

DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS

Bilanics Ágnes

Debrecen
2008

**DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS MŰSZAKI TUDOMÁNYOK CENTRUMA
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSI ÉS MUNKATUDOMÁNYI TANSZÉK**

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

Doktori iskola vezető:

Dr. Szabó Gábor,

a közgazdaságtudomány doktora

**VEZETÉSI FELADATOK ÉS FUNKCIÓK
VIZSGÁLATA AGRÁRGAZDASÁGI
SZERVEZETEK BEN**

Készítette:

Bilanics Ágnes

Témavezető:

Dr. habil. Berde Csaba

a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

**DEBRECEN
2008**

Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben

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

Írta: BILANICS ÁGNES
okleveles agrármérnök, közgazdasági szakokleveles mérnök

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. Pfau Ernő egyetemi tanár, a mezőgazdasági tudomány kandidátusa
tagok: Dr. Morvay Leona egyetemi tanár, a közgazdasági tudomány kandidátusa
Dr. Dienesné dr. Kovács Erzsébet egyetemi docens, Ph.D.

A doktori szigorlat időpontja: 2005. november 11.

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok	aláírás
Dr.	
Dr.	

A bíráló bizottság:

név, tud. fok	aláírás
elnök: Dr.	
titkár: Dr.	
tagok: Dr.	
Dr.	
Dr.	

Az értekezés védésének időpontja: 2008.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	6
1.1. A KUTATÓMUNKA ALAPFELTEVÉSEI	9
1.2. CÉLKITŰZÉSEK.....	9
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	12
2.1. A VEZETÉS ALAPFOGALMAI	12
2.2. A VEZETÉS KIALAKULÁSA, TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSE.....	18
2.2.1. A tudományosság előtti korszak.....	18
2.2.2. A klasszikus iskolához tartozó irányzatok.....	26
2.2.3. A két világháború közötti időszak menedzsmentje	30
2.2.4. A második világháborútól az 1970-es évekig.....	33
2.2.5. Integrációs törekvések az 1970-es évek elejétől napjainkig.....	35
2.3. A MAGYAR VEZETÉSTUDOMÁNY TÖRTÉNETE.....	39
2.4. A VEZETÉS FUNKCIÓI, A VEZETÉSI FELADATOK RENDSZEREZÉSE	44
2.5. A VEZETÉSI SAJÁTOSSÁGOK A MEZŐGAZDASÁGBAN	50
3. VIZSGÁLAT ANYAGA, MÓDSZERE	56
3.1. A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLATOK BEMUTATÁSA	57
3.2. A FELADAT VIZSGÁLATOK MÓDSZERTANA.....	59
3.2.1. A feladat vizsgálatnál alkalmazott statisztikai módszerek	60
3.2.2. A „feladat vizsgálat” terjedelme, a minta jellemzői	63
3.3. „A VEZETÉSI FELADATOK VÁLTOZÁSAI” VIZSGÁLATOK MÓDSZERTANA	67
3.3.1. A vezetési feladatok változásai” vizsgálatoknál alkalmazott statisztikai módszerek	69
3.3.2. „A vezetési feladatok változásai” vizsgálatok terjedelme, a minta bemutatása	71
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK.....	78
4.1. FELADATVIZSGÁLATOK	78
4.1.1. A vezetői feladatok rangsor és megoszlásvizsgálata	78
4.2. A VEZETÉSI FELADATOK RÉSZLETES ELEMZÉSE	94

4.2.1. A vezetési feladatok részletes elemzése a megkérdezett vezető jellemzői alapján.....	97
4.2.2. A vezetési feladatok részletes elemzése szervezeti paraméterek alapján.....	104
4.3. A VEZETÉSI FELADATOK VÁLTOZÁSAINAK VIZSGÁLATA.....	110
4.3.1. Tulajdonosi érdekeket képviselő feladatok elemzése	111
4.3.2. Döntéshozatal és döntésvégrehajtás vezetői feladatainak elemzése	119
4.3.3. Szervezési és ellenőrzési feladatok részletes elemzése	123
4.3.4. Befolyásolás vezetési feladatainak elemzése.....	127
4.3.5. Tervezés és stratégiaalkotás vezetési feladatai	133
5. ÖSSZEFOGLALÁS.....	139
6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	145
7. MELLÉKLETEK.....	147
8. IRODALOMJEGYZÉK.....	172

1. BEVEZETÉS

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

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

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

A vezetéstudományba azonban folyamatosan újabb és újabb területeket építettek, építenek be és dolgoznak fel. A menedzsmentrobbanás azt jelzi, hogy az élet minden területén a vezetés szerepe meghatározóvá vált. A termelésszervezésben feltárt összefüggések után ma már a szolgáltató, az oktatási, az egészségügyi szervezetek menedzsmentjéről beszélünk. A bővülés egy másik aspektusa, hogy a globalizált, nagy multinacionális szervezetek után a vezetéstudományban egyre erősebben jelennek meg

a közepes és kisebb méretű szervezetek vezetési kérdései, és az ezekre adandó válaszok kutatása.

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

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

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

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

Magyarországon a vezetéssel összefüggő ismeretek a korábbi évtizedekben inkább csak a szervezéstudományban kaptak szerepet, a szervezéstudomány részeként voltak kezelhetők, művelhetők. Az önálló fejlődés valójában a rendszerváltás után indult el, ez

a fejlődés rendkívül dinamikus és látványos eredményeket hozott. A kutatások, az adaptálások, a módszerek kidolgozása nálunk is az ipari termelőszervezetekre vonatkozóan indult el, de nagyon gyorsan elárasztotta a „menedzsmentgondolkodás” az élet szinte minden területét.

A vezetéstudomány differenciálódásában két jól elhatárolható tendencia figyelhető meg. Az első eredményeként a vezetés egyes témakörei rövid időn belül önálló tudomány területté váltak, úgy mint a döntés, szervezetfejlesztés, vezetéspszichológia, vezetésszociológia, szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, ösztönzésmentedzsment. A másik jól felismerhető fejlődési vonulat, hogy az egyes szakmai területek speciális vezetési kérdései alapján is kialakult egy differenciálódási folyamat és ma már egyre gyakrabban beszélünk műszaki, egészségügyi, pedagógiai, mezőgazdasági menedzsmentről (BERDE, 2003).

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

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

1.1. A KUTATÓMUNKA ALAPFELTEVÉSEI

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

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

1.2. CÉLKITŰZÉSEK

A vezetéstudomány kialakulásának, fejlődésének történeti bemutatásán keresztül rendszerezem a vezetési elméleteket és irányzatokat. Céлом volt továbbá feldolgozni, bemutatni azokat a vezetési vonatkozásokat is, amelyek a hazai vezetéstudományban és a hazai agrárirodalomban napjainkig fellelhetők.

Dolgozatom célja, hogy bemutassa ezt a kutatási programot, ezt a módszertant, melyet a Debreceni Egyetem Agrár és Műszaki Tudományok Centruma Vezetéstudományi Tanszéke által kifejlesztett „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” kutatási program részeseként kialakítottam. A kutatás struktúrája a vezetési feladatok DONELLY és mtsai. (1992) által összeállított csoportosítást követi. Eszerint a vezetési feladatok három nagy csoportra bonthatóak: szervezet menedzsment; emberi erőforrás menedzsment; folyamatmenedzsment. Doktori munkám választott témája a szervezetmenedzsment kutatási területen belül a szervezeti formák és a vezetési feladatok témakörbe illeszkedik.

Doktori értekezésemben ismertetem azokat az eredményeket, amelyeket a kutatások, a vizsgálatok során dolgoztam ki. A kérdőívekre alapozott funkcionális szemléletű vizsgálati eljárást „feladatvizsgálatoknak” neveztem el. A vizsgálat keretében 14 kérdésben 10 vezetési feladatra vonatkozó rangsor vizsgálatok eredményeit mutatom be és értékelem. A kialakított struktúra szerint először az alapvető vezetési feladatok értékelését végeztem el, majd ezt követte a leggyakoribb vezetői feladatok bemutatása és elemzése. Ezzel a funkcionális elvű vizsgálattal, a vezetői munka főbb tevékenységeinek meghatározása, értékeléseinek bemutatása volt a célom. Választ kerestem arra, hogy a megkérdezett vezetők milyen feladatokat tartanak fontosnak, ezek megítélését milyen tényezők befolyásolják, hogyan csoportosíthatóak, rendszerezhetőek az alapvető vezetői feladatok.

A funkcionális vizsgálataimmal párhuzamosan a vezetési feladatok változásának elemzését is elvégeztem. Az volt a célom, hogy folyamatában is bemutassam azokat a változásokat, amelyek a vezetési munkakörben az utóbbi évtizedekben megjelentek. Ezt a folyamat szemléletű, dinamikus megközelítést „a vezetési feladatok változásvizsgálata” címmel láttam el.

A változásvizsgálatok minta osztályozásánál csoportképző ismérvként szerepelt a vezető szervezethez fűződő jogviszonya. Külön csoportot képeztek azok a vezetők, akik tulajdonosai és alkalmazottai is egyben a szervezetnek, illetve azok, akik csak alkalmazottként vezetők a vállalkozásoknak. Feltételeztem, hogy vezetői gyakorlatukban, gondolkodásmódjukban bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért őket a mintában több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltem.

A fentiek alapján ezzel a kétféle kutatással együttesen a következő kérdésekre kerestem a választ:

- A vezetők szerint a vezetési feladatok megítélése az utóbbi húsz évben milyen mértékben változott?
- Milyen különbségek mutatkoznak a vezetési feladatok megítéléséről a gyakorlatban a különböző generációk véleménye alapján?
- A vezetési feladatokról kialakított értékrend és a vezetői cselekvések, alkalmazások gyakorisága között létezik-e különbség?
- A vállalathoz való kötődés mértéke alapján milyen mértékben differenciálódnak a vezetési feladatok?
- A szervezetek vezetőinek milyen a viszonya a vezetéshez, mely vezetési feladatokat látják a jövőbeni fennmaradás szempontjából döntőnek?
- Mennyire tanultak, képzettek a megkérdezett vezetők?
- Hogyan prognosztizálják a megkérdezettek vállalatvezetés feladatainak jövőjét jelenlegi tapasztalataik alapján?

A disszertációm végső célja, hogy a vizsgálatok eredményei alapján olyan megállapításokat tegyek, amelyek hozzájárulnak a vezető feladatainak pontosabb megismeréséhez, a változás tendenciáinak feltárásához. Feladatomnak tekintettem olyan kérdések, összefüggések feltárását, melyek alapján az elmélet és a gyakorlat jobban összeilleszthető, illetve következtetések levonását, mely hozzájárulhat a vezetői munka eredményességének javításához.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A saját véleményem kialakítása előtt a vezetői tevékenység hatékonyságát növelni szándékozók útkeresésének „főbb állomásait” tekintem át, azzal a céllal, hogy bemutassam azt a fejlődési folyamatot, amely során a vezetéssel kapcsolatba hozható gyakorlati tudás először vezetési ismeretté, majd az egyre gyarapodó vezetési ismeretek és más tudományágak - vezetésben felhasználható - eredményeinek bevonásával a vezetés interdiszciplináris tudománnyá formálódott. A fejezetben bemutatom a vezetés alapfogalmait, a vezetés történeti fejlődését, a magyar vezetés- és szervezéstudomány mérföldköveit. Részletezni kívánom még a vezetési feladatok és funkciók megítélését, illetve a disszertációm címéhez szorosan illeszkedve a mezőgazdaságban kialakult vezetési sajátosságokat.

