A létrehozott klasztereken belül nagy a kohézió, a hasonlóság, az egyes klaszterek között mindez ellentétes előjelű.

A rendelkezésemre álló adatbázist a klaszterezés módszerét követve csoportosítottam. Mivel a kialakított csoportok többnyire másképp különbözőek, így nehéz volt azokat egységesíteni, elsősorban a csoportok közötti különbség kiemelésével próbáltam azok jellegzetességeit jobban körülírni. A vizsgálat célja a kialakított klaszterek közötti eltérés megállapítása volt a főkomponensekre illetve a kimaradt értékekre vonatkozóan. Az egyes csoportok közötti különbségek feltárásával a vezetői értékítéletekben megmutatkozó különbségeket elemeztem. A klaszterek létrehozásával a korábban kialakított főkomponensekre vonatkozó eltérések más oldalról közelíthetők meg, mintegy egységesítve, tömbösítve. A klaszterezést is az SPSS 13 program segítségével hajtottam végre.

Az elemzés során a sokaságot a tényezők alapján négy csoportba soroltam hasonlóságuk alapján. Az egyes főkomponensekre vonatkozó eltérést tehát nem a fő paraméterek, hanem a csoportok különbözőségét figyelembe véve állapítottam meg. A csoportok közötti megkülönböztető jegyek a szervezeti hovatartozás, a beosztás, a korosztály, és a foglalkoztatotti létszám volt. A kialakított csoportok között a vizsgált paraméterek alapján különbségek mutatkoztak, melyeket saját szerkesztésű táblázatban kívántam bemutatni, és a főkomponens képzésből kimaradt értékek vizsgálatával is különbségeket kívántam feltárni.

3.3. A vizsgált minta bemutatása

Vizsgálataimat az Észak-alföldi régióban található szervezetek körében végeztem. A felmérés során arra törekedtem, hogy az eredeti céloknak megfelelően, elsősorban mezőgazdasági szervezetek vezetői legyenek felmérésem alanyai. A válaszadók 28 százaléka részvénytársaságnál (133 fő), 43 százaléka kft-nél (205 fő), 10 százaléka szövetkezetnél (48 fő), 2 százaléka betéti társaságnál dolgozik (10 fő), 17 százalékot tesz ki az egyéb szervezetnél dolgozók aránya (81 fő) (4. ábra). A vizsgálat szempontjából kiemelt jelentősége van a társas vállalkozások túlsúlyának (82,7 százalék, 391 fő), mivel a csoport működtetésének vezetési funkciói néhány főt foglalkoztató szervezetnél nehezebben értelmezhetőek.

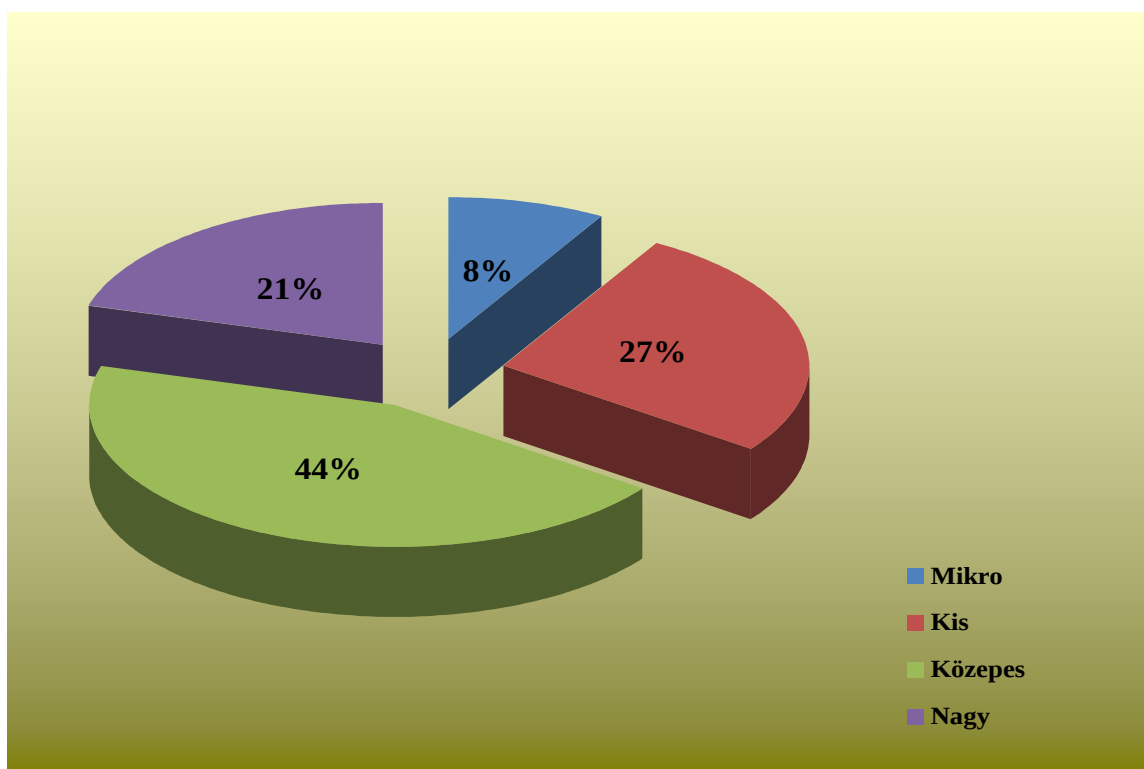


4. ábra: A vizsgálatban szereplő alanyok szervezeti típus szerinti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

Az adat felvételezésnél fontosnak tűnt megvizsgálni, milyen képet mutat a szervezetek foglalkoztatotti létszáma. Ez osztályozza a felmért vállalkozásokat a statisztikailag elfogadott kategóriák alapján. A megoszlás alapján feltételezhető az a szervezeti nagyság, melyek esetében a vezetők valós csoportmenedzselési tapasztalatról számolhattak be. A megoszlást tekintve csupán 8 százalékot tesz ki a mikroszervezeti vezetők aránya (38 fő), 27 százalék a

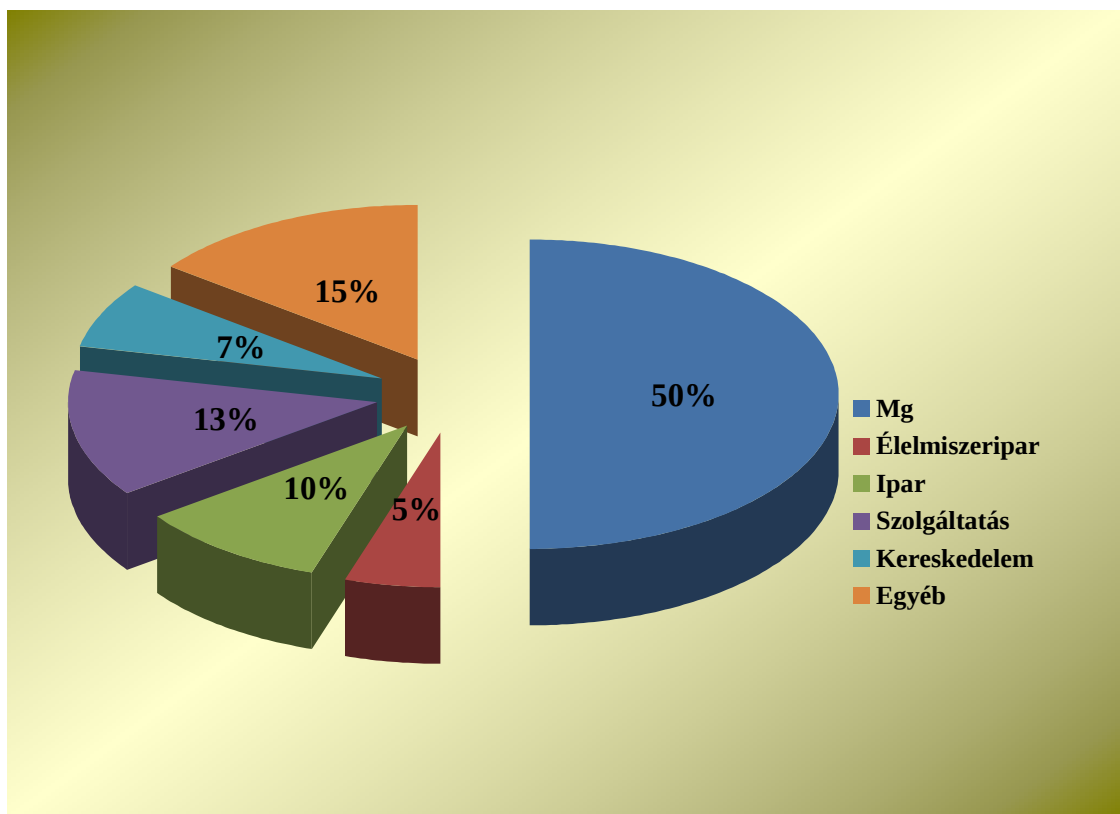
kis (129 fő), 44 százalék a közepes (210 fő) és 21 százalék (100 fő) a nagy vállalkezási kategóriákba tartozó, választ adó vezetők létszáma (5. ábra). A szakirodalmak nem tesznek konkrét kitélt arra vonatkozóan, mely szervezeti nagyságtól vizsgálható a csoportos működés sajátossága, hiszen a két főt magába foglaló diád is csoportnak tekinthető, azaz vizsgálható. Ha a vizsgált mintára vonatkozóan kumulált gyakorisági sorrendet állítunk fel, akkor az a foglalkoztatotti viszonyt más oldalról közelíti meg. 92 százalék a vizsgált mintában azoknak a szervezeteknek az aránya, ahol több, mint tíz fő dolgozik. Ekkora szervezeti méretnél a csoportok teljesen egyértelműen megjelennek, tehát a vizsgálat szempontjából megfelelő szervezeti struktúrákat feltételezhetünk. Ez az arány eltér a korábbiakban leírt mezőgazdasági vállalkozások méretstruktúrájától, hiszen ott elsősorban a kis létszámú szervezetek dominálnak, a 250 főnél nagyobb szervezetek aránya még az egy százalékot sem éri el. A vizsgált minta megválasztásakor nem is törekedtem erre, a vegyes megoszlás a szervezetek alaposabb összehasonlítását teszi lehetővé. Továbbá az eltérést az is indokolja, hogy megfelelő csoportvezetési tapasztalatokkal elsősorban kis-, közepes-, és nagy szervezetek vezetői rendelkeznek, hiszen náluk az alkalmazotti létszám miatt több csoport jelenléte tételezhető fel.



5. ábra: A vizsgált válaszadók szervezeti méret szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

A felmérés során az agribusiness jellegű szervezetek felmérésére koncentráltam, az ilyen vonatkozású szervezeteken belül sajátos formákat definiáltam, így mezőgazdasági alaptevékenységű, élelmiszeripari, kapcsolódó ipari, szolgáltatási, kereskedelmi és egyéb profilt különböztettem meg a minta adatai alapján. A vizsgált vezetők szervezeteinek profil szerinti megoszlását tekintve elmondható, hogy mintegy 50%-uk mezőgazdasági alaptevékenységű szervezetnél dolgozik (239 fő), 5% élelmiszeriparban (24 fő), 10%-ot tesz ki a kapcsolódó ipar (48 fő), 13%-ot a szolgáltatás (62 fő), 7%-ot a kereskedelem (33 fő), továbbá 15%-ot (71 fő) valamely egyéb területen dolgozó vezetők aránya (6. ábra).

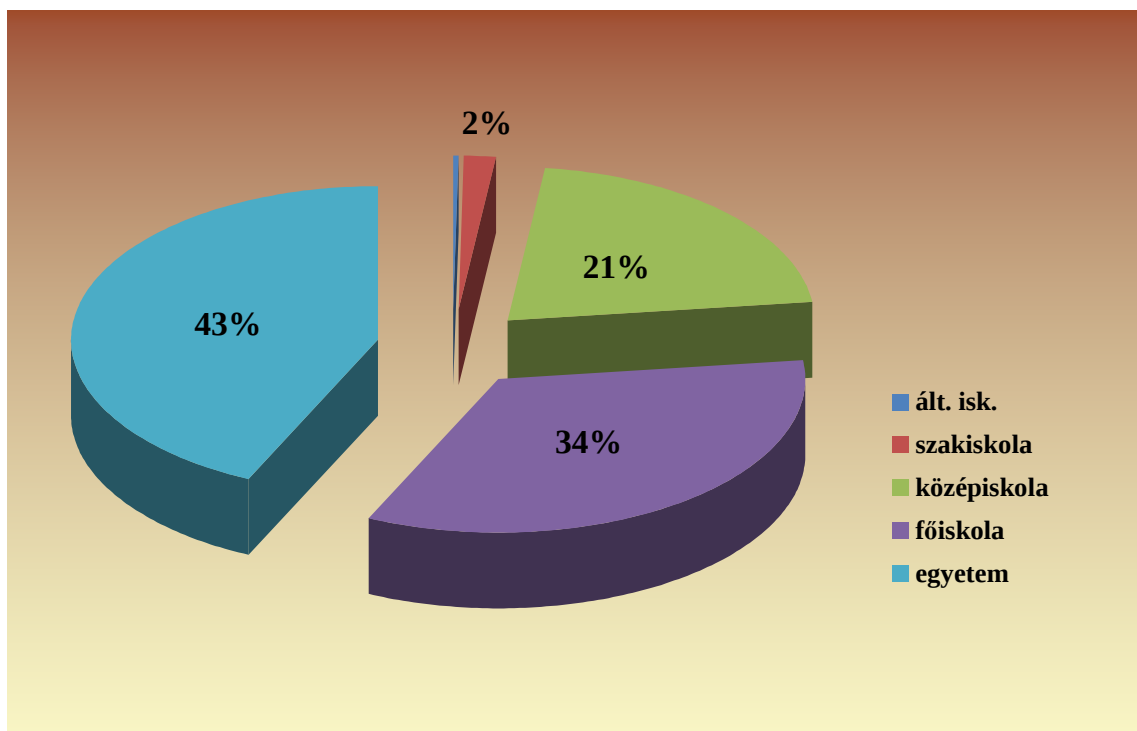


6. ábra: Az interjúalanyok szervezeti profil szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

A válaszadókra vonatkozó felmérés alapján elmondható, hogy az interjúalanyok 71 százaléka férfi (339 fő), 29 százalékuk nő (138 fő). Korukat tekintve nagyrészt középkorúakról van szó, a 30-60 évesek aránya 80 százalékot tesz ki (382 fő), a 20-29 év közöttiek száma 17 százalék (81 fő), míg elenyészően kicsi, 3 százalék a mintába bekerült, 60 év fölöttiek száma (14 fő). A végzettség szerinti megoszlást a 7. ábra mutatja be.

Az ábráról látható, hogy képesítésüket tekintve többségük, 77 százalékuk (367 fő) felsőfokú, főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezik. A középiskolát végzett válaszadók aránya 21 százalék (100 fő), szakiskolát két százalékuk (9 fő), csupán általános iskolát kevesebb, mint egy százalékuk végzett (1 fő)



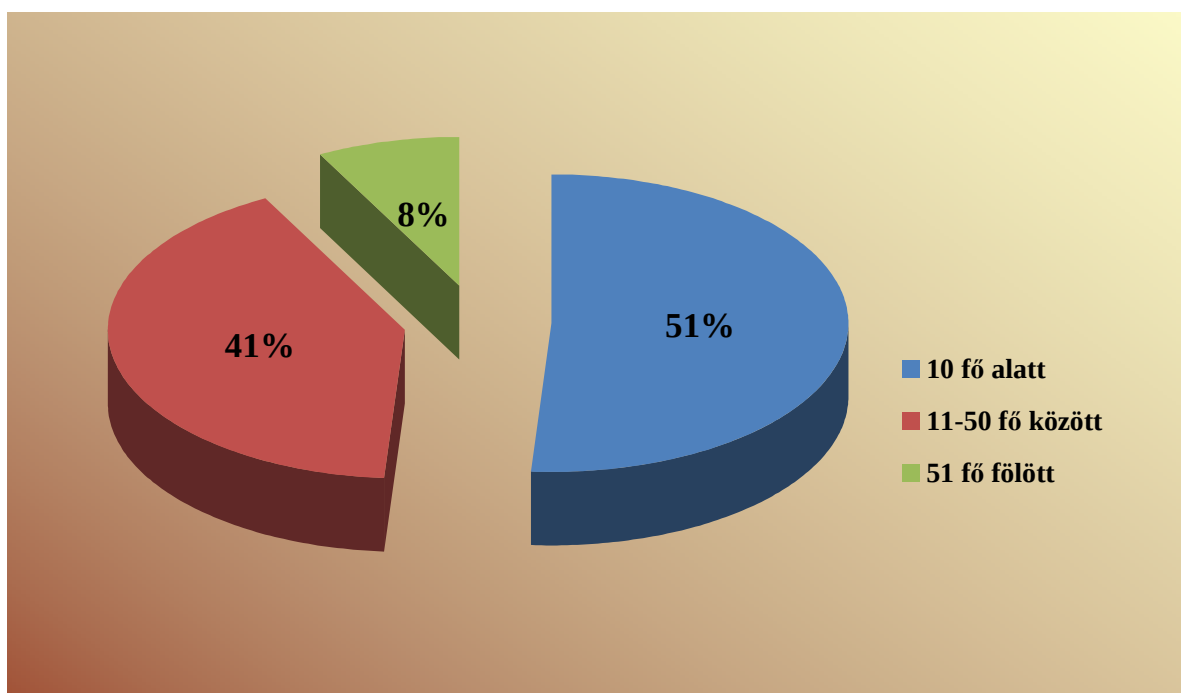
7. ábra: A válaszadók végzettség szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

A felmérés elvárásainak megfelelően a szakmai kérdőívet kizárólag vezetőkkel tölttettem ki. Ezen belül alsó-, közép- és felsőszintű vezetői kategóriát különböztettem meg, melynek megoszlását a következő ábra szemlélteti. A mintán belül 33 százalékot tesz ki az alsószintű vezetők aránya (157 fő), 21 százalékot a felsőszintű vezető (100 fő), legnagyobb részük, 46 százalékuk (220 fő) a középvezetői kategóriába tartozik. Kíváncsi voltam arra is, vajon az egyes vezetők milyen volumenű beosztotti munkáért felelősek, így a beosztottak létszáma alapján méretkategóriákat szerkesztettem. A vizsgálat eredményeit a 8. ábra szemlélteti.

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 százalék (243 fő), a 11-50 fő közötti beosztottal rendelkezőké 41 százalék (196 fő), csekély részt, alig nyolc százalékot tesz ki az 51 fő fölötti beosztottakkal rendelkező vezetők aránya (38 fő).

A minta vizsgálata alapján elmondható, hogy elsősorban mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek vezetőinek csoportmenedzselési feladatait mértem fel. A minta vezetői többségében (83%) társas vállalkozások vezetői. A felmért szervezetek nagyságukat tekintve 92 százalékban 10 főnél több főt foglalkoztatnak, ami bár eltér a statisztikai eloszlástól, az összehasonlító vizsgálatok azonban igényelték a minta sokszínűségét, a szervezetek sokféleségét.



8. ábra: A vizsgált vezetők beosztottainak létszáma

Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

Az alanyok túlnyomó többsége férfi, korukat tekintve főként középkorúak, 77 százalékuk felsőfokú végzettséggel rendelkezik, ugyanekkora arányt képviselnek a közép és felsővezetők. A vizsgált vezetők 92 százaléka 50 főnél kevesebb beosztottal rendelkezik, nyolc százalékuk értelemszerűen ennél többel.

A képviselt szervezetek túlnyomó többségükben (75 százalék) városi székhelyűek. Árbevételüket tekintve igen nagy szórást mutatnak, egészen a 2 milliós értéktől kezdve több milliárdig. A szervezetek 42 százaléka az utóbbi években komoly változásokon ment keresztül, 58 százalékuk szerint pedig a szervezetnél az utóbbi években nem történt jelentősebb változás. Az interjúalanyokra vonatkozó kiegészítő információk tekinthető, hogy minimum 1, maximum 48 év munkatapasztalattal rendelkeznek, az átlagosan munkában töltött évek száma pedig 17,5 év. Miután ezek a szempontok a vizsgálat során paraméterként nem szerepeltek, így csupán érdekességként kívántam őket ismertetni.

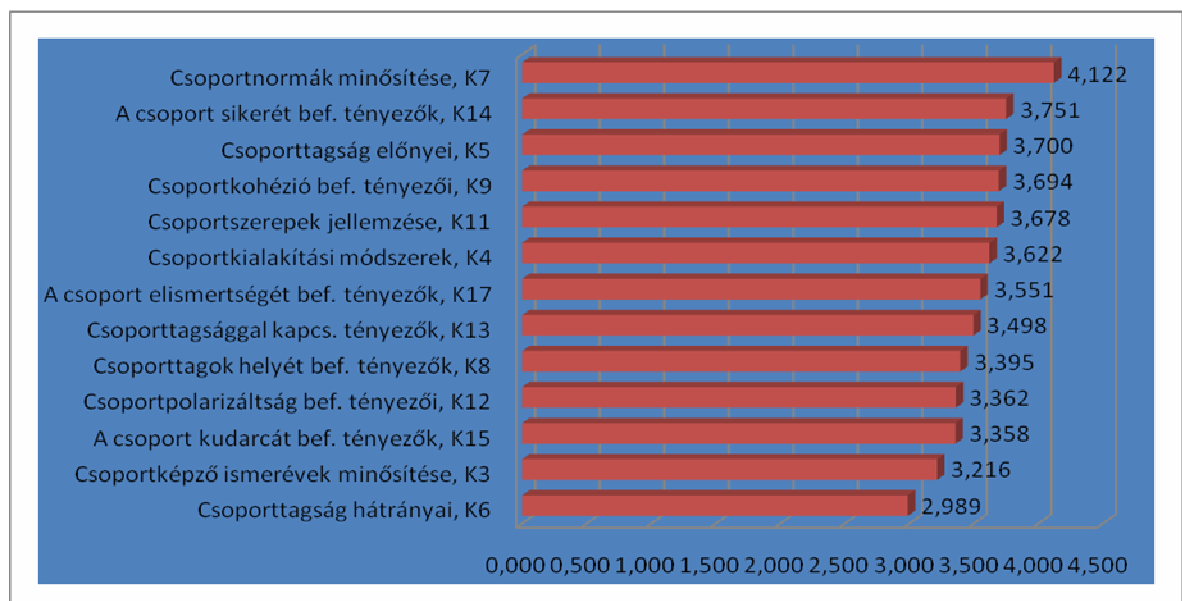
4. A VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

A kutatás során létrehozott adatbázist különböző statisztikai vizsgálatoknak vetettem alá. Az elemzéseimben ezeknek a vizsgálatoknak a sorrendjét követtem. Az első fejezet a leíró statisztikai vizsgálatok eredményeit mutatja be. Ez további alfejezetekre tagolódik, hiszen 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, a foglalkoztatottak létszáma alapján a méret hatását, valamint ezek eredményeit külön fejezetekben mutattam be. Az interjú alany jellemzői közül a beosztás, a végzettség, a kor és a nem hatását vizsgáltam a vezetők értékeléseinek különbözőségében. A statisztikai elemzések utolsó fejezete a mintán végrehajtott klaszterelemzés eredményeit és annak főbb következtetéseit, megállapításait mutatja be.

4.1. A leíró statisztikai vizsgálatok eredményei

A csoport elemzések komplexitása miatt a leíró vizsgálatokat három fő fejezetre, kérdéscsoportra osztottam. Az első fejezet a csoportstruktúra kialakításának problematikájával foglalkozik, a második a csoporttagság viszonyait és a működés belső jellemzőit elemzi, végül pedig a csoportos működés értékelését kívántam elvégezni. Az első, a csoportstruktúra kialakítás kérdéskörének elemzésével célt az volt, hogy megvizsgáljam a csoportos munkavégzés alapvető megítélését és a csoportok kialakulásának feltételeit. A csoportstruktúra kialakítás kérdésköre a szervezeti munkacsoport milyenségének beazonosítását, a csoportos munkavégzésre vonatkozó megítélést, a csoportformálódás csoportképző ismérveinek és módszereinek vizsgálatát tartalmazza. A csoporttagság viszonyainak és a működés belső jellemzőinek elemzése révén a tagsággal kapcsolatos legfontosabb összefüggésekre kerestem a választ, ezen belül pedig a tagsági viszonyokat, normákat, pozíciót, kohéziót, szerepeket és polarizáltságot vizsgáltam. A harmadik kérdéscsoport esetében a csoport működésének eredményességre, a csoport elismertségére kerestem a választ. Három kérdést, így a csoport szervezeti elismertségét befolyásoló

tényezőket, valamint a csoport sikerességében és sikertelenségében szerepet játszó tényezők minősítésére voltam kíváncsi, melyek esetében a tényezők azonossága érdekes eredményt szolgáltathat. A könnyebb érthetőség és áttekinthetőség érdekében a 9. ábrán együtt mutatom be az egyes kérdésekre adott átlag pontértékét. További eredményeket, részletes jellemzőket a 3. melléklet tartalmaz. Ennek segítségével egy ábrán összevontan látható az általam vizsgált összes releváns kérdés, valamint az egyes kérdéseken belül vizsgált tényezők minősítésének összes átlagértékeit. Itt kell megjegyezni, hogy az első kérdés a csoportok beazonosítását szolgálta, a második kérdés pedig a csoportos munkavégzéssel kapcsolatos értékítéletet tükrözte. Ezek a kérdések arra szolgáltak, hogy alátámasszák a további elemzéseket, definiálják a válaszadó csoportokkal kapcsolatos attitűdjét. Ezek azok az okok, amely miatt az összes kérdéssel való összevetésben ezeket nem szerepeltettem. A 10-es és 16-os kérdések szerepe megbízhatósági okokkal magyarázható, értelemszerűen szerepük itt felesleges lett volna. A célom az volt, hogy bemutassam, az interjúalanyok mely kérdéseket értékelték magasabb pontszámokkal, azaz minősítették a kérdést fontosabbnak, melyek voltak azok, ahol a tényezők alacsonyabb átlagértékeket kaptak, így a kérdés nem tartották olyan fontosnak. Tehát azt akartam megállapítani, vajon mutatkozik-e, és miféle sorrend a kérdések a megítélésében, tehát melyik volt fontosabb, melyik pedig kevésbé fontos a vezetők megítélése alapján. Az ábrán az egyes kérdéseket, a kérdőívben elfoglalt sorrendjük alapján K3-K17-es jelöléssel láttam el, fontosságuk megítélési átlagpontszámát 1-5-ig terjedő skálán ábrázoltam. A kérdéseket a minősítésük átlagértékeinek sorrendjében és nem a kérdőívben sorszámuk (K3-17) alapján szerepeltettem.



9. ábra: A szakmai kérdőív kérdéseinek átlagértékei

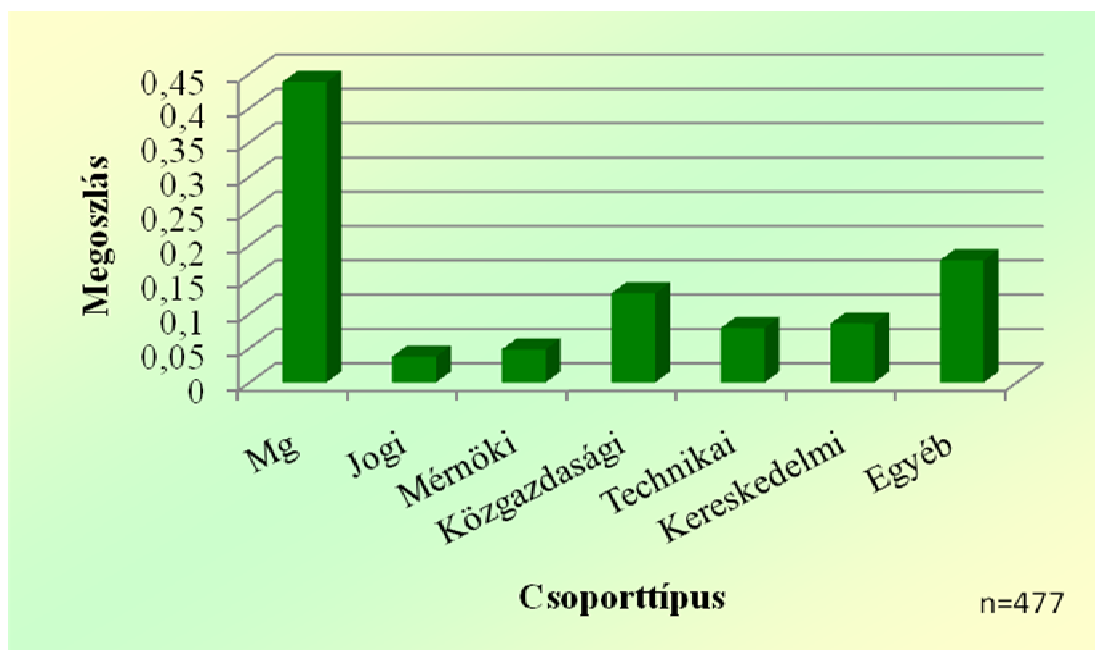
Forrás: Saját vizsgálatok, 2007

A vizsgálat alapján elmondható, hogy alapvetően minden kérdést fontosnak tekintettek a válaszadók, hiszen minden egyes kérdés átlagpontszáma közepes minősítés feletti. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy a kérdések tartalmát jól állítottam össze, hiszen mindegyik fontos szerepet játszik az adott vezetési tevékenységben. Az átlagpontszámok között nincs nagy különbség, mindössze 1,2 pontérték az eltérés a legkevésbé jelentős és a legjelentősebbnek ítélt kérdés között. Ez azt mutatja, hogy a kérdések fontosságát tekintve az egymáshoz viszonyított relatív jelentőségükben nagy eltérés, nagy különbség nem mutatkozik, azaz egyaránt fontosak voltak az értékelés alapján. Az ábra jól mutatja, hogy a 7-es kérdést értékelték a válaszadók a legmagasabb pontszámokkal (átlagértéke 4, 122), így ez a kérdés tartalmi elemei voltak a megkérdezettek számára relatíve legfontosabbak. A csoportosulás előnyeire vonatkozó kérdéseket (tagsági előny, sikeresség) a megkérdezettek magasabb pontszámokkal értékelték, azaz a siker kritériumait értékesebbnek ítélték meg a felmért vezetők. A csoporttagság hátrányai, 6-os kérdéskört a válaszadók 2,989-es értékekkel a legkevésbé fontosnak minősítették. A kudarcra és hátrányokra vonatkozó kérdéseket relatíve alacsonyabb pontszámokkal értékelték, ami arra utal, hogy a csoportok negatívumai kevésbé voltak fontosak, sokatmondóak a megkérdezettek számára.

4.1.1. A csoportstruktúra kialakításában szerepet játszó tényezők vizsgálata

A csoportformálódás és a csoportstruktúra vizsgálata a csoportok működtetésének legalapvetőbb kérdéseivel foglalkozik. A fejezet a szakmai kérdőív első négy kérdésére adott válaszában értékelését tartalmazza. A csoportstruktúra vizsgálatával arra kerestem a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják egy szervezet csoportstruktúrájának kialakítását, hogyan értékelik az interjúalanyok a vizsgált csoportformáló tényezők hatását, jelentőségét, szerepét. Külön elemeztem a vizsgálatban részt vevő vezetők munkahelyi csoportjának jellegét, a csoportos munkavégzésről alkotott értékítéletét. A csoportképző ismérvek és a csoportkialakításban alkalmazott módszerek vizsgálati eredményeit is ebben a témakörben kívánom bemutatni és értékelni.