2.1. A VEZETÉS ALAPFOGALMAI

A vezetést a szakirodalomban sokan és sokféleképpen definiálják. A vezetés, irányítás, menedzsment definícióknak közel annyi meghatározása van, ahány író és kutató foglalkozik a szakterülettel. A TORGERSEN-WEINSTOCK (1979) által megfogalmazott gondolat szerint: „A vezetés a legrégebb tudomány, s a legújabb művészet.”

A vezetés tartalmának meghatározását nehézkessé teszi a gyakran tapasztalt terminológiai bizonytalanság. A vezetéselméleti fogalmak különböző értelmezésben élnek nemcsak a köztudatban, hanem még a témában elismert szakemberek, kutatók, oktatók körében is. Ennek okai a történelmi előzményekben, az eltérő társadalmi környezetben, szemléletmódban és megközelítésben kereshetők. A fogalmak definiálása, tartalma a társadalmi, gazdasági változásokkal párhuzamosan módosult, fejlődött (BERDE, 2001).

A vezetés kifejezésnek több nyelvben kettős jelentése van, egyrészt tevékenységet, másrészt intézményt jelent. Ez a kettősség a magyar nyelvben is megtalálható, de az intézményi jelentést a régiesebb „vezetőség” kifejezéssel tehetjük pontosabbá.

Az angol nyelvben a nemzetközileg is elterjedt „management” elnevezés mellett a leading, a leadership, a direction és a controll, valamint az administration kifejezések használatosak, eltérő árnyalatokkal.

Német nyelvterületen a leuting, führung, verwaltung, - hol különböző értelmezéssel, hol szinonimaként - mellett, angol hatásra egyre inkább tért hódítanak a management és a controll kifejezések is (KURUCZ-VÁLYI, 1982).

A Larousse enciklopédia (1992) a menedzser kifejezést igen széleskörűen értelmezi: előadóművészek fellépésének támogatása, átvitt értelemben bármely személyi üzlet, vagy más vállalkozás, anyagi vagy erkölcsi szervezője, irányítója. A szakkönyvek a managementet, mint a szervezeti célok megvalósításának irányába ható tevékenységet definiálják, melyeknek meghatározó része az erőforrások (anyag-energia; a munkaerő; a pénz; az információ) összehangolása. Az emberek vezetése (motiváció, kommunikáció, konfliktuskezelés) része a managementnek, de a menedzselés többet jelent az emberek vezetésénél, jelenti az előrejelzés, tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás és ellenőrzés funkciókat, tevékenységeket is. Az angol lead ige legfőbb jelentés tartalmai; kísérni, utat mutatni, befolyásolni, irányítani, kormányozni. A leader főnév szinonimái közül, jellemzőként a főnök, parancsnok, tanácsadó, uralkodó, kísérő emelhető ki BOKOR (1996) szerint.

A magyar nyelvben is hasonlóan sok értelmezése, szinonimája van a vezetni igének, a vezetést is értelmezzük folyamatként, funkcióként, intézményként, szerepként, de a személyiség megnyilvánulási területeként is. A legáltalánosabb értelmezés szerint a management alatt a szervezetbe rendezett folyamatok vezetését szokták érteni (ANGYAL, 1999). A fogalmakról folytatott vitát különösen nehezíti az angol nyelvű terminusok megfelelőinek, illetve az ezekre vonatkozó közmegegyezésnek a hiánya. Korábbi elemzések és ajánlások ellenére sem tisztázott az egyes kifejezések használata (BAKACSI, 1988). Valószínű tudomásul kell venni, mint ahogy a természettudományoknak a latin az elfogadott tudományos nyelve, a vezetéstudomány szaknyelve az angol. Ez egyben azt is jelenti, hogy vannak olyan angol kifejezések, amelyeknek nincs magyar megfelelőjük, vagy nem pontosak, nem alkalmasak az eredeti kifejezések jelentésének, tartalmának visszaadására. Természetesen maguk az angol kifejezések sem mindig egyértelműek, nincs megegyezés az értelmezésükben.

A vezetést tulajdonképpen úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul (TERNOVSZKY, 2000).

A vezetés középpontjában az ember áll, és minden eredmény és hiba, ami a vezetésből származik, az a vezető eredménye és hibája. A vezetésnek nagyon sok összetevője van, sok szempontból értékelhető egy vezető tevékenysége, de a legfontosabb aspektus az, hogy hogyan bánt az emberekkel. Három tényező eredményéből határozható meg a vezetés sikeressége, eredményessége:

1. Az emberek múltjának elemzése, múltbeli viselkedésük megértése, azaz mit miért tettek, hogy viselkedtek, mi motiválta, gátolta őket a különböző célok elérésekor.
2. Az emberek jövőbeli viselkedésének meghatározása, azaz hogy fognak viselkedni változó környezetben, de ugyanolyan körülmények között.
3. Az emberi viselkedés irányítása, ellenőrzése és befolyásolása a célok elérése érdekében.

Ebből a három tényezőből látszik, hogy mi van meg ahhoz, hogy egy vezető jól tudjon emberekkel együtt dolgozni, hiszen leginkább ezen múlik sikeressége (emberek nélkül nincs szervezet), és rendelkezik-e a szükséges társadalmi és humán ismeretekkel (TERNOVSZKY, 2000).

ANGYAL (1999) szerint a vezetés fogalmát többféle közelítésben lehet magyarázni:

- a vezetés olyan tevékenység, melynek során meghatározzák a célokat és azok eléréséhez vezető utakat és módszereket,
- a vezetés lényege az emberek befolyásolása, azaz rá kell őket venni, hogy abba az irányba menjenek, amelyet a vezetés fontosnak tart,
- a vezetést fel lehet fogni változtatási tevékenységnek, amely során a vállalkozásban kedvező változásokat segítünk létrehozni,
- a vezetés természetének vizsgálói szívesen fogják fel ezt a munkát a hatalom gyakorlásának, amiben a vezető és a beosztottak viszonyát tekintik meghatározónak,
- a vezetés az üzleti életben a sikergyártás tudománya.

HENKEY (2005) véleménye szerint a vezetés nem más, mint az együttműködés története, a menedzsment pedig az együttműködés tudománya.

DOBÁK (1991) megközelítése alapján a vezetés nem más, mint eredményesen megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt. A vezetés a feladattal és az emberekkel való törődést egyaránt magában foglalja.

TAYLOR (1911) definíciójában „A Menedzsment: pontosan tudni, mit akarsz az embereidről, hogy mit csináljanak, majd megnézni, hogy a legjobban és legolcsóbban

csinálják-e.” Ugyanezen könyvben a szerző szerint „... a szervezet tagjainak befolyásolását jelenti annak érdekében, hogy a célok eléréséhez megfelelő módon tevékenykedjenek.”

FAYOL (1984) szerint „vezetni annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni, ellenőrizni.”

„A vezetés egyértelműen meghatározható folyamat, amely a tervezés, szervezés, megvalósítás, ellenőrzés fázisain át a célok kitűzéséhez és eléréséhez vezet.”

A vezetés **művészet**: szakmai módszerek különböző környezeti feltételek melletti alkalmazása mesterfogásokkal.

A vezetés **tudomány**: szakterminológiával, vizsgálati módszerekkel, kutatási eredményekkel, általános törvényszerűségekkel rendelkezik.

A vezetés **szakma**: tanulható szakmai fogásokkal, módszerekkel, szabályokkal rendelkezik (TORGERSEN-WEINSTOCK, 1979).

Mindezek mellett a vezetési munka a fentieken túl más megközelítéssel is értelmezhető:

Lehet:

- speciális szakismereteket igénylő tevékenység;
- problémakezelő és -megoldó tevékenység;
- szerepjátszás, szerepelvárásokra adott válasz;
- politikai - hatalmi rendszerműködtető eleme;
- az ítéletalkotás és a döntés gyakorlata;
- a szervezet működtetése, koordinációja;
- a szervezet szabályozása, irányítása, kontroll (BAKACSI és mtsai., 1991).

„A vezetés a menedzsment része, nem pedig egésze. (...) A vezetés annak a képessége, hogy rávegyünk másokat meghatározott célok felé való lelkes törekvésre. Ez az az emberi tényező, ami összetartja és a célok felé haladásra ösztönzi a csoportot. Az olyan menedzselési tevékenységek, mint pl. a tervezés, a szervezés és a döntés a szunnyadó selyemgubók, míg a vezető a motiváció energiájának gyújtószerkezetét süti el az emberekben, és a célok felé vezérli őket” (BENEDEK, 1995).

NEMES (1998) megközelítése alapján a vezetés olyan tevékenység, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul a szervezeti célok elérése érdekében.

KOTTER (1990) gondolatai szerint „a menedzselés olyan folyamatok összessége, egy emberekből és technológiából álló bonyolult rendszert zökkenőmentes működésben

képesek tartani. Az irányítás olyan folyamatok összessége, amelyek mindenekelőtt szervezeteket alkotnak és a jelentősen változó körülményekhez igazítják őket. Az irányítás határozza meg, milyen legyen a jövő, az embereket e jövőkép mellé állítja és arra ösztönzi őket, hogy az akadályok ellenére ennek jövőképnek a megvalósításán fáradozzanak,,.

Arra a kérdésre, hogy „ki a vezető?” sokféle választ ad a szakirodalom. Általában egy-egy vezetői funkció kiemelésével válaszolnak. „A vezető az, aki ellenőriz vagy aki utasít, aki dolgoztat. Ebből kiindulva tehát a vezető az, aki irányít, vezet, másképpen kifejezve gyakorolja a vezetői beosztásból eredő formális hatalmat, de nem nélkülözheti a tekintélyből származó informális hatalmat sem” (ROÓZ, 2001). TORGERSEN-WEINSTOCK (1979) a vezetőnek azt az ember, aki dönt; néha helyesen dönt, de mindig ő dönt. Ha valóban a döntést tekintjük a vezetői munka olyan jellemző feladatának, amely alapján meghatározható az, hogy ki a vezető és ki nem, akkor azt kell vizsgálnunk, hogy a döntéshozatal feltételei adottak-e az illető személy esetében. Rendelkezik-e döntési kompetenciákkal és a döntései végrehajtásához szükséges felhatalmazással. Így arra a kérdésre is viszonylag könnyű válaszolni, hogy „vezető-e az értelmiségi?”. Igen, ha rendelkezik a döntéshozatal fenti feltételeivel. A modern szervezetben minden értelmiségi vezető, amennyiben munkája, pozíciója vagy tudása révén felelős valamely tevékenységért, amely hatással van a szervezet teljesítőképességére és eredményességére (DRUCKER, 1992). Az ilyen embernek döntéseket kell hoznia, nem pedig csupán utasításokat végrehajtani. Munkájáért felelősséggel tartozik. Feltételezhető, hogy ismeretei jobban felvértezik a helytelen döntések ellen, mint bárki másét. A legáltalánosabb értelmezésben, tehát a menedzser az, aki a vezetési tevékenységet gyakorolja. Részletesebben megfogalmazva: „menedzser az, akinek elsődleges tevékenysége a vezetési folyamat egy része, aki emberi, pénzügyi, anyagi és információs erőforrásokat szervez, irányít és ellenőriz” A legtöbb menedzser, vezető is egyben. Ugyanakkor a modern társadalomban sok olyan ember is végez vezető tevékenységet, aki nincs ilyen állásban. A nagy szervezeteknek szükségük van mind a menedzserekre, mind a szakemberekre a felelősségteljes döntést és hozzáértést kívánó pozícióban.