A kérdőíves felmérés során elsőként a kérdezett személy orientálódását kívántam beazonosítani. A megkérdezett személy munkahelyi csoportjának jellegére voltam kíváncsi, ami azért fontos, hogy definiálhassam a tipikus profilú csoportosulási formákat. Az elemzés során kiderült, hogy a megkérdezett vezetők valamivel kevesebb, mint fele vélte úgy, hogy csoportjának jellegét tekintve az elsődlegesen mezőgazdasági irányultságú (10. ábra).



10. ábra: A megkérdezett vezetők munkahelyi csoportjának jellege

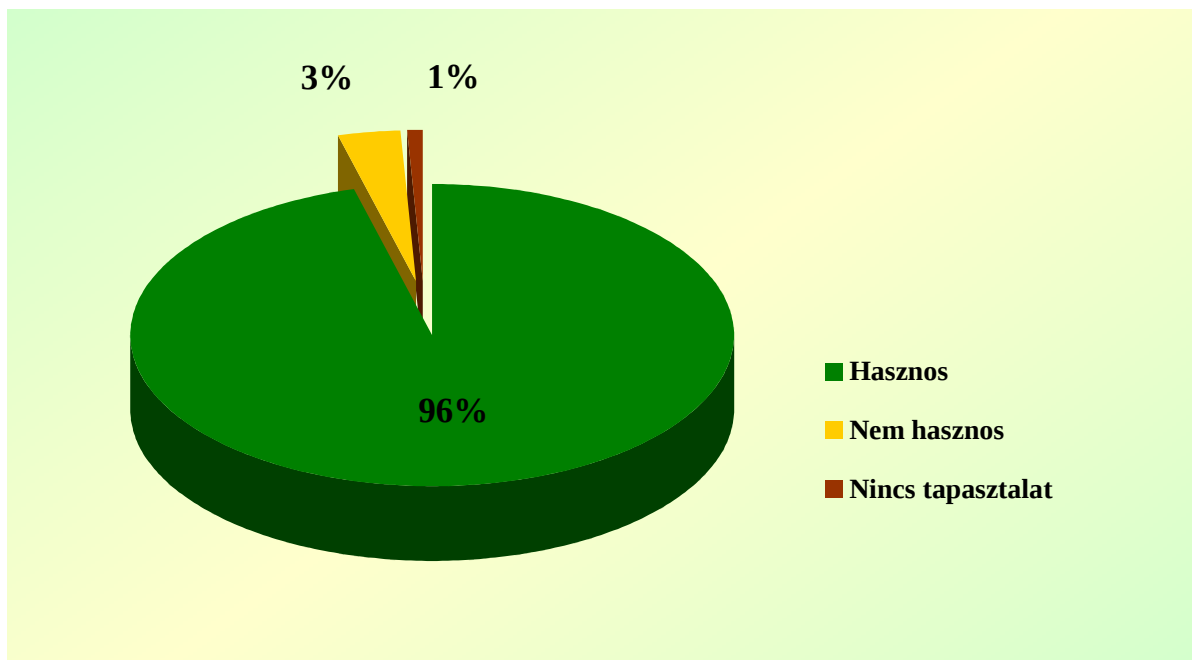
Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

Ez a fajta besorolás ugyanakkor nem zárja ki azt, hogy a vezetők ennél nagyobb részének van rálátása a mezőgazdasági szervezetek viszonyaira, mivel annak strukturális viszonyai ennél sokkal komplexebbek, és egy adott szervezeti formán belül igen eltérő profillal rendelkező csoportok lehetségesek. Ez azt mutatja, hogy a tisztán, szűken, a termeléssel foglalkozó megkérdezett vezetők aránya a mintában ekkora. Mindemellett jelentős a közgazdasági, technikai, kereskedelmi és az egyéb orientáltságú vezetők aránya is.

A csoportos munkára vonatkozó értékítélet vizsgálatát az indokolja, hogy az irodalmakban találkozhatunk a csoportmunka hasznosságával, valamint ellentétes véleményekkel is. Ennek megfelelően kíváncsi voltam arra, vajon a vizsgált vezetők hogyan vélekednek a csoportos munkával kapcsolatosan. Úgy vélem ez a kérdőív szakmaiságának alapvető része, hiszen olyan vezetői vélemények vizsgálata volt a célom, akik tapasztalatokkal, benyomásokkal rendelkeznek a csoportos munkavégzésre vonatkozóan.

A válaszadóknak lehetőségük volt választani, vajon hasznos, eredményes-e a munkavégzés tapasztalatuk szerint csoportokban, vagy pedig csoportosan nem lehet jól dolgozni. Továbbá az is előfordulhatott, hogy a megkérdezettnek nem volt tapasztalata a csoportos munkavégzésről. A 11. ábra azt mutatja be, hogy a megkérdezettek túlnyomó többsége (99%) rendelkezik gyakorlattal, tapasztalattal arra vonatkozóan, miféle sajátosságok jellemzik a munkahelyi csoportokat. Ennél számomra sokkal fontosabb volt az a tény, hogy a

megkérdezett vezetők 96 százaléka tartotta hasznosnak a munkavégzés csoportos formáját, mivel véleményük szerint így eredményesebb és gyorsabb a munkavégzés.



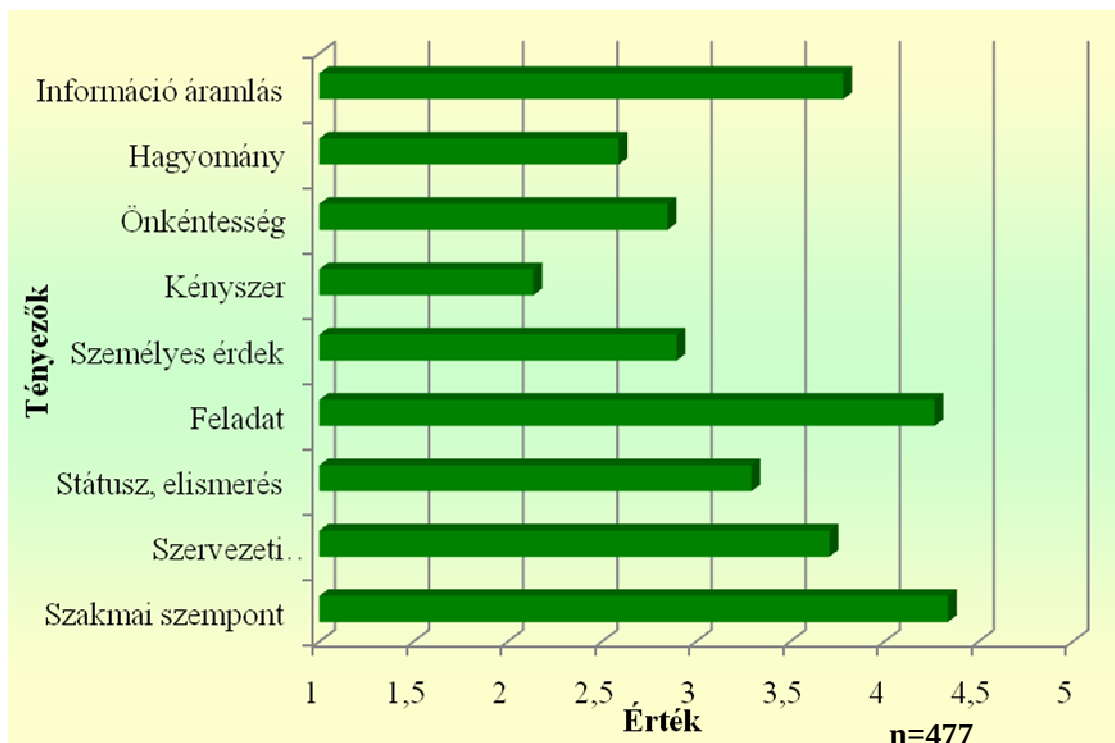
11. ábra: A megkérdezett vezetők véleménye a csoportos munkavégzésről

Forrás: saját vizsgálatok, 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 leírt hátrányokkal, miszerint vannak olyan vélemények is, hogy negatívumai miatt a csoportos munkavégzés nem megfelelő módon szolgálja a vállalati érdekeket és működést. Ez a három százalék úgy is felfogható, hogy a megkérdezett vezetők ekkora hányada az egyéni foglalkoztatást preferálja. Az 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 igen kicsiny 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 (12. ábra). A csoport

létrejött a szakirodalmi meghatározás szerint lehet spontán, illetve a szervezet által indukált. A kérdés ennél részletesebben határozta meg a csoport kialakulásának okait, az ebben legfontosabb szerepet játszó tényezőket. A megkérdezettek legnagyobb jelentőséget a szakmai szempontnak (4,33) és a feladat alapján történő csoportképzésnek (4,26) valamint az információáramlás (3,78) itemeknek tulajdonítottak, azaz ez a három tényező emelkedik ki az értékelésből.



12. ábra: A csoportképző ismérvek minősítése

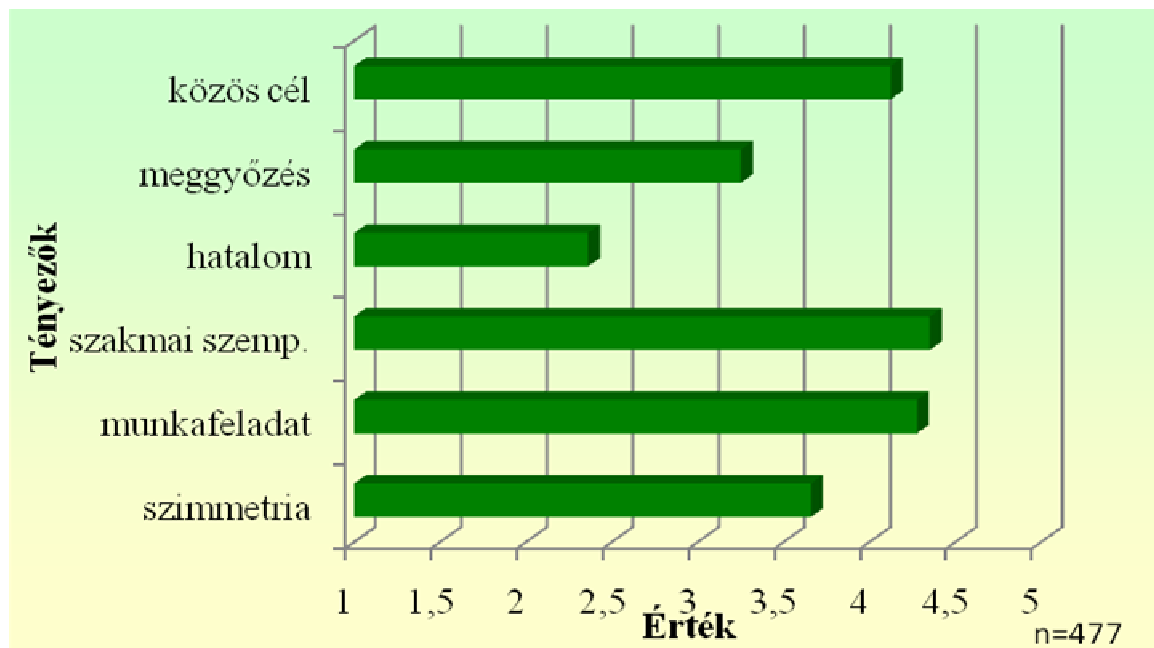
Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

Sorrendben ezt követi a szervezeti struktúra (3,70). Az információáramlás azonban a szervezeti struktúrához kapcsolható tényező, a szervezeti struktúra egyik alkotó eleme a kialakított információs rendszer. Azaz a fontosnak értékelt tényezők mindegyike a szervezethez köthető. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a csoportok főként szervezeti szempontok alapján jönnek létre, tehát a vizsgált szervezetekben a működtetés szempontjából elsősorban formális csoportok jelennek meg. A formális csoportokon belül el kellett különítenem a funkcionális és feladatcsoportokat egymástól, mert eltérő tartalommal, értelmezéssel bírnak a vezetéstudományban. Véleményem szerint funkcionális csoportok adott szakmai tevékenységre (pénzügy, számlázás, munkaügy) jönnek létre. A feladatcsoportok kialakulását egy újszerű feladat teszi szükségessé, ez gyakorlatilag

megfelel a team, ad hoc csoport definíciónak. A formális csoportok két általam megadott típusa alapján a vizsgált szervezetek vezetői nagyjából egyenlő arányban hoznak létre funkcionális és feladatcsoportot, a kettő közül a szervezeti csoportok szerepe valamelyest hangsúlyosabb.

A további vizsgált tényezőket tekintve a magasabb státuszba kerülés, az elismerés lehetősége (3,29) is a megjelenik a csoportstrukturálódásban. A további csoportformálódási tényezőket, így a személyes érdeket (2,89), az önkéntességet (2,84) és a hagyományokon alapuló csoportformálódást a többihez képest alacsony pontszámokkal értékelték. Legkevesebb pontszámmal a hatalmi tényező, a kényszer szerepét értékelték (2,13). Az önkéntesség önmagában nem jelentene negatívumot, mivel lehetőséget nyújthat a csoporthoz való szabad csatlakozáshoz, így a formálódás szabadságát teremti meg, továbbá lehetővé teszi, hogy a tagok egyéni képességeiket kibontakoztathassák, hozzájárul az önmegvalósításhoz. Ezzel szemben a kényszer olyan csoportformáló tényező, mely később bizonyos körülmények között nehézségeket okozhat a teljesítménynél. Az önkéntesség, a kényszer, a személyes érdekek alacsony minősítésével szemben tehát elsősorban a szakmai tényezők domináltak. Úgy gondolom, hogy a csoportok ilyen alapú formálódása felel meg leginkább a szervezet céljainak, hiszen elsődleges szempont az adott cél és eredmény elérése, az adott feladatnak a megfelelő szakértelemmel való párosítása.

A kialakítás szempontjain túl a csoportok létrehozásának módszere is alapvetően különbözhet. Hat, egymástól eltérő, önálló csoportkialakítási módszert különítettem el, definiáltam. A közös célt követő kialakítás a résztvevők közös orientálódása alapján történő csoportformálódási módszer, ennek jellemzője az önkéntesség. A meggyőzés olyan módszer, ahol szervezeti, egyéni érvek motiválják a potenciális résztvevőket a csoportban való részvételre. A szakmai szempontokon alapuló formálódás már autokratikus eszköznek tekinthető, a vezető a résztvevők szaktudása szerint állítja össze a csoportot. A munkafeladatok szerinti formálódás, mely szintén autokratikus módszer, olyan eljárást jelent, ahol a vezető a feladat ismeretében a potenciális résztvevők meglévő tapasztalatát figyelembe véve kívánja a csoportot összeállítani. A szimmetrikus kialakítás bázisa a képességek egyenletes elosztása, azaz vegyes kialakítást feltételez, itt a vezető különböző képességű, szakmai és gyakorlati tudású embereket válogat a csoportba, jó és kevésbé jó képességű emberek így egyaránt csoporttagok lehetnek. A hatalmi módszer a vezető teljesen szubjektív véleményére alapozva jelenti a csoportok kialakítását. Ezek ismeretében azoknak a módszereknek a minősítését kértem a vizsgálatba bevont vezetőktől, melyek a csoportok kialakításakor alkalmazhatóak. A vizsgálati eredményeket a 13. ábra mutatja be.



13. ábra: A csoportkialakításban alkalmazott módszerek minősítése

Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

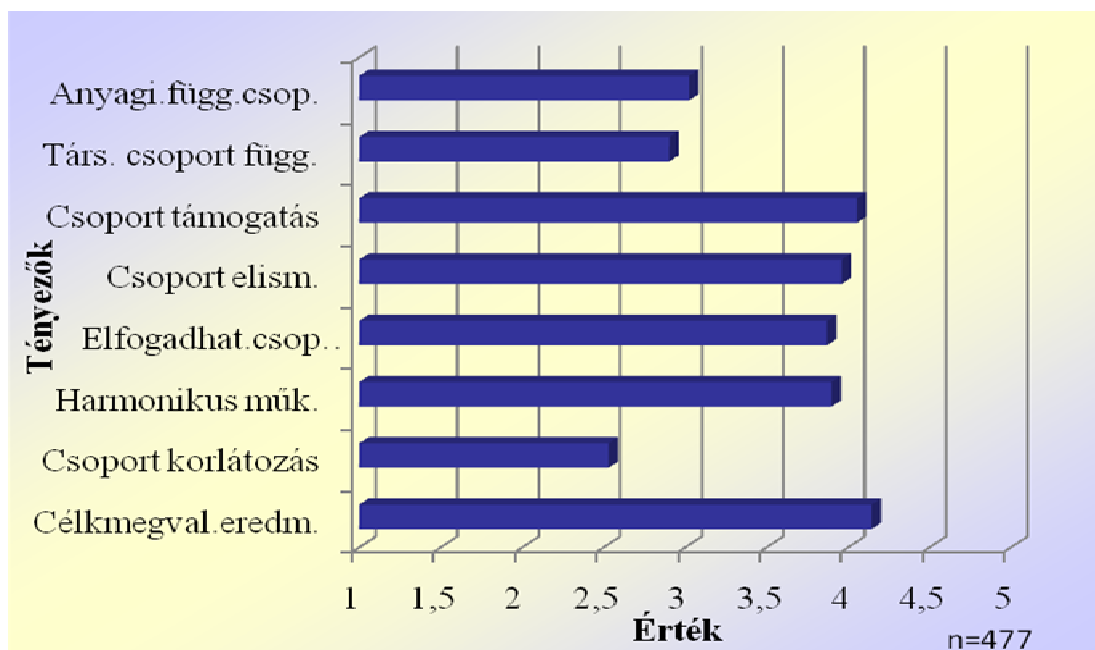
A vizsgálat eredménye sokban hasonlít az előző kérdéskörhöz. A megkérdezettek jelentős értékekkel minősítették szakmai szempontot (4,35), alig kevesebbel a munkafeladat szerinti strukturálódást (4,27). Ebből arra következtettek, hogy a kialakítás szempontjainak minősítése összefüggésben van a kialakítás módszereivel a két legjelentősebb tényező esetében. Feltételezhető, hogy a szakmai szempontok a funkcionális csoportkialakítással, a feladatok szempontjait a munkafeladatra alapozott csoportkialakítással párosítható össze. Továbbá leszögezhető, hogy a kialakítás főként szaktudásra, tapasztalatra alapozva definiálható. Ezek mellett meghatározó szerephez jutnak még a közös célok is (4,12). A képességek egyenletes elosztása (3,66), valamint a meggyőzés (3,25) közepes nagyságú meghatározó tényezők. Csekély jelentőséggel bírnak a hatalmi (2,36) módszerek a megkérdezett vezetők szerint, azaz a mintát figyelembe véve nem jellemző a hatalmi, diktatórikus csoportképzés. A meggyőzés és hatalmi tényező személyes módszernek minősülnek, a megkérdezett vezetők pedig ez alkalommal is kizárták a személyes érdekeket, szempontokat a válaszadás során.

A csoportformálódás vizsgálata során összességében azt állapítottam meg, hogy a vizsgált vezetők többsége rendelkezik tapasztalattal a csoportos munkavégzésre vonatkozóan és túlnyomó többségük szerint a csoportos munkavégzés hasznos, előnyös. Az ezzel ellentétes vélemények megjelenésével ugyanakkor a csoportos működésre vonatkozó negatív beállítódás is tetten érhető. A csoportokat a szervezetek 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 informalitás nem domináns tényező. A formális csoportokon belül 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 meggyőzőési módszerek.

4.1.2. A csoporttagság viszonyainak és belső működési jegyeinek elemzése

Ez a fejezet a csoporttagsággal kapcsolatos legfontosabb belső összefüggéseket vizsgálja. A csoportok kialakulásával a belső viszonyok igen sokszínűek, sokfélék lehetnek, melyek a működést nagymértékben meghatározzák. A tagok közötti interakción alapuló sajátosságok, jellegzetességek vizsgálata elengedhetetlen a csoportműködés megértéséhez. A kérdőív kérdéseinek legnagyobb részét ez a fejezet foglalja magába, nyolc kérdésen keresztül vizsgáltam a belső viszonyokat. A vizsgálatot a csoporttagsággal kapcsolatos általános tényezők elemzésével kezdtem, majd ennek alapján az egyes tényezőket további vizsgálatnak vettem alá. Külön elemeztem a csoportok legfontosabb normáinak szerepét, megvizsgáltam, milyen tényezők jutnak szerephez a csoport kohézió kialakításában, milyen okok vezetnek a polarizáltság kialakulásához. Vizsgáltam továbbá azokat a tényezőket, amelyek befolyásolták a csoportbeli státuszát, továbbá 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 csoporttagsággal kapcsolatos itemek minősítése esetében (14. ábra) a megkérdezett vezetők azokat a tényezőket minősítették, amelyek befolyásolhatják a csoporthoz tartozást. Ez a kérdés az interjúalany konkrét csoportviszonyaira kérdez rá, ragadja ki a tagsággal kapcsolatos legfontosabb jellemzőket. A tényezők fontosságát tekintve ordinális sorrend is képezhető, mely egyúttal a rangsorolja az interjúalany általános benyomásait a kölcsönös viszonyokról. A csoporttagságot egységesen minősítő tényezők esetében igen nagymértékű eltérések jelentkeztek. Kiugróan magas értéket kapott a célmegvalósítás eredményessége (4,14), továbbá négy közeli értékekkel minősítették még a támogatási (4,05), elismerési (3,96), a működés kiegyensúlyozottságának funkcióit (3,89) valamint a normák elfogadhatóságát is (3,87).

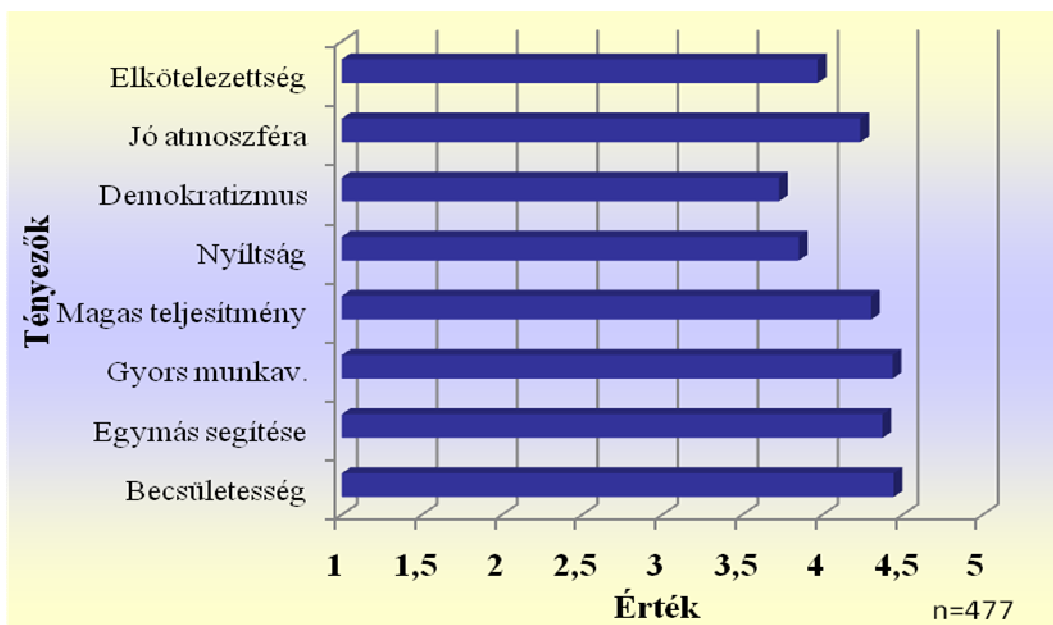


14. ábra: A csoporttagsággal kapcsolatos tényezők vezetői minősítése

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

Az eredmények azt mutatják, kevés jelentőséggel bírnak az anyagi (3,02), a társadalmi (2,90) függőséget hangsúlyozó itemek. A csoport korlátozó hatása a működés során kevésbé kerül felszínre (2,53). A csoportos működés pozitívumait nagyobb pontszámokkal, a negatívumokat alacsonyabb pontszámokkal minősítették. Ez azt jelenti, hogy a csoport működésének a tagság számára értékesebb előnyei vannak a kevésbé értékes hátrányokkal szemben, azaz az értékek szerepe a hangsúlyosabb.

A normák vizsgálatakor a csoport belső jellegzetességeit, értékeit kívántam elemezni. Itt a megkérdezett vezetőknek a véleményem szerint legfontosabbnak tartott normákat kellett minősíteniük. Elsősorban pozitív, működésre vonatkozó normákat definiáltam, valószínűleg ennek lehet eredménye az, hogy az itemek minősítésében nincsenek jelentős különbségek. Legjelentősebbnek a becsületesség tényezőt értékelték (4,44). Emellett a gyors és pontos munkavégzés (4,43), egymás segítése (4,37) valamint a magas teljesítmény (4,30) egyaránt fontos tényezők, mint csoportnormák. A jó atmoszféra az előzőekhez képest valamelyest kevesebb jelentőséggel bír (4,23). Kevésbé fontos a tagi elkötelezettség (3,97) és a nyíltság (3,85). A minősítések azt mutatják, hogy a működés során a demokratizmusnak van a legkisebb szerepe (3,72), ami egyúttal a csoporton belüli hatalmi struktúra alakulásának helyzetére is utal (15. ábra).



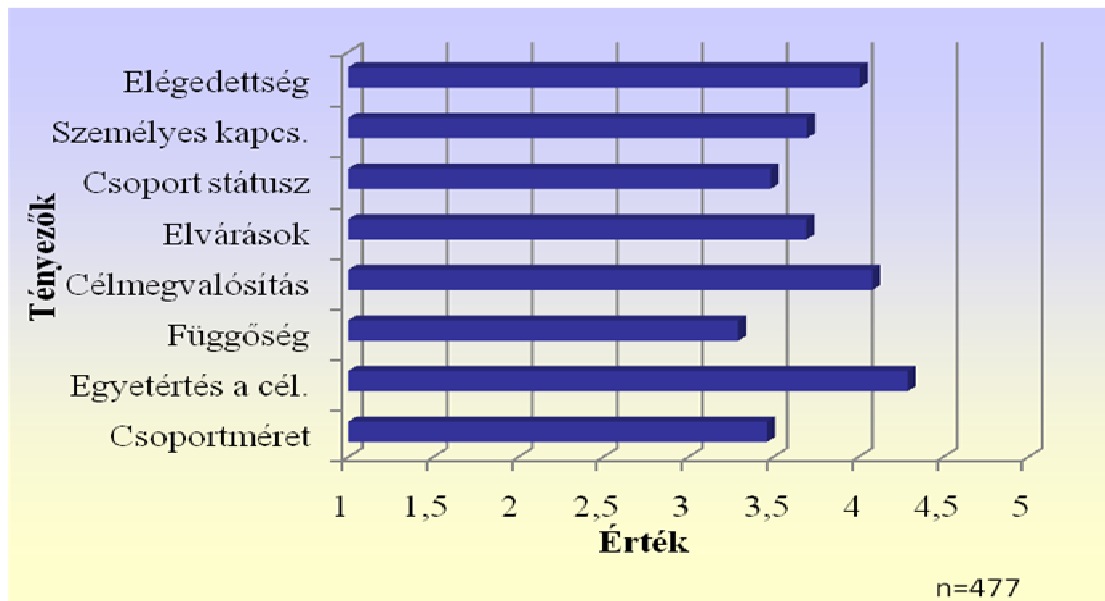
15. ábra: A csoportnormák minősítése

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

A pozitív normák értékelésével úgy gondolom, a legfontosabb normák egyaránt vonatkoznak a munkavégzésre és a személyes viszonyokra is. A csoportkohézió kialakításában meghatározó szerepet játszó tényezők kiválasztásában szakirodalmi vizsgálatokra támaszkodhattam. A kohézió a csoporttagságot összetartó erő, 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.

A kohéziót legnagyobb mértékben a célokban való egyezőség határozza meg (4,29), a csoport létrehozásakor is a feladatok tisztázása az egyik legalapvetőbb feladat. Sorrendben ezt követi kevés eltéréssel a célmegvalósítás (4,08) és az elégedettség (4,01). Kevés szerephez jutnak a kohézió meghatározásában az elvárások (3,69), a csoport szervezeten belüli státusza (3,48). A kohézióra vonatkozó vizsgálat eredményeit a 16. ábra mutatja be. A legkevesebb pontszámmal a tagok függősége a csoporttól ítélték minősítették (3,29), ebből az következik, hogy a vezetők nem értenek egyet, hogy a csoport összetartásában a személyes vagy anyagi függőség szerepet játszana. Ezek alapján úgy vélem, a kohézió a csoport működése során főként a csoport céljával, az azzal való egyetértéssel és megvalósítással van összefüggésben.

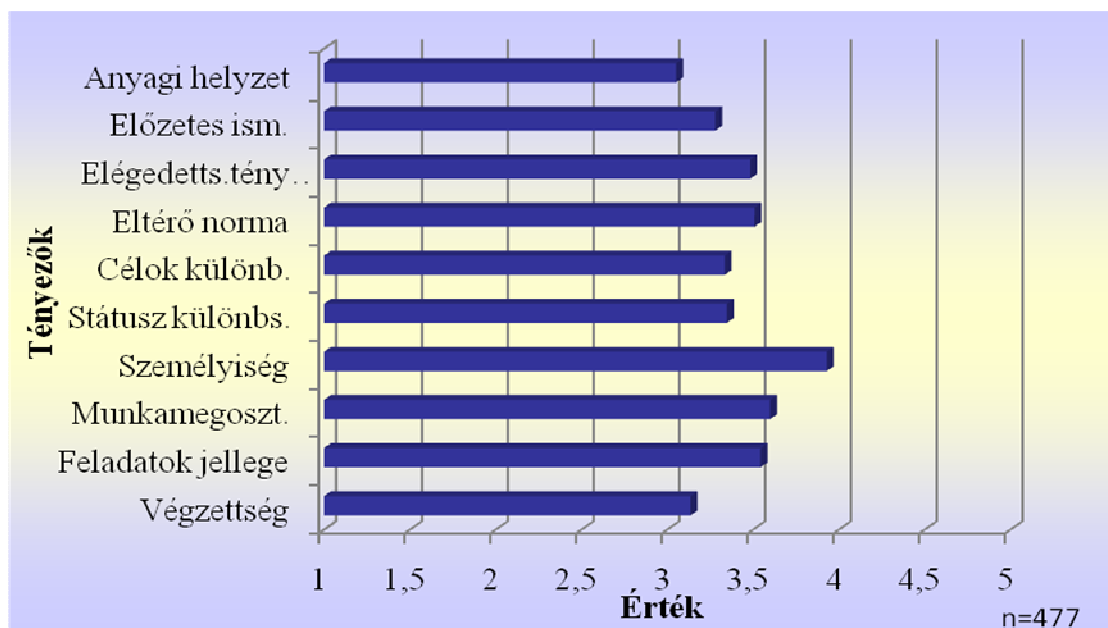
A szervezeti összetartó erő nem feltétlen jellemzője a működő csoportoknak. Az összetartással szemben a csoporton belül számos szempont alapján képzelhető el a tagok különböző klikkesedése, azaz egyes tagok, kisebb tagcsoportok széthúzhatnak.