Számos olyan vezető is létezik, aki nem vezet ügyeket. Beosztása szerint gyakran nem is kevés ember felettese, de nincs komolyabb hatása a szervezet teljesítőképességére. Ide tartoznak a művezetők, akik a szó szoros értelmében leginkább felügyeleti tevékenységet végeznek mások munkája felett, de nincs befolyásuk a munka tartalmára

vagy az alkalmazott munkamódszerekre. Teljesítményük mérésére és értékelésére többnyire alkalmasak azok a mutatók, amelyeket a fizikai munka mérésére alakítottak ki (DRUCKER, 1992).

A modern szervezetben minden értelmiségi vezető amennyiben munkája, pozíciója vagy tudása révén felelős valamely tevékenységért, amely hatással van a szervezet teljesítőképességére és eredményességére, s ez megmutatkozhat egy új termék piaci bevezetésében vagy akár egy szolgáltatás magasabb szintű teljesítésében a már meglévő piacon (DRUCKER, 1992).

SCHEIN (1985) a vezetés és a kultúra kapcsolatát úgy jellemezte, hogy „a különbség a menedzser és a vezető között az, hogy míg a vezető alakítja a szervezet kultúráját, addig a menedzser benne él.”

Az eddigi fejtegetésekből és gondolatmenetből az a következtetés vonható le, hogy a továbbiakban nem lenne célszerű állandó elhatárolódásra törekedni a vezető és menedzser vonatkozásában, mert tevékenységüket tekintve alapvetően azonos szerepet, illetve feladatot látnak el.

Ki is ezek után valójában a vezető? Nehéz lenne egyértelműen megfogalmazni. Dolgozatom további részében én azokat a szakembereket, értelmiségieket tekintem vezetőknak, akik beosztásuk, tudásuk, kompetenciájuk révén olyan döntéseket hoznak, amely jelentős hatással van a szervezet további teljesítményeire és eredményeire.

2.2. A VEZETÉS KIALAKULÁSA, TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSE

Az, hogy két vagy több ember eredményes együttes cselekvéséhez valamilyen szintű összehangolásra (vezénylésre, irányításra) szükség van, már az ősközösség emberének nyilvánvalóvá vált. A szükségszerű „vezetési tevékenység” átadható vezetési ismeretté válásáról már az ókorból vannak emlékeink. Ettől kezdve időről időre felbukkannak a vezetéssel kapcsolatos gyakorlati tudás átadható, tanítható formái. Feltehetően azzal a szándékkal, hogy az empirikus tapasztalatokból „leszűr” közvetlen vezetési és szervezési módszerekkel segítsék az adott kor – vezetési, igazgatási problémákkal szembekerülő – állami, közigazgatási, egyházi, katonai vezetőit.

2.2.1. A tudományosság előtti korszak

A vezetés egyidejű a társadalmi munkamegosztással. Következtetésképpen vezetési problémák évezredek óta léteznek, azok gyakorlati megoldása mindig is foglalkoztatta az embereket. A vezetési, szervezési és szervezeti problémák évezredek óta léteznek. Az egyiptomi és más ókori birodalmak esetében ugyan kevés a fennmaradt és írott anyag, de jelentkeztek vezetési feladatok az évtizedekig, évszázadokig tartó építkezésekről, az állami, egyházi és katonai élet minden területéről. Ha behatóbban tanulmányozzuk Mózes második könyvét (18, 18-22), megtalálhatjuk benne a vezetés gyökereit.

„Nincs rendjén amit csinálsz, felörlöd magad és a veled lévő népet. A feladat túl terhes számodra egyedül nem birkózol meg vele.”

(Time menedzsment, munkamegosztás)

„Te képviseled a népet Isten előtt, és ügyeiket vidd Isten elé.”

(Felelősségvállalás, vezetői hatalom)

„De válassz ki a népből derék, istenfélő és megbízható férfiakat, akik nem haszonlesők.”

(Munkatársak, vezetők kiválasztása, emberi erőforrás menedzsment)

„Tedd meg őket az ezres, százas, az ötvenes és a tízes csoportok előljáróivá.”

(Csoportmenedzsment)

„Ők ítéelkezzenek állandóan a nép felett, csak a fontosabb ügyeket vigyék eléd...”

(Vezetői feladatok delegálása)

(Biblia, Károli Gáspár fordítása)

Az egyiptomiak nagy építkezései (piramisok) már felvetették a vezetési- szervezési gyakorlati kérdéseket. Például i.e. 1300-ban Egyiptomban nagy jelentőséget tulajdonítottak a közigazgatás és a vezetés helyes működésének. Az ókori birodalmakban is fellelhetők a vezetési problémák megoldásaira tett próbálkozások. I.e. IV. században Szokratész és tanítványai már foglalkoztak a vezetési funkciókkal és gyakorlati különbségeikkel. A Római Birodalom közigazgatását magas színvonalú szervezettség jellemezte (pl. provinciák, gyarmatosított területek vezetése), ami vezetési ismeretek átadása, terjesztése nélkül elképzelhetetlen lett volna. Az ókori Athénból sértetlenül és hiánytalanul fenn maradt Platon (Kr.e. 427-347) „Az állam” című műve, amely részletesen foglalkozik vezetési kérdésekkel. Kifejti az ideális kormányzás és általában az ideális állam szerepét, definiálja az állam funkcióit. Az állam vezetésében jelentős szerepet tulajdonít a tudásnak, a rációnak, a bölcsességnek, ami a „tudományosság” megjelenésének is felfogható a vezetésben (ZELLER, 2001). Platón államelmélete immár a harmadik évezredét éli, mégsem kerülhetjük meg, noha idealisztikus voltáról legalább annyian írtak, mint a maradandóságáról. Ő az ideális államnak három jól elkülönített feladatát határozza meg: az anyagi javak termelését, a fegyveres védelmet és az értelmes vezetést. Szerinte ez egybeesik az embereknek a tulajdonságuk szerinti csoportjaival, miszerint vannak dolgozók, akik az anyagi javakat termelik meg az állam számára, őket kézművesekként is emlegeti, a második csoportot az örök alkotják, akiket harcosoknak is mond, és jellemző lélekrészük a bátorság, végül a harmadik csoportot az uralkodók adják, akiket tudósoknak, arisztokratáknak, filozófusoknak is emleget. Az általa elképzelt államban ezeket a csoportokat nem a születési előjogok alapján szervezik, hanem a neveltetés során kifejlődő képességek szerint emelik ki az idősebbek őket, és irányítják a számukra legalkalmasabb életforma felé. Egy jó vezetőnek hosszú úton kell végigmennie, mert a húszéves korig minden testi, szakmai és tudáspróbán végighaladónak - ha arra alkalmasnak találják, hogy a bölcsességet megszerezheti - még majd ugyanennyi ideig kell filozófiai tanulmányokat folytatnia, ami akkor természetesen a tudományok összességét jelentette, és gyakorlati tapasztalatokat kell szereznie. Platón és kortársai szerint az öregkora kezdetére így alkalmassá válik arra, hogy népe vezetője legyen. Noha maga a szerző is ráébred időskorában arra, hogy ez egy olyan kíváncsi, ami nem teljesíthető, elképzeléseit mégsem vetette el teljesen a mai vezetéstudomány sem (LÁCZAY, 2008).

Platón mellett még az ókor legnagyobb uralkodóját, a Nagy Sándort nevelő Arisztotelész is foglalkozott a vezetés kérdéseivel. Ők nem a jó vezető fogalmát definiálják, hanem felismerik azt a szükségszerűséget, amely szerint az ideális, a legalkalmasabb vezetőt vagy vezetőket ki kell nevelni, választani. Ennek a folyamatnak a során a ma is modernnek mondható módon előbb a gyakorlati ismeretek megszerzése, a tájékozódás, a magatartási vizsgálatok és elemzések, majd az elmélet elsajátítása, alkotása volt a neveltetés és kiválasztás szempontja (LÁCZAY, 2008).

A japán vezetési iskola is jó példát szolgáltat arra, hogy a régi idők vezetési elveivel elméletei hogyan hatnak a mában is. MAROSI (1995) szerint a mai Japánban a nagyvállalatok világában a konfucionizmus befolyása nagyon erős, mivel a nagyvállalatok elnökei és felső vezetői jórészt konfuciánus tételekből állították össze menedzseri hitvallásukat, vállalatuk filozófiáját.” Konfucius (Kr.e. 551-479) kínai bölcselő és reformátor 2500 év távlatából is hat a mai japán vezetőkre. Valójában nem vallásalapító, hanem az ősi kínai hagyományokat foglalta össze. Tanításaiban kiemelt szerepet kap az önismeret és a vezetői példamutatás. „Aki erénnyel gyakorolja a kormányzást az olyan akár az északi sarkcsillag, amely mozdulatlanul a helyén marad, bár minden csillag mozog körülötte.”(...)” Ha a népet rendeletekkel kormányozzák és büntetésekkel tartják féken, akkor ki fogja játszani a büntetést, de a szégyent nem fogja ismerni. Ha az erénnyel kormányozzák és a szertartásokkal tartják féken, akkor ismerni fogja a szégyent és mindig egyenes lesz” – vallja.

A kínai vezetés Szun Cu tábornok „A hadviselés művészetéről” című könyvével vált híressé, amelyet a Kínai Birodalom összeomlása előtti időszak legalapvetőbb katonai stratégiai művének tartanak. A mű kihangsúlyozta a vezetésben az ellenség ismeretének fontosságát – „Ha ismered az ellenséget és ismered önmagad, akkor akár száz csata kimenetele miatt sem kell aggódnod. Ha ismered önmagad, de az ellenséget nem, minden győzelmedért elszenvedsz egy vereséget is”.

A 13 fejezetből álló könyv az egyik legismertebb tanulmány, amit a sikerhez kellő stratégiáról írtak. Szun Cu legfontosabb megállapítása, hogy „a hadviselés alapja a megtévesztés”. Hitte, hogy „a hadviselés művészetének legmagasabb formája az, ha harc nélkül győzzük le az ellenséget”. Ma munkáját olyan területeken is alkalmazzák, amelyek egyáltalán nincsenek kapcsolatban eredeti, katonai tematikájával – az üzleti életben, a diplomáciában.