16. ábra: A csoportkohéziót meghatározó tényezők minősítése

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

Épp ezért fontos megvizsgálni azokat a tényezőket is, amelyek a polarizáltság megjelenésében szerepet játszhatnak. Személyi és egyéni szempontokat egyaránt megjelenítettem a minősíteni kívánt tényezők között. A csoport polarizáltságával, klikkesedésével kapcsolatos vizsgálatok eredményeit a 17. ábra mutatja be.

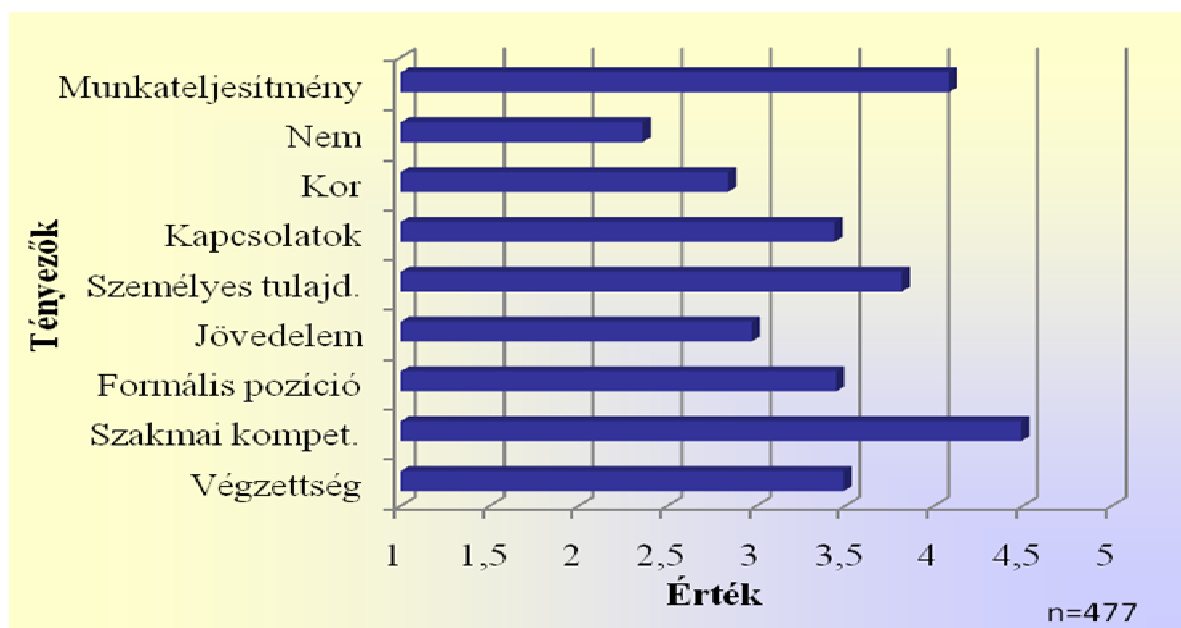


17. ábra: A csoport polarizáltságát befolyásoló tényezők vizsgálatának eredményei

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

Egyértelműnek tűnik, hogy a polarizálódást elsősorban személyiséggel összefüggő tényezők váltják ki (3,93), azaz a tagok közötti ellentét elsősorban személyes okokra vezethető vissza. Ezen túlmenően szerepet kapnak még a munkamegosztással kapcsolatos tényezők (3,59), a feladatok jellege (3,59), az eltérő normák (3,50) valamint az elégedettségi tényezők is (3,48). Közepes szerephez jutnak a státuszbeli különbségek (3,34), a célok különbözősége (3,33) és az előzetes ismertség (3,28). Csekély a szerepe a végzettségnek (3,13), valamint legkisebb szerepe a vezetők megítélése szerint az anyagi helyzetnek, háttérnek van (3,05). A hozott értékek (háttér és végzettség) úgy tűnik, nem a polarizáltság elsődleges kiváltó tényezői, szemben a személyiség egyéb jegyeivel. A vizsgálati eredmények tehát azt mutatják, hogy noha elsődlegesen a személyiséggel kapcsolatos tényezők okozzák a csoportok polarizáltságát, erre az egyes szervezeti tényezőknek is komoly hatásuk van, ugyanakkor a személyes háttértényezők kevésbé tehetők felelőssé a tagság széthúzásáért, klikkesedéséért.

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, és munkavégzéssel kapcsolatos tényezőket is szerepeltettem, elsősorban a szakirodalmi ajánlások miatt. Mindezek alapján a válaszadónak 1-5-ig kellett minősíteni azokat a tényezőket, amelyek a tagok csoportban elfoglalt pozícióját leginkább meghatározzák, befolyásolják. A felmérés eredményeit a 18. ábra szemlélteti.



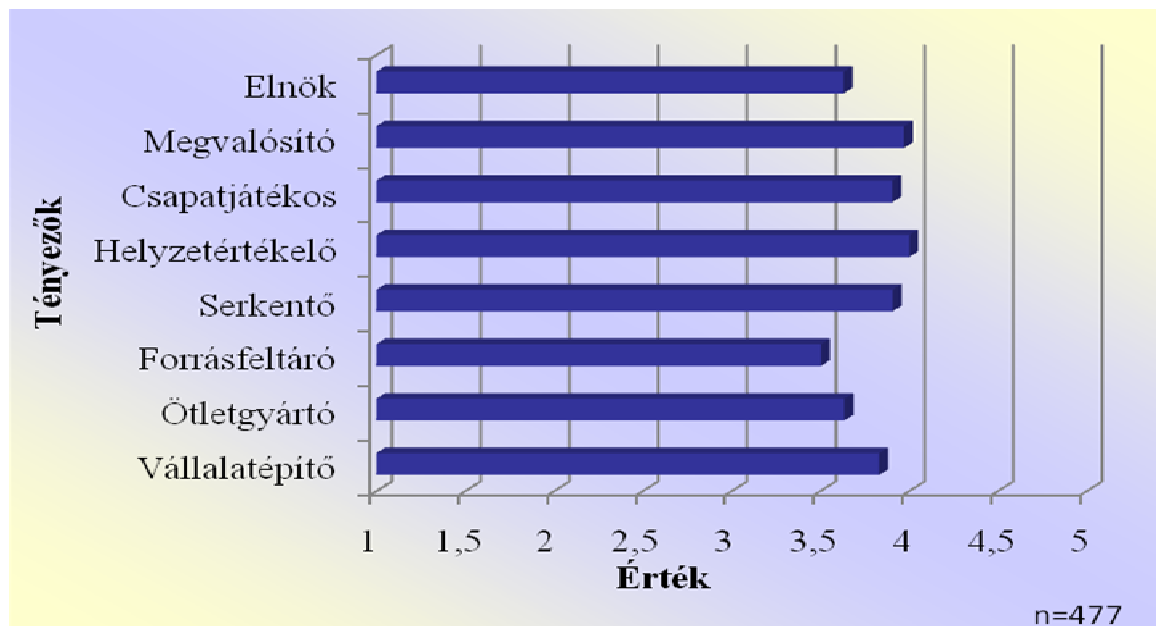
18. ábra: A csoportban elfoglalt státuszt meghatározó tényezők minősítése

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

A vizsgálati eredmények alapján elmondható, hogy a státuszt legjobban a szakmai hozzáértés, (kompetencia) határozza meg (4,49). Ezt úgy értelmezem, hogy az egyén csoportban elfoglalt vertikális helye leginkább annak függvénye, mennyire jártas az adott szakmában. Jelentősnek, dominánsnak mondható a munkateljesítmény szerepe (4,08), ami azt mutatja, hogy a válaszadók szerint fontos státusz tényező a tag által nyújtott teljesítmény is, ami egyúttal azt is jelenti, hogy a vezetők részéről igény mutatkozik a teljesítmény mérésére, mérhetőségére is. A vizsgálati eredmények továbbá azt is megmutatták, hogy a csoportban elfoglalt hely nem független az ember egyéni, személyes jellemzőitől, tehát a személyes megjelenés, személyes tulajdonságok (3,81) szerepet kapnak az egyén csoporton belüli státuszának meghatározásában. Közepes hatású tényezők a végzettség (3,49), a formális pozíció (3,45) valamint a személyes kapcsolatok is (3,44). A felmérés szerint a csoportban elfoglalt pozíciót kevésbé befolyásolja a jövedelem (2,97) a kor (2,84). A vizsgálat szerint a csoportban betöltött státuszt legkevésbé a tag neme határozza meg (2,36). A státuszt meghatározó tényezők elemzésével arra a következtetésre jutottam, hogy alapvetően a csoporton belüli elismertséget a szakértelem és a teljesítmény határozza meg, ugyanakkor a státusz elérése nem mentes az egyén személyes tulajdonságaitól sem. Ezek közé tartozhat a habitus, az egyén belső személyisége, a megjelenése, esetleg szociális jellemzői is. Egyes személyes tulajdonságok, mint a kor, a nem csekély szerepet kap az egyén pozíciójának kialakításában. 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 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, itt azonban a csoportokra vonatkoztatva. A terminust használva meghagyom az eredeti csapatjátékos elnevezést annak ellenére, hogy a teamet, mint egyfajta csoportot már korábban definiáltam. Elsődleges célom nem az volt, hogy a hatékony team összeállításhoz megfelelő, alkalmas személyeket megkeressem. Szerettem volna megvizsgálni, hogy a megkérdezett vezetők az általam megadott szerepeket, fontosságuk, jelentőségük alapján hogyan osztályozzák. Véleményük szerint mely szerepek lehetnek kiemelkedően fontosak, mely szerepek jelentősége, kevésbé hangsúlyos. A felmérés eredményét a 19. ábra mutatja be. A vizsgálati eredmények szerint a vezetők többsége legfontosabbnak a helyzetértékelő (4,00) szerepet tekinti, melyhez jó ítélőképesség szükségeltetik. Hangsúlyosnak tartották emellett a megvalósító (3,97), a serkentő (3,90), a csapatjátékos (3, 90), valamint a vállalatépítő (3, 83) is szerepeket is. Az ötletgyártó (3, 63) és az elnöki (3, 63) szerepek kevésbé tűnt fontosnak a

megkérdezett vezetők számára. Az egyes szerepek megítélésében jelentős különbségek nem mutatkoztak, mely jelezheti a vezetői szerepek sokszínűségének igényét, azaz valamennyi szerep egyaránt jelentősnek tekinthető a vezetők értékítélete alapján.

Legkevesebb pontszámmal a forrásfeltárással kapcsolatos itemet értékelték (3,50), a mai körülmények között ez arra utal, hogy a munkák forrásfeltárással kapcsolatos tevékenységet a felmért vezetők nem tekintik kimondottan vezetői feladatnak.



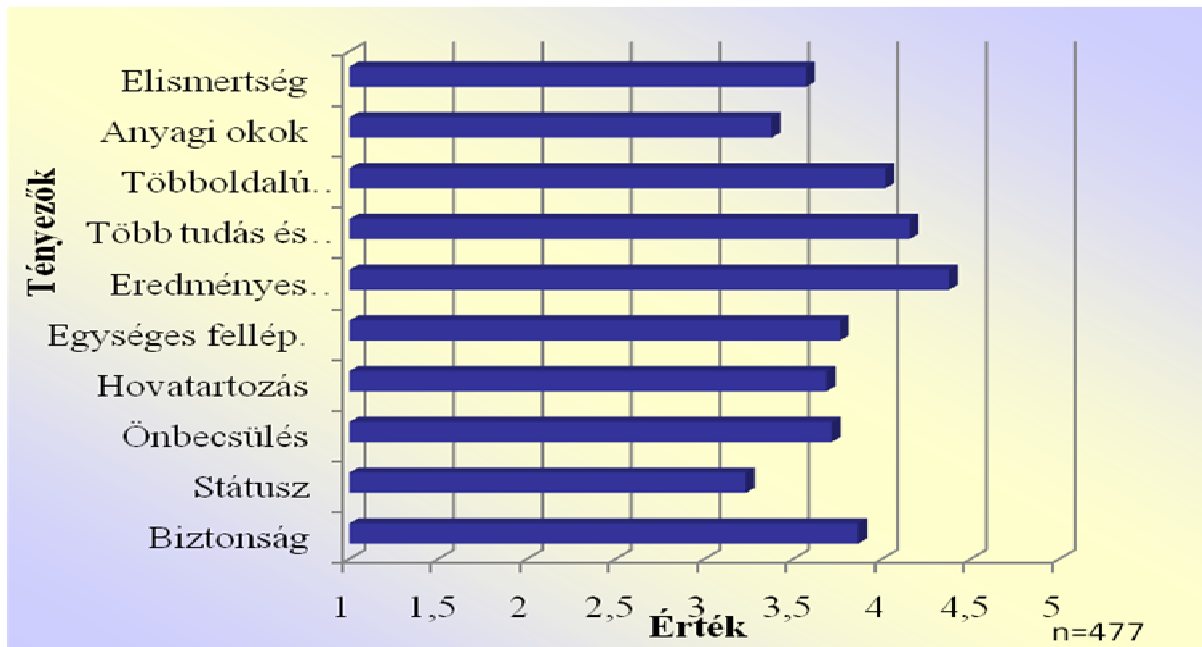
19. ábra: A csoport szerepek minősítése

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

A vizsgálat eredményei összességében arra utalnak, hogy a megkérdezett vezetők véleménye alapján a vezetői tevékenység nem jellemezhető kizárólagosan egyetlen funkcióval, az sokkal inkább összetett, komplex képet mutat az értékek közeli hasonlósága miatt. A csoport struktúrájának részét képező szerepek problematikáját a későbbiek során még elemezni fogom, így lehetséges, hogy azok alapján valamiféle hierarchia megfigyelhető lesz közöttük, elképzelhető, hogy egyes szerepek jelentősége bizonyos paraméterekkel, jellemzőkkel párhuzamosan hangsúlyosabbá válhat.

A csoporttagság értékeket hordozhat, képviselhet csakúgy, mint ahogy negatívumokat is. A társadalmi csere elmélete alapján elmondható, hogy a csoporthoz való csatlakozásnak mindig van hozadéka és hátránya is. A tagsági értékek vizsgálatával az volt a célom, hogy megállapítsam, melyek a legfontosabb előnyök a csoportos működés folyamán. A csoporttagság előnyeinek meghatározása során a szakirodalomban leggyakrabban

megjelölt értékekre támaszkodtam. A vizsgálat eredményeire továbbá azért is kíváncsi voltam, mivel szerettem volna látni a vezetők csoporttal kapcsolatos hozzáállását, ami a vezetői stílusról is igen sokat árul el. A vizsgálat eredményeit a 20. ábra mutatja be.



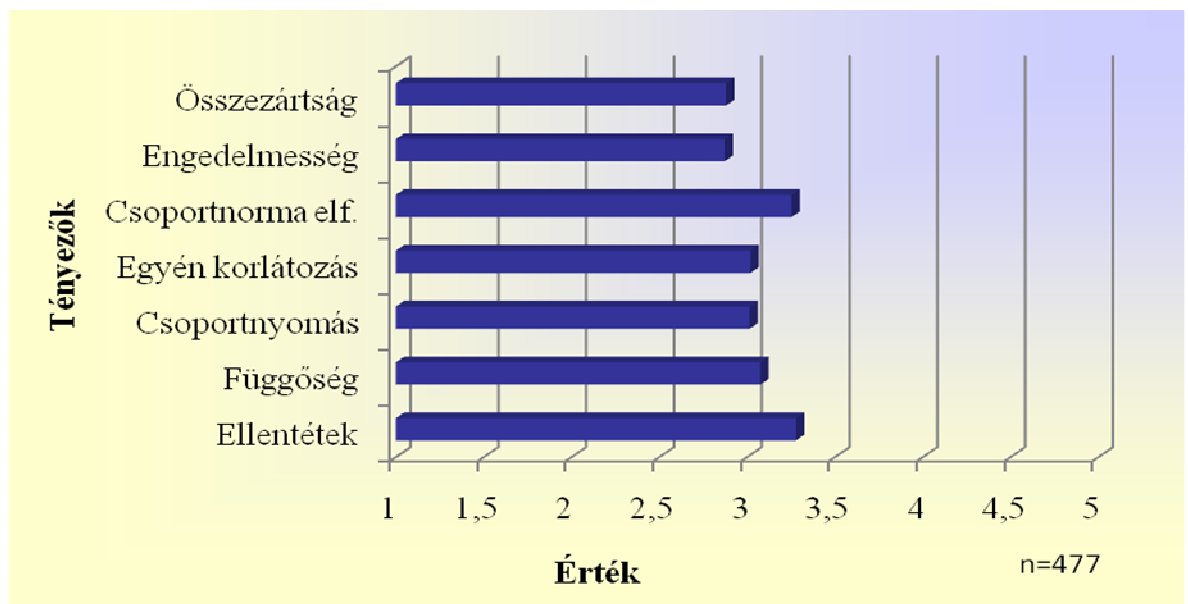
20. ábra: A csoporttagság előnyeinek minősítése

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

Az előre megadott válaszok közül a legszembevetőbb minősítést (4,37) a célok eredményesebb megvalósítása kapta. Úgy gondolom, hogy ez a csoportképződés egyben legfontosabb előnye is. Hasonlóan domináns tényezők a tagság által generált többlettudás és információ (4,15) valamint a problémák többoldalú megközelítése (4,01) is. A biztonság (3,86), az egységes fellépés (3,76), a magasabb önbecsülés (3,71) és a hovatartozás érzése (3,68) közepesen domináns tényezők. Kevésbé meghatározó tényezők a kiváltott elismertség érzése (3,57), illetve az anyagi okok (3,37). A legalacsonyabb értékelést a státusz item kapta 3,23 pontszámmal, ami azt jelenti, hogy a csoporttagsággal járó magasabb státusznak van a többi tényezőhöz képest legkisebb vonzereje a csoporttagok számára. Az eredmények alapján úgy gondolom, a csoporttagság előnyei inkább szervezeti, mintsem személyi jellegűek. Ez úgy is értelmezhető, hogy a vezetők szemszögéből a csoportnak elsősorban szervezeti szempontok alapján van előnye, az előnyök a funkcióhoz kötődnek. Vezetési szempontból ez egyértelműen a feladat orientáltságot jelenti. A személyes, tagi érdekek emellett kevésbé relevánsak, azaz vezetői szempontból a csoport szociális

jelentősége csak másodlagos, tehát a vezetők inkább a szervezeti céloknak rendelik alá a működést, a működtetést. A csoportműködés előnyeit tehát elsősorban menedzseri megközelítéssel kezelik, kissé háttérbe szorítva a leaderi szemléletmódot.

A csoporttagság, annak számos előnye mellett hátrányokat is jelenthet a tagok számára. Az előzőekhez képest itt a leggyakoribb negatívumok értékelésére kértem fel az interjú alanyait a szakirodalomban leggyakrabban említett tényezők figyelembe vételével (21. ábra).



21. ábra: A csoporttagság hátrányainak minősítése

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

A vizsgálati eredmények értékeléséből látható, hogy a válaszadók két igen fontos tényezőt emeltek negatívumként, összességében pedig a válaszok átlagos eredményei csekély eltéréseket mutatnak egymástól. A megkérdezett vezetők a csoporttagság legmeghatározóbb hátrányaként a tagok közötti ellentétet tüntették fel (3,27), melyet a csoportnormák, szabályok elfogadása követ 3,25 ponttal. Ez azt is jelentheti, hogy személyes, normajellegű okok rejlenek a csoporttagság mögött meghúzódó negatív hozzáállásban, azaz a személyes tényezőkön túl a szabályok elfogadhatóságának, megfelelőségének problematikája is felvetődik. Domináns tényezőknek tekinthetők a csoporttagság által kiváltott függőség (3,07), a csoportnyomás (3,01) valamint az egyéni szabadság korlátozása (3,01) is. A felmérésben részt vett alanyok az összezártágnak (2,88), a többség felé irányuló engedelmességnek (2,87) tulajdonítottak legkisebb jelentőséget a feltüntetett hátrányok közül, azaz ezek a tényezők kevés szerephez jutnak a csoporttal kapcsolatos hátrányok kiváltásában.

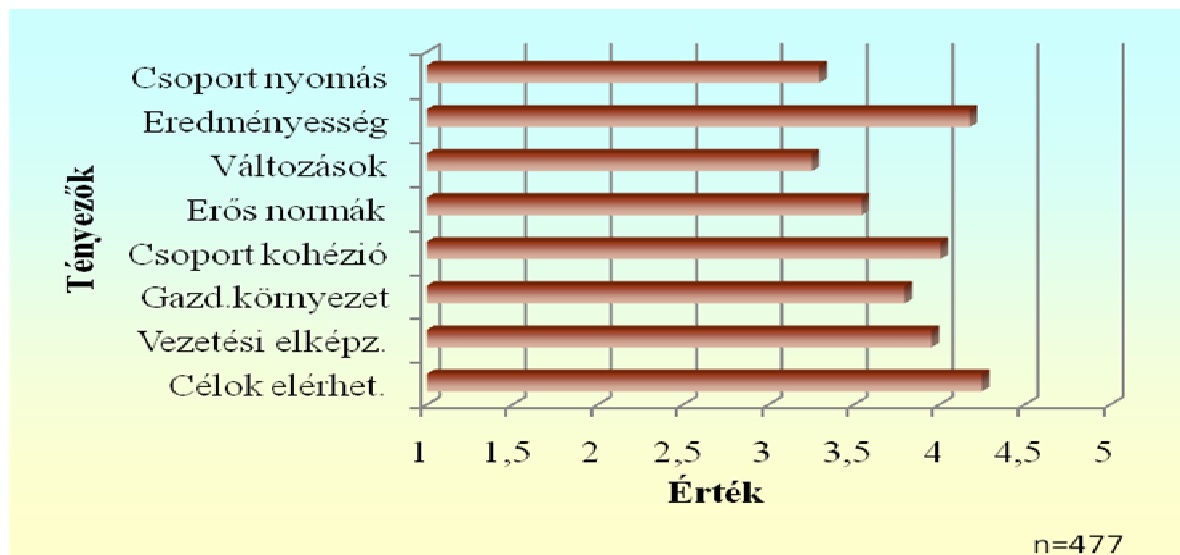
Az értékelések összevetésével látható, hogy a csoportosulás előnyeit a megkérdezettek magasabb pontszámokkal értékelték annak hátrányaival szemben. A hátrányos tényezők kiugró értékei mellett is úgy tűnik, a tagság értékesebb előnyökkel jár a kevésbé hangsúlyozott hátrányokkal szemben.

A csoporton belüli tényezők vizsgálata során több eredmény is jelentősnek mutatkozik. A csoporttagsági viszonyok általános értékelésekor megállapítottam, hogy a csoport működésének a tagság számára elsősorban előnyei vannak annak hátrányaival szemben, azaz az értékek, pozitívumok szerepe a hangsúlyosabb. A pozitív normák értékelésével úgy találtam, a legfontosabb normák egyaránt vonatkoznak a munkavégzésre és a személyes viszonyokra is. Legkevésbé fontos normának a demokratizmust minősítették, ami egyúttal a csoporton belüli hatalmi struktúra alakulásának helyzetére is utal. A csoport kohéziója a csoport működése során főként a csoport céljával, az azzal való egyetértéssel és megvalósítással van összefüggésben. A csoport polarizáltság meghatározásában személyes és feladatjellegű tényezők játszanak közre, ugyanakkor a hozott értékek (háttér és végzettség) nem a polarizáltság elsődleges kiváltó tényezői, szemben a személyiség egyéb jegyeivel. A munkával kapcsolatos hozzáértés és gyakorlat a státusz meghatározása szempontjából alapvető fontosságú, egyes személyes tulajdonságok, mint a kor, a nem ebből a szempontból nem tűnnek fontosnak. A vezetői szerepek vizsgálata során megállapítottam, hogy nincs kizárólagos domináns szerep az értékek hasonlósága miatt, a vezetői tevékenység nem jellemezhető egyetlen kizárólagos funkcióval, a vezetői szerep sokkal inkább komplex, összetett. A csoporttagság előnyei inkább szervezeti, mintsem személyi jellegűek, azaz az előnyök a funkcióhoz kötődnek, a személyes, tagi érdekek emellett kevésbé relevánsak. A csoporttagság hátrányai mögött személyes és norma jellegű okok rejlenek, azaz felvetődhet a szabályok elfogadásának, elfogadhatóságának kérdése is.

4.1.3. A csoportműködés tényezőinek vizsgálata

A leíró statisztikai vizsgálatok utolsó fejezete a csoport működésének sikerességére és a szervezeti megítélésére vonatkozik. A csoport eredményességének problematikáját a szakirodalmi vizsgálatok részben részletesebben áttekintettem. Először a sikeresség vizsgálatának eredményeit elemzem, ahol a megadott tényezőket kellett osztályozni a válaszadóknak annak megfelelően, hogy milyen szerepet játszanak az eredményes csoportmunkában. A következő kérdésben ugyanezeket a tényezőket kellett értékelni abból a szempontból, hogy mennyiben akadályozzák a csoport sikeres működését. A negatív és pozitív irányú értékelés, azaz a külön-külön kérdésben történő vizsgálatának az indoka az,

hogy az interjúalanyoknak csak egyirányú értékelést kelljen végezniük, bízva abban, hogy pontosabb és megbízhatóbb válaszok fogalmazódnak meg ilyen módon. A sikeresség igen sok kritérium alapján vizsgálható (így elismert-e, eredményes-e, hatékony-e, megtartja-e célját, fenntartható-e, kielégíti-e a tagok szükségleteit). Ennek megfelelően a sikeresség kritériuma összefoglalja a különböző kategóriákat, ezáltal egy dimenzió mentén vizsgálható a működés. A vizsgált tényezők külső és belső szempontokat is tartalmaznak. Külön elemeztem a csoportok szervezetben betöltött szerepét befolyásoló tényezőket, mely egyúttal a működés sikertelenségét és sikerességét is jelzi. A csoport sikeres működésére vonatkozóan nyolc lehetséges tényezőt definiáltam, amit az interjú alanyainak minősíteniük kellett a megadott skála alapján. A vizsgálati eredményeket a 22. ábra mutatja be.



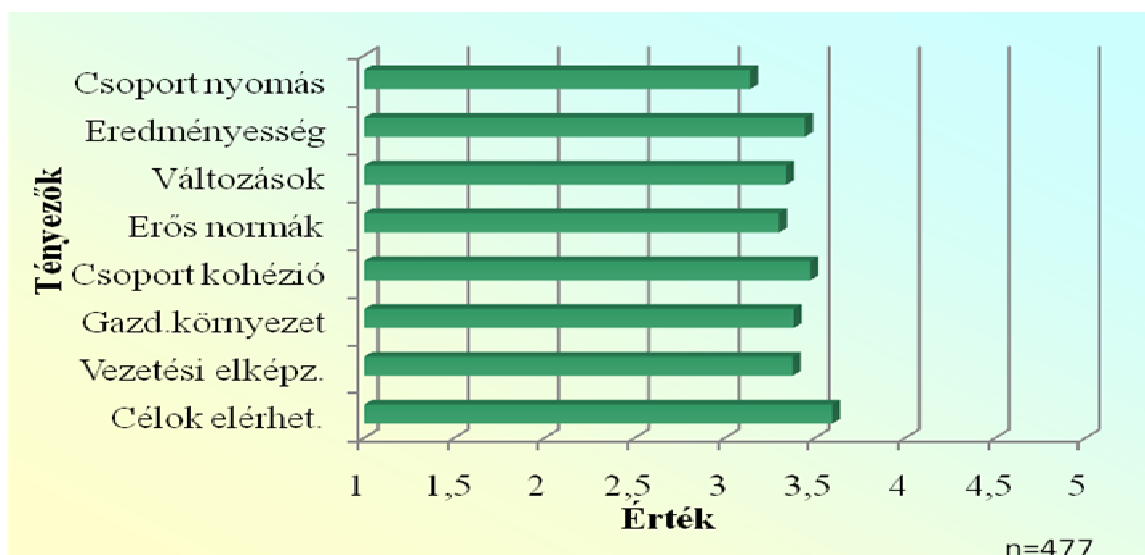
22. ábra: A csoport sikerességében szerepet játszó tényezők minősítése

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

Az eredmények azt mutatják, hogy a csoport sikeres működését leginkább a célok elérhetősége (4,24) határozza meg, melynek értéke alig tér el az eredményességi tényezőtől (4,18). Tehát a csoport sikerességét ismét a szervezeti szempontok alapján ítélték meg, azaz a sikeresség elérésében főként szervezeti tényezők játszanak fontos szerepet. Közepesen fontos tényezőknek minősülnek a csoportkohézió (4,00) és a vezetési elképzelések (3,95) illetve a gazdasági környezet hatása (3,79). Kevésbé fontos tényezőknek minősülnek az erős normák (3,54). A csoport sikerességét a válaszadók szerint legkevésbé a csoportnyomás (3,29) és a változások (3,25) befolyásolják. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a csoport

sikeressége elsősorban a kitűzött célokkal, illetve az eredményesség egyéb szempontjaival vannak összefüggésben.

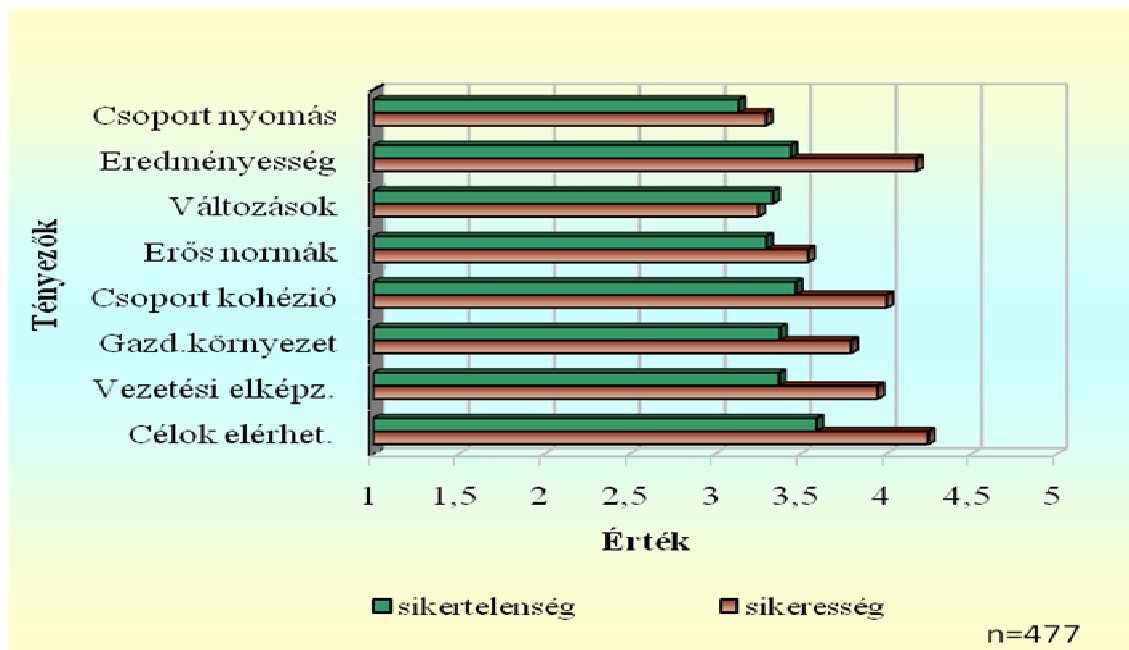
A csoport sikertelenségének vizsgálatakor is az előző kérdésben meghatározott tényezőket elemeztem. A vizsgálati eredményeket a 23. ábra mutatja be.