A Szung-dinasztia idején Kínában két olyan jelentős változás történt, amely vezetési szempontból is a modern időkig hatással volt a Kínai Birodalomra. A Szung császárok erős központi kormányzatot vezettek be és csökkentették a helyi vezetők hatalmát, amely a korábbi dinasztiák bukását okozta. Rendszerezítették a köztisztviselők vizsgáztatását, amelyet még a Tangok vezettek be, befejezve ezzel a hatalom átruházását az arisztokráciáról a tehetséges hivatalnokokra illetve emellett hivatalos államfilozófiaként fogadták el a neo-konfucionizmust (JORDÁN,1999).

Az ókori civilizáció és kulturális központok hanyatlásával visszaesett a vezetési gyakorlat színvonala. Újbóli fejlődésnek a középkor végén indult, elsősorban az egyházi és katonai téren megindult szervezési tevékenységgel. A középkorban a hűbéri társadalmi rendszerben alakul ki a katolikus egyház rendkívül hierarchikusan felépített stabil struktúrája. Ebben már megjelenik egy szervezet, azaz az egyház sikeres kormányzása, irányítása. Felismerik a kultúra, a hit, a lojalitás, elkötelezettség szervezet stabilizáló hatását és valójában kiépítik az első globalizált, nemzeteken, államhatárokon átnyúló világméretű szervezetet. CSEPELI (2001) szerint azért, mert a világ különböző részein az állami és egyházi szervezetek együttesen jelentek meg, a közöttük lévő sok-sok évszázadra visszanyúló különbségek az emberiséget a mai napig nehezen áthidalható törésvonalként osztják meg.

A középkori filozófia és teológia nagyjai, a keresztény szerzetesrendek tudósai vagy a reneszánsz gondolkodói ugyanezen kérdésekre keresik a válaszokat. Gondoljunk az utópisztikus Campanella műre, a Napvárosra, vagy Morus „seholsincs” szigetére, az Utópiára! (LÁCZAY, 2008).

Platon után közel kétezer évet kellett várni a következő nagy és hírhedt vezetési kérdésekkel foglalkozó szerzőre, MACHIAVELLIÉRE (1469-1527). Fő műve az *Il Principe* (A fejedelem) 1532-es megjelenése óta nagy viharokat kavart és viták tárgyát képezi. IV. Pál pápa 1559-ben betiltja, azaz indexre teszi a könyvet. A Machiavelli által megálmodott Fejedelem az igazságos, megbízható, lelkiismeretes vezető helyére lép, mint az eredményes, a hatalmat megőrző és a népéért egyszemélyes felelősséggel tartozó ember. A Machiavellinek tulajdonított elv szerint, a „cél szentesíti az eszközt”. Megengedhetőnek tartotta az erőszak, a ravaszság, a hitszegés eszközeinek használatát a vezetésben. Megteremti a reneszánsz uralkodó típusát, aki autokrata, minden hatalmat magában egyesítő zseni, élet-halál ura. „A bölcs uralkodó, tehát ne legyen szótartó, ha ez a magtartás kárára válik, és ha az okok, melyek miatt ígéretet tett, megszűntek. Csalárdságot jó színben tüntesse fel. (...) Kegyesnek, hűségesnek,

emberségesnek, őszintének, vallásosnak kell nem csak látszania, hanem annak is kell lennie. Ugyanakkor lélekben fel kell készülnie az ellenkezőjére, hogy ha szükség úgy kívánja a szerint tudjon cselekedni. (...) A szerint kell tehát cselekednie, ahogy a szél fúj, ahogy a szerencse változásai parancsolják” (MACHIAVELLI, 1996). Nem csoda, hogy a felvilágosodás kora ezeket a vezetési elveket nem fogadja el, mivel ellentétes az emberi szabadság- és természet jogokkal. A bemutatott művekből látható, hogy a korai időszak vezetési kérdésekkel foglalkozó szerzőit elsősorban a hatalom az állam, az egyház az ország vezetésének irányításának kérdései foglalkoztatják.

A vezetéstudomány következő állomását a céhek képviselik. A céhek elsősorban iparosok vagy kereskedők olyan önkéntes társulásai, amelyek az európai városokban a létre és a 19. századig léteztek. Létrejöttüket a városok polgárságának kiváltságai segítették. Szervezetük hierarchikus volt. Tagjaik között megkülönböztették a mestereket, a legényeket és az inasokat; a céh élén állott az céhmester, s rajta kívül még néhány mester és egy vagy két öreglegény ült a céh elöljáróságában. Az iparúzés szabadságát saját érdekeiknek megfelelően korlátozták. Kimondták, hogy csak azon mesterek üzhetnek valamely ipari foglalkozást, kereskedelmi tevékenységet, akik a céh tagjai közé tartoznak. Szigorúan korlátozták a céhhez tartozó mesterek létszámát, csak jó hírű mester, kereskedő kerülhetett a céh tagjainak sorába, aki a szakmájában való jártasságát megfelelő mestermunkával bizonyította. Szigorúak voltak a kiképzés, az inaskodás, legénykedés, vándorlás, próbaidő szabályai. A mesterré válás feltétele egy mestermunka elkészítése volt. A céhek védték saját üzleti érdekeiket és iparkodtak foglalkozásuk tökéletesítésére, a legényeknek ezért általában előírták, hogy vándorlegényként külföldön is gyakorlatot szerezzenek. Alkalmanként meghatározták, hogy egy-egy céh tagjai mely vidékek számára dolgozhatnak és megszabták az egyes készítmények árát és minőségét.

A céhekben az a nézet uralkodott, hogy a munka tradicionális formája lehet egyedül legitim, ezért szabályaikban meghatározták a „jó gyakorlat”-ot. Szabályozták a mesterek számát, az iparcikk minőségét, méreteit, árát, a felhasználható nyersanyagok fajtáit és mennyiségét. A céhek által évszázadok alatt kialakított szabályrendszerek az alapjai az ipari és kereskedelmi kamarák tevékenységének, a védjegy és a szabadalom védelmének.

A céheket felváltó manufaktúra korszak beköszöntésével kialakult a munkavégzés és a minőség egy újabb dimenziója mivel elődjeikkel ellentétben a manufaktúrák működése a versenyre épült. Alapelvük a munkamegosztásos termelés, mely során az egyes

részmunkákat más-más ember végezte, elkülönítve a többiektől. A manufaktúraipar gépeket alig használt, a termelés növekedését az emberi munkaerő fokozódó igénybevétele biztosította, ez pedig az iparúzó rétegek felduzzadását eredményezte. A manufaktúrák munkásai nem a céhes iparból, hanem faluról, minden előzetes ipari képzettség nélkül jöttek. Így meg kellett fogalmazni a manufaktúrákban végzendő munka alapelveit, ezt a munkát a vezetéstudomány végezte el. A munkások már nem voltak a szakma legképzettebb emberei. A rájuk bízott berendezés kezelését kis gyakorlás után elsajátíthatták. Azt az utasítást kapták, hogy "készítsél egy ilyet". Az így elkészült alkatrészek viszont nem mindig illettek egymásba. A selejt hatalmas veszteségeket okozott, ezért törekedni kellett pontosságra. Ennek kiküszöbölésére próbálták kidolgozni egy egységes méret és a követelményrendszert, valamint szabványokat. (BARTA,2004)

A vezetési gondolkodásban lényeges változásokat generált, hogy a XIX. század második felében megjelennek az önálló gazdasági szervezetek. Az egyre növekvő, az egyre több munkást foglalkoztató termelőszervezetek működtetése mind élesebben veti fel a munka megszervezésének kérdéseit. A korszerű, „menedzsment” szemléletű vezetés kialakulását a gazdasági szervezetek, azaz a vállalatok megjelenésétől számítjuk. Az első művek a „vállalatszerű” tevékenységek szervezésére vonatkoznak, és nagyon hamar, már a XIX. század végén és a XX. század elején az irányítással, vezetéssel kapcsolatos kérdések is felvetődnek.

A vezetés, szervezés fejlődése, újabb és újabb módszereinek, elveinek kialakulása, elterjedése a társadalom, az ipar, a technika és a technológia fejlődésével párhuzamosan ment végbe. Ennek a tudománynak az evolúciójában - mint oly sok más terület esetében - fontos állomás volt az ipari forradalom. Az angliai Soho-ban alapította Matthew Boulton (1728-1809) fémfeldolgozó üzemét, sok műszaki találmánnyal, célszerű, korabeli színvonalat meghaladó gépekkel. Innen ered a vezetési feladatok első szervezeti szabályzata, a tulajdonosok és a vezetők heti tanácskozása a termelésről és az értékesítésről (BEREY-DOBOS, 1986).

A vállalkozásokkal, vállalatokkal kapcsolatos vezetési és szervezési kérdéseknek a múlt század elején, a nagyvállalatok kialakulása után nőtt meg a súlya. Különösen a fegyvergyártás területén volt leginkább szükség a céltudatos vezetési-szervezési tevékenységre (DOBÁK és mtsai., 1996). Az 1800-as évek körül kialakult a katonai vezérkar működési alapelve, amelyet az iparban is széles körben átvettek. A XIX. században Babbage és Perronet francia nagyiparosok voltak azok, akik a

vezetéstudomány továbbfejlesztésében kiemelkedő eredményeket értek el. Sürgették a tudományos eredmények ipari termelés szolgálatába állítását, felismerték a tapasztalatcsere jelentőségét, és Babbage megelőzve Taylort megállapította, hogy a vezetésnek általános alapelvei és megtanulható szabályai vannak, a vezetés nem megtanulhatatlan művészet (BEREY-DOBOS, 1986).

A századforduló közepétől, az ipari fejlődés felgyorsulásával Amerikában és Európában egyaránt tudatosabbá vált a vezetési és szervezési problémák kezelése. Mindkét földrészen az iparvállalatok esetében a szervezés fő területe a termelés volt, amely mellett a gazdasági, kereskedelmi jellegű munka vezetése-szervezése komolyan nem jött szóba. A részletes termelési szabályzatok, a centralizált termelésirányítási, -tervezési funkciók álltak a középpontban.

Az Ó- és Újvilágban a vezetés-szervezés területén jelentkező különbségek a vasút megjelenése és térhódítása nyomán indultak el. Az amerikai közlekedési infrastruktúra szinte teljes hiánya, valamint a hatalmas távolságok elősegítették a vasúti társaságok nagymértékű növekedését és terjeszkedését (BALATON, 1991).

A vasút fejlődése a következő vonatkozásokban hozott nagyon fontos, a vezetéshez és szervezéshez is kapcsolódó eredményeket:

- Tradíció hiányában új menedzsment módszerek és -elvek születtek.
- A földrajzi távolságok és a társasági-, vállalati méretek miatt a központ elkülönült az egyes területi egységektől.
- A vasúti cégek társulási jellegéből és a földrajzi távolságokból következően viszonylag gyorsan elkülönültek a tulajdonosi és menedzseri funkciók.

Az iparosodó európai országokban, így Németországban, a vasút megjelenése kevésbé hatott a vezetési-szervezési elvek, ismeretek változására. Sokkal inkább hatottak ez időben a következő tényezők:

- A vezetés és szervezés szempontjából ideállá vált a centralizált nagyvállalat.
- A tulajdonosi és menedzseri funkciók sokáig nem váltak szét.
- Az iparvállalatok főleg az állami bürokráciában használatos vezetési, szervezési szokásokat, módszereket vették át (BALATON, 1991).

A vezetéstudomány kezdetben - az európai országokban - a közgazdaságtan keretében, mint az üzemgazdaságtan egyik része alakult ki. Angolszász területen - elsősorban az Egyesült Államokban (ahol a mi fogalmaink szerinti üzemgazdaságtannak nem voltak hagyományai) - mint önálló vezetéselmélet és módszertan jelenik meg. A fejlett

gazdaságú országokban az első világháborút közvetlenül megelőző időkben már egyetemi, főiskolai diszciplínává vált.

Mindez azoknak a személyiségeknek köszönhető, akik már a századforduló táján felismerték, hogy az ipari forradalomra válaszként létrejött nagy üzleti szervezetek, a nagyipar kifejlődése, az egyre növekvő vállalati méretek, az egyre bonyolultabb tevékenységi folyamatok elkerülhetetlenül új, egyre fejlettebb vezetési és szervezési módszereket igényelnek. Legtöbbször közülük vállalati szakemberként vagy vezetőként közvetlenül szembekerültek szervezetük irányíthatósági, termelékenységi és hatékonysági problémáival, napi teendőik mellett keresni, kutatni kezdték azokat a racionalizálási lehetőségeket, amelyekkel a termelési volumen, de mindenekelőtt a vállalat nyereségessége növelhető.

Azok akik emellett gyakorlati tudásuk és a kísérletekkel igazolt, összegyűjtött gazdag ismeretanyaguk rendszerezésével, általánosítható elvek leszűrésével is foglalkozni kezdtek és ezeket átadható, tanítható formába öntötték, ún. 'iskolákat', követendő vezetési-szervezési irányzatokat teremtettek. Abból következően azonban, hogy a (nagy) szervezetek rendkívül összetettek, sokrétű tevékenységet folytató, bonyolult társadalmi képződmények, az iskolák, illetve az általuk képviselt szervezetelméleti közelítések mindig csak bizonyos nézőpontokra koncentrálnak. Ez érthető is, hiszen lehetetlen egy olyan elemző tanulmány vagy általánosítható és átfogó elmélet kidolgozása, amely az összes szervezeti jellemzőt és alkotórészt, illetve ezek minden kapcsolódását figyelembe veszi. Ez magyarázatul szolgál arra is, miért létezik ilyen nagyszámú különböző, vezetési - szervezési kérdéseket kutató, tanulmányozó úgynevezett szervezetelmélet. Alapvetően mindegyik irányzat felmutat valamilyen tudományos értéket, és nagyon gyakran ma is szolgálja a gyakorlati szervező és vezető munkát. Az irányzatok egyik része megalapozta a vezetéstudomány kialakulását, másik részük (a későbbiekben megjelent, illetve a napjainkban is megjelenő kutatási eredmények, újabb irányzatok) pedig a folyamatos fejlődését szolgálták és szolgálják. Az így kialakult és folyamatosan fejlődő menedzsmenttudomány tehát az eredményes és hatékony csoportos tevékenység, az egyéni és szervezeti működés tudománya.

Tulajdonképpen az arra vonatkozó módszerek, gyakorlati tapasztalatok és azokból leszűrt elméletek rendszerbe foglalt együttese, hogy az egyének csoportban, szervezetben tevékenykedve hogyan érik el a kitűzött célokat (eredményesség) a lehető legjobb hatásfokkal (hatékonyság).

A vezetéstudomány a vezetési gondolkodásmód fejlődésének áttekintésekor általában négy elkülöníthető szakaszt lehet megkülönböztetni. Ezek összefoglaló elnevezései esetenként a szakirodalomban eltérnek. Így a fejlődés egy-egy szakaszának tekinthető:

- a klasszikus vezetési iskola kora (1880-1927)
- az emberközpontú - Human Relations – irányzatok korszaka (1927-1950)
- a II. világháború utáni időszak (1950-1970)
- az integrációs vagy modern irányzatok és a posztmodern irányzatok megjelenése (1970-)

Dolgozatom következő részében a különböző korszakok vezetési gondolkodásról, a vezetési ismeretek történelmi szemléletű fejlődéséről szeretnék képet adni az 1800-as évek végétől napjainkig.

2.2.2. A klasszikus iskolához tartozó irányzatok

A vezetési és szervezési tanok fejlődése a századfordulón új lendületet kapott. Döntő változás, hogy a szervezési, illetve a vezetési tanok rendszerezett leírása, e tanok tudományos igényű kimunkálása kezdődik meg. A kor kimagasló személyisége az 1856-ban született amerikai Frederick Winslow Taylor és az 1841-ben született francia Henri Fayol. A klasszikus iskola képviselői között említjük Max Weber is (DOBÁK és mtsai., 1996).

Taylor legerőteljesebben hangoztatott érve a következő volt: magas bér – alacsony költség. Véleménye szerint az átlagosnál jobban dolgozók kapjanak az átlagnál nagyobb bért. Úgy gondolta, hogy mindenkit a képességeinek, képzettségének megfelelő legmagasabb szintű feladattal kell megbízni, a dolgozóktól azt a teljesítményt kell elvárni, amit egy első osztályú munkás képes nyújtani, mindenkinek, aki az adott kategóriában első osztályúnak minősülő munkát végez, az átlagnál 30-100%-kal magasabb bért kell fizetni. Taylor mindenféle csoportmunkát eltörölt. Szerinte ugyanis a munkások sokkal kevésbé hatékonyak nagy csoportok tagjaiként, mintha egyéni ambícióikat tápláljuk, ösztönözzük. A csoport tagjainak egyéni hatékonysága szinte mindig a legrosszabb ember szintjére vagy az alá süllyed, a csoportszellem általában lefelé húz mindenkit, ahelyett, hogy felemelne. Fontosnak tartotta az egységesítést (szabványosítás). Véleménye szerint a fizikai és a szellemi munkát szét kell választani, a munkásokat pályaalakalmassági vizsgálatok alapján kell kiválasztani. Módszereinek

nagy részét Taylor nem tudta a gyakorlatba sikeresen átültetni, de a későbbiekben munkatársainak sikerült a gyakorlati alkalmazás (TAYLOR, 1988; BALATON, 1991; BAKACSI, 1991). Taylor művében megfogalmazta a vezetés négy alapelvét:

1. A vezetésnek tudományos alapon szabályoznia kell a munkavégzés minden elemét.
2. A vezetőknek tudományos alapon kell kiválasztaniuk a munka szempontjából leginkább megfelelő munkásokat és alkalmazottakat.
3. A vezetők és beosztottak „szívélyes egyetértésben” dolgozzanak egymással.
4. A munkát és a felelősséget meg kell osztani a vezetők és a végrehajtók között.

Az első alapelv azt jelentette Taylor olvasatában, hogy a vezetőknek a munkafolyamatot minél apróbb elemekre kell lebontania, és meg kell határozni ezek elvégzésének „egyetlen legjobb módját”.

A második alapelv Taylor szerint az alábbi „recept” szerint kell megvalósítani:

- Keressük meg a kiválasztott munkához a legjobb eljárást.
- Válogassuk ki azokat az embereket, akik ezekkel az eljárásokkal a legrövidebb idő alatt tudják elvégezni a termelési műveleteket.
- Az ilyen külön kiválogatott emberek munkájának időtartamából állapítsuk meg minden egyes művelet elvégzésének „normaidejét”.
- Tanítsuk be ezeket az összes munkásnak, és a munkabér szabályozásával, büntetésrendszerrel, felmondási fenyegetéssel, stb. kényszerítsük őket a normaidő betartására (GULYÁS, 2008).

A harmadik alapelv lényege a munka és a menedzsment szigorú kettéválása. Taylor ideális világában a vezetőknek gondolkodniuk és szervezniük kell, a munkások számára viszont e tevékenység tabu: ők élő fogaskerekek egy hatalmas gépezetben. Felfogására pontosan rávilágít az alábbi idézet: „Nem azt akarjuk magunktól, hogy gondolkozzanak, arra vannak itt más emberek, akiket ezért fizetnek.” (TAYLOR, 1988).

A századforduló másik jelentős alakja, Henri Fayol (1841-1925). Francia bányamérnök, egy bányászati-kohászati konszern vezérigazgatója volt. Főként a vállalati vezetéssel, elsősorban a felső vezetés kérdéseivel foglalkozott. A vállalatok vezetésének általános kérdéseit vizsgálta, és kezdeményezte a vezetés törvényszerűségeinek megfogalmazását. Munkásságában sikeres vállalatvezetési tapasztalataira támaszkodott.

Először tett kísérletet a vezetés részfunkcióinak rendszerbe foglalására (BAKACSI, 1991). Tanításának három pontja van:

- vezetés (management) általános módszer,
- a vezetés a szervezetek működésének kormányzására vonatkozik,
- a vezetés a rendszerkoncepción nyugszik.

Fayol egyetértett Taylорral abban, hogy a vezetés területein szükség van funkcionális vezetőkre (FAYOL, 1984;BAKACSI, 1991; DOBÁK, 1996).

Fayol szerint a sikeres vállalati működés titka mindenekelőtt az, hogy képesek legyünk néhány egyszerű, bárhol alkalmazható vezetési elvet meghatározni. Ezek a következők:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Munkamegosztás | 8. Centralizáció |
| 2. Tekintély-felelősség | 9. Hierarchia |
| 3. Fegyelem | 10. Rend |
| 4. Egyszemélyi vezetés | 11. Méltányosság |
| 5. Az irányítás egysége | 12. A munkaerő-állomány stabilitása |
| 6. A részérdek alárendezése az általános érdekeknek | 13. Kezdeményezés |
| 7. A dolgozók bérezése | 14. A dolgozók egysége |

Fayol érdeme az is, hogy először tett kísérletet a vezetés részfunkcióinak rendszerbe foglalására.