23. ábra: A csoport sikertelenségében szerepet játszó tényezők minősítése

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A vizsgálati eredmények alapján látható, hogy a csoport sikertelenségében az előző kérdéskörhöz hasonlóan a célok elérhetősége (3,59) játssza a legfontosabb szerepet, azaz domináns tényező a sikertelenség kiváltásában. A csoportkohézió (3,47) valamint az eredményesség (3,44) erősen befolyásoló tényezők. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy ugyanazok a tényezők kapnak szerepet mind a sikeresesség, mind a sikertelenség kiváltásában is. Közepesen hangsúlyos tényezők a gazdasági környezet (3,38), a vezetési elképzelések (3,37) a változások (3,34) valamint az erős normák (3,30). A csoport sikertelenségében legkevésbé a csoportnyomás releváns (3,14). A két utolsó tényező értékei arra utalnak, hogy a csoport belső kényszerítő tényezői kevés szerephez jutnak a sikertelenség meghatározásában. Az eredmények összehasonlíthatóságával a két értékelést érdemes közös ábrán is megjeleníteni, mely további eltérésekre is rávilágít.



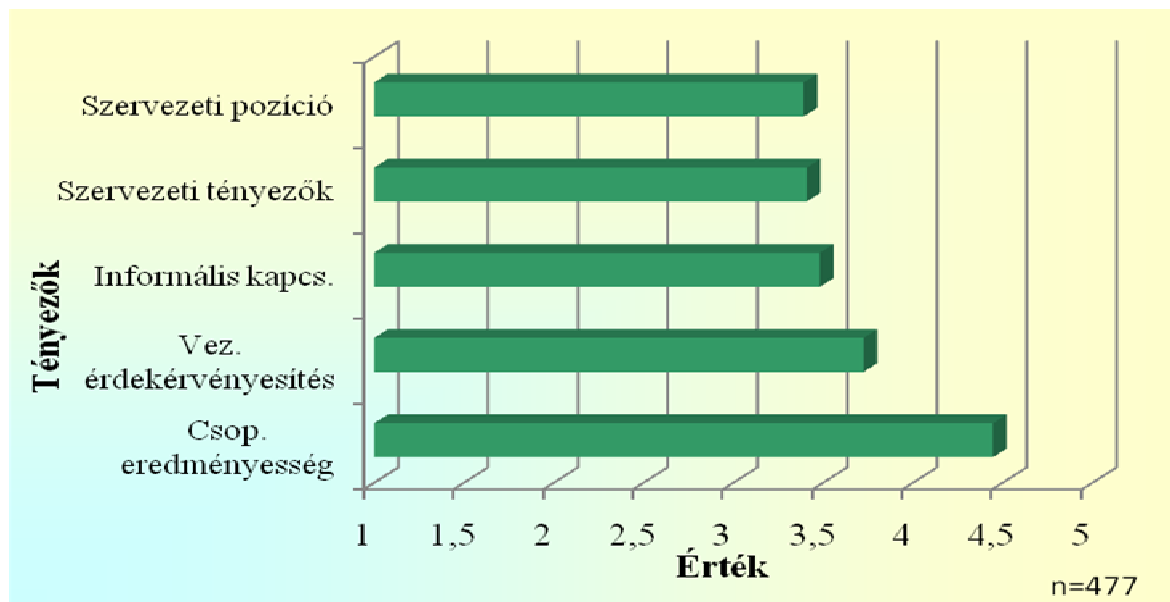
24. ábra: A csoport siker és sikertelenség tényezőinek összehasonlítása

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A 24. ábrán feltüntetett összehasonlítás alapján megállapítható, hogy a vizsgált tényezőknek a sikerességgel kapcsolatosan a válaszadók fontosabb szerepet tulajdonítottak, tehát a felmért tényezők nagyobb mértékben játszanak szerepet a csoport sikeres működésében a sikertelenséghez képest. Mindkét esetben igen domináns szerephez jut a célok elérhetősége és az eredményesség, melyek szervezeti kritériumoknak tekinthetők, azaz főként szervezeti szempontok alapján ítélik meg a sikerességet. A vizsgálati eredmények arra utalnak, hogy amennyiben a csoport teljesíti céljait és eredményes, akkor az sikernek minősül, míg a célok nem teljesítése, az eredménytelenség egyértelműen sikertelenséget jelent. A megkérdezettek szerint a csoportkohézió, összetartozás hiánya jelentős mértékben hozzájárulhat a sikertelenséghez. Továbbá az is elképzelhető, hogy a nagyfokú összetartás a csoport számára kedvezőtlen következményekkel járhat, tehát csoportanomáliák (csoportgondolkodás) jelentkezhettek.

A vizsgálatok utolsó részeként a csoport szervezeti elfogadottságát, elismertségét vizsgáltam. A csoport szervezeti elismertsége, elfogadottsága hasonló módon sikerességi kritériumnak tekinthető, valamint a működés fenntarthatóságát is meghatározhatja. Az elismertségi tényezők kapcsolatban vannak a csoport szervezeten belüli elhelyezkedésével, struktúrájával, valamint személyes tényezők is megjelenhetnek. A vizsgálatnál az volt a célom, hogy a csoport külső megítélését, minősítését közelebbről is megfigyelhessem. A vizsgálati

eredményeket a 25. ábra mutatja be. A megkérdezett vezetők a megadott tényezők közül az eredményességnek tulajdonítottak legjelentősebb szerepet (4,44). Ez azt jelenti, hogy a szervezeti elismertség egyértelműen jelentős összefüggésben van a csoport eredményességével.



25. ábra: A csoport szervezeti elismertségét meghatározó tényezők

Forrás: saját vizsgálatok, 2004-2007.

Közepesen befolyásoló tényező a vezetői érdekérvényesítés szerepe (3,72). Legkevésbé befolyásoló tényezők- értékelésük hasonlósága mellett- az informális kapcsolatok (3,48), a szervezeti tényezők szerepe (3,40), valamint a csoport szervezetben elfoglalt pozíciója (3,39). Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a csoport szervezeti pozíciója legnagyobb mértékben attól függ, amennyire annak működése eredményes. Ezt követően a tényezők között jelentős különbség nem látható, azaz személyes és szervezeti tényezők az elismertséget azonos mértékben befolyásolják.

A csoport működés megítélésére vonatkozó vizsgálat eredményei arra utalnak, hogy a csoport sikerességében és sikertelenségében szerepet játszó tényezők nagyobb mértékben hatnak a csoport sikeres működésére, mint a sikertelenségre. 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, amennyire annak működése eredményes.

A leíró statisztikai vizsgálatok a csoportstrukturálódásra, a belső viszonyok jellemzésére, a sikeresség és sikertelenség kritériumainak megállapítására irányultak. A felmért vezetők értéktétele alapján megállapítottam, hogy többségük rendelkezik tapasztalattal csoportok működtetésére vonatkozóan. Egyértelműen hasznosnak tekintik a csoportos munkavégzést a megkérdezettek, ugyanakkor az ezzel ellentétes vélemények is tetten érhetőek voltak a mintában. Véleményük szerint a csoportok létrehozása főként szakmai és szervezeti szempontok alapján tűnik indokoltnak, tehát a formalitás meghatározó csoportformáló tényező. Ezen belül hasonló fontosságot tulajdonítanak a funkcionális és feladatcsoportok megjelenésének. A kialakítás módszereit tekintve szakmai szempontú és munkafeladat szerinti csoportkialakítás módszerei domináltak. A belső viszonyok vizsgálata során azt állapítottam meg, hogy a működés inkább előnyökkel, mintsem hátrányokkal jár. A jellemző belső normák egyaránt vonatkoznak a munkavégzésre és a személyes viszonyokra is. A csoport kohézió főleg a csoport céljaival, az azzal való egyetértéssel és megvalósítással van összefüggésben. A polarizációra vonatkozó értékelések azt mutatták meg, hogy annak meghatározásában személyes és feladatjellegű tényezők is szerepet játszanak. A munkával kapcsolatos hozzáértés és gyakorlat a vezetők véleménye alapján alapvető fontosságú a státusz meghatározásában. A szerepek vizsgálata során megállapítottam, hogy a vezetők véleménye szerint nincs kizárólagosan domináns szerep, a vezetői tevékenység nem egy, hanem több funkcióval egyszerre jellemezhető, tehát összetett, komplex feladat. A tagsági előnyöket vizsgálva megállapítottam, hogy az előnyök főleg szervezeti, semmint személyes jellegűek, a hátrányok mögött pedig személyes és normajellegű okok rejtőznek. A siker és sikertelenség kritériumait elemezve úgy találtam, hogy a felmért tényezők nagyobb szerepet kapnak a sikerben a sikertelenséghez viszonyítva, legfontosabb tényezőknek mindkét esetben a célok elérhetőségét és az eredményességet minősítették. A kohézió, azaz az összetartozás hiánya jelentős mértékben hozzájárulhat a kudarchoz. A szervezeti pozíciót meghatározó tényezők elemzése során arra a megállapításra jutottam, hogy az legfőképp az eredményesség függvénye.

4.2. A csoportmenedzsment vezetési feladatainak részletes elemzése

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, ezek alapján a leíró statisztikai vizsgálatok kiegészítése, további új, újszerű összefüggések feltárása. A továbbiakban a vizsgálati paraméterek mellett a kérdés, ezen belül a főkomponens és az azt alkotó tényező terminológiát kívánom használni. Kérdés a kérdőíves vizsgálat során önállóan vizsgált téma. Az egyes kérdéseken belül minősítendő tényezőket, alkotó elem tényezőket különítettem el főleg a szakirodalmi vizsgálatok tanulmányozása révén. A főkomponenseket úgy hoztam létre, hogy az egyes kérdéseken belül valamilyen módon összetartozó, egy irányba ható tényezőket közösen, együttesen kezeltem. Az így létrehozott, kérdésen belüli, egymástól elkülönült, csoporton belül pedig, a közel egyformán viselkedő tényezőcsoportokat neveztem el főkomponenseknek. A főkomponensek tehát, hasonlóan magához a kérdéshez, alkotó elem tényezőkből, röviden tényezőkből épülnek fel.

A főkomponens elemzés célja tehát az eredeti adathalmaz szűkítése, átláthatóságának javítása olyan módon, hogy a kiindulási dimenziók számát redukáljuk. Az adatredukcióra azért volt szükség, mert az összehasonlító paraméterek alapján végzett vizsgálatokban túlságosan nagy mennyiségű adathalmazzal kellene dolgozni. Ehelyett a főkomponens elemzés módszereit felhasználva az egyes kérdések esetében az egy irányba ható tényezők párhuzamos viselkedésük miatt összevonhatók, csoportosíthatók, így kevesebb adattal, de átláthatóbb módon dolgozhattam. Kérdéseken belül az egyes tényezőket csoportosíthattam olyan módon, hogy azok egy irányba hassanak, egyfajta jellemzőt jelenítsenek meg, ezeket új elnevezéssel illetttem. A módszer segítségével a kezelhetetlen nagyságú mátrixot ugyan kisebb hibával, de leírhatóvá tudtam tenni. 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 és 17 kérdések között végeztem el. A 10-es és 16-os kérdés az elemzésből kimaradt, valamint a 11 és 17-es kérdésekre nem képeztem főkomponenseket. A könnyebb átláthatóság érdekében főkomponensek kialakítását és megoszlását egy részletes táblázatban összesítettem, melyet az 2. melléklet tartalmazza.

A vizsgálatokban 104 tényezővel dolgoztam, ebből 43 változót képeztem. A 43 változó megoszlása szerint 33 főkomponens, azaz összetett változó, valamint 10 különálló tényező

maradt. Az elemzések során kitértem mindazon befolyásoló paraméterek vizsgálatára, melyeket az interjú szervezeti adatai, az interjúalany azonosító adatai esetében fontosnak, lényegesnek ítélttem. Ennek megfelelően így a főkomponens elemzést alapvetően a szervezeti és az interjúalany paraméterek szerint végeztem el.

A vizsgálat fontosabb ismérve az alábbiak voltak:

- A kérdőív tényezőire adott értékelés ordinális skálán mérhető adatokat tartalmazott, amelyekből adatredukcióval főkomponenseket képeztem (ahol lehetett). Paraméteres varianciaanalízissel vizsgáltam az alminták különbözőségeit a főkomponens értékek alapján.
- A kimaradt kérdéseket, melyek esetében nem lehetett főkomponenseket képezni, nem-paraméteres próbákkal vizsgáltam, a változó számtól függően Mann-Whitney illetve Kruskal-Wallis próbákkal.

A dolgozatban elsősorban a fontosabb eredményeket kívánom kiemelni és bemutatni.

4.2.1. A szervezeti paraméterek alapján elvégzett vizsgálatok

A felmérés során lehetőségem nyílt a vizsgálatba bevont szervezetek adatainak felmérésére. Ezek közül számomra legfontosabbak a szervezeti profil, a működési forma és a szervezeti méret. A sokaság szervezeti adatok szerinti csoportosítása lehetővé tette paraméterek alapján történő különbözőségek részletes vizsgálatát.

4.2.1.1. Szervezeti profil alapján elvégzett vizsgálatok

A szervezeti paraméterek alapján végzett vizsgálataim első fejezete a szervezeti profil szerinti megkülönböztetés. A vizsgált mintába nem csupán mezőgazdasági és élelmiszeripari, tehát agrárgazdasági szervezeteket válogattam, hanem a mezőgazdasághoz szorosan kapcsolódó ipari, szolgáltatási, kereskedelmi és egyéb profilú szervezeteket is. Ennek oka az volt, hogy az említett szervezetek csoportmenedzsmentje feltehetőleg valamiféle szempontok alapján különbözni fog a nem agrárgazdasági szervezetektől. Céлом tehát a vizsgálattal az volt, hogy feltárjam a működési profil okozta különbségeket a vizsgált szervezetek csoportjainak működtetésének megítélésében. Ezáltal lehetőség nyílt a profil alapján a vezetői értékítéletek összehasonlítására.

A vizsgálati eredmények a főkomponensek értékeiben számos szignifikáns eltérést mutattak. Egyszerű, átlátható módon ezt a 8. táblázatban kívánom bemutatni.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a csoportképzés ismérveit tekintve alapvető eltérés jelentkezett a különböző profilú szervezetek között. Az agrárgazdasági szervezetek

vezetői szerint a csoportképző ismérvek közül meghatározó az érdek és információ, azaz a csoportok létrehozásának alapja a személyes érdek, státuszra, elismerésre való törekvés, valamint az információ továbbítása. A nem agrárgazdasági szervezetek vezetői ezzel szemben a szakmai feladaton és a szakmai szemponton alapuló csoportlétrehozást preferálják, azaz itt sokkal inkább meghatározó szerepe van a szervezeti érdekeknek, hiszen a feladat és funkció jelöli ki a csoportlétrehozás szükségességét.

8. táblázat

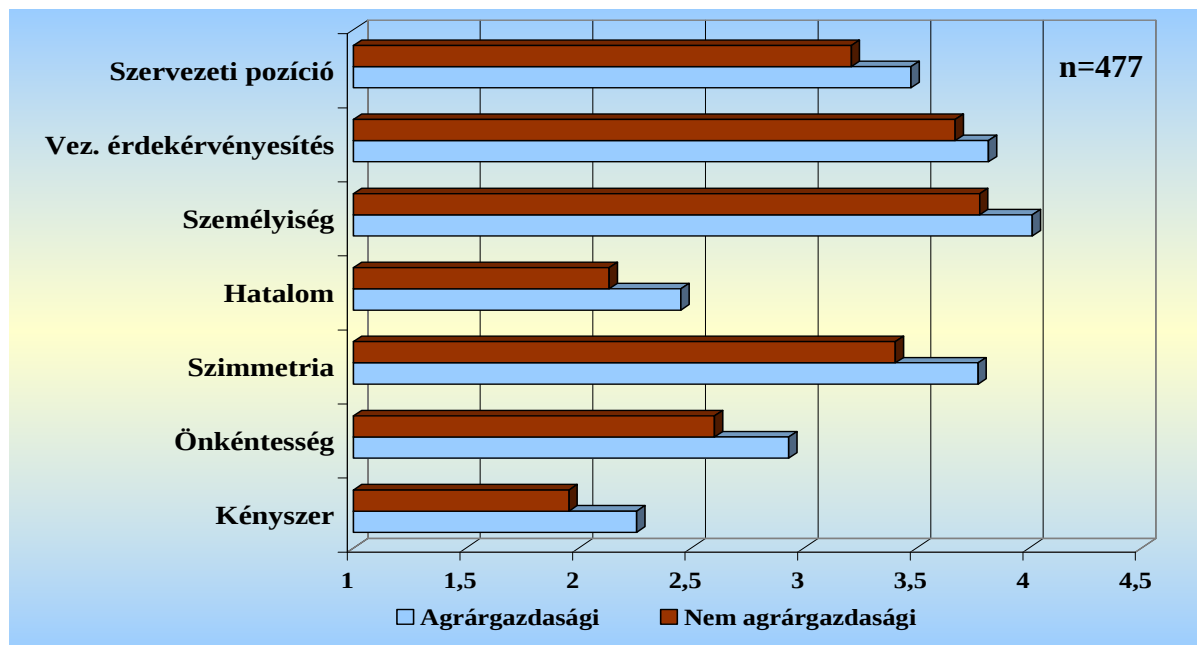
A működési profil által indukált szignifikáns különbségek

Működési profil	Csoport képző ismérvek	Csoport tagság előnyei	Csoport tagság hátrányai	Tagok pozíciója	Csoport kohézió	Csoport polarizáltság	Csoport tagsággal kapcs. tényezők	Eredményesség
Agrárgazdasági szervezetek	Érdek-tényező Információs tényező	Anyagi, presztízs előnyök	Kényszer tényezők	Személyes tényezők Képesítési tényezők	-	Feladat megosztási tényező Pozícióból fakadó tényező	Függőségi tényezők	Gazdasági környezeti tényező
Nem agrárgazdasági szervezetek	Szakmai feladat	Szakmai előnyök	-	-	Cél orientáltságos tényező	-	-	-

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A csoporttagságra vonatkoztatva is alapvető eltérést állapítottam meg a két mintacsoport között. Az agrárgazdasági szervezetek vezetői szerint a tagság főként anyagi és presztízs előnyt nyújt, míg a másik csoport vezetői szerint főként szakmai előnyöket jelent a tagság. Ez ismételten megerősíti azt a véleményemet, hogy a nem agrárgazdasági szervezetek csoportjai főként a szervezeti érdeket szolgálják, míg az agrárgazdasági szervezetek csoportjai esetében pedig egyéni, személyes érdekek is megjelennek a működés során. Ezek voltak azok a legmarkánsabb eltérések, amelyeket a szervezeti profil összehasonlítása és elemzése alapján feltártam. További hangsúlyok, eltérések is mutatkoztak, így a csoporttagság hátrányaiban, a tagok pozíciójában, a kohézióban, polarizáltságban, a tagsággal kapcsolatos tényezőkben illetve az eredményességben is. Ugyanakkor ez csupán valamely tényező dominanciáját mutatja meg, szembetűnő eltérést ezekben az esetekben nem lehetett megállapítani. Ez csupán annyit jelent, hogy valamely vizsgált szempont meghatározásában a megjelölt

főkomponensek fontossága szignifikánsabb, tehát relatíve nagyobb jelentőségük van a többihez képest. A főkomponens elemzésbe be nem vonható tényezőkre vonatkozó vizsgálatot is elvégeztem, mely kevesebb eltérést mutatott az előző elemzéshez képest (26. ábra).



26. ábra: A főkomponens elemzésbe be nem vont tényezők vizsgálata

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy az agrárgazdasági szervezetek vezetőinek esetében az önkéntesség és kényszer szerepe a csoportképző ismérvek közül, a hatalom és szimmetria szerepe a kialakítási módszerek esetében, a csoport klikkesedésében a személyiség szerepe, valamint a csoport szervezeti elismertségében a vezetői érdekérvényesítés és a szervezeti pozíció szerepe szignifikánsan nagyobb a nem agrárgazdasági szervezetekhez viszonyítva.

A vizsgálatokból két fontosabb eredményt emelek ki. Az agrárgazdasági szervezetek vezetőinek véleménye a csoportok kialakítását tekintve bizonyos mértékben eltér a nem agrárgazdasági szervezetek vezetőitől. Míg az első csoportjainak a kialakítása alapvetően az érdekeken és információon alapul, addig a nem agrárgazdasági szervezeteknél ez szakmai feladatokkal indokolt. Továbbá a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek esetében a csoporttagság anyagi és presztízselőnnyel bír vezetőik szerint, az ettől eltérő profilú szervezetek vezetőinek véleménye alapján inkább szakmai előnyökkel jár. Ez számomra azt jelentette, hogy a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek vezetői szerint a

csoportosulás során személyes érdekek is megjelennek, ugyanakkor a nem agrárgazdasági szervezetek vezetői a csoportosulást inkább szervezeti eszköznek tekintik a célok elérésében.

4.2.1.2. Szervezeti működési forma alapján elvégzett vizsgálatok

Elvégeztem a minta működési forma szerinti felosztását, kategorizálását, majd ennek megfelelően eltéréseket próbáltam feltárni a vizsgált vezetők értékítéletében. Feltehetőleg a szervezeti forma alapján különbségek tehetők a csoportok működtetésének megítélésében, célom tehát a működési formán alapuló különbségek feltárása volt. A vizsgált szervezeteket öt fő csoportba osztottam a leggyakoribb formák előfordulása alapján, a kiugró értékeket szelektáltam. Így a szervezetek működési formájukat tekintve lehetnek Rt, Kft, Bt, szövetkezet és egyéb szervezet. Annak megállapítására, hogy a válaszokat az egyes kategóriák milyen mértékben befolyásolják, főkomponens, valamint a kimaradt elemekre Kruskal-Wallis próbát végeztem el. A főkomponens elemzés eredményeit a 9. táblázat szemlélteti. A táblázatban pozitív jellel az átlagosnál nagyobb fontosságot, negatív jellel az átlag alatti fontosságot, a „~” jellel pedig a tényező átlagos szerepét jelöltem meg.

9. táblázat

Szignifikáns különbségek a vizsgált főkomponensekben

Kérdés/ Működési forma	Csoport képzési ismérvek	Csoport tagság előnyei	Csoport kohézió	Csoport polarizáltság		Tagsági tényezők		Eredmé- nyes működés	Ku- darc
	Informác iós tényezők	Anyagi, presztízs előnyök	Kapcsola ti tényező	Eltérő értékrendi tényezők	Pozícióból adódó tényezők	Függőségi tényezők	Korláto zási tényező k	Csoport norma, hatás	Munka teljesít mény
Részvény társaság (Rt)	~	~	~	+	~	~	+	~	+
Korlátolt felelősségű társaság (Kft)	-	+	~	~	~	~	~	~	~
Betéti társaság (Bt)	~	-	-	+	+	+	~	+	+
Szövetkezet	+	~	+	~	+	~	-	+	-
Egyéb szervezet	~	-	~	~	-	-	~	~	~

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

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

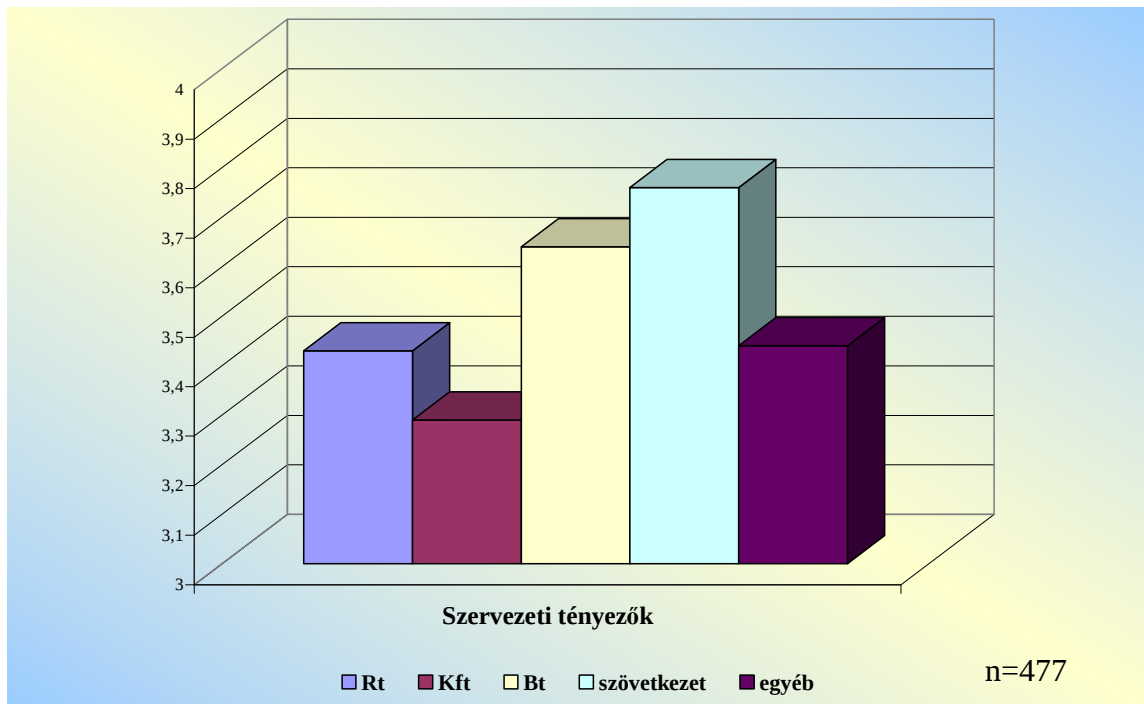
Kilenc esetben találtam működési formán alapuló szignifikáns eltérést. Az eredmények értelmezhetősége és átláthatósága azok táblázatos formában történő bemutatását tette szükségessé. A különbségeket tekintve elsősorban az ugyanazon főkomponensek megítélésében jelentkező szignifikáns eltérések hangsúlyosak.

A főkomponens elemzés eredményei alapján megállapítottam, hogy az információs komponens szerepe, mint csoportképző ismerv a szövetkezetekhez tartozó válaszadók szerint az átlagosnál fontosabb, a korlátolt felelősségű társaságokhoz tartozó válaszadók ennek a komponensnek a szerepét az átlagosnál kisebbnek látták, a többi szervezet tagjainak ítéletei átlagos szintet mutattak. Az anyagi és presztízs előnyök relatíve fontosabb szerephez jutnak a korlátolt felelősségű társaságok esetében csoporttagság előnyeinel, a betéti társaságok és egyéb szervezetek vezetői szerint ezek fontossága átlag alatti.

A személyes kapcsolatok csoportkohézióban betöltött szerepe a szövetkezetek vezetői szerint átlagosnál nagyobb, míg a betéti társaságok válaszadói szerint annak megítélése átlag alatti. Az eltérő értékrendi tényezőknek a csoportpolarizáltságban betöltött szerepe a részvénytársaságok és betéti társaságok vezetői szerint átlagosnál fontosabbak, míg a korlátolt felelősségű társaságok és szövetkezetek képviselői szerint átlag alattiak. Ugyanennek a minősítési szempontnak a további vizsgálatából kitűnt, hogy a pozícióból fakadó tényezőknek megítélése a betéti társaságok és szövetkezet képviselői szerint relatíve fontosabb, kevésbé fontosabb a korlátolt felelősségű társaságok és szövetkezetek válaszadói számára. A csoporttagsággal kapcsolatos komponensek megítélésén belül úgy tűnik, átlagosnál fontosabb szerepet tulajdonítanak a betéti társaságok vezetői a függőségi tényezőknek, míg az egyéb szervezetek tagjai szerint ennek megítélése átlagosnál jelentéktlenebb. Ugyanitt a csoportkorlátozás befolyásoló szerepe az átlagosnál nagyobb a részvénytársaságok vezetői szerint, míg mindegyik más kategória az átlagosnál jelentéktlenebb szerepet tulajdonít ennek, főként a szövetkezeti válaszadók minősítették ennek szerepét legjelentéktlenebbnek. A csoportnorma/hatás tényezők (erős normák, csoportkohézió, csoportnyomás) szerepe az eredményes csoportműködésben a betéti társaságok és szövetkezetek vezetői szerint az átlagosnál nagyobb, míg a többi szervezettípus esetén átlagosnál alacsonyabb. A munkateljesítmény tényezők (célok elérhetősége, vezetés elképzelései, eredményesség) a csoportkudarcban betöltött szerepe a részvénytársaságok és betéti társaságok válaszadói szerint átlagosnál nagyobb, míg a szövetkezetek vezetői szerint ezeknek a tényezőknek a fontossága az adott kategórián belül átlag alatti. A táblázaton látható, hogy a vizsgált főkomponensek átlagtól való pozitív különbözősége főként a betéti társaságok és szövetkezetek esetében szignifikánsan nagyobbak, míg ugyanezeket a komponenseket, illetve

a komponensen belüli tényezőket az egyéb szervezetek vezetői főként negatívabb irányban minősítették.

A főkomponens elemzésből kimaradt tényezők variancia analízisének eredménye viszonylag kevés újdonsággal szolgált. A 27. ábra a csoport szervezeti elismertségén belül a szervezeti tényezők megítélését mutatja szervezeti formák szerinti összehasonlításban. Ordinális sorrend nem képezhető, tendenciát sem mutat a vizsgálat. Úgy tűnik, a szervezeti tényezők szerepének megítélése a Bt-k és szövetkezetek képviselői szerint az átlagosnál jobbak.



27. ábra: A szervezeti tényezők megítélésének változása működési forma kategóriák alapján

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy az információs főkomponens szerepe, mint csoportképző ismérv főként a szövetkezeti vezetők szerint hangsúlyos, a korlátolt felelősségű társaságokhoz tartozó válaszadók szerint annak szerepe jelentéktlenebb. Az anyagi és presztízs előnyök a korlátolt felelősségű társaságok vezetőinek szemében hangsúlyosabb tagsági előnynek számít, a betéti társaságok és egyéb szervezetek vezetői szerint ennek jelentősége csekély. Ezen túlmenően az eredmények a főkomponens tényezők esetében színes sokféleséget mutatnak.

4.2.1.3. Szervezeti méret alapján elvégzett vizsgálatok

A szervezeti paraméterek alapján végzett elemzés következő fejezete az alkalmazotti létszám szerinti vizsgálatok elvégzése volt. Az alkalmazotti létszám strukturálásának célja a szervezeti méretkategóriák felállítása volt, tehát a vizsgált mintát mérete alapján osztályoztam a módszertani részben már bemutatott kategóriák alapján. A vizsgálatom célja az volt, hogy feltárjam, vajon a szervezeti méretekből mutatózó különbségek miféle eltéréseket okoznak a szempontoknál meghatározott főkomponensek fontosságában, tehát azok jelentőségében. A vizsgálat során számos szignifikáns eltérés mutatkozott, az egyes kategóriák minősítésében megjelenő különbségeket a 10. táblázat mutatja be.

10. táblázat

A vezetői feladatokban jelentkező különbségek elemzése a szervezeti méret alapján

Létszám kategóriák	Kialakítás módszerei	Csoporttagság előnyei	Normák	Polarizáltság oka	Csoporttagsággal kapcsolatos tényezők	Eredményesség
+250 fő	közös orientáció	szakmai előnyök	munkahelyi környezet	pozícióból fakadó tényezők	csoportvonzerő	norma/hatás tényezők
50-250 fő	szakmai szempontok	anyagi okok	-	feladat megosztási tényezők	csoportkorlátozás	-
10-50 fő	-	anyagi okok	-	-	eredményességi tényező	-
-10 fő	-	-	-	-	-	-

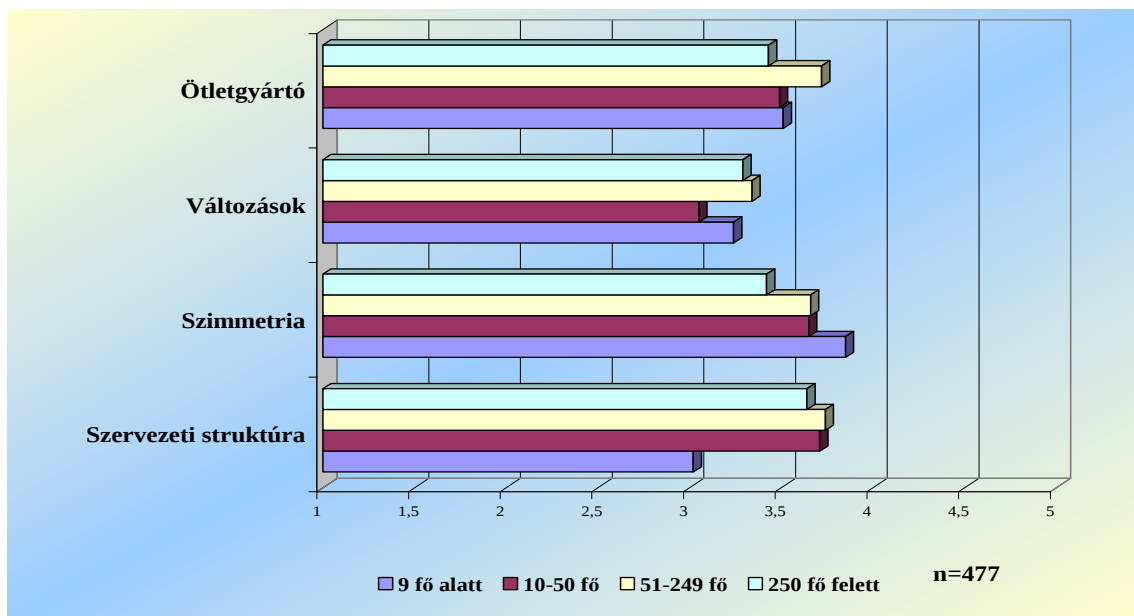
Forrás: Saját szerkesztés, 2007.

A táblázat egyes részeiben kategóriánként az adott kérdés szempontjából hangsúlyos főkomponens tényező került feltüntetésre. Itt is főleg azok az eredmények érdekesek, ahol azonos vizsgálati szemponton belül más főkomponenseket hangsúlyoztak a vezetők. A vizsgálataim alapján arra következtettem, hogy a közepes és nagyméretű szervezetek vezetőinek véleménye szerint a kialakítás módszerei egymástól különböznek, míg a nagyobb szervezetek esetén a közös orientáció hangsúlyosabb, addig a kisebb szervezet esetében a

szakmai szempont dominál. Feltehetőleg egy nagyobb szervezet esetében (nagyobb szervezet, összetettség, bonyolultság) már nagyobb szerepet kap a célokban való egyezőség, az azzal való azonosulás, és az azzal kapcsolatos meggyőződés. Míg a közepes méretű szervezetek elsősorban szakmai szempontok alapján szervezik meg csoportjaikat, azaz szervezeti aspektusokat vesznek figyelembe a csoportok létrehozása során. A csoporttagság előnyeire vonatkozó vélemények is eltérnek egymástól, a kisebb szervezetek esetében az anyagi okok, a nagyméretű szervezet esetében a szakmai előnyök dominálnak. Ennek oka az lehet, hogy kisebb szervezet még nem feltétlenül látja a csoportok működésében a szakmai előnyöket, csupán az anyagi előnyök jelentőségével van tisztában. A közepes és nagy szervezet vezetőinek véleménye különbözik egymástól a polarizáltságot kiváltó okokban is, míg a közepes szervezetek esetében a feladatmegosztás, addig a nagyméretű szervezetek esetében a pozíció következménye hangsúlyosabb. Ez azt jelenti, hogy közepes szervezetek esetében 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. A kis szervezetek vezetői a tagsággal kapcsolatos tényezők esetében az eredményességet, a közepes szervezetek vezetői a korlátozást, a nagy szervezetek vezetői pedig, a csoportvonzerőt dominánsabbnak találták. Ez azt is jelenti, hogy a kis szervezetek vezetői szerint az eredményesség emelhető ki a csoport működése során, a közepes szervezetek vezetői ugyanakkor úgy látják, a csoport korlátozást is jelent. A nagy szervezetek vezetői szerint egy ilyen szervezetnél való tevékenység értékeket jelenthet a tagok számára, tehát vonzerővel bír.

A főkomponens elemzésből kimaradt tényezőkre vonatkozó variancia analízist is elvégeztem. Négy vizsgált tényező esetében mutatkozott eltérés a szervezeti méret alapján. Megállapítottam, hogy a szervezeti struktúratényező szerepének hatása a csoport elismertségében főként a kis és közepes szervezetek vezetői számára fontosabbak, a mikroszervezetek esetében nem különösebben. A szimmetria csoportkialakításban betöltött szerepét főként a mikroszervezetek vezetői találták hangsúlyosabbnak, a nagy szervezetek vezetői ennek épp fordítottját jelezték. Ez azt jelenti, hogy a képességek egyenletes elosztása a csoportkialakítás során a szűkös emberi erőforrások miatt lehet jelentősebb, a nagyobb szervezetek vezetői ilyen problémával nem szembesülnek, ezért tarthatják azt kevésbé jelentősnek. A változások hatása az eredményes csoportmunkában főként a közepes és nagy szervezetek vezetői számára fontosabbak, a kis szervezetek vezetői számára kevésbé. Valószínűleg a nagyobb szervezeteknél már jelentkező stratégiai gondolkodásmód okozhatja azt, hogy ezek a vezetők számolnak a változásokkal. A kisebb szervezetek pedig nem

számolnak vele az eredményes működés során. Az ötletgyártó szerep elsősorban a közepes szervezetek vezetői számára értékesebb, viszont kevésbé fontosabbak a makro szervezetek vezetőinek. Az eredményeket a 28. ábra mutatja be.



28. ábra: A főkomponens elemzésből kimaradt tényezők elemzése szervezeti nagyság alapján

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

Összefoglalóan megállapítottam, hogy az egyes kérdésekre adott vezetői válaszok különbözőséget mutatnak a szervezeti nagyság alapján. Főként a közepes és nagy szervezetek összehasonlítása esetében mutatkozott jelentősebb különbség, ahol is ellentétes vélemények fogalmazódtak meg a csoportkialakítás módszereire, a tagsági előnyökre (a szervezeti méret növekedésével a tagságból származó előnyök inkább szakmaiak, mintsem anyagiak), a polarizáltsággal és tagsággal kapcsolatos tényezők esetében.

A szervezeti paraméterekre vonatkozó vizsgálat eredményei alapján azt a következtetést vontam le, 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 presztízselőnnyel jár, ez különösen hangsúlyos a korlátozott felelősségű társaságok vezetőinek véleménye szerint. Az egyéb szervezetek vezetőinek véleménye alapján a tagság inkább szakmai előnyökkel jár. Az előző két megállapításból kitűnik, hogy a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben a csoportkialakításban és működtetésben

nem csupán szakmai, hanem személyes tényezők is megjelennek, míg a nem mezőgazdasági szervezetek esetében a csoportok szakmai és feladat aspektusai dominálnak. Az információs főkomponens szerepe a csoportképzésben elsősorban a szövetkezeti válaszadók szerint hangsúlyos, az anyagi és presztízs előnyök a korlátozott felelősségű társaságok vezetőinek szemében hangsúlyosabb tagsági előnynek számít. A szervezeti vezetői vélemények különböznek méretkategóriák alapján. Egy nagyobb szervezet esetében feltehetőleg nagyobb 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.

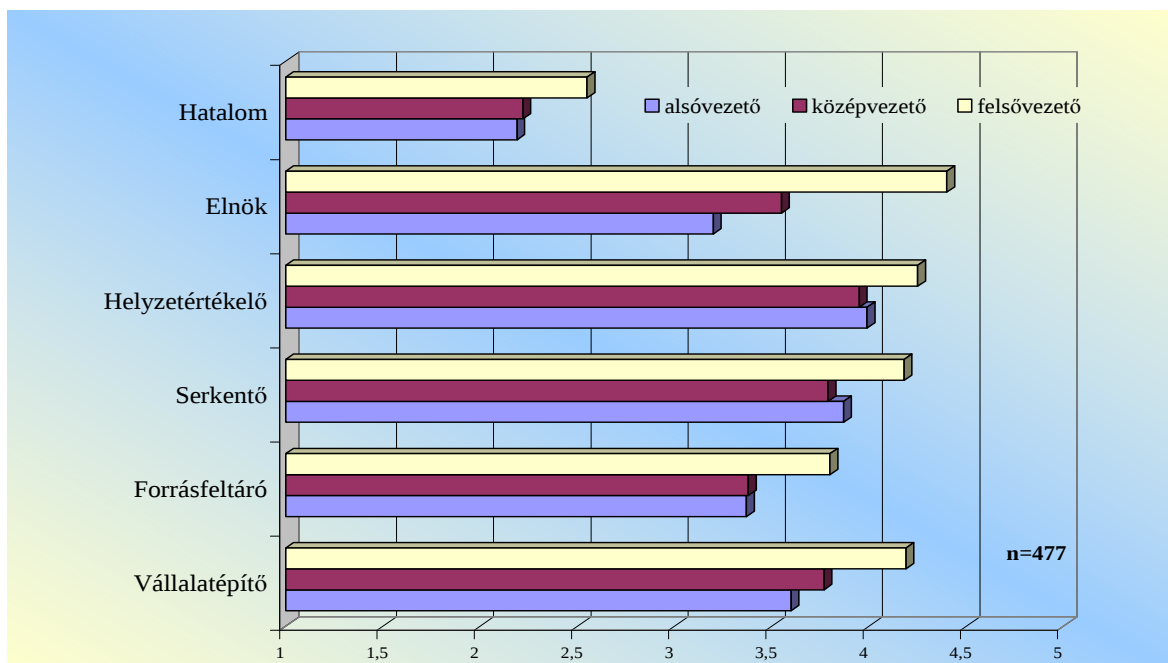
4.2.2. Az interjúalanyok paraméterei alapján elvégzett vizsgálatok eredményei

A szervezeti adatokon túl lehetőségem nyílt a vizsgálatba bevont interjúalanyok adatainak felmérésére. Ezek közül számomra legfontosabbak a vezetői szint, az interjúalany végzettsége, kora és neme. A sokaság interjúalany adatok szerinti csoportosítása lehetővé tette paraméterek alapján történő különbözőségek részletes vizsgálatát.

4.2.2.1. A vezetői szintek alapján elvégzett vizsgálatok eredményei

A vizsgálat szempontjából a mintát három vezetői kategóriára bontottam, így megkülönböztettem alsó-, közép-, és felső vezetői szinteket. A vizsgálat alanyai csakis vezetői beosztással rendelkező egyének lehettek. Céлом annak megállapítása volt, vajon a beosztásokban mutatkozó különbség, azaz a vezetői hierarchiában elfoglalt pozíció miféle különbségeket indokol a vezetők csoportmenedzselési feladatainak megítélésében. Az adott szempontok alapján végzett vizsgálatok azzal a meglepő eredménnyel jártak, hogy a minta főkomponenseire vonatkozó varianciaanalízis semmiféle szignifikáns különbséget nem tudott kimutatni, azaz a vizsgált főkomponenseket tekintve a vezetők válaszai közötti különbségek a véletlennek köszönhetőek, átlagosnak mondhatóak. Ennek alapján azt

állapítottam meg, hogy a csoportok menedzselésének feladataiban nincsenek jelentősebb különbségek aszerint, hogy a vezető milyen szinten helyezkedik el a hierarchiában, azaz vezetői szintenként azonos módon ítélték meg a csoportok menedzselésének valamennyi feladata. Tehát a vezető pozíciója, helye a szervezeti hierarchiában nem jelent komolyabb különbséget a csoportok menedzselésének megítélésében. A főkomponens elemzésből kimaradt tényezők esetében elsősorban a szerepekre vonatkozó megítélésekben mutatkozott eltérés, amelyet a 29. ábra mutat be. A főkomponens képzéséből kimaradt tényezőket tekintve megállapítható, hogy a vezetési szerepekben (vállalatépítő, forrásfeltáró, serkentő, helyzetértékelő, elnök) valamint a csoportkialakítás tényezői közül a hatalom megítélése változik vezetői beosztással. Ezek közül a vállalatépítői szerep, a forrásfeltárói szerep valamint az elnöki szerep a vállalati ranglétrán való felfelé jutással jelentősebb megítélést kapnak. Ezek a szerepek egyébként is úgy tűnnek, hogy vezetőhöz kapcsolhatóak, hiszen a vezető elnököl, maga építi ki a szervezeti, így a csoport működési struktúráját, valamint az ő feladata a működtetés anyagi részének biztosítása. Véleményem szerint a működés és működtetés alapvető szerepei, koncepcionális működtető szerepeknek tekinthetők. Hozzáteszem, hogy mindemellett az is látható, hogy az autokráciára, azaz önálló vezetésre való törekvés is megjelenik vele párhuzamosan a csoportok felállításában, kialakításában, amit a hatalmi tényező változása mutat.



29. ábra: A szerepekre vonatkozó megítélés beosztás szerinti változása

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A beosztás alapján végzett vizsgálatokból azt állapítottam meg, hogy mivel a vizsgált főkomponensekben nem lehetett szignifikáns különbséget felfedezni a vezetői szintek elkülönítésével, ezért a csoportok menedzselésének feladataiban nem jelentkezik jelentősebb különbség aszerint, hogy a vezető milyen szinten van jelen a hierarchiában, tehát vezetői szintenként azonos módon ítéltető meg a csoportok menedzselésének valamennyi feladata. A kimaradt tényezőkre elvégzett vizsgálat ennek ellenére azt tárta fel, hogy a ranglétrán való emelkedéssel a vezető összességében koncepcionálisnak tekinthető működtetési feladatai jelentősebbé válnak, valamint nő a vezető autokratikus viselkedése is a csoport kialakítása során.

4.2.2.2. Az interjúalany végzettsége alapján elvégzett vizsgálatok eredményei

A vizsgált mintát az interjúalany iskolai végzettsége alapján öt kategóriába soroltam be, az általános iskolai végzettségűektől a felsőfokú végzettséggel rendelkezőkig. A vizsgálat célja annak megállapítása volt, vajon a vezetők végzettségében mutatkozó különbségek indokolnak-e eltéréseket a csoportok menedzselésében jelentkező feladatokban és azok megítélésében.

11. táblázat

A végzettség alapján történő értéktétel különbségek

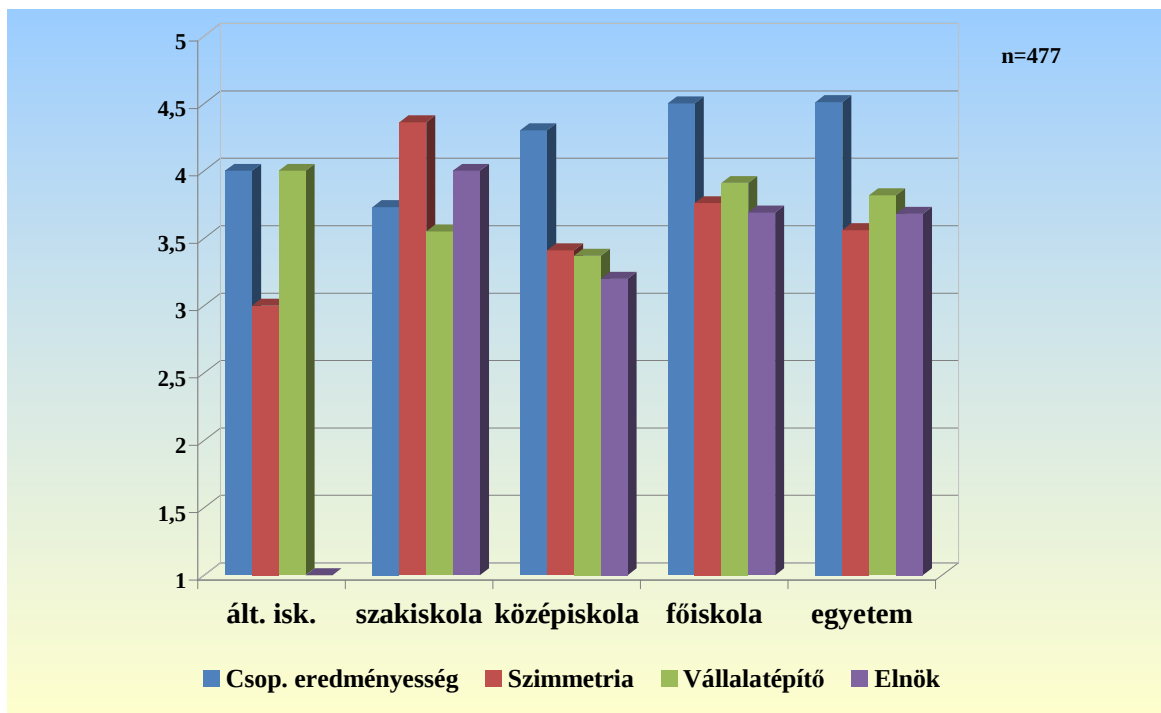
Kérdés/ Végzettség	Kialakítási módszer	Tagsági előny	Csoport normák	Tagi pozíció	Csoport kohézió	Tagsággal kapcsolatos tényezők		Eredményesség	Kudarcc
	Szakmai szempontok	Szakmai előnyök	Teljesítménytényezők	Képesítéstényezők	Célorientált-sági tény.	Csoport vonzerő tény.	Eredményességi tény.	Munka teljesítmény	Munka teljesítmény
Egyetem	+	~	~	~	~	~	~	~	~
Főiskola	+	+	+	+	+	+	~	+	+
Középiskola	~	~	~	~	~	~	+	~	~
Szakiskola	~	~	~	~	~	~	~	~	~
Általános iskola	~	~	~	~	~	+	~	~	~

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

Forrás: Saját vizsgálatok, 2008.

A főkomponensekre vonatkozó vizsgálat eredményeit a 11. táblázatban mutatom be. Legtöbb szignifikáns különbség a főiskolát végzettek esetében mutatkozott. Az ábrán pozitív jellel az átlagosnál nagyobb fontosságot, negatív jellel az átlag alatti fontosságot, a „~” jellel pedig a tényező átlagos szerepét jelöltem meg.

A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a szakmai szempontok (munkafeladat, szakmai szempont) jelentősége igazából a felsőfokú végzettségűek számára fontos, ahogy haladunk lejjebb a végzettségi szinten, egyre kevésbé válnak fontossá ezek a tényezők a csoportkialakítás módszereit tekintve. Ennek oka az, hogy a felsőfokú végzettségűek főként a szervezet szempontjait veszik figyelembe a csoportok kialakítása során. A csoportnormák esetében a teljesítménytényezők az átlagosnál fontosabb értékkel bírnak a többiekhez képest a főiskolát végzettek számára, valamint a csoporton belüli pozíciót tekintve az átlagosnál fontosabb szereppel bír a képesítési tényező (végzettség, formális pozíció). A főiskolát végzett vezetőknek a csoportkohéziót meghatározó tényezők közül nagyobb jelentősége van a célorientációs tényezőknek (célmegvalósítás, elvárások, egyetértés), illetve a munkateljesítményi tényezők relatíve nagyobb fontossággal bírnak a siker és sikertelenség meghatározásában. A főiskolát végzett vezetőket tekintve az előbbiek alapján megállapítható, hogy a teljesítmény, a képesítés relatíve nagyobb szerepet játszik a működés során, feltehető, hogy a számukra a csoport formális, szervezeti szerepe jelentősebb hangsúlyt kap az egyéb végzettségű csoportokhoz képest. A csoporttagsággal kapcsolatos tényezők közül az általános és felsőfokú főiskolai végzettséggel rendelkezők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a csoportvonzerő tényezőknek (csoportelismertség, csoporttámogatás, elfogadható normák), továbbá a középiskolát végzettek számára nagyobb jelentőséggel bír az eredményességi tényező (célmegvalósítás, stabil működés). A főkomponens elemzésből kimaradt tényezőket is vizsgálatnak vetettem alá. A kutatási eredményeket a 30. ábra mutatja be.



30. ábra: A főkomponens elemzésből kimaradt tényezők átlagos értékei végzettség kategóriánként

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

Az eredmények azt mutatják, hogy a csoporteredményességnek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a felsőfokú végzettségűek. A szimmetria alapú csoportformálás, tehát a képességek egyenletes elosztása a szakiskolai végzettséggel, illetve főiskolai oklevéllel rendelkezők szerint különösen hangsúlyos. A koncepcionális, működtető szerepek minősítése ezúttal is előtérbe került, megítélésének az átlagosnál nagyobb meghatározó szerepe van a felsőfokú végzettségűek esetében, valamint ugyanez érvényes az általános iskolai végzettségűekre is. Az elnök szerepe a szakiskolai végzettségűek számára relatíve jelentősebbnek tűnik a többi csoporttag szerep közül, e fölött azonban az elnöki szerep a magasabb végzettségűek számára egyre fontosabbá válik.

A végzettség szerinti elemzésekből kiderül, hogy a szakmai szempontok jelentősége elsősorban a felsőfokú képesítéssel rendelkező vezetők számára fontos, ahogy haladunk lejjebb, egyre kevésbé válnak fontossá ezek a tényezők a csoportkialakítás módszereit tekintve, valamint a további szignifikáns eltérések is a felsőfokú végzettségűek esetében jelentkeztek. Ez alapján feltételezhető a nagyobb ráhatás a belső működési szabályok szerepére (csoportvonzerő, kohézió, norma). Általánosan elmondható, hogy a hierarchián

felfelé haladva egyre fontosabbá válnak a fenti tényezők. A főiskolát végzett vezetők szerint a teljesítmény, a képesítés relatíve hangsúlyosabb a működés során, feltételezhető, hogy a számukra a csoport formális, szervezeti szerepe jelentősebb az egyéb végzettségű csoportokhoz képest. Az elnöki szerep megítélésében a felsővezetői szinthez való közelítéssel egyfajta jelentőség növekedést lehet megfigyelni.

4.2.2.3. Az interjúalany kora alapján elvégzett vizsgálatok eredményei

A korra vonatkozó vizsgálatok esetében öt korcsoportot képeztem. A vizsgálati eredmények alapján igen kevés 20 év alatti vezetőt vehettem volna figyelembe, így ezeket a vizsgálatból kizártam. A korosztálybeli besorolás így 20 évtől kezdődik és a 60 év fölöttiekkel zárul, mintegy öt korosztályt képezve. A korról kapcsolatos vizsgálatokkal arra kerestem a választ, vajon a vezetők életkorában meglévő különbség indokol-e és ha igen miféle eltéréseket a csoportok menedzselésének megítélésében. A korról ugyanis feltehetőleg nő a vezető csoportok menedzselésre vonatkozó tapasztalata, ennek megfelelően változhat megközelítése, értékítélete is. A főkomponensekre vonatkozó varianciaanalízis öt esetben mutatott szignifikáns eredményt, ugyanakkor a kapott eredmények egészen meglepőek. A főkomponensekben mutatkozó eltérést a 12. táblázat mutatja be. Az ábrán pozitív jellel az átlagosnál nagyobb fontosságot, negatív jellel az átlag alatti fontosságot, a „~” jellel pedig a tényező átlagos szerepét jelöltem meg.

12. táblázat

A kor alapján a főkomponensekben mutatkozó különbség

Kérdés/ Korosztály	Csoport tagság előnyei	Csoport normák	Polarizáltság	Csoporttagsággal kapcsolatos tényezők	
	Anyagi, presztízis előnyök	Viszonosság, belső értékek	Eltérő értékrendi tényezők	Csoportvonzerő tényezők	Eredményességi tényezők
20-29	+	+	~	~	+
30-39	~	+	~	~	~
40-49	~	~	+	~	~
50-59	+	+	+	+	+
60-	~	~	+	+	~

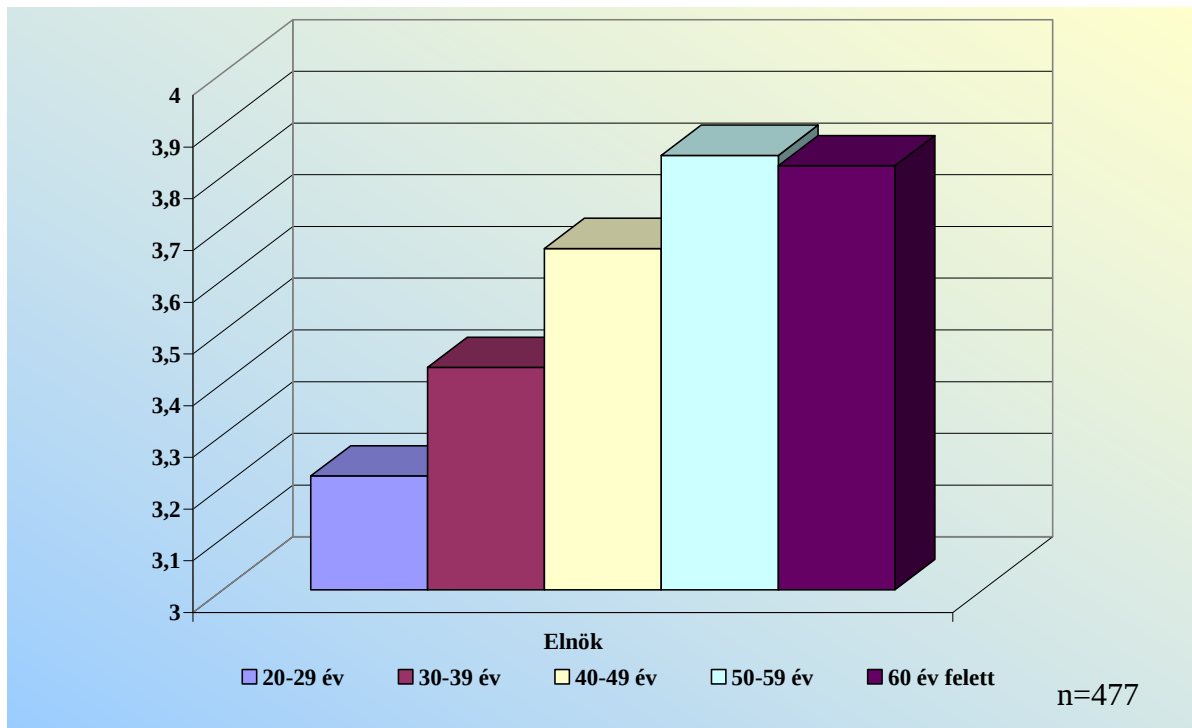
Jelmagyarázat (- átlagosnál kevésbé fontos, ~ átlagos fontosságú, + az átlagosnál fontosabb)

Forrás: Saját vizsgálatok, 2008.

Az anyagi okok és az elismertség, mint tagsági előny, a fiatalabb korosztály számára az átlagosnál jelentősebb szereppel bír, továbbá ugyanez érvényes az idősebb (50-59) korosztály esetében is. A fiataloknál ez valószínűleg a karrierépítés kezdeti szakaszában betöltött szerepe miatt tudható be, a munka világával való megismerkedés és az elvárásoknak való fokozott megfelelés igénye indokolják. Az idősebb korosztály esetében valószínűleg a nyugdíjas évekre való felkészülésben betöltött szerepe miatt lehet hangsúlyosabb.

A viszonyossági tényezőknek a csoportnormák közül a fiatalabbak (39 alattiak) és az éppen nyugdíj előtt álló korosztály esetében van relatíve fontosabb szerepe. Ez azt jelenti, hogy az idősebbek és fiatalabbak számára nagyobb jelentőséggel bír a kölcsönösség, azaz az egymással kialakított pozitív hozzáállás. Az eltérő értékrendi tényezőknek relatíve fontosabb szerepe van a csoportpolarizáltság meghatározásban, a csoporton belüli széthúzásban, a 40 éven felüliek esetében. Ennek az oka az, hogy a kor előrehaladtával személyiséggel összefüggő tényezők okozzák a csoportban bekövetkező ellentéteket, melyek mögött a normák, célok, elégedettség különbözősége rejlik. A csoportvonzerő szerepe a tagsági tényezők közül az 50 évnél idősebbeknek relatíve fontosabb, tehát a csoport szociális vonzereje nagyobb és szociális légköre fontosabbá válik. Az eredményességi tényezők a fiataloknál (29 alatt), és a nyugdíj előtt álló korosztálynál fontosabb. Hasonló módon az anyagi és elismertségi okokhoz, itt is a bizonyítással kapcsolatos elkötelezettség lehet fontos fiatalok esetében, a nyugdíj előtt állók számára pedig azért, hogy biztosítsák helyüket a még munkával eltölthető években. Összességében elmondható, hogy szignifikáns különbségek elsősorban a relatíve fiatalabb és idősebb korosztály esetében mutatható ki, a 30-50 éves korosztály esetében kevesebb szerepe van a kor paraméternek a vizsgált kérdések meghatározásában, azok elsősorban a két korcsoport esetében dominálnak.

A főkomponens elemzésbe be nem vonható tényezőkre vonatkozó vizsgálat eredménye viszonylag kevés szignifikáns eltérést mutatott. Ennek eredményét a 31. ábra mutatja be. A Belbin által meghatározott csoportszerepeket tekintve egyedül az elnöki szerep értékelésében mutatkozott szignifikáns különbség. Az átlagos pontszám a korral tendenciaszerűen emelkedik, ami azt jelenti, hogy a kor előre haladtával az elnöki szerep az egyén tevékenységében egyre fontosabbá válik. Számomra ez az eredmény azt jelentette, hogy a korral emelkedik a kiemelkedésre való vágy, a vezetésre, a vezetésben betöltött szerepre vonatkozó hajlandóság, illetve ennek az értéke.



31. ábra: Az elnöki szerep értékelésében mutatkozó különbségek

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A vizsgálatok eredményét úgy értékelem, hogy a kor meghatározó szerepe főként a fiatalabbak és az idősebb korosztály számára dominánsabb, különösen érvényes ez a csoporttagság előnyeit, a normákat és a tagsággal kapcsolatos tényezőket tekintve. Számukra elsősorban az anyagi és presztízs okok, a viszonyossági és eredményességi normák tűnnek fontosnak, míg középkorúaknál különbségek a polarizáltságot meghatározó tényezők fontosságának megítélésében jelentkeztek. A kimaradt értékek vizsgálata azt mutatatta, hogy a kor előre haladtával az elnöki szerep a vizsgált vezetők megítélése szerint egyre fontosabbá válik, azaz a korról emelkedik a vezetésre, a vezetésben betöltött szerepre vonatkozó hajlandóság.