FAYOL (1984) szerint a vezetés összetevői a következők:

- Tervezés
- Szervezés
- Közvetlen irányítás/utasítás
- Koordinálás
- Ellenőrzés

Max Weber (1864-1920) nevét is a klasszikus iskola képviselői között említi meg a szakirodalom. Sokoldalúságára jellemző, hogy a filozófia, a politika, a jog, a szociológia, a valláselmélet és a lélektan területén is komoly gondolatokat fejtett ki. A vezetés- és szervezéstudomány számára elsősorban a weberi szervezETFelfogás bír jelentőséggel. Szervezetelméleti vizsgálódásai döntően a centralizált porosz államhatalom közigazgatási viszonyaira irányultak, de foglalkozott a kibontakozó tőkés nagyüzem belső strukturális vonásaival is. Weber gondolatmenete elvont, ugyanakkor a mondanivalója tudományosan megalapozottabb és igényesebb. Véleménye szerint a

bürokratikus szervezeti forma tekinthető a legjobbnak. Meglepő állítás ez, hiszen addig csak pejoratív jelentést tulajdonítottak a bürokráciának, amely lassúsággal, bonyolult ügyintézással párosul. Weber felfogása eltér ettől a szemlélettől. Úgy gondolta, hogy a bürokrácia alkalmas arra, hogy stabilitásban, fegyelemben, megbízhatóságban felülmúljon minden más szervezeti formációt, noha felismerte a veszélyeit is (képes lehet önmagáért működni). A bürokratikus szervezetek nélkül megoldhatatlan a tömegméretű igazgatás, segítségükkel olcsón, gazdaságosan biztosítható a pontos és gyors ügyintézés (DOBÁK, 1996; BAKACSI, 1996).

A Weber által racionálisnak tekintett szervezetet a szabályozottság, munkamegosztás, hierarchia, aktaszerűség (írásbeliség), szakmai hozzáértés (hivatástudat), személytelenség, tárgyilagosság jellemzik (DOBÁK, 1996).

Weber uralommal és bürokráciával kapcsolatos tételei napjainkban is sokat segítenek a szervezetek világának megismerésében. A szervezetek működésével kapcsolatos fogalmi a 40-50 évvel később induló szervezetelméletek alapkategóriáivá váltak. (BALATON, 1991)

Max Weber szerint a szervezetekben a legitim hatalom gyakorlása háromféle módon lehetséges.

Hagyományos szervezetekben a hatalom elismertsége a szokásban, a hagyományoknak megfelelő eljárásban, a hatalomhoz való jogot természetesnek tartó megállapodott hitben gyökerezik. Karizmatikus szervezetekben a hatalom elismertsége a vezető személyiségében rejlő erőkhöz vetett hitben gyökerezik.

A bürokratikus szervezetekben a hatalom teljesen személytelen marad. A hatalom gyakorlását formalizált szabályok és eljárások, elvek és precedensek határozzák meg. A legális-racionális hatalom forrása a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíció. Ebbe a típusba sorolható a hadsereg, az állami bürokrácia, az önkormányzat. A gazdasági életben, különösen a nagyméretű vállalatok körében a legális-racionális hatalomgyakorlás előfordulása jellemző. Ezek mind bürokratikus szervezetek (CSEPELI, 2001).

Összefoglalóan elmondható, hogy a klasszikus iskola mindhárom irányzata közelítéseiben a szervezetek formális aspektusaira helyezik a hangsúlyt. A tradicionális irányzat képviselőit a szervezet egységei, a feladatok és a strukturális elemek közötti formális viszonyok érdeklik elsősorban. Hangsúlyozzák a munkamegosztást, a hierarchikus hatalmi struktúrát, a szabályzatok és szabályok alkalmazását és a gazdasági eredményt maximalizáló döntéseket. Ezzel párhuzamosan valamelyest háttérbe

szorulnak az emberi aspektusok, a figyelem középpontjában a pusztán teljesítmény áll, amelyet szabályzatokhoz, normákhoz viszonyítva mérnek. E mellett azonban a munkahely biztonsága, a karrier/előmenetel kérdése és a munkások vezetőik szeszélyeitől való védelme is fontos részét képezik a hagyományos menedzsment elméletnek. Képviselői azonban nem ismerték fel az alkalmazottak közötti munkahelyi informális vagy társadalmi viszonyokat, a Taylor által kidolgozott ösztönző rendszer is kizárólag anyagi jellegű juttatásokat tartalmaz. Fontos különbség a három ág között, hogy a szervezet más-más részét hangsúlyozzák.

A klasszikus iskola irányzatai a dologi – technikai felfogásának egyenes következménye, hogy a szervezetet leszűkítik a formális strukturális tényezőkre, azaz a munkamegosztásra, a hatásköri rendszerre, a belső koordinációra, a szervezés és a működés szabályozásának megoldásaira. Ennek következtében a szervezetet önálló, objektív kategóriaként, azaz a környezetétől független zárt rendszerként kezeli. Ezzel magyarázható, hogy a klasszikus vezetési iskola képviselői a szervezet belső formális, objektív és mérhető tényezőire koncentrálnak, az ember szerepének értékelése háttérbe szorul. DOBÁK (1991) szerint „az ember szerepét mélyen valóságos jelentősége alá értékelték. Ez a leértékelés több tényezőből tevődik össze. Benne van, egy valóságban nem létező ember modell, a „homo oeconomicus” képe. Továbbá benne van az a szemléleti megközelítés, amely az embert, mint ellentmondásos, esetleges és következtelen tényezőt kívül rekesztette a vizsgálaton. Benne van a kor is, amelyben a szervezetekben (a vállalatokban) dolgozó emberek nagy része „figyelemre sem érdemes” igénytelen, műveletlen, képzetlen, egyszerű kétékezi munkás volt.” Meg voltak győződve arról, hogy a szervezeti folyamatok, objektívek, racionálisak, mérhetőek és kiszámíthatóak, azaz a természettudományos racionalitás igénye hatja át a szervezési, vezetési gondolkodást is.

2.2.3. A két világháború közötti időszak menedzsmentje

Azt, hogy a munkások emberi kapcsolatainak javítása fontos termelési tényező lehet, egyes vállalkozók már az iparosodás idején felismerték. Vezetési ismeretként viszont csak a XX. század elején jelennek meg, s a II. világháborút követő időszakban teljesednek ki a vezetéstudományban az ún. Human Relations irányzat teóriái. A közös töről fakadó, de szerteágazó megközelítéseket alkalmazó kutatók és vezetéstudományi

munkák igen széles köre sorolható be ebbe a neoklasszikusnak is nevezett irányzatba. A huszadik század első évtizedeiben, a vezetésben és szervezésben, mindent áthat a tudományosság, a kiszámíthatóság, a mérhetőség igénye. Vizsgálati és mérési módszereket dolgoznak ki, amelyek racionálisak és természettudományos eredetűek. Alapvető követelmény a kutatásokban a mérhetőség és az ismételhetőség. Ezekkel a módszerekkel nagyon sokan tudományos vizsgálatokat, kutatásokat végeznek, kísérleteket állítanak be. Hasonló képen gondolkodnak a Chicago közeli Hawthornban a Western Electric Company-nál is. Kísérleteket állítottak be, abból a hipotézisből kiindulva, hogy a megvilágítás fényereje és a dolgozók teljesítménye között pozitív összefüggés van (HORNAMS, 1966). Felkérték Elton Mayo-t és munkatársait, hogy a kísérletekben működjenek közre, és azok pontos beállításával igazolják az eredeti hipotézist. Az első vizsgálatokban az eredmények megismétlődtek. Megvizsgálva a beállítás körülményeit rájöttek, hogy a korábbi kísérletekben mindig új munkacsoportot hoztak létre, és ezek teljesítményét vizsgálták. Arra a következtetésre jutottak, hogy a teljesítmény ellentmondásokat nem a fizikai környezetben kell keresni, hanem maga a csoport, a csoportformálódás befolyásolja.

Elton Mayo, a fenti kísérlet eredményeként kollégáival kidolgozta az emberi viszonyok tanát. Hosszú hónapokig tartó kísérletek eredményeként megállapították, hogy a szervezetek növekvő teljesítményei nem a munkakörülmények megváltozására, hanem a társas kapcsolatokban, a motivációban és a felügyelet módjában bekövetkezett változásokra vezethetők vissza (DOBÁK, 1996; BERDE, 1998). Mayo és munkatársai több éven át kísérleteztek a vállalatnál és több tízezer kísérleti jegyzőkönyvet vettek fel. Ezekre a vizsgálatokra alapozva dolgozták ki a „Human Relations” vezetési iskola elméleteit, eredményeit. Az „emberi viszonyok” tanának, jelentősége abban rejlik, hogy ez volt az első, tudományosan is igazolt eredmény az emberi tényezők szerepének meghatározására a gazdasági folyamatokban. Az, hogy ezeket az eredményeket a vezetési kutatások tárták fel nem véletlen, mert pontosan a folyamatok szervezése, végrehajtása az a terület, ahol az emberi tényezők befolyásoló hatása közvetlenül érvényesül. Az „emberi viszonyok tana” tisztázta, hogy a munkateljesítményeket nem a fizikai környezet határozza meg elsősorban, hanem a csoportformálódás folyamatát befolyásoló emberi tényezők. Tisztázták, hogy a csoportnak nagy hatása van a csoporttagok viselkedésére, magatartására. Befolyásolja a tagok attitűdjét, teljesítményét. Ezzel lerakták a csoport-szociológia, a vezetés pszichológia, a további csoportkutatások és a csoport-menedzsment alapjait. A szervezet alapegységének már

nem az egyént, hanem a csoportot kell tekinteni. A formális struktúrák mögött felfedezték az informális struktúrát, valamint a csoport informális vezetőjét is, és ezeket fontos szervezeti tényezőként definiálták. A teljesítmények, véleményük szerint, szorosan összefüggnek a munkahelyi elégedettséggel, minél nagyobb az elégedettség annál jobb a teljesítmény. Az embereket nemcsak gazdasági ösztönzőkkel lehet motiválni, hanem a pszichológiai tényezők, érzések, érzelmek, attitűdök, a meggyőződések és az értékek is fontosak (DOBÁK, 1996).

MAROSI (1988) szerint az emberi viszonyok tana a modern szociológia kezdetét is jelenti. A klasszikusokkal szemben az emberi viszonyok tana szerint az emberek szemben állnak a rájuk kirótt feladatokkal, célokkal és változásokkal. Olyan szervezettel szemben éreznek csak elkötelezettséget, amelyhez hozzá tartoznak. Ilyen feltételek mellett alkotóképességüket inkább hasznosítják szervezeti célokra, mint a szervezeti szabályok elleni önvédelemre. A tekintély szervezetet integráló ereje kölcsönös bizalomban rejlik.

MÜNSTERBERG (1914) az emberi magatartás tudományos vizsgálatának fontosságát hangsúlyozza „Pszichológia és ipari hatékonyság” című könyvében. A munkások individuális pszichikai jellemzőinek kísérleteken, teszteljárásokon keresztüli megismerése (alkalmassági vizsgálatok) megkönnyíti az emberek kiválasztását, betanítását, motivációik és ellenmotivációik megismerése pedig a teljesítménynövelés „eszköztárát” adhatja a menedzsment kezébe.

A vállalatok nem csak technikai-gazdasági szervezetek, hanem társadalmi szervezetek is. Mint társadalmi rendszer befolyásolja az egyén szervezeti szerepét és sajátos normákat, értékeket alakít ki (ROETLISBERGER-DICKSON, 1934; 1938).