4.2.2.1. Az interjúalany neme alapján elvégzett vizsgálatok eredményei

A főkomponensek paraméteres varianciaanalízisét a személyes jellemzők alapján a nemek különbözőségének elemzésével zártam. A vizsgálattal az volt a célom, hogy megállapítsam, vajon a vezetők nemében mutatkozó különbség indokolja-e a csoportok vezetési feladatainak eltérő megítélését, azaz másképpen vélekednek-e a férfi vezetők a női vezetőkhez képest a csoportokat tekintve. A két nem összehasonlításának vizsgálata során 14 esetben találtam szignifikáns különbséget. Ez azt mutatja, hogy sok szempont szerint különbözik a férfi és női

vezetők csoportmenedzselésének megítélése. Szignifikáns különbséget kizárólag a női nem javára állapítottam meg. Ez pedig azt jelenti, hogy bár az egyes főkomponensek, így azon belül mutakozó tényezők a női vezetők számára hangsúlyosabbak, szembetűnő különbséget nem tudtam feltárni az elemzéssel. Tehát nem mondható el, hogy valamely kérdést tekintve a nők vagy férfiak egyértelműen, alapvetően másképp értékelik a csoportok vezetésével kapcsolatos feladatokat, csupán a kiemelt szempontoknak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak. A vizsgálati eredményeket a 13. táblázat mutatja be.

13. táblázat

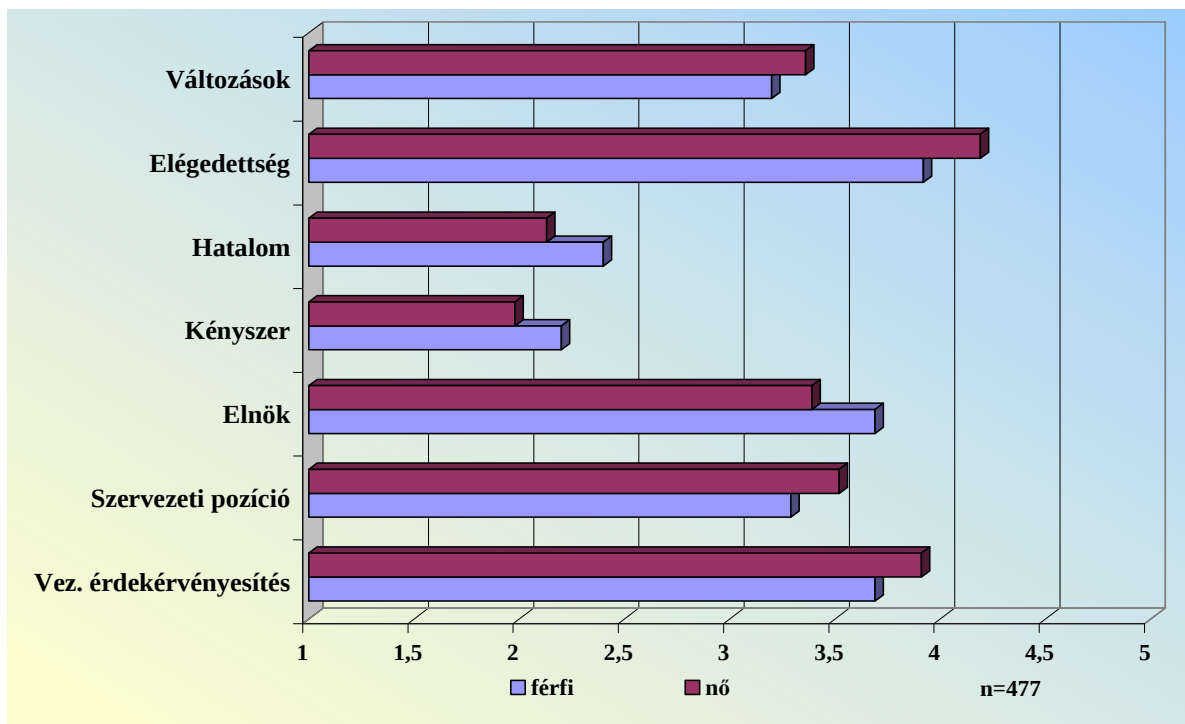
A női nem javára mutakozó szignifikáns főkomponensek

Kérdés	Csop. képző ismérvek	Kial. módszer	Csoport tagság előnyei	Tagsági hátrány	Csoport norma	Tagi pozíció	Kohézió	Tagsággal kap. tényező	Eredményesség	Kudarc
Nők számára szignifikáns tényező	Szakmai feladatok	Közös orientáció	Státusz tényezők	Kényszer tényezők	Munkahelyi környezet Viszonosság	Személyes tényező Képesítés	Célorientáció Kapcsolat	Eredményesség	Munka- teljesít- mény	Csoport norma

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

Az eredményeket úgy értékelem, hogy a felsorolt tényezőknek a nők az átlagosnál nagyobb fontosságot tulajdonítanak. Nagyobb hangsúlyt helyeznek a szakmai feladatokra a csoportképzés során, módszereiket tekintve nagyobb a közös meggyőzés szerepe. Tagsági előnyök között fontosabb a státusz jelentősége, normák közül pedig nagyobb figyelmet kap részükről a munkahelyi környezet és viszonyosság. A tagi pozíciót jobban befolyásolják a személyes és a képesítési tényezők. A kohézió meghatározásában hangsúlyosabb a célorientáció és a személyes kapcsolat szerepe. A tagsági tényezők közül főként a csoport eredményességét hangsúlyozzák. A kudarc okaként pedig a csoportnormákat jelölik meg elsődlegesen. Különös módon a tényezők többsége a csoport formális funkcionalitásával kapcsolatos, azaz elmondható, hogy a fenti tényezőkben megmutakozó különbségek alapján a nők elsősorban csoportfunkcióval kapcsolatos szempontoknak tulajdonítanak nagyobb jelentőséget. Ennek oka valószínűleg az lehet, hogy alapvetően nagyobb a nőkben lévő bizonyítási vágy, így tehát a csoport, mint a cél elérésének eszköze is nagyobb, hangsúlyosabb szerepet kap.

A kimaradt tényezőkre vonatkozóan is vizsgálatot végeztem, melynek eredményeit a 32. ábra mutatja be.



32. ábra: A nemek értékítéletében mutatkozó eltérések

Forrás: Saját vizsgálatok, 2008.

A Mann-Whitney próba eredményei alapján megállapítottam, hogy a nők számára a vezetői érdekérvényesítés, a szervezeti pozíció a csoport szervezeti elismertségben, az elégedettség a csoportkohézió meghatározásában, és a változások szerepe a csoport sikerességében nagy jelentőséggel bír. A férfiak számára relatíve fontosabb az elnök szerepe a többi szerep közül, a kényszer a csoportformálódás tényezői közül, valamint a hatalmon alapuló csoportképzési módszer. A férfiak által megjelölt tényezőkben mutatkozó hangsúly a férfiak csoportmenedzselésében a hatalom jelentőségét veti fel, hiszen ezek a tényezők egyértelműen hatalmi tényezőknek tekinthetők.

A nemre vonatkozó vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy bizonyos főkomponensek szerepe a csoport működése során a nőknél a férfiakhoz képest hangsúlyosabb. Ezek a főkomponensek főként a csoport formalitásával kapcsolatosak, azaz hangsúlyosabb a csoport formális szerepe a nők számára. A kimaradt tényezőkre elvégzett vizsgálat megerősítette, hogy a férfiak a hatalmi tényezőknek (elnök, kényszer, hatalom) nagyobb fontosságot tulajdonítottak.

Az interjúalany paraméterei alapján elvégzett vizsgálatokból számos következtetést vontam le. A beosztás szerint végzett vizsgálat arra enged következtetni, hogy egyes tagsági szerepekben eltérés mutatkozik, a vezetői beosztás komolyodásával 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 komolyabb végzettséggel növekszik. A végzettséget érintő vizsgálatok közül figyelemre méltó az a jelenség, hogy szakmai szempontok (munkafeladat, szakmai szempont) jelentősége igazából a felsőfokú végzettségűek számára fontos, ahogy haladunk lejjebb a végzettségi szinten, egyre kevésbé válnak fontossá ezek a tényezők a csoportkialakítás módszerei közül, valamint a további szignifikáns eltérések is főként a felsőfokú végzettségűek esetében jelentkeztek, azaz az ő rálátásuk a kérdésekre (csoportvonzerő, kohézió, norma) 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.

4.3. Klaszterelemzés

A főkomponens elemzés célja a vizsgált mintában a személyes és a szervezeti vonatkozású eltérések megállapítása volt. A klaszterelemzés is a főkomponens elemzésen alapul, még hozzá olyan módon, hogy a kérdőív tényezőinek strukturálása során kapott főkomponensekben mutatkozó különbségeket vizsgálja. Ugyanakkor a vizsgált minta nem személyes vagy szervezeti szempontok alapján osztható fel, hanem bizonyos szempontok alapján hasonló elemeket vonunk össze, azaz egységesebb, homogénebb csoportok kialakítására törekszünk. Az így kialakított csoportok egymástól több tulajdonságban is jelentősen különbözni fognak. A klaszterelemzéssel ennek megfelelően az a célom, hogy az egyes csoportok között mutatkozó különbséget megmagyarázzam jellegzetes jegyeik szerint, valamint az adatok alapján esetleges tendenciákra is fényt deríthetek. A felállított csoportok más-más módon különböznek, azaz több jellemzőjük alapján is eltérnek, így a csoportok közötti különbség kiemelésével megkísértem 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 egyénekkel, akik többsége felsővezetői beosztással rendelkezik, a képviselt szervezetek pedig mikro- és kisméretű szervezetek foglalkoztatottai.
- 3. klaszter: elsősorban részvénytársaságokat és korlátolt felelősségű társaságokat képviselő vezetők közül 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 kialakított klaszterek részletes jellemzőit a 14. táblázat ismerteti. A klaszterek egymástól számos szempont alapján különböznek. Működési formák szerint egyes értékkel az Rt-eket, kettessel a Kft-eket, hármassal a Bt-eket, négyessel a szövetkezeteket, ötössel az egyéb kategóriájú szervezeteket jelöltem. Foglalkoztatotti létszámot tekintve egyessel a mikro, kettessel a kis, hármassal a közepes, négyessel a nagy szervezeteket jelöltem meg. A válaszadók nemeit tekintve egyes a férfi, kettes a női válaszadó. Korosztály alapján kettes a 20-29, hármassal a 30-39, négyes a 40-49, ötös az 50-59, illetve hatos a 60 fölötti korosztály azonosítója. Végzettségüket tekintve egyessel az általános iskolai, kettessel a szakiskolai, hármassal a középiskolai, négyessel a főiskolai és ötössel az egyetemi végzettségű válaszadókat azonosítottam. Beosztásuk alapján négyessel az alsószintű vezetőket, ötössel a

középszintű vezetőket, hatossal pedig a felsővezetőket jelöltem meg. A táblázatban ezek alapján látható az egyes paraméterek átlagos értékei.

14. 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, 2007.

Az egyes főkomponensekre vonatkozó eltérést tehát nem a fő paraméterek, hanem a csoportok különbözőségét figyelembe véve állapítottam meg. Feltárni kívántam, hogy a kialakított klaszterek között milyen eltérés jelentkezik a vizsgált főkomponensekre. A kialakított főkomponensek mindegyikét vizsgálat alá vetettem, várható módon nem mindegyikben mutatkozott eltérés, így csak azokat kívánom elemezni, melyek esetében szignifikáns különbségek jelentkeztek.

A klaszterelemzés által feltárt főkomponensek megítélésben mutatózó különbözőség bemutatását lehetséges számszerű adatokkal megjeleníteni. Azonban ekkora adatmennyiségnél az eredmények sokkal inkább szemléltethetőek egy táblázattal, ahol elsősorban a különbözőségek hangsúlyozódnak. A táblázatban a négy klaszterbe sorolható vélemények jelennek meg az alapján, hogy vajon az adott kérdés meghatározásában a főkomponensnek van-e, és ha igen milyen irányú szerepe. Ezt mutatja be a 15. táblázat.

A klaszterelemzés által feltárt, a főkomponensek megítélésben mutatkozó különbségek

	Csoportképzés		Csoporttagság előnyei	Polarizá- lódás	Csoporttagság		Csoport- kudarc
Klaszterek/ Faktorok	Szakmai tényező	Informá- ciós tényező	Anyagi, presztízs előnyök	Eltérő értékre- ndi 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)

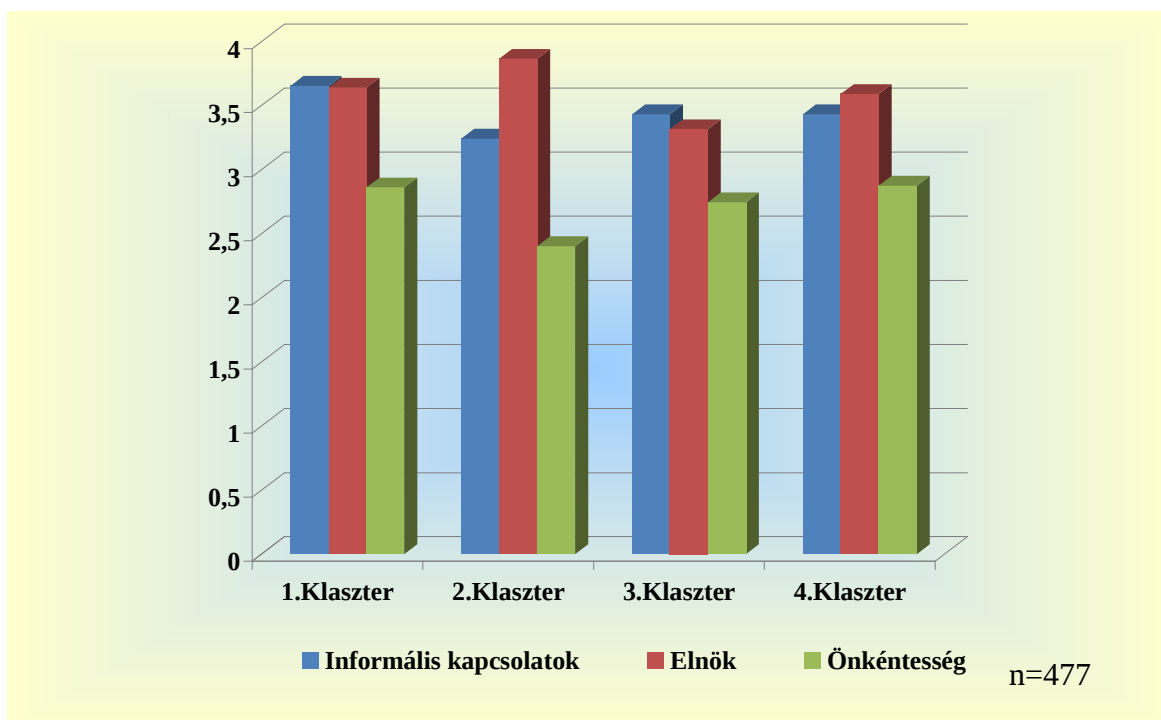
Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A táblázatban a megjelölt főkomponensek esetében mutatkozott szignifikáns különbség. A vizsgálati eredmények alapján számos következtetés vonható le. A szakmai tényezők a csoportképzésben az első klaszter számára igen kis jelentőséggel bírnak, ezek szerepe a második és harmadik klaszterben relatíve hangsúlyosabbak a többinél. A negyedik klaszterben pedig ennek szerepe átlagos. Ez azt jelenti, hogy a szakmai tényezők dominálnak a csoportképzés ismérvei közül a Kft-k idősebb felsőszintű vezetői, Rt-k és Kft-k főleg fiatal alsó- és középszintű vezetői számára, míg kevésbé jelentős a szövetkezetek és egyéb szervezetek középkorú tagjai esetében. Az információs tényező szerepe a csoportképzés ismérvei közül az első klaszter számára igen meghatározó, a másodikban és harmadikban relatíve jelentéktelenebb, a negyedik klaszterben pedig szerepe teljesen átlagos. Ezek szerint az információs tényezők a csoportképzés ismérvei közül a szövetkezetek és egyéb szervezetek középkorú vezetői számára relatíve hangsúlyosabbak, kicsi a jelentősége a Kft- k idősebb felsőszintű, valamint Rt-k és Kft-k fiatal alsó- és középszintű vezetői számára. Az anyagi, presztízs előnyök a tagsági értékek közül a harmadik klaszterben hangsúlyozódnak, az első klaszterben relatíve kevésbé, a másik két klaszterben átlagos a szerepe, tehát ezek az előnyök az Rt-k és Kft-k főleg túlnyomóan fiatal, alsó- és középszintű vezetői számára értékesebbek, ugyanakkor kevésbé meghatározóak a szövetkezetek és egyéb szervezetek középkorú vezetői számára. Az eltérő értékrendi tényezők jelentősége a polarizáltság meghatározásában a negyedik klaszter számára tűnik kiemelten hangsúlyosnak, a harmadik klaszterre ennek épp az ellenkezője érvényes, a többi klaszterben nagyjából átlagos megítéléssel bír. Mivel az

utolsó két klaszter között a kidomborodó különbség a korban mutatkozik meg, így elképzelhető, hogy ez a komponens a korral együtt változik, és válik jelentősebbé az Rt-k és Kft- alsó- és középszintű vezetői számára. A csoportvonzó tényező a tagsági tényezők közül az első klaszter számára értékesebb, ugyanakkor kevésbé az a harmadik klaszter tagjainak számára. A többi klaszterben teljesen átlagos a tényezőcsoport szerepe. A csoport vonzerejét a tagsági tényezők közül tehát a szövetkezetek és egyéb szervezetek középkorú vezetői hangsúlyozzák, az Rt-k és Kft-k főleg fiatal alsó- és középszintű vezetői igen kevésbé értékelik. A korlátozási tényezők a tagsági tényezők közül a negyedik klaszterben hangsúlyosabbak, ugyanakkor a második klaszterben a tényező szerepe jóval elmarad az átlagostól. A többi klaszterbeli jelentősége teljesen átlagos. A csoportkorlátozási tényezőket így az Rt-k és Kft-k idősebb alsó- és középszintű vezetői respektálják, a kis létszámú Kft-k idősebb felsőszintű vezetői igen kevésbé értékelik. A csoportnorma/hatás tényező jelentősége a csoport működési kudarcának meghatározásában az első és a negyedik klaszterben az átlagosnál érzékelhetőbb, a harmadik klaszterben átlagon aluli, továbbá a második klaszterben a tényezőcsoport jelentősége teljesen elmarad az átlagostól. Ez azt jelenti, hogy a csoport belső erős kényszerítő tényezőinek árnyoldalát okolják a kudarcért a szövetkezetek és egyéb szervezetek középkorú vezetői, valamint a Kft-k és Rt-k idősebb alsó- és középszintű vezetői is ugyanezt nyomatékosítják, ugyanakkor a kisebb Kft-k, idősebb felsőszintű vezetői szerint ennek szerepe sokkal jelentéktelenebb.

A főkomponens képzésből kimaradt tényezőkre szintén érdemesnek láttam elvégezni a klaszterelemzést, így azokra a tényezőkre vonatkozó csoportos értékítéletről is képet kaphattam. Ennek eredményét a 33. ábra szemlélteti.

A vizsgálat eredményei alapján úgy találtam, hogy a csoport szervezeti elismertségében az informális kapcsolatok az első klaszterben kiemelkedően fontosak, a második klaszterben viszont ennek jelentősége átlag alatti, míg a többi klaszterben szerepük átlagosnak tekinthető. Az informális kapcsolatok szerepe a csoport szervezeti elismertségében tehát a szövetkezetek és egyéb szervezetek középkorú vezetői számára hangsúlyosabbak, ellentétben a kis létszámú Kft-k idősebb felsőszintű vezetőivel.



33. ábra: A főkomponens képzésből kimaradt tényezők klaszterelemzésének eredménye

Forrás: Saját vizsgálatok, 2007.

A megjelölt szerepek közül a második klaszterben értékesebb az elnöki szerep, a harmadik klaszterben jelentősége átlagon aluli, míg a többi klaszternél a fontosság az átlaghoz közelít. Ezt úgy értelmezem, hogy az elnöki szerep kiemelkedő fontosságú a kis létszámú Kft-k idősebb felsőszintű vezetői számára, különös módon a jelentőség megítélésének változása együtt jár a beosztás és korosztály növekedésével. Az értékek sorba rendezésével a beosztással és korral változó összefüggést véltem felfedezni, azaz az elnöki szerep nemcsak korral, hanem magasabb vezetői beosztással is egyre nyomatékosabb megítélést kap.

Az önkéntesség, mint csoportképző ismérv szerepe igen kicsi a második klaszter vezetői számára, a többi klaszternél a jelentőség átlaghoz közelít, vagy valamivel afölött van. A csoportformálódás esetén az önkéntesség eléggé elhanyagolható a kis létszámú Kft-k idősebb felsőszintű vezetői számára

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 korosztályok között, elképzelhető, hogy jelentősége korral együtt változik, nő az Rt-k és a Kft-beli 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 felsőszintű vezetői kevésbé. A vizsgált szerepek közül az elnöki szerep kiemelkedő fontosságú a kis létszámú Kft-k időszövő felsőszintű vezetői számára, különös módon a jelentőség megítélésének változása együtt jár a beosztás és kor növekedésével. Az értékek sorba rendezésével beosztással és korral változó összefüggést véltem felfedezni, azaz az elnöki szerep nemcsak korral, hanem a vezetői pozíció szintjének emelkedésével egyre hangsúlyosabb, nyomatékosabb megítélését tekintve.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A dolgozat vizsgálati eredményei sokszínűek. Emiatt úgy gondolom, saját, önálló fejezetben érdemes az elemzések megállapításait röviden áttekinteni, összefoglalni, valamint azokat további észrevételeimmel, gondolataimmal kiegészíteni.

A szakirodalom feldolgozása a vizsgálat szempontjából a legfontosabb ismereteket összegezte. Ezekből kiderült, hogy nem egy elszigetelt tudományterületet választottam, hanem egy olyat, mely interdiszciplinaritása miatt sok oldalról megközelíthető, több tudomány terület elméleteit, gondolkodásmódját is egyesíti. A vizsgálatok szempontjából az agrárgazdasági vonatkozások voltak lényegesek, azonban ezen a területen munkaszervezési aspektuson kívül semmiféle más megközelítéssel nem találkoztam. Ez megerősítette feltételezésemet, hogy az általam választott téma újszerű hozzáállást igényel. Megállapítottam, hogy az agrárgazdasági szervezetekben igen jól körvonalazható csoportokkal találkozhatunk. Világossá vált számomra, hogy csupán ezen a területen már évszázados hagyományok övezik bizonyos csoportok működését, helyenként azok szerepe a térség kultúrájával is összekapcsolódott. Jelenlegi viszonyaink mellett is mindennapos feladat a csoportok felállítása, menedzselése. 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 gyakorlat áll. Ebből arra következtettem, hogy a csoportos munkavégzés bevált, hagyományos módja a munkavégzésnek ebben a szektorban is. 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. Ez a megközelítés igazán a 80-as években vált rendkívül divatosá, főleg az angolszász területeken, mint igen innovatív szervezési megoldás. A vizsgált vezetők értékítélete, saját eredményeim alapján, rendkívüli módon harmonizált ezzel a megközelítéssel, bár azt is el kell, hogy mondjam, hogy az ezzel ellentétes vélemények, ha igen kis arányban is, de megjelentek. Ez azt jelenti, hogy az ágazatban, ha kis mértékben is, de vitatott a csoportos munkavégzés megítélése. Elképzelhető, hogy a működés előnyeinek hangsúlyozásával, akár pilot, vagy mintaként történő bemutatásával sikeresebbé tehető az ágazati csoportok működtetése, így vezetői megítélése javulhatna. Az általam definiált számos csoportformátum közül a mezőgazdaság viszonyai miatt főként az állandó és változó csoportok problematikája keltette fel

érdeklődésemet jellegzetességeikben lévő különbözőségük miatt. Ennek vezetői megközelítése is érdekessé vált, mivel nyilvánvalóan a csoportok nem csupán szervezeti funkciókat tölthetnek be. A válaszadók azonban meglepő módon azokra a tényezőkre helyezték a hangsúlyt a kialakítás, formálódás során, melyeket szorosan a szervezethez rendelhetőnek tekintettek, tehát szakmai és feladat alapon közelítették azt meg. Ez jelentheti egyúttal azt is, hogy a vezetők saját maguk tevékenységét is a szervezeti céloknak rendelik alá, tehát az emberi, személyes aspektusok nem eléggé hangsúlyosak, azaz a vezetők a csoportokat tekintve a feladatra, funkcióra koncentrálnak. A jelenlegi gazdasági viszonyok elsősorban eredményességi és hatékonysági megközelítést helyezik előtérbe, így ez az eredmény harmonizál ezzel. Kérdéses, hogy vajon ez a megközelítés, a céloknak való alárendelés nem fosztja-e meg a szervezetet olyan előnyöktől, melyeket a tagok elkötelezettsége, érdekei is előidézhetnek, kiválthatnak. Továbbá az is kétséges, hogy a dolgozói szempontok mellőzése nem befolyásolja a szervezeti tevékenységet, hiszen hosszabb távon fluktuációhoz vezethet, a HR feladatok és költségek új alkalmazott felvételével jelentősen megnőhetnek. Sokszor érdemes a meglévő emberi erőforrás jellegzetességeit megismerni tehát, és ahhoz alkalmazkodni, mintsem állandóan változtatva akár kiszámíthatatlan helyzetbe hozni a szervezetet. A személyes tényezők kizárása nem feltétlenül jelent tehát előnyt, a működtetésre vonatkoztatva azonban a vezetők értékítélete sok szempont alapján megoszlik. Másképp gondolkodnak már a nők és a férfiak a működtetés formalitásával kapcsolatosan is. A nők szerint a szervezeti szempont, a férfiak szerint egyes személyes hatalmi tényezők válnak jelentőssé. Ennek oka a férfiakban alapvetően benne lévő vezetési hajlam, a nőknél pedig valószínűleg a bizonyítási vágy lehet. Ráadásul a vélemények szervezeti profil alapján is megkülönböztethetők, mivel a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek vezetői személyes tényezőket, az ettől eltérő profilú szervezetek vezetői kimondottan szakmai előnyöket hangsúlyoztak a kialakítás megítélése során. A szakmai szempontok hangsúlyozása összefügg a végzettséggel is, ennek megítélése nyomatékosabb a felsőfokú (felsőbb) végzettség esetén. A szakmai szempontok hangsúlya tehát az egyéb profilú, felsőfokú szakemberek számára jelentősebb, feltehetőleg itt erősebb a szervezeti szempontok jelentősége. Az agrárgazdaság multifunkcionalitása, emberközeli szemléletmódja tükröződik tehát az eredményekben, az egyéb profilú szervezeti vezetők eredmény és hatékonyságorientációja pedig felveti az emberi viszonyok, a közös munkavégzés újragondolásának lehetőségét. Feltehetőleg itt komolyabb szerepet kaphat, felmerülhet a csoportos munkavégzésre vonatkozó ismeretek átadása, vélhetően újra átgondolásra, újrafelismerésre van szükség.

A szervezeti céloknak való alárendelés állandó csoportokként funkcionális, változó csoportokként pedig feladatcsoport formájában jelentkezik. A vezetői értékítélet azt mutatta, hogy ezek lehetséges szerepe közel egyenlő, tehát a stabil, funkcionális csoportok mellett a feladat, akár kereszt funkcionális csoportok szerepe, jelenléte is hangsúlyos. A stabil csoportok mellett a változó feladatcsoportok az agrárgazdaságban teameknek tekinthetők, tehát a team *az agrárgazdaságban újszerű feladatra létrehozott, változó csoport*. Felmerül a kérdés, hogy mennyire teszi átláthatóvá és irányíthatóvá vajon a szervezetet egy ilyen fajta struktúra, mely részben jellemezhető olyan állandó változással, melyet ideiglenes csoportjai váltanak ki? Mennyire válik kezelhetővé, mennyire lesz így állandó és kiszámítható magának a szervezetnek a működése? Ez jelentheti azt, hogy ezek a szervezetek a kettős csoportjaik miatt rugalmas szervezeteknek is tekinthetők. A szervezeti változások menedzselése az egész szervezet aktív részvételét követeli meg, továbbá rendkívül fontos szerepet kap a helyes vezetői tevékenység. Érdeemes átgondolni tehát, hogyan és milyen módon kezeljék a szervezeti csoportokat, illetve a teamek működését is megfelelően kell menedzselni. Ezek a kérdések további vizsgálatok alapjait képezhetik.

A vizsgált irodalmak nyilvánvalóvá tették számomra a csoportok általános belső viszonyait és működési jellemzőit. Meggyőződtem arról, hogy a korábban említett komplexitástól ez a terület sem mentes, vonatkozzon az a tagsági értékekre, normákra, kohézióra, polarizáltságra, státuszra és szerepre is. Minden jellemzőnek előnye mellett árnyoldala éppúgy fellelhető, vagy épp az árnyoldal előnyt is megjelenhet. A kohézió, összetartás merevítheti a szervezeti struktúrát, így változás, változtatás nehezebb. Előfordulhat, hogy a csoportpolarizáltság, ami egyfajta széthúzást jelent, megakadályozhatja a csoportgondolkodást. Úgy találtam, hogy a csoporttagság elsősorban előnyökön alapul a vizsgált vezetők szerint, és ezt hangsúlyosabbnak találták. Az előnyök azonban nem teljesen egyértelműek, mivel agrárgazdasági szervezetek vezetőinek véleménye szerint a tagság főleg anyagi és presztízs előnyökkel jár, míg nem agrárgazdasági szervezetek vezetői szerint főként a szakmai szempontokat emelték ki. A kor is befolyásol az előnyök megítélésében, hiszen a fiatalabb és nyugdíj előtt álló vezetők számára anyagi és presztízs előnyök eléggé hangsúlyosak, mely valószínűleg bizonyítási és megélhetési elvárásokkal van összefüggésben, a jelenség természetes, helyes motivációval kezelhető. Továbbá erre az előnyre való törekvés főként a méretében nagyobb szervezetek esetében mutatkozik meg, azaz feltehető, hogy ezek vezetőinek bizonyítási hajlandósága nagyobb, jelentősebb. Ezek az eredmények az anomáliák és emberi különbségeken alapuló jellegzetességek meglétét igazolják.

Azok a vezetők, akiket főként szervezeti szempontok vezéreltek értékítéletük kialakításában, mégis felfedezni vélték a személyiséggel összefüggő normákat is, tehát nem tekintették mentesnek a belső viszonyokat a személyiséggel összefüggő tényezőktől, ami azt jelenti, hogy figyelmet kap az emberközeli megközelítés is. A demokratizmus szerepének jelentéktelensége ráirányította figyelmemet a strukturális viszonyokat meghatározó tényezők megítélésére, hiszen ez jelentheti azt, hogy hierarchia igenis létezik a csoporton belül. Csoport vagy team esetében ennek kezelése azonban már alapvető kérdés, hiszen döntési helyzetben az alá és mellérendeltség kiemelt szerepet kaphat, és ismételten csoportgondolkodáshoz vezethet. Azaz a csoport kialakítása során alapvetően kell felvázolni, meghatározni a működés strukturális viszonyait. A hierarchiában a függőleges és vízszintes tagolódást meghatározó tényezők érdemeltek figyelmet. A függőleges tagolódást sokféle tényező befolyásolhatja, alapvetően pedig személyiségtől függő vagy független tényezők eredője lehet. A vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy a hozzáértés és a gyakorlat az, ami legjobban befolyásolja az egyén vertikális helyzetét (pozícióját) a csoporton belül. A nem és a kor kizárása ugyanakkor valamiféle méltányossági aggályokat vetett fel bennem, melyet tovább erősített a szerepek vizsgálati eredménye.

A szerepeket a szakirodalmak igen sokféleképp határozzák meg, dolgozatomban a BELBIN-féle típusokat vizsgáltam és elemeztem. A szerepek demokratizmusát a szakirodalom értékelése alapján fogalmazhatjuk meg, amit saját vizsgálataim eredményeim is megerősítettek. Megállapítottam, hogy nincs kiemelkedően fontos, rendkívül jelentős szerep a vezetők megítélése alapján. Ha a szerepek demokratikusak, akkor az a funkciók demokratizmusát is jelenti, tehát inkább megfigyelhető a csoportos munkavégzésben a feladatok elvégzésére vonatkozó szabadság? Ha minden szerep, megítélése jelentős, vajon mely szerepek összegzése, kompozíciója biztosítja a vezető számára azt az előnyt, ami alapján kiemelkedik a csoporttársak közül? Ha méltányossági indokok nem számítanak, akkor nagyfokú összetettséggel, sokoldalúsággal jellemezhető a vezető. Ez már nem csupán a sokoldalúságára, hanem a túlterheltségére is utal, és ez igazolja a témafelvetésben leírtakat. A menedzseri túlterheltség ma már mindennapos jelenségnek tekinthető, ugyanakkor a kiszámíthatóság, szervezeti stabilitás miatt érdemes a terheltségen a feladatok delegálása, decentralizálás révén csökkenteni, hiszen ez nemcsak torzuláshoz vezethet, de nagymértékben ronthatja a szervezeti sikert is. A szerepek megítélésekor hangsúlyozódott egy adott, speciális szerep jelentősége és annak változása, ez pedig az elnöki szerep volt. Ezt irányításra vonatkozó elvárásnak is definiálhatom. A korral, a végzettséggel, valamint a szervezeti ranglétrán való vertikális emelkedéssel növekszik egy olyan

személyiségi elvárás, hogy a vezető irányíthatson, tehát autokratikus módon viselkedhessen, különösen igaz ez a férfi vezetők esetében. Bár egyéb szerepek megítélése is pozitívan változott magasabb beosztásokban, ez mégis valamiféle szerepek közötti arányeltolódást jelenthet. A csoportokba való strukturálás tehát bonyolultabb eltérő személyiségjegyekkel rendelkező egyének esetén, lehetőség szerint a fenti tényezőket figyelembe véve illő kiválasztani, illetve elkerülni bizonyos szerepek kiosztását.

A tagság összetartásának és széthúzásának vizsgálata szintén érdekesnek bizonyult. A kohéziót meghatározó legfontosabb tényezőnek a cél közös elfogadhatóságát értékelték. A közös cél tehát összetart, így érdemes a tagi célrendszert elemezni, koordinálni, kinek-kinek szándékait is figyelembe venni. Annak ellentétében, a polarizáltság okaként a megkérdezett vezetők szerint legfőképp személyiségi és szervezeti szempontok domináltak, kevésbé számított a célokban való eltérés. Ez számomra azt jelenti, hogy azért összetartó a csoport, mert közös a cél. A célokban való egyezőség kohéziót is teremt, tehát önfenntartó csoportműködést eredményezhet. A klikkesedést azonban - mely jelentősége nem feltétlenül hátrányos - mind szervezeti, mind személyes okok eredményezhetik. Tehát a belső széthúzás során hangsúlyos a személyiség különbözőségeen alapuló nézeteltérés, így bizonyos időközönként szükséges az egyéni nézőpontok közelítése, akár informális jelleggel is.

Érdemes figyelemmel kísérni a csoportot annak működése során. A vezető feladata lehet a beavatkozás, melynek alapja a működés kontrollja. A gazdasági életben mindent eredmények alapján próbálnak mérni, így a csoportok működését is. Igen bonyolult folyamat a mérhetőség, mivel sok szempontot lehet vizsgálni, és a közös munkavégzés eredményességének mérése már önmagában is problematikus az egyéni hozzájárulás definiálása miatt. Ilyen okok miatt a megkérdezett vezetők értékítéletét, mely egyszerre tükrözi az eredményességet és hatékonyságot, a sikerességre vonatkoztattam. A vizsgálataim alapján úgy találtam, hogy a felmért tényezőket a megkérdezett vezetők hangsúlyosabban, elsősorban sikertényezőnek ítélik, mivel magasabb értékeket kaptak a sikertelenségi vizsgálatához képest. A sikert a szervezeti, semmint személyes tényezők eredőjeként határozták meg. Siker tehát az, ha a szervezet eléri célját és eredményes is. Ez azt jelenti, hogy a sikernek pusztán szervezeti okai vannak, tehát sem külső okok, sem egyéb belső személyes tényezők nem játszanak eléggé jelentős szerepet a siker elérésében a vizsgált vezetők véleménye szerint. Ez a szervezet magára utaltságát jelzi, valamint azt is, hogy siker elérésében a vezetők megítélése szerint nem támaszkodhatunk sem külső, környezeti, sem pedig személyes értékekre. Az eredmény és hatékonyság orientáció elfelejti az ember személyes

jelenlétét, így akár hozzájárulását, de mindenképp saját érzéseit, munkahelyi közérzetét, elégedettségét, mely eredményre esetleg csak hosszabb távon, azonban biztosan sikerre vezethet. A siker elérésében a gyakorlatban sokszor igencsak személyes tényezők is közrejátszanak (például a beosztott internalizált motiváltsága, lojalitása), így ezeket semmiképp sem lehet megkerülni. Véleményem szerint ez pesszimista szemléletet is tükröz. A szervezeti elismertség tehát is ettől függ, tehát a megkérdezett vezetők siker és hatékonyság orientáltak, mindamellett figyelmen kívül hagynak számos egyéb tényezőt, amely teljes mértékben megfelel a mai gazdasági szemléletmódnak, azonban kiszámíthatatlan módon befolyásolhatja a szervezet működését és fennmaradását.

Összefoglalásképp elmondható, hogy a csoportok működése, mint ahogy azt vizsgálati eredményeim is alátámasztják, 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. A csoport működését folyamatában kell tekinteni, ezt igazolja, hogy minden, általam vizsgált tényező a minősítések során az átlagosnál hangsúlyosabbnak bizonyult. Túlnyomó részt a szervezeti szempontok dominálnak a működés megítélése során, ugyanakkor a belső viszonyok megismerése alapvető orientálódást biztosíthat a vezető számára. A csoport működésének alapja a feladat vagy funkció, melyből fakadó célok foglalják azt keretbe.

Igen fontos és hangsúlyos a célok elérése, mindez az eredmények és a hatékonyság figyelembe vételével vélték összhangba hozni. A belső viszonyok ismerete, komplexitása sem nélkülözhető azonban a csoportok létrehozása, működtetése és ellenőrzése során, mivel a működés sikeressége, bár alapvetően a cél elérésével van kapcsolatban, azt mégis sokféle tényező határozza meg.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Az értekezésben arra a feladatra vállalkoztam, hogy a doktori munkám keretében elvégzett kutatási munkámat és eredményeimet bemutassam. Vizsgálatom célja a vezetők csoport menedzsmenttel kapcsolatos értékítéletének részletezése az agrárgazdaságban. A vezetők véleményére, tapasztalataira alapozva sajátosságokat, törvényszerűségeket kívánok bemutatni, melyek a szervezetek csoportjainak működésére vonatkoznak, így fő célom olyan megállapításokat tenni, mely révén a vezetői csoport menedzsment feladatai tudatosíthatóak legyenek, bizonyos funkciók átláthatóságát javíthassam, továbbá amelyek alapján bizonyos folyamatok racionalizálhatóak, hatékonyabbá tehetőek. Vizsgálataim a Vezetési és Munkatudományi Tanszék funkcionális 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 vizsgálati módszertan magába foglalta a szakirodalmi ismeretek feldolgozását, a kutatás szempontjából releváns témák lényegre törő bemutatását. A kérdőíves interjúkat statisztikai próbáknak vettem 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 mélyítették kutatásaimat a leíró statisztikai vizsgálatok eredményeihez képest. Az összefüggések megértéséhez, a szervezeti paraméterek és az interjúalanyok személyes jellemzőire alapozott vizsgálatok eredményeihez a főkomponens és klaszterelemzés önállóan is hozzájárult.

Vizsgálataim főbb eredményei az alábbiak:

- ✓ Szakirodalmi vizsgálatokat végeztem a csoportok és csapatok működésére vonatkozólag. Az elemzések alapján úgy gondolom, a terület interdiszciplináris jelleget ölt. Bizonyos területek vizsgálata alapos, más területeké elnagyolt. A mezőgazdaságban vezetési szempontból igen kevés, főként szervezési leírásokkal találkozhatunk, tehát

vizsgálatom újszerű. Meggyőződtem róla, hogy a csoportos működés hagyományosnak tekinthető ezen területen.

- ✓ Az elemzések alapján önálló definíciót fogalmaztam meg, így véleményem szerint a csoport nem más, mint *emberek direkt vagy indirekt (virtuális, illetve valamiféle információs technológiai kapcsolat) interakcióján alapuló, többféle szükségletet kielégítő, ugyanakkor elsősorban célrealizáló közösségi forma, jelenség, mely tulajdonságaiban, kölcsönhatásaiban és megjelenésében alapvetően eltér az izolált egyének jegyeitől*. Definiáltam a teamet, *ami újszerű feladatra létrehozott, változó csoport*.
- ✓ A szakirodalom tanulmányozásával a csoportok menedzselésére saját, önálló modellt dolgoztam ki. Más szakterületek eredményeinek aggregálása lehetővé tette számomra saját, önálló, folyamatszempontú megközelítéssel bíró modell összeállítását, ahol a folyamatok elemei vezetési feladatokkal társíthatóak. Az eredmények révén alaposabban körvonalazhattam a formálódás, a működés, és az eredményértékelés szempontjait.
- ✓ Megállapítottam, hogy agrárgazdasági viszonyok között jól definiálható csoportokkal találkozhatunk. Az agrárgazdasági szervezetek vezetői értékítéletében a saját tapasztalat is meghatározó. A menedzsment területén alapvetően kétfajta irányzat uralkodik, a hasznosíthatóság és annak ellentéte. Vizsgálataim megerősítik, hogy a mezőgazdasági vezetők véleménye szerint a csoportok alapvetően eredményesebbé és hatékonyabbá teszik a szervezetet, noha, bár csekély mértékben, az ezzel ellentétes vélemények is tetten érhetők.
- ✓ Úgy találtam, hogy a mezőgazdasági viszonyok sajátos csoportokat alakítottak ki. Az általam definiált típusok közül alapvetően funkcionális és feladatcsoportok létrehozása jellemző. Ez azt is jelenti, hogy a vizsgált vezetők főleg a csoportok szervezeti aspektusait veszik figyelembe, az informális viszonyok kevés figyelmet kapnak. A szervezeti céloknak való megfelelés olyan módon is nyomon követhető, hogy állandó feladatokra funkcionális, változó feladatokra pedig feladatcsoportokat (ad hoc, team) hoznak létre.
- ✓ A vezetői értékítéletek szerint a belső csoportviszonyokban egyaránt megjelennek szervezeti és személyes aspektusok. A csoporttagság alapvetően előnyökön alapul. A nyújtott előnyök a gazdasági profil, a szervezeti méret és a személyes jellemzők szerint is különbözhetnek.

- ✓ A normák vizsgálata során személyes szempontok is megjelentek. A belső strukturális viszonyok meglétét a vizsgálatok is igazolták. A vertikális pozíció, a státusz meghatározódása személyiségtől, annak hozzáértésétől, gyakorlatától függ. Horizontális viszonyok vizsgálata során kiderült, hogy az általam meghatározott szerepek mindegyike fontos, ez jelentheti a szerepek demokratizmusát, illetve mellérendeltségi viszonyát. Továbbá a szerepek komplexitása a vezető tevékenységének sokszínűségére, tehát túlterheltségére is utal. Korral, végzettséggel, pozícióval változik a vezető menedzselésre vonatkozó elvárása.
- ✓ A csoportok kohézióját a célokban való egyetértés határozza meg, azaz az egyetértés kohéziót teremt. A polarizáltság, a széthúzás előidézésében pedig személyiségi és szervezeti okok rejlenek.
- ✓ A csoport eredményességét és hatékonyságát sikerként fogalmaztam meg. Az általam definiált tényezőket sikerkritériumokként minősítették a megkérdezett vezetők. A siker ugyanakkor elsősorban szervezeti kategória, tehát személyes és környezeti tényezők nem játszanak szerepet annak elérésében.
- ✓ A vezetői értékítéletek összességében inkább szervezeti aspektust tartalmaznak, kevés személyes viszony fogalmazódik meg. Ez utalhat a mezőgazdasági vezetők autokratikus szemléletére.

7. 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.
- ✓ Kidolgoztam a csoportos működés menedzselésére saját, önálló modellt. Megállapítottam, hogy ennek megközelítése folyamatszemléletű, fázisai saját vezetési feladatokkal társíthatóak és igazoltam, hogy alkalmas a vezetői csoportmenedzselés feladatainak elvégzésére.
- ✓ Igazolást nyert, hogy 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 felmérés alapján bebizonyítottam, hogy 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.

8. IRODALOMJEGYZÉK

1. AHLFINGER, R. N. - ESSER, J. K. (2001): Testing the Groupthink Model: Effects of Promotional Leadership and Conformity Predisposition. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 29 (1). Palmerston North, 31-42. p.
2. ALLPORT, G. (1950): *The Nature of Personality. Selected Papers.* Westport, CN: Greenwood Press.
3. ALPÁR Gy. (2006): A térségfejlesztést támogató logisztikai megfontolások. In: *A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Konferencia kiadvány.* Szerk.: Jávor A. - Berde Cs., Debreceni Egyetem, Debrecen, 12-17. p.
4. ANDORKA R. (2003): *Bevezetés a szociológiába.* Osiris Kiadó, Budapest, 352. p.
5. ARONSON, E. - MILLS, J. (1959): The effect of severity of initiation on liking for a group, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, Washington, 177-181. p.
6. ARONSON, E. (1987): *A társas lény.* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest.
7. ASCH, S. E. (1951): Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In: *Groups, leadership and men.* (Ed.): Guetzkow, H. Carnegie Press, Pittsburgh, 177-190. p.
8. BABBIÉ, E. (1998): *A társadalomkutatás gyakorlata.* Balassi Kiadó, Budapest, 206-302. p.
9. BAKACSI GY. (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
10. BAKACSI GY. (2007): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Aula Kiadó, Budapest, 125-143. p.
11. BALES, R. F. (1950): *Interaction Process Analysis.* Addison-Wesley, Cambridge, 5-6. p.
12. BALOGH M. - JÁRÓ K. (1995): *A csoport megismerése és fejlesztése.* Egyetemi jegyzet, KLTE., Debrecen,
13. BARLAI R. (2000): *Trénerképző segédanyag.* Magyar Pszichológia Társaság, Budapest.
14. BARON, R. S. (2005): So Right It's Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making. In *Advances in experimental social psychology*, Vol. 37 (Ed.): Zanna, M. P., Elsevier Academic Press, San Diego, 219-253. p.
15. BARTA T. – W. BARNA E. (2003): *Személyiség, kommunikáció, etika.* Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest, 51-182. p.
16. BEECH, N. - CRANE, O. (1999): High performance teams and a climate of community. *Team Performance Management*, 5 (3), Emerald, Bingley, 87-102. p.
17. BELBIN, M. (1998): *A team, avagy az együttműködő csoport.* SHL Hungary Kft, Budapest, 7.p.
18. BENESCH H. (1994): *SH Atlasz. Pszichológia.* Springer-Verlag, Budapest.
19. BENIS, W. G. - SHEPARD, H. A. (1956): A theory of group development. *Human relations*, (4). Tavistock Institute, London, 415-437. p.
20. BERDE Cs. – BERKI S. – DIENESNÉ K. E. (1998): *Vezetéstudományi alapismeretek. Oktatási segédlet.* Agrártudományi Egyetem, Debrecen, 48. p.
21. BERDE CS. - DAJNOKI K. (2007): *Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment.* Debreceni Campus Kht, Debrecen, 81. p.
22. BERDE CS. (2003): *Menedzsment a mezőgazdaságban,* Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 62-67. p.
23. BERDE CS. (2006): *A vezetési feladatok empirikus vizsgálata.* A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár.
24. BLANCHARD, K. – CAREW, D. – PARISI-CAREW, E. (2000): *Az egyperces menedzser csapatot épít.* Bagolyvár Kiadó, Budapest.

25. BLANCHARD, K. – CARLOS, J. P. – RANDOLPH, A. (1998): Empowerment – A felelősség hatalma. SHL Hungary Kft., Budapest, 13-18. p.
26. BLUMER, H. (1969): Symbolic interactionism, Perspective and Method, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 5. p.
27. BODNÁR G. – SIMON P. (1997): A viselkedés pszichológiai alapjai. EKTF Líceum Kiadó, Eger, 36-40. p.
28. BORI I. (2004): Ezredéve itt. Délvidéki olvasókönyv. Forum Könyvkiadó, Novi Sad, 284-287. p.
29. CANETTI, E. (1960): Tömeg és hatalom. Európa Könyvkiadó, Budapest, 199. p.
30. CARDY, R. L. - DOBBINS, G. H. (1994): Performance Appraisal. Alternative Perspectives, South-Western, Cincinnati, OH. 72-77. p.
31. CARRER, CH. S. - SCHEIER, M. F. (1998): Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 376-405. p.
32. COHEN, A. K. (1969): A szubkultúrák általános elmélete. In: Ifjúságszociológia. Szerk.: Huszár T. – Sükösd M.. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 264-286. p.
33. COOLEY C.H. (1909): Social Organization: A Study of the Larger Mind. Charles Scribner's Sons, New York, 25-31. p.
34. COREY, G. (1995): The Theory and Practice of Group Counseling. 4th Edition. Wadsworth Pub Co, Belbont.
35. CRONBACH, L. J. (1990): Essentials of psychological testing. 5th Edition, Harper & Row, New York.
36. CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest. 90-94. p.
37. CSEPELI GY. (1997): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 27-98. p.
38. CSOBA J. - NAGY Z. - BALLA I. - BALÁZSI L. - BOROS Á. - GAZDAG F. - MIHÁLY É. - MUNKÁCSI I. - VAMOS V. - VARJÚ T. (2006): Észak-alföldi regionális non-profit foglalkoztatás-fejlesztési stratégia 2007-2013. "Forte regionális modellértékű program a non-profit foglalkoztatás fejlesztésért" című ROP 3.2.1 projekt kiadványa, Debrecen, 19-29.p.
39. DAHRENDORF, R. (1994): A modern társadalmi konfliktus. Gondolat, Budapest, 255. p.
40. DAJNOKI K. (2006): Interakciós vizsgálatok tulajdonos vezetők körében. XXXI. Óvári Tudományos Napok Konferencia kiadványa, Mosonmagyaróvár, 138. p.
41. DALTON, G. - LAWRENCE, P. (1970): Organizational Change and Development. Irwin, Homewood, 1-12. p.
42. DEUTSCH, M. (1980): A csoportok kialakulása. In: Csoportlélektan. Szerk.: Pataki F. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 103-127. p.
43. DIENESNÉ K. E. (2002): Csoportmenedzsment. Tréningkiadvány (Kasz-Coop Derecske Rt). Debreceni Egyetem, Debrecen.
44. DIENESNÉ K. E. (2003a): Csoportok a szervezetben. In: Vezetépszichológiai ismeretek. Szerk.: Berde Cs. - Dienesné K. E., Campus Kht, Debrecen.
45. DIENESNÉ K. E. (2003b): A társas hatás és társas befolyásolás. In: Vezetépszichológiai ismeretek. Szerk.: Berde Cs. - Dienesné K. E., Campus Kht, Debrecen.
46. DIENESNÉ K. E. (2003c). Rejtett hálózatok a szervezetben. In: Vezetésképzési ismeretek. Szerk.: Berde Cs., Campus Kiadó, Debrecen.
47. DIMITRIADIS D. (2007): A határon átkelő mezőgazdasági munkaerő. Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye, Brüsszel, 2007.
48. DOBÁK M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 140-157. p.
49. DUMAINE, B. (1994): The trouble with teams. Fortune, TIME Inc, New York, 86. p.
50. ELEK I. (2005): Az adatbányászat osztályozási eljárásainak alkalmazása a vektoros térinformatikában. Geodézia és Kartográfia 11. szám, Budapest.

51. ERDEI J. - PATAKI B. (1998): Folyamatközpontú menedzsment Magyarországon. In: BPR- A vállalati folyamatok újraformálása. Tenner A. R. - Detoro I. J., Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 124-128. p.
52. FARKAS A. (1997): Átfordítások számra és számszerű kifejezésre. Pszichológia, MTA Pszichológiai Intézet, Budapest, 3-21. p.
53. FELFÖLDI J. (2005): Termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) a zöldség-gyümölcs ágazatban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest,
54. FORGAS, J. P. (1994): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 277-278. p.
55. FRENCH, W. - Bell, C. (1990): Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 99. p.
56. FREUD, S. (1995): Tömeglélektan és én-analízis. In: Sigmund Freud művei V., Tömegpszichológia, Társadalomlélektani írások. Szerk.: Erős F. Filum Kiadás, Budapest, 185-248.p.
57. FREUD, S. (1920): Group psychology and the analysis of the ego. Boni and Liveright, New York.
58. GALE, T. (2007): Group think. Flying safety. Vol 63, No. 4., US Airforce.
59. GÁLYÁSZ J. (1980): Arató-cséplő géppel betakarított gabonák szállításának szervezése. Doktori Értekezés, Debrecen, 65. p.
60. GAZDAG M. - MEITNER T. (1968): A vezetés emberi tényezői. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 173-174. p.
61. GIDDENS, A. - MITCHELL D. - APPELBAUM, R. P. (2006): Essentials of Sociology. W.W. Norton & Company, New York, 109. p.
62. GVISIANYI, D. (1972): Szervezés és irányítás. A polgári elméletek kritikai elemzése. Kossuth Kiadó - Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 126-163. p.
63. GYÖKÉR I. (2004): Szervezeti viselkedés. Oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 80. p.
64. HAJÓS L. –DOLMÁNY F. (2006): A munkaerő biztosítás kérdései Magyarország egyes régióiban. In: Jávor A. –Berde Cs. (szerk.): A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései. Nemzetközi Tanácskozás Kiadványa, Debrecen, 34-39.p.
65. HAMBRICK, D. C. (1994): Top management groups. A conceptual integration and reconsideration of the „team” label. In: Research in Organizational Behavior. Ed.: Cummings, L. L. – Staw, B. JAI Press, Greenwich, 171-213. p.
66. HELLER R. (2002): Menedzserek kézikönyve. Magyar Könyvklub, Budapest.
67. HESLIN, R. –DUNPHY, D. (1964): Three dimensions of member satisfaction in small groups. Human Relations, Sage Publications, London, 99-112. p.
68. HOPPÁL M. (1984): Életmódmodellek – kulturális paradigmák. In: Életmód: modellek és minták. Szerk.: Hoppál M.- Szecskő T., Tömegkommunikációs Kutatóközpont. Budapest, 374-390. p.
69. HORVÁTH GY. (1993): Bevezetés a tesztelméletbe. A teszt szerkesztés és értékelés alapjai. Keraban Könyvkiadó, Budapest.
70. IHRIG K. (1937): A szövetkezetek a közgazdaságban. A szerző saját kiadása, Budapest.
71. INGHAM, A. G. - LEVINGER, G. - GRAVES, J. - PECKHAM, V. (1974): The Ringelmann Effect: Studies of group size and group performance. Journal of Experimental Social Psychology X., Sage Publications, London, 371-84. p.
72. INGRAM, H. – DESOMBRE, T. (1999): Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions. Team Performance Management. Vol 5., Bingley, 16-22.p.
73. JANIS, I. L. - MANN, L. (1977): Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. Free Press, New York,
74. JANIS, I. L. (1972): Victims of groupthink, Houghton Mifflin, Boston,

75. JARJABKA Á. szerk. (2007): Projektmenedzsment. Vállalkozásfejlesztési Oktatási Jegyzet, Baranya Megyei Vállalkozói Központ, Pécs.
76. JUHÁSZ CS. (2004): A vezetői motivációs eszközkészlet vizsgálata. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Konferencia kiadvány, Gyöngyös, 239. p.
77. JUHÁSZ P. (2004): Túlterheltek a magyar menedzserek? Világgazdaság,
78. KÁPOSZTA J. (1997): Szövetkezeti modellek Európában és a tengerentúlon. Főiskolai jegyzet, Kereskedelmi és Gazdasági Főiskola, Szolnok.
79. KATONA M. (2005): Vendéglátás szervezés és gazdálkodás I. Budapesti Gazdasági Főiskola Távközlési Tananyag. Gazdasági Főiskola, Budapest.
80. KATZENBACH, J. R. - SMITH, D. K. (1993): The wisdom of teams. Harper Collins, New York.
81. KEIDEL, R. W. (1988): Corporate players. Designs for working and winning together. Wiley, New York, 1-15. p.
82. KELMAN, H. C. (1958): Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution, Sage Publications, London, 51-60. p.
83. KELMAN, H. C. (2006): Interests, relationships, identities: Three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. In: Annual Review of Psychology. (Eds): Fiske, S.T. – Kazdin, A.E. – Schacter, D.L. , Vol. 57, Palo Alto, 1-26. p.
84. KLEIN S. (1998): Kell egy csapat. Előszó. In: Belbin M.: A team avagy az együttműködő csoport. SHL Hungary Kft, Budapest 7. p.
85. KOCSIS S. (1979): Tejtermelő tehenészeti telepek munkaszervezése, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
86. KOEHLER, O. (1927): Über den Gruppenwirkungsgrad der menschlichen Körperarbeit und die Bedingung optimaler Kollektivkraftreaktion. Industrielle Psychotechnik, Berlin, 209–226. p.
87. KOZMA J. (2003): Új cselédek Kelet-Magyarországon. In: Bass L. - Ferge Zs. - Márton I.: Gyorsjelentés a szegényedésről 2000-2003. Szociális Szakmai Szövetség, Budapest,
88. KÖVESI M. (2006): Menedzsment és vállalkozás gazdaságtan. Oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 91-92. p.
89. LADÓ L. (1979): Szervezélmélet és módszertan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 194. p.
90. LAFASTO, F. M. J. - LARSON C. (2001): When teams work best. Sage Publications, London.
91. LAWLES, D. J. (1972): Effective Management. Social Psychological Approach, Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
92. LEBON, G. (1913): Psychologie des foules. - A tömegek lélektana. Franklin Társulat, Budapest.
93. LEBON, G. (1910): The crowd: A study of the popular mind. George Allen & Unwin, London.
94. LEWIN, K. (1951): Field theory in social science- selected theoretical papers. (Ed.) Cartwright, D. Harper & Row, New York,
95. LEWIN, K. (1975): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 499. p.
96. LÖVEY I. - NADKARNI. M. S. (2003): Az örömteli szervezet. HVG Kiadó, Budapest, 31. p.
97. MACMILLAN, P. (2001): The performance factor: Unlocking the secrets of teamwork. Broadman and Holman, Nashville,
98. MANN, R. - GIBBARD, G. - HARTMAN, J. (1967): Interpersonal styles and group development. New York, Wiley.
99. MANZ, C. C. (1995): Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. Journal of Managerial Psychology. Vol 10. No 1. Emerald, Bingley, 7-15. p.
100. MAYO, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. MacMillan, New York,
101. MAYO, E. (1947): The political problems of Industrial Civilization. Harvard Business School, Boston,

102. MAYO, E. (1945): The social problems of an Industrial Civilization. Harvard University, Boston,
103. MCDONALD, J. M. - KEYS, J. B. (1996): Seven deadly sins of teambuilding. Team performance management. Vol 2. No. 2, Emerald, Bingley, 19-26. p.
104. McGANNON, R. (2005): Stealth Team Building. ESI Horizons Newsletter. ESI International, Shrewsbury.
105. MEAD, G. H. (1973): A pszichikum, az én és a társadalom. Gondolat Kiadó, Budapest, 185-227. p.
106. MÉREI F. (1996): Közösségek rejtett hálózata. Osiris Kiadó, Budapest, 171-181. p.
107. MÉREI Ferenc (1989): Közösségek rejtett hálózata. Gondolat Kiadó, Budapest, 66. p.
108. MERTON, R. K. (1957). Social Theory and Social Structure. Revised and enlarged edition. Free Press of Glencoe, New York,
109. MILGRAM, S. (1974): Obedience to Authority - An Experimental View. HarperCollins, New York,
110. MILLS, T. M. (1964): Group transformation. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey,
111. MINTZBERG, H. - MCHUGH, A. (1985): Strategy formation in an adhocracy. Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 2, Cornell Johnson Graduate School of Management, New York, 160-197. p.
112. MOEDE, W. (1927): Die richtlinien der leistungs psychologie - Guidelines for the psychology of performance. Industrielle Psychotechnik, 4, Berlin, 198-207. p.
113. MOLNÁR M. - SZABÓ F. - PUMMER L. (2006): Regionális különbségek Magyarországon. XXXI. Óvári Tudományos Napok CD kiadvány. Mosonmagyaróvár.
114. MORENO, J. L. (1934): Who shall survive, Fondements de la sociométrie, PUF, Paris.
115. MORVAY L. (1997): Munkacsoportok átalakulása a Mosonmagyaróvár környéki mezőgazdasági üzemekben. In: Jávor A. –Berde Cs. (szerk.): A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései. Nemzetközi Tanácskozás Kiadványa, Debrecen. 190-198. p.
116. MOSCOVICI, S. – FAUCHEUX, C. (1972): Social influence, conformity and the study of minorities. In: Advances in Experimental Social Psychology, Vol, 9. Elsevier Science, Amsterdam, 149-202. p.
117. NAGY T.- VÁNTUS A. (2004): Munkakooperáció, műveleti integráció. A kooperációtól a globalizációig. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Debrecen, 119-124. p.
118. NÉMETI L. (2003): A magyar agrárgazdaság az ezredfordulón. Szaktudás Kiadó Ház Rt. Budapest, 1-201.p.
119. OSBORN, A. F. (1953): Applied imaginations. Scribner Sons, New York,
120. ÓRSZIGETHY E. (1995): Birsalmasajt - Magyarország felfedezése. Sík Kiadó, Budapest. 16-19. p.
121. PAKURÁR M. (2003): A növénytermesztés munkaszervezésének fejlesztési lehetőségei informatikai rendszerekkel. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén. Nemzetközi Konferencia, Debrecen, CD kiadvány
122. PATAKI F. (1969): Csoportlélektan. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 156-311. p.
123. PATAKI F. (1980): Csoportlélektan 2. Bővített, átdolgozott kiadás. Gondolat Kiadó, Budapest, 103-168. p.
124. PIROS M. (2004): Az „Europeer” vezető és környezete az EU-ban. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Konferencia kiadvány. Gyöngyös, 246. p.
125. PLUCIENNIK, M. A. (1978): Organizing Task Groups: An experimental study on shared perceptions, emotions and joint action. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Working Paper No.1, Massachusetts, 2-78.p.