GVISIANYI (1972) rámutat arra, hogy az emberi problémák megoldása vállalati feladat. Véleménye szerint a társadalmi problémákat nem lehet a társadalmi-gazdasági rendszertől függetlenül a vállalat kapuin belül megoldani. Kritikaként fogalmazza meg, hogy az emberi viszonyok tanának képviselői a nagyvállalatot önálló társadalmi rendszernek tekintették, vizsgálataikat e rendszer belső mechanizmusára korlátozták, nem vették figyelembe a piacot, a környezetet.

GULYÁS (2006) szerint a két világháború közötti időszak egyik fő vonása a HR adminisztráció kiépülése, fejlődése a vállalatvezetés támogatásának céljából. Megszerveződtek az első személyzeti osztályok, melyek továbbra is ellátták a gondoskodás feladatát, de emellett olyan munkák is megjelentek profiljukban, mint a toborzás, időbeosztás, fizetési rendszerek és nyilvántartások kezelése. A HR szakember

megtanult bürokratikus rendszerben dolgozni, a paternalista célokat a szervezeti célok váltották fel a humanitárius szemlélet megmaradása mellett.

Összességében a korszak elméleteiről megállapítható, hogy a szervezet, a szervezés és a vezetés kérdéseit a klasszikus iskola felfogásától eltérő módon közelítették meg. Ezek a felfogások a dologi, technikai megközelítésekkel szemben humanisztikus jelleget mutatnak. A humanisztikus jelző arra utal, hogy a termelésben és a szervezet életében az embernek sajátos szerepe van. A szervezetek emberekből, emberek munkájából állnak. Ezek a művek a vállalatot, mint szervezetet a vezetés, a dolgozói magatartás, a munkamegosztás és a szervezés kérdéskörök vizsgálatain keresztül közelítik meg. (MAROSI, 1988).

2.2.4. A második világháborútól az 1970-es évekig

Az emberi magatartás elemzésére épülő irányzatok a 30-as évek válsága és a II. világháború után új lendületet vettek. Ezt az időszakot a változatosság, a sokszínűség, a tudományos és a gyakorlati kihívások sűrűsége jellemzi. Az amerikai menedzsment-tanok az 1950-es, 1960-as évekig szinte teljesen meghatározták az európai tőkés országok gyakorlati vezetési és szervezési próbálkozásait. Kiváló szakemberek (pszichológusok, szociológusok, szociálpszichológusok és mások), az ún. magatartástudományi iskola képviselői tették le eredményeiket a menedzsmenttudomány asztalára, úgymint Maslow, Lewin, Likert, Barnard, Selznick, Simon, McGregor (GYÖKÉR, 2007).

Hatásukra a munkáról egyre inkább úgy vélekedett a társadalom, hogy annak nemcsak gazdasági és más társadalmi szükségleteket kell kielégíteni, hanem egyúttal személyes megelégedettséget, sikerélményt is kell nyújtania. A kísérleteket az európai arculatú vezetés és szervezés kialakítására azonban erős amerikai befolyás mellett folytatták. Egyes európai, piaci viszonyok között gazdálkodó országokban saját utak keresésével is próbálkoznak, ami sokszor az átvett receptekben való csalódásnak tulajdonítható (DOBÁK, 1996).

A háborús évek során született új technikai, tudományos módszerek – mint például a számítógép – teljesen átalakították a gondolkodást. Kialakult egy új minőségi szemlélet az Egyesült Államokban, Japánban és Európában. A számítógép megjelenésével napvilágot láttak az új tervezési módszerek, ezzel kialakult az operációkutatás, a lineáris

programozás, valamint a számítógépes modellezés. Ebben az időszakban születtek az olyan vezetési elvek, mint például: a „management by exception” (vezetés kivételes beavatkozással), a „management by system” (rendszeren alapuló vezetés), a „management by objectives” (vezetés célok alapján) (DOBÁK 1996).

A vezetés és szervezés, valamint a szervezet elméletek fejlődését a gyakorlati kihívások mellett a különböző tudományágak intenzív egymásra hatása is elősegítette: elsősorban a szociológia, a politikai gazdaságtan, a biológia és az antropológia területéről átvett gondolatok hatottak a szervezetelmélet további fejlődésére. Az egyik legjellemzőbb vonulatot a vezetéselmélet döntésorientált, matematikai irányzatai jelentik: a brit tudóscsoport által, kezdetben háborús logisztikai problémákra kifejlesztett, operációkutatás, a kibernetikai (rendszerirányítási), rendszerelméleti irányzatok (HENKEY, 2005).

Ebben a korszakban nyilvánvalóbbá vált, hogy a hagyományos – a pénz és a szigorú ellenőrzés meghatározó ösztönző erejét hangsúlyozó – „taylori motivációs modell” nem megfelelő és nem elegendő a menedzsment számára. Felismerték, hogy az alkalmazottak részvételének bátorítása, javaslattevéik kérése és felhasználása, bevonásuk a problémamegoldásba, érzelmeik számbavétele csökkentheti a szükséges változtatással szembeni ellenérzésüket, erősíti együttműködésüket, szervezeti lojalitásukat. A hagyományos motivációs modellt tehát egyre inkább az emberi viselkedést strukturáltabban elemző motivációs elméletek váltották fel. Egy kialakulóban lévő új tudományág, a szervezeti magatartástudomány (Organizational Behavior) célként az egyén-, csoport- és szervezeti szintű magatartás vizsgálatát jelölte meg a szervezeti lét feltételei között (GYÖKÉR, 2007).

Kurt Lewin csoportdinamikai vizsgálatai során arra kereste a választ, hogy az egyes emberek konkrét szituációkban megfigyelhető magatartását milyen egyéni, csoport és kulturális tényezők határozzák meg. Az egyéni magatartás megváltozásával kapcsolatban Lewin szerint a legfontosabb tényezőt a csoport és kulturális normák jelentik. A vezetési problémák kezelése nem képzelhető el az informális közeg, a csoport figyelembevétele nélkül. Más kutatásaiban az egyének magatartásváltozásait vizsgálva kimutatta, hogy a magatartásváltozás annál valószínűbb, minél inkább csoportnormákra, csoportelkötelezettségre és nem az egyén belátására, felvilágosítására alapozódik. Lewin kutatásai a vezetői munkastílus és a csoport magatartásának, teljesítményének összefüggéseire is kiterjedtek (HENKEY, 2005).

Herbert Simon Nobel-díjas teoretikus az emberi döntéshozatal folyamatát vizsgálta, radikális kritikáját adva a „homo oeconomicus” klasszikus közgazdasági felfogásának. SIMON (1982) korlátozottan racionális döntési teóriája szerint a döntéshozók általában nincsenek teljes információ birtokában és információfeldolgozási kapacitásuk is korlátozott. Ezért vagy úgy követik a megelégedésre törekvés elvét, hogy optimális megoldást keresnek egy leegyszerűsített (modellezett) világban, vagy pedig úgy, hogy elfogadható megoldásokat keresnek egy realisztikusabb világban (BERDE, 2003). Douglas McGregor az, aki két alternatív útját írta le annak, ahogyan a vezető értelmezheti a munkavégző embert a szervezeten belül. Megállapítja, hogy a vezető viselkedését nagyban befolyásolni fogja az, miként vélekedik az emberi természetekről (BERDE, 1998). Az „X” és „Y” elméletében tulajdonképpen a hagyományos és a Human Relations 'vezetési modell' alapjellemezőit, feltételezéseit hasonlítja össze (GYÖKÉR, 2007).

Összefoglalva ezen korszakban született irányzatok (elméletek) mondanivalóját, azt látjuk, hogy a munkacsoportok, a menedzser beállítódása, magatartása, vezetési stílusa, valamint az alkalmazottak emberi és társadalmi szükségletei (emberi kapcsolatok) fontosságát, a szervezet társadalmi környezetének az elvégzett munka mennyiségére és minőségére való hatását hangsúlyozzák. A rendszerszemléletű gondolkodás a vezetési folyamatokat egymással összefüggő tevékenységként fogja fel, melyben magát a szervezetet rendszernek tekinti, inputokkal és outputokkal.

2.2.5. Integrációs törekvések az 1970-es évek elejétől napjainkig

A legutóbbi időszakot az új utak keresése, a gondolkodásmód egyre gyorsuló átalakulása jellemzi. A társadalmi-gazdasági változások és az új technológiák megjelenése szükségessé tették mind az elméleti tételek, mind a gyakorlatban alkalmazott megoldások továbbfejlesztését, újakkal való felváltását (DOBÁK, 1996). A technikai-technológiai változások közül a mikroelektronika gyors fejlődését és széles körű gyakorlati alkalmazását kell kiemelni (BARAKONYI, 2000). Az 1970-es éveket a menedzsment tanok egyre nagyobb sokszínűsége jellemzi. Előtérbe kerültek a szervezeteket magyarázó elméletek. Ez abból indul ki, hogy a szervezetek tudatos alakításához, eredményes vezetéséhez előbb ismernünk kell a szervezet tagjainak

magatartását befolyásoló tényezőket, a szervezetek fejlődésére jellemző hatásmechanizmusokat (BALATON, 1991). A racionális irányzatok egyik különleges elmélete a szervezetek működéséről a populáris ökológia. A biológiából átvett fogalmakat, a darwini egyedfejlődési és a faj fennmaradási elveket, az evolúciós elméletet a gazdasági szervezetek működésére adaptált. Képviselői azt vallották, hogy azok a szervezetek képesek fennmaradni, amelyek meg tudják szerezni a létükhöz szükséges erőforrásokat. Mivel az erőforrások korlátozott számban állnak rendelkezésre, versenyben állnak más szervezetekkel, az erősebbek fennmaradnak, a gyengébbek elpusztulnak (BERDE, 2003).

A '70-es években kialakuló Fiedler-féle kontingencia (szituáció) elmélet szerint a vezetői magatartást az adott helyzet körülményei, feltételes kapcsolatai határozzák meg. Mivel egységes vezetési koncepció nincs az állandóan módosuló feltételek kezelésére, az adott szituációnak megfelelő legjobb utat kell a menedzsmentnek megtalálni, és rugalmas, diagnosztikai közelítést kell követnie. A bizonytalansági változók (pl. a külső környezet, a technológia, a szervezet mérete, a személyzet, stb.) elemzésével, az adott helyzet vizsgálatával a menedzser dönt arról, hogy melyik menedzsmentközelítést (milyen vezetési módszereket és elveket) vagy azok milyen kombinációját választja/alkalmazza a megoldáshoz. Az irányzat képviselőinek véleménye szerint a szervezet teljesítménye attól függ, hogy hogyan tudja szervezeti-, vezetési struktúráját, ezen belül stratégiáját, a szervezeti tagok magatartását, a környezet, a környezeti feltételrendszer változásainak megfelelően alakítani. A siker titka tehát az alkalmazkodás, a környezet megismerése, előnyeinek kihasználása (GYÖKÉR, 2007).

Vannak olyan teóriák, amelyek az erőforrásoktól való függést hangsúlyozzák, s a szervezet struktúráját valamely – elsősorban külső – aktor szerepével hozzák összefüggésbe. Ilyen aktor lehetnek a tulajdonosok, a szállítók, a vevők, vagy más piaci, környezeti szereplők. Minél erősebb a függés, annál korlátozottabb a szervezet önállósága a döntésekben, így e döntéseket egyre centralizáltabban hozza meg. Az erőforrások (a pénz, a munkaerő, az információ, a termékek, szolgáltatások) megszerzésének korlátozottsága, nehézsége hatalmi-függési viszonyt eredményez, ami igaz mind a külső környezetre, mind a szervezet egységeire. A függés befolyásolja a szervezet jellemzőit és a szervezetközi kapcsolatokat is.

Az institucionalista elmélet szerint a szervezetek intézményi környezete valamilyen racionálisnak tekintett struktúrát vár el a szervezetektől, amelyek igyekeznek is alkalmazkodni ezekhez az elvárásokhoz. Minél erősebb az állam, illetve minél

erősebben kapcsolódnak a szervezetek az államhoz, annál inkább hasonlítanak egymáshoz és az államhoz (HENKEY, 2005).

BLAU és SCOTT (1966) aszerint osztályozza a szervezeteket és a hozzájuk kapcsolható vezetői feladatokat, hogy kik a fő kedvezményezettek. Egy-egy szervezet működése kapcsán a következő embercsoportok lehetnek kedvezményezettek:

1. a beosztott alkalmazottak,
2. a tulajdonosok, a vezető alkalmazottak,
3. a kliensek, akik nem tartoznak a szervezethez, de napi kapcsolatban állnak vele,
4. a közösség vagy az egész társadalom.

Nyilvánvaló tény, hogy egy-egy szervezetnek sokféle kedvezményezettje lehet. Az egyes típusok jellegzetes problémákkal küszködnek. A kölcsönös kedvezményezettségen alapuló szervezetek fő problémája a belső demokrácia biztosítása és a tagsági ellenőrzés fenntartása. A gazdasági szervezeteknek helyt kell állniuk a piaci versenyben. A közhasznú szervezetek örök problémája, hogy miként tudnak egyensúlyt találni a kliensek kielégítésre váró szükségletei és az adminisztráció között. A kliensek szükségképpen mindig többet akarnak, mint amire az adminisztráció képes és hajlandó. A közérdekű szervezetek társadalmi ellenőrzése megoldatlan. Hiányzik az elszámoltathatóság és az átláthatóság.

CSEPELI (2001) szerint a szervezetek működésének és működtetésének differenciáló tényezője a tulajdonlás. A köztulajdonban lévő szervezetek költségvetése az államtól vagy az önkormányzattól függ. A veszteségekért az érintett vezetők nem fizetnek, sőt esetenként az a paradox helyzet áll fenn, hogy a szervezet ugyan veszteséges, de nem a szervezet tagjai számára. A köztulajdonban lévő szervezetek léte vagy nemléte nem függ a nyereségtől, de még attól sem, hogy milyen mértékben elégítik ki a létrehozásuk indokául hangoztatott szükségleteket. Ezeket a szervezeteket működtető, közpénzek elosztása felett uralkodó vezetői és politikai erők ugyanis nem pusztán reagálnak a társadalmi szükségletekre, hanem létre is hozzák azokat. Ha változnak a szükségletek, a változásnak először a politikai szférában kell tudatosulnia. A közszolgálati szervezetek maguktól kevésbé hajlamosak a változásra és abban nem is érdekeltek. A magánszférában működő szervezetek ezzel szemben olyan tulajdonossal vagy tulajdonosokkal rendelkeznek, akik közvetlenül vagy közvetetten abban érdekeltek, hogy a szervezet működésének eredményeként pénzben kifejezhető, elosztható haszon keletkezzen. Míg a köztulajdonban levő szervezetek áru- és szolgáltatásai iránti kereslet mértékét politikai döntések határozzák meg, a magánszervezetek sorsa felől a piac dönt.

A magánszervezetek akkor és addig léteznek, amíg áruikra és szolgáltatásaikra a piacon kereslet mutatkozik. A magánszervezetek költségvetési korlátja kemény, hiszen nincs semmiféle pótlólagos pénzügyi háttér, mely kiegyenlítené a folyamatos veszteséget. A veszteséges magánszervezet tönkremegy és eltűnik. A köztulajdonban levő szervezet többnyire monopolhelyzetben van, ezzel szemben ugyanazon funkció ellátására számos magánszervezet vállalkozhat, ami versenyhelyzetet jelent. Az a szervezet marad meg, mely áruinak és szolgáltatásainak árát alacsonyan képes tartani, miközben a minőség magas. A magánszervezetek, ha meg akarnak maradni, rugalmasan kénytelenek reagálni a szükségletek megváltozására.

A vezetéstudomány - fentiekben korántsem teljes körűen vázolt - integrációs törekvésekkel jellemezhető szakaszába sorolható elméletek legjellemzőbb törekvéseire az alábbiak jellemzőek:

- a környezeti problémák komplexebbé válásával párhuzamosan egyre inkább a szervezet, mint mikrogazdasági rendszer és annak vezetése került előtérbe,
- a környezet és a szervezeti struktúra statikus, formális, elvont elemzése helyett a dinamikus és konkrét vizsgálatokra helyeződött a hangsúly,
- a szervezet és környezete közötti kapcsolatokat megjelenítő folyamatok a meghatározóak,
- a szervezetek működésének és működtetésének differenciáló tényezője a tulajdonlás és a szervezethez való kötődés.
- a vezetésnek a közös cselekvések elemzésére kell koncentrálnia.

Fontos megjegyezni, hogy a szervezés és vezetés tudományának eredményei, az általános vezetési elméletek többnyire kereteket, megközelítési és értelmezési módokat adnak a vezetési feladatok megoldásához. A módszerek, javaslatok, vezetési elvek nem mereven, szolgai módon követendő eljárásokat jelentenek, a vezetési helyzet, a vezetési gyakorlat függvényében alkalmazhatók, de nem feltétlenül alkalmazandók. Viszont jó tudni, létezik több jól bevált, gyors megoldás a vezetés világában, amelyek használata biztonságosabbá és egyszerűbbé teszik a döntés előkészítését, növelik a döntés helyességének esélyeit, segítik a többi vezetési funkció és szerep hatékony végzését. Bizonyos megoldások önműködővé tettek/tesznek vezetési eszközöket, pl. a programozhatóság eredményesen hasznosítható a termelésirányításban, készletgazdálkodásban, elszámolási bérezési rendszereknél, logisztikai problémáknál, más jól tervezhető területeken.

A fejezetben felsorolt irányzatok, iskolák mellett még sokféle megközelítés ismert, amelyek mindegyike a sikeres vezetést kívánja megalapozni, segíteni, hiszen ez várható el a vezetés tudományától.

2.3. A MAGYAR VEZETÉSTUDOMÁNY TÖRTÉNETE

Magyarországon a vezetéstudomány fejlődésének fázisai megegyeznek a kelet-európai vezetéstudomány fejlődével:

- A kezdeti korszak, amelyben mind a taylorista - fayolista, mind a német szervezélméleti befolyás érvényesül.
- A tervutasításos korszak.
- Az újabb kori formalisztikus gondolkodás korszaka.
- A társadalomtudományi, főleg szociológiai megközelítések. És végül
- A legújabb, a komplex hatások által determinált fejlődés (DOBÁK, 1991).

A kelet-európai országok annyiban különböznek, hogy az újabb kori formalisztikus gondolkodás korszakában az 1960-as évektől viszonylag szabadabban lehetett nyugati elméleteket és módszereket átvenni, sőt az 1970-es évektől lehetőség nyílt a szervezetszociológia viszonylag szabad művelésére is (MAROSI, 1991; DOBÁK, 1991).

A taylorizmus viszonylag hamar elérte Magyarországot. 1909 és 1913 között Méhely Kálmán több tanulmány publikált a Taylor-rendszerről. Szabó Ervin a munkaerő tudományának nevezte a taylorizmust. A taylorizmus hatására Magyarországon is elterjedt a racionalizálási mozgalom, s 1930-ban megalakult a Magyar Racionalizálási Bizottság. Hollós József és Hollós István a Taylor-, Fayol- és a Ford-rendszert ismertették 1931-ben kiadott Racionalizálás című könyvükben. Az 1940-es évek elejétől több kiadvány jelent meg a gyári folyamatszervezés, a munkaszervezés és a költségszámítás tárgykörében. Magyarországon a vezetés- és szervezéstudomány helyzete a tervutasításos rendszer korszakában, 1948-1957 között lényegében a többi kelet-európai országéval azonos módon alakult. 1950-ben felszámolták a vállalatok szervezési osztályait. A szervezés, mint szakmai tevékenység megszűnt, azzal az indokkal, hogy a szervezés a vezető személyes feladata, nincs szükség elkülönült, specialista tevékenységre. A vezetéstudomány művelése is megszűnt, a vezető feladata

kimerült a felülről kapott tervutasítások végrehajtásában. A vezetőképzést a pártiskolákon és tanfolyamokon folyó ideológiai képzés jelentette (MAROSI, 1991; DOBÁK, 1991).

A II. világháború után a szocialista államforma létrejöttét követően a vezetésben az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás is háttérbe szorult. Annak ellenére, hogy: „A szocialista társadalomban legfőbb érték az ember”. A szocialista gazdaságpolitika abból a felfedezésből indult ki, hogy a személyzeti munka kapitalista csökevény, tehát szükségtelen. Ezen időszakban minden tizedik addig fizikai munkát végző személy valamilyen vezetői funkcióba került. Ez az a kor, amikor az ember lakatosból gyárigazgatóvá válhatott egy nap alatt, csak a megfelelő szintű párttagkönyvet kellett a zsebében hordania. A kor személyzeti politikája is a vázolt társadalmi háttérből fakadt (GULYÁS, 2008).

Ebben a korszakban a megváltozott hatalmi, politikai és ideológiai viszonyok következtében megszakadt a magyar személyügyi politika és tevékenységmenedzselés szerves fejlődése, a piacgazdaságtól idegen alapelvek, értékek és mechanizmusok hatására az alábbi jelentős torzulások váltak uralkodóvá:

- A szervezetirányítási tevékenységet döntően a külső környezeti feltételek, egyrészt a politikai intézményrendszer normáinak, elvárásainak megfelelés, másrészt a felülről vezérelt, felettes szerv elvárásait közvetítő központi gazdaságirányítási rendszer határozták meg.
- Az eredményes tevékenység mércéje a külső politikai és gazdasági célokkal való azonosulás, ellentétben a piacgazdasági követelményekkel, ahol a szervezet szükségletei, a szervezeti célok határozzák meg a korszerű személyügyi tevékenységet.
- A külső makroszintű meghatározottság, valamint a tulajdonosi érdekeltség hiánya háttérbe szorította a mikroszintű racionalitás érvényesülését.
- A „legfontosabb termelőerővel”, az emberrel való foglalkozás a deklaráció szintjén rekedt, miközben