126. POLLEY, D. (1998): Sustaining self-managed teams: a process approach to team wellness. Team Performance Management. Vol 4., No. 1., MCB University Press., Emerald, Bingley, 3-21. p.
127. PROEHL, R. A. (1997): Enhancing the effectiveness of cross-functional teams. Team Performance Management. Vol 3. No 3. MCB University Press. Emerald, Bingley, 137-149. p.
128. RÁCZ J.(1989): Ifjúsági szubkultúrák és fiatalkori „devianciák”. Magyar Pszichiátriai Társaság. Budapest, 47-88. p.
129. ROBBINS S. P. (1999): Organizatinal Behavior. Prentice Hall International, New Jersey, 286-288. p.
130. ROBBINS S. P. (2003): Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 220.p.
131. RUSSEL, R. S. - TAYLOR III., B. W. (2003): Operations Management. Pearson Education International, Prentice Hall, New Jersey, USA.
132. SÁRKÖZY Z. - SÁNDOR I. (1975): Mezőkövesd város monográfiája. Mezőkövesd, 363-383. p, 499-509 p.
133. SCHACHTER, S. (1965): The Interaction of Cognitive and Physiological Determinants of Emotional State. In.: Pcychobiological Approaches to Social Behavior (Eds.): Leiderman, P. H. - Shapiro, D., Tavistock, London.
134. SCHEIN, E. H. (1994): Organizational Culture and Leadership. Jossey – Bass Psychology Series. National College of School Leadership, London, 97. p
135. SCHERMERHORN, J. R. - HUNT J. G. - OSBORN, R. N. (1995): Basic Organisational Behavior, Wiley, New York, 70. p.
136. SCHUMACHER E. (1991): A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
137. SCHUTZ, W. (1958): FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. Rinehart, New York.
138. SECORD, P. F. – BACKMAN, C. W. (1964): Social Psychology. McGraw-Hill Book Company, New York, 271-289. p.
139. SHERIF, M. (1969): Social psychology. Harper and Row, New York,
140. SHERIF, M.- HOVLAND, C. (1961). Social Judgment. Yale University Press. New Haven,
141. SIPOS A. (2000): Agrárgazdaság 2000-ben. A mezőgazdaságtól a vidékfejlesztésig. III. Falukonferencia kiadványa. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs.
142. SLATER, P. (1966). Microcosm: Structural, psychological and religious evolution in groups. John Wiley and Sons, New York,
143. SOMOGYI S. – NOVKOVIČ N. – KAJÁRI K. (2002): A tudomány módszertana. Veszprémi Egyetem, Keszthely, 308. p.
144. SPIEGEL J. – TORRES C. (1998): Csapatmunka. Rész-Vétel Alapítvány, Budapest.
145. SZABÓ GY. (2005): Csapatépítő tréning. Tréneri útmutató. HEFOP 3.11 pályázat kiadványa. Budaörs,
146. SZEMES L. - VILÁGI R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. PTETTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs, 227-239. p.
147. SZENDRŐI SZ. J. (1999): Kör kézikönyv. Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége, Budapest.
148. SZENDRŐ L. – SZÍJJÁRTÓ A. (1979): A munkahelyszervezés elemzésének módszere. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 83. p.
149. SZITÓ I. (2004): Szociálpszichológia. Kézirat. Budapest.
150. TAYLOR, F.W. (1911): The principles of scientific management. In: A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1983. 228. p.
151. TENNER, A. R. – DETORO, I. J. (1998): BPR- A vállalati folyamatok újraformálása. Műszaki Kiadó, Budapest. 180-187. p.

152. TORGERSEN, P. –WEINSTOCK, I. T. (1983): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 293-294. p.
153. TOSI, H. L. - RIZZO, J. R. - CARROL, S. J. (1986): Managing Organizational Behavior. Ballinger Publishing Co.,Cambridge.
154. TÓTH E. (2000): A mezőgazdasági foglalkoztatás és alternatív lehetőségei. AKII Agrárgazdasági tanulmányok. Budapest, 4-11. p.
155. TRENOVSZKY F. (2000): Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.
156. TUCKMANN, B. W. (1965): Developmental sequences in small groups. Psych. Bull. In: Csoportlélektan. Szerk: Pataki F., Gondolat, Budapest.
157. TUCKMANN, B. W. - JENSEN, M. A. C. (1977): Stages of small group development revisited. Group and Organization Management, Sage Publications, London.
158. UDVARI L. (1979): Mezőgazdasági munkaszervezés (részletes rész). Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 161-166. p.
159. UDVARI L. (1974): Mezőgazdasági munkaszervezés. Egyetemi jegyzet. Gödöllő, 1-15. p.
160. UDVARI L. (1975): Technológiai változatok a nagyüzemi szarvasmarhatartásban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest,
161. UNDP (1995): Human Development Report, United Nations, New York,
162. VARGA K. – ZETTISCH N. (1986): Teamépítési (TÉ) módszerek a vállalati szervezetfejlesztésben. Szervezetfejlesztési füzetek. Ipargazdasági Intézet, Budapest,
163. VERES G. (2007): Tájékoztató a foglalkoztatás legfontosabb szabályairól. Szociális és Munkaügyi Minisztérium Kiadványa, Budapest, 4. p.
164. VESZELI T (1980): Mezőgazdasági munkafolyamatok szervezésének módszertani alapjai. Egyetemi jegyzet, Mosonmagyaróvár, 205.p.
165. WEICK K. E. (1969): The social psychology of organizing. Addison-Wesley, Reading,
166. ZIMBARDO, P. G. - HANEY C. - CURTAS B. (1973): A study of prisoners and guards in a simulated prison. Naval research reviews, Washington, 1-17. p.
167. ZIMBARDO, P. G. (2000): The psychology of evil: Seducing good people into evil deeds. Conference Lecture. Southeastern Psychological Association, New Orleans, 16-19. p.
168. ZIMBARDO, P. G. (2003): A Situationist Perspective on the Psychology of Evil: Understanding How Good People Are Transformed into Perpetrators. In: The social psychology of good and evil: Understanding our capacity for kindness and cruelty.(Ed.): Miller, A., Guilford, New York, 1-22. p.

Internetes hivatkozások

- INTERNET 1: www.cogsci.bme.hu/.../v%E9gleges/8.%20fejezet%20%20A%20PSZICHOL%D3GIA%20%D6R%D6K%20T%C9M%C1I.doc (2007.11.20)
- INTERNET 2: Forró K. (2005): A polihisztorok kora lejárt - A csapatépítő tréningek szerepe Felnőttképzési és Oktatási Portál. www.fkop.hu (2007.július 2.)
- INTERNET 3: <http://www.mtv.hu/cikk.php?id=121854> (2007.július 2.)
- INTERNET 4: <http://abcnews.go.com/Primetime/story?id=2765416&page=1> (2007.12.10)
- INTERNET 5: Pályakezdők interperszonális készségei a munkahelyen. Felmérés és tréning. Konstantinos Kafetsios. <http://www.bmmk.hu/euprojekt/INOVICTS.pdf> (2007. július 2.)
- INTERNET 6: www.hik.hu/tankonyvtar/site/books/b10109/ch01s05s09s04.html (2008.01.30.)
- INTERNET 7: www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/03/02_a-csapatmunka-szerepe-a-kontroller-munkajaban.PPS (2007.05.04.)
- INTERNET 8: Szentí I. (2005): Hit, vallás, egyház az Európai Unióban. [HTTP://WWW.SZENTI.COM/HIT.SHTML](http://www.szenti.com/hit.shtml) (2006.04.02.)
- INTERNET 9: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Szociometria> (2007.július 2.)
- INTERNET10: <http://www.hik.hu/tankonyvtar/site/books/b104/ch09s03s01s02.html> (2007.06.26.)
- INTERNET11: http://kognit.edpsy.u-szeged.hu/teszt/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=22&Itemid=86 (2007.06.26)
- INTERNET 12: KSH. 2006: Gyorstájékoztató a KSH legfrissebb adataiból. <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz20612.pdf> (2007.06.05)
- INTERNET13: A Tabajdi-jelentés mérlege - Hogyan csatlakozott a tíz új ország? <http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=332595> (2007.07.02.)
- INTERNET 14: <http://www.forrasfolyoirat.hu/0007/nagy.html> (2007.05.24)
- INTERNET 15: <http://www.magyarorszag.hu/hirkozpont/hirek/foglalkoztataskozmunka.html> (2007. 11. 28)
- INTERNET 16: Tájékoztató az Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség igazgatói értekezletéről - <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=13899> (2007.05.06.)
- INTERNET17: A foglalkoztatás biztonságáért - A munkaügyi és munkabiztonsági ellenőrzések eredményei, 2006. www.ommf.gov.hu/letoltes.php?filename=060904-ell.eredm.0831-ig.pdf&file_path=2&local=060904-ell.e (2007.04.26)
- INTERNET 18: Virányi I. - Zrínyi M. - Baráthné K.E.(2001): Ápolás és informatika. Megbízhatóság és validitás két attitűd skála hazai adaptációja kapcsán. <http://www.eski.hu/new3/kiadv/nover/2001/200105/VZB.htm> (2007.07.17)
- INTERNET 19: <http://xenia.sote.hu/hu> (2008.02.11)
- INTERNET 20: <http://www.staff.u-szeged.hu/~rajko/KemometriaKonyv.html> (2007.06.16.)
- INTERNET 21: <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html> (2008.02.06)

MELLÉKLETEK

Kérdőív a szervezet csoportvezetési feladatainak értékelésére:

Kitöltési útmutató:

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével szíveskedjenek értékelni. Minden kérdéshez több válasz is tartozhat. Minden választ külön-külön értékeljen egy ötfokozatú skála segítségével, ahol **1** a legalacsonyabb, **5** a legmagasabb minősítés:

- 1 pont - nem megfelelő / jelentéktelen mértékű v. összegű
- 2 pont - részben megfelelő / kis mértékű v. összegű
- 3 pont - közepes / közepes mértékű v. összegű
- 4 pont - jól megfelel / nagy mértékű v. összegű
- 5 pont - kitűnő / jelentős mértékű v. összegű

A válaszok között lehetnek azonos minősítések!

Ha az adott válasznál nincs tapasztalata, nem alkalmazza a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz szíveskedjen 0-át írni!

ÁLTALÁNOS ADATLAP

A. SZERVEZETI ADATOK:

1. A cég neve:
2. A cég működési formája: Rt, Kft, Bt, Kkt, Kht, Szövetkezet, Állami vállalat
3. A cég megalapításának éve:
4. A cég székhelyének település formája: falu község város
5. A foglalkoztatottak létszáma: (fő) 2005-ben
6. A cég előző évi árbevétele: ezer Ft 2005-ben
7. A cég fő tevékenységi területe:
8. A cégnél jelentős szervezeti átalakulás(ok): történt(ek) / nem történt(ek).

B. AZ INTERJÚALANY AZONOSÍTÓ ADATAI

1. Neme: férfi / nő
2. Kora:
3. Legmagasabb iskolai végzettsége:.....
4. Beosztása:.....
5. Munkatapasztalata:.....év
6. Hány munkatársat ellenőriz közvetlenül: fő

VEZETÉSI INTERJÚ

a szervezet csoportvezetési feladatainak értékelésére

1. Munkahelyi csoportjának jellege (a leginkább jellemzőt jelölje x-el):
 - 1.1 Mezőgazdasági ☐
 - 1.2 Jogi ☐
 - 1.3 Mérnöki ☐
 - 1.4 Közgazdasági ☐
 - 1.5 Orvosi ☐
 - 1.6 Technikai, szakmunka jellegű ☐
 - 1.7 Kereskedelmi ☐
 - 1.8 Egyéb..... ☐
2. Mi a véleménye a csoportos munkavégzésről? (a leginkább jellemzőt jelölje x-el)
 - 2.1 Hasznos, hiszen eredményesebb és hatékonyabb a munkavégzés, ☐
 - 2.2 Véleményem szerint nem lehet csoportosan jól dolgozni ☐
 - 2.3 Nincs tapasztalatom a csoportos munkavégzésről ☐
3. Minősítse 1-5-ig az alábbi csoportképző ismérvek szerepét az Ön adott munkahelyi csoportjának kialakulásában!
 - 3.1 Szakmai szempont ☐
 - 3.2 Szervezeti struktúra ☐
 - 3.3 Státusz, elismerés ☐
 - 3.4 Feladat ☐
 - 3.5 Személyes érdek ☐
 - 3.6 Kényszer ☐
 - 3.7 Önkéntesség ☐
 - 3.8 Hagyomány ☐
 - 3.9 Információ áramlás ☐
 - 3.10 Az Ön által fontosnak tartott egyéb:..... ☐
4. A csoportok kialakításában mennyire tartja fontosnak az alábbi módszereket? (Értékelje 1-5-ig!)
 - 4.1 Szimmetria (a képességek egyenletes elosztása) ☐
 - 4.2 Munkafeladat alapján ☐
 - 4.3 Szakmai szempontok ☐
 - 4.4 Hatalom (kényszerítés) ☐
 - 4.5 Meggyőzés ☐
 - 4.6 Közös célok kijelölése ☐
 - 4.7 Az Ön által fontosnak tartott egyéb:..... ☐
5. Minősítse a csoporttagság előnyeit a csoporttagok szempontjából 1-5 –ig!
 - 5.1 Biztonság ☐
 - 5.2 Státusz ☐
 - 5.3 Önbecsülés ☐
 - 5.4 Valahova tartozás ☐
 - 5.5 Egységes fellépés a negatív hatások ellen ☐
 - 5.6 Célok eredményesebb megvalósítása ☐
 - 5.7 Több tudás és információ ☐
 - 5.8 Többoldalú probléma megközelítés ☐
 - 5.9 Előnyösebb jövedelem, anyagi okok ☐
 - 5.10 Szakmai elismertség ☐
 - 5.11 Ön által fontosnak tartott egyéb: ☐

6. Minősítse 1-5-ig a csoporttagság hátrányait!
- 6.1 Ellentétek ☐
 - 6.2 Függőség ☐
 - 6.3 Csoportnyomás-kényszerítő hatás ☐
 - 6.4 Egyéni megnyilvánulások korlátozása ☐
 - 6.5 Csoportnormák elfogadása ☐
 - 6.6 Behódolás, engedelmesség a többségnek ☐
 - 6.7 Állandó összefüggés ☐
 - 6.8 Az Ön által fontosnak tartott egyéb:..... ☐
7. Minősítse 1-5-ig az Ön által legfontosabbnak tartott csoport normákat!
- 7.1 Becsületesség ☐
 - 7.2 Egymás segítése ☐
 - 7.3 Gyors és pontos munkavégzés ☐
 - 7.4 Magas teljesítmény ☐
 - 7.5 Nyíltság ☐
 - 7.6 Demokratizmus ☐
 - 7.7 Jó közérzet, jó munkahelyi légkör ☐
 - 7.8 Elkötelezettség a csoport iránt ☐
 - 7.9 Az Ön által fontosnak tartott egyéb:..... ☐
 - ☐
8. Minősítse 1-5-ig, hogy Ön szerint a tagok csoportban elfoglalt pozícióját az alábbiak közül mi határozza meg leginkább!
- 8.1 Iskolai végzettség ☐
 - 8.2 Szakmai hozzáértés, gyakorlat ☐
 - 8.3 A szervezetben elfoglalt formális pozíció ☐
 - 8.4 A jövedelem nagysága ☐
 - 8.5 Személyes tulajdonságok ☐
 - 8.6 Kapcsolatok ☐
 - 8.7 Kor ☐
 - 8.8 Nem ☐
 - 8.9 Munkateljesítmény ☐
 - 8.10 Az Ön által fontosnak tartott egyéb:..... ☐
 - ☐
9. A csoport kohézió, azaz a csoportegység (összetartás) kialakításában az alábbi tényezőknek milyen szerepet tulajdonít ? Minősítse a tényezőket 1-5-ig!
- 9.1 Csoportméret ☐
 - 9.2 Egyetértés a célokban ☐
 - 9.3 A tagok függősége a csoporttól ☐
 - 9.4 Célmegvalósítás eredményessége ☐
 - 9.5 A vezetés elvárásai és nyomása ☐
 - 9.6 A csoport helyzete, státusza ☐
 - 9.7 A csoporttagok személyes kapcsolatai ☐
 - 9.8 Elégedettség ☐
 - 9.9 Az Ön által fontosnak tartott egyéb:..... ☐
 - ☐
10. Hogyan ítéli meg a csoport értékrendszerének alábbi elemeit? Minősítse 1-5-ig!
- 10.1 Becsületesség ☐
 - 10.2 Viszonosság ☐
 - 10.3 Megfelelő színvonalú munkavégzés ☐
 - 10.4 Kiemelkedő teljesítmény ☐
 - 10.5 Öszinteség ☐

- 10.6 Egyenlőség ☐
- 10.7 Kellemes munkahelyi atmoszféra ☐
- 10.8 Lojalitás ☐
- 10.9 Az Ön által fontosnak tartott egyéb:..... ☐
- ☐
11. Az alábbi szerepek közül melyekkel jellemezhető 1-5-ig leginkább az Ön tevékenysége?
- 11.1 Szervezet (vállalat, csoport)-építő, fejlesztő ☐
- 11.2 Ötletgyártó ☐
- 11.3 Forrásfeltáró ☐
- 11.4 Serkentő (ösztönző) ☐
- 11.5 Helyzetértékelő ☐
- 11.6 Csapatjátékos, csapatszellem erősítő ☐
- 11.7 Megvalósító, Végrehajtó ☐
- 11.8 Elnök (Vezető) ☐
12. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi tényezők milyen mértékben járulnak hozzá a csoport polarizáltságához, klikkesedéséhez!
- 12.1 Szakképzettség (iskolai végzettség) ☐
- 12.2 A feladatok jellege ☐
- 12.3 Munkamegosztás ☐
- 12.4 Személyiség ☐
- 12.5 Státuszbeli különbségek ☐
- 12.6 Célok különbözősége ☐
- 12.7 Eltérő értékrend, norma ☐
- 12.8 Elégedettségi-elégedetlenségi tényezők ☐
- 12.9 Előzetes ismertség ☐
- 12.10 Anyagi helyzet ☐
13. Személyes véleménye alapján minősítse a csoporttagsággal kapcsolatos tényezőket (1-5-ig)
- 13.1 Mennyire képes a csoport a kitűzött célokat megvalósítani? ☐
- 13.2 Mennyiben korlátozza Önt a csoport? ☐
- 13.3 Harmonikusnak tekinti-e az Ön csoportja működését? ☐
- 13.4 Mennyire elfogadhatóak az Ön számára a csoport normái? ☐
- 13.5 Milyen az elismertsége az Ön csoportjának? ☐
- 13.6 Mennyire támogatja Önt a csoport? ☐
- 13.7 Mennyire függ az Ön társadalmi helyzete a csoporttól? ☐
- 13.8 Mennyire függ az Ön anyagi helyzete a csoporttól? ☐
14. Véleménye szerint az alábbi tényezők milyen fontossággal bírnak a sikeres csoportmunkában?
(Minősítse 1-5-ig!)
- 14.1 A célok elérhetősége, teljesíthetősége ☐
- 14.2 A vezetés elképzelései ☐
- 14.3 A gazdasági környezet ☐
- 14.4 A csoport kohézió, összetartás ☐
- 14.5 Az erős normák ☐
- 14.6 Változások ☐
- 14.7 Az eredményesség ☐
- 14.8 A csoport nyomás ☐

15. Véleménye szerint az alábbi tényezők milyen fontossággal bírnak a csoport sikertelen működésében ? (Minősítse 1-5-ig!):
- 15.1 A célok elérhetősége, teljesíthetősége ☐
 - 15.2 A vezetés elképzelései ☐
 - 15.3 A gazdasági környezet ☐
 - 15.4 A csoport kohézió, összetartás ☐
 - 15.5 Az erős normák ☐
 - 15.6 Változások ☐
 - 15.7 Az eredményesség ☐
 - 15.8 A csoport nyomás ☐
16. Csoportminősítés (1-5-ig)! Tapasztalatai alapján értékelje a munkahelyi csoportjának működését!
- 16.1 Mennyire felel meg a csoport az adott feladat elvégzésére? ☐
 - 16.2 Mennyire korlátozó a csoport a tagokkal szemben? ☐
 - 16.3 Milyen az összhang a csoporttagok között? ☐
 - 16.4 Mennyire elfogadhatóak az Ön számára a csoportban a viselkedésre vonatkozó elvárások? ☐
 - 16.5 Milyen a presztízse, vállalaton belüli elismertsége az Ön csoportjának? ☐
 - 16.6 Segíti-e Önt a csoport a célok megvalósításában? ☐
 - 16.7 Mennyiben függ az Ön társadalmi helyzete a csoporttól? ☐
 - 16.8 Milyen mértékben függ anyagi helyzete a csoporttól? ☐
17. Véleménye szerint a csoport szervezeti elismertségét mi befolyásolja a legjobban?
- 17.1 A csoport eredményessége ☐
 - 17.2 A vezető érdekérvényesítése ☐
 - 17.3 Informális kapcsolatok ☐
 - 17.4 Szervezeti tényezők ☐
 - 17.5 A szervezeti struktúrában elfoglalt helyzete ☐
 - 17.6: Az Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

2. melléklet: A vizsgált kérdéskörökön belül a tényezőelemek főkomponensekbe történő osztályozása

Szakmai szempont	Főkomponens száma	Tartalma	Korreláció
3.Csoportképző ismérvek	1. Érdektényező	Személyes érdek Státusz, elismerés	0, 864 0, 723
	2. Szakmai feladat	Feladat Szakmai szempont	0, 909 0, 653
	3. Információs tényező	Információ áramlás Hagyomány	0, 681 0, 830
4.Kialakítási módszerek	4. Szakmai szempont	Munkafeladat Szakmai szempont	0, 858 0, 832
	5. Közös orientáció	Közös cél Meggyőződés	0, 818 0, 805
5.Csoporttagság előnyei	6. Státusztényezők	Hovatartozás Biztonság Egységes fellépés Önbecsülés Státusz	0, 774 0, 654 0, 632 0, 631 0, 526
	7. Szakmai előnyök	Több tudás és információ Eredményes célmegvalósítás Többoldalú megközelítés	0, 835 0, 793 0, 719
	8. Anyagi, presztízs előnyök	Anyagi okok Elismertség	0, 852 0, 722
6. Csoporttagság hátrányai	9. Konfliktus tényezők	Függőség Ellentétek Csoportnyomás	0, 769 0, 759 0, 657
	10. Kényszer tényezők	Összezárttság Engedelmesség	0, 824 0, 786
	11. Konformitási tényezők	Csoportnorma elfogadás Egyn korlátozás	0, 862 0, 474
7. Csoportnormák	12.Munkahelyi környezet	Demokratizmus Nyíltság Elkötelezettség Jó atmoszféra	0, 789 0, 700 0, 681 0, 568
	13. Viszonossági tényezők/Belső értékek	Becsületesség Egymás segítése	0, 863 0, 761
	14. Teljesítménytényezők	Magas teljesítmény Gyors munkavégzés	0, 857 0, 788
8. Tagok pozíciója	15. Személyes tényezők	Kor Kapcsolatok Jövedelem Nem	0, 773 0, 770 0, 550 0, 516
	16. Képesítési tényezők	Végzettség Formális pozíció	0, 833 0, 565
	17. Szakmai képességi tényező	Munkateljesítmény Szakmai kompetencia	0, 826 0, 668
9.Csoportkohézió	18.Célorintáztási tényező	Célmegvalósítás Elvárások Egyetértés a célokban	0, 769 0, 742 0, 544
	19. Csoportegységi tényező	Csoportméret Függőség Csoportstátusz	0, 835 0, 584 0, 553
	20.Kapcsolati tényező	Személyes kapcsolat	0, 919
12.Csoport polarizáltság	21. Feladat megosztási tényező	Feladatok jellege Munkamegosztás Végzettség	0, 857 0, 772 0, 560
	22. Eltérő értékrendi tényező	Eltérő norma Eltérő célok Elégedettségi tényezők	0, 780 0, 706 0, 686
	23. Pozícióból fakadó tényező	Anyagi helyzet Előzetes ismertség Státuszbeli különbség	0, 820 0, 661 0, 584
13. Csoporttagsággal kapcsolatos tényezők	24. Csoportvonzó tényező	Csoportelismertség Csoporttámogatás Elfogadható normák/szabályok	0, 767 0, 657 0, 793
	25. Függőségi tényező	Anyagi függőség Társadalmi függőség	0, 876 0, 831
	26.Eredményességi tényező	Célmegvalósítás Harmónikus/ stabil működés	0, 913 0, 557
	27.Korlátozási tényező	Csoportkorlátozás	0, 967
14. Eredményes csoportműködés	28. Munkateljesítmény tényező	Célok elérhetősége Vezetés elképzelése Eredményesség	0, 841 0, 663 0, 647
	29. Csoport norma/hatás tényező	Erős normák Csoportkohézió Csoport nyomás	0, 762 0, 692 0, 563
	30.Gazdasági környezeti tényező	Gazdasági környezet	0, 926
15. Csoport kudarc	31. Munkateljesítmény	Célok elérhetősége Vezetés elképzelései Eredményesség	0, 855 0, 782 0, 617
	32. Csoport norma/hatás tényező	Csoportnormák Csoportkohézió Csoportnyomás	0,696 0, 626 0, 828
	33. Gazdasági környezeti tényező	Gazdasági környezet	0, 951

3. melléklet: A leíró statisztikai vizsgálatok részletes eredményei

	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@2.1	Hasznos		1	1	0,213	0	1
@2.2	Nem hasznos		0	0	0,188	0	1
@2.3	Nincs tapasztalat		0	0	0,097	0	1
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@3.1	Szakmai szempont		5	5	0,973	1	5
@3.2	Szervezeti struktúra		4	4	0,998	1	5
@3.3	Státusz, elismerés		3	3	1,070	1	5
@3.4	Feladat		4	5	0,840	1	5
@3.5	Személyes érdek		3	3	1,242	1	5
@3.6	Kényszer		2	1	1,105	1	5
@3.7	Önkéntesség		3	3	1,116	1	5
@3.8	Hagyomány		3	3	1,198	1	5
@3.9	Információ áramlás		4	4	1,125	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@4.1	Szimmetria		4	4	1,093	1	5
@4.2	munkafeladat		4	4	0,791	1	5
@4.3	szakmai szemp.		5	5	0,891	1	5
@4.4	hatalom		2	2	1,122	1	5
@4.5	meggyőződés		3	4	1,074	1	5
@4.6	közös cél		4	4	0,900	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@5.1	Biztonság		4	4	1,094	1	5
@5.2	Státusz		3	3	0,981	1	5
@5.3	Önbecsülés		4	4	0,947	1	5
@5.4	Hovatartozás		4	4	1,021	1	5
@5.5	Egységes fellép.		4	4	1,014	1	5
@5.6	Eredményes célm.		5	5	0,912	1	5
@5.7	Több tudás és inf.		4	5	0,975	1	5
@5.8	Többoldalú megk.		4	4	0,940	1	5
@5.9	Anyagi okok		3	4	1,172	1	5
@5.10	Elismertség		4	4	1,106	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@6.1	Ellentétek		3	3	1,179	1	5
@6.2	Függőség		3	3	1,010	1	5
@6.3	Csoportnyomás		3	3	0,993	1	5
@6.4	Egyén korlátozás		3	3	1,045	1	5
@6.5	Csoportnorma elf.		3	3	0,960	1	5
@6.6	Engedelmesség		3	3	1,038	1	5
@6.7	Összezártág		3	3	1,151	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@7.1	Becsületesség		5	5	0,882	1	5
@7.2	Egymás segítése		5	5	0,833	1	5
@7.3	Gyors munkav.		5	5	0,784	1	5
@7.4	Magas teljesítmény		4	5	0,815	1	5
@7.5	Nyíltság		4	4	0,960	1	5
@7.6	Demokratizmus		4	4	1,027	1	5
@7.7	Jó atmoszféra		4	5	0,851	1	5
@7.8	Elkötelezettség		4	4	0,961	1	5

	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@8.1	Végzettség		4	4	1,053	1	5
@8.2	Szakmai kompet.		5	5	0,826	1	5
@8.3	Formális pozíció		3	3	0,959	1	5
@8.4	Jövedelem		3	3	1,101	1	5
@8.5	Személyes tulajd.		4	4	0,947	1	5
@8.6	Kapcsolatok		4	4	1,050	1	5
@8.7	Kor		3	3	1,092	1	5
@8.8	Nem		2	2	1,132	1	5
@8.9	Munkateljesítmény		4	4	0,986	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@9.1	Csoportméret		4	4	1,091	1	5
@9.2	Egyetértés a cél.		4	5	0,815	1	5
@9.3	Függőség		3	3	0,879	1	5
@9.4	Célmegvalósítás		4	4	0,943	1	5
@9.5	Elvárások		4	4	0,942	1	5
@9.6	Csoport státusz		3	4	0,861	1	5
@9.7	Személyes kapcs.		4	4	0,973	1	5
@9.8	Elégedettség		4	4	0,933	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@11.1	Vállalatépítő		4	4	1,138	1	5
@11.2	Ötletgyártó		4	4	1,066	1	5
@11.3	Forrásfeltáró		4	4	1,098	1	5
@11.4	Serkentő		4	4	0,987	1	5
@11.5	Helyzetértékelő		4	4	0,920	1	5
@11.6	Csapatjátékos		4	4	0,968	1	5
@11.7	Megvalósító		4	4	0,983	1	5
@11.8	Elnök		4	5	1,349	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@12.1	Végzettség		3	3	1,186	1	5
@12.2	Feladatok jel.		4	4	0,955	1	5
@12.3	Munkamegoszt.		4	4	0,948	1	5
@12.4	Személyiség		4	4	0,946	1	5
@12.5	Státusz különbs.		3	3	1,037	1	5
@12.6	Célok különbs.		3	4	1,037	1	5
@12.7	Eltérő norma		4	3	1,009	1	5
@12.8	Elégedetts.tényezők		4	3	1,019	1	5
@12.9	Előzetes ism.		3	3	1,045	1	5
@12.10	Anyagi helyzet		3	3	1,075	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@13.1	Célkmegval.eredm.		4	4	0,796	1	5
@13.2	Csoport korlátozás		3	2	1,121	1	5
@13.3	Harmonikus műk.		4	4	0,791	1	5
@13.4	Elfogadhat.csoportn.		4	4	0,765	1	5
@13.5	Csoport elism.		4	4	0,796	1	5
@13.6	Csoport támogatás		4	4	0,820	1	5
@13.7	Társ. csoport függ.		3	3	1,163	1	5
@13.8	Anyagi.függ.csop.		3	3	1,238	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@14.1	Célok elérhet.		4	5	0,833	1	5
@14.2	Vezetési elképz.		4	4	0,806	1	5

@14.3	Gazd.környezet		4	4	0,954	1	5
@14.4	Csoport kohézió		4	4	0,874	1	5
@14.5	Erős normák		4	4	0,850	1	5
@14.6	Változások		3	3	0,937	1	5
@14.7	Eredményesség		4	4	0,816	1	5
@14.8	Csoport nyomás		3	3	0,991	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@15.1	Célok elérhet.		4	5	1,251	1	5
@15.2	Vezetési elképz.		4	4	1,088	1	5
@15.3	Gazd.környezet		3	3	1,049	1	5
@15.4	Csoport kohézió		4	4	2,020	1	5
@15.5	Erős normák		3	4	1,019	1	5
@15.6	Változások		3	3	0,946	1	5
@15.7	Eredményesség		4	4	1,221	1	5
@15.8	Csoport nyomás		3	3	1,049	1	5
	kérdés		Median	módusz	szórás	Minimum	Maximum
@17.1	Csop. eredményesség		5	5	0,825	1	5
@17.2	Vez. érdekérvényesítés		4	4	0,968	1	5
@17.3	Informális kapcs.		4	4	1,007	1	5
@17.4	Szervezeti tényezők		3	4	0,987	1	5
@17.5	Szervezeti pozíció		3	4	1,059	1	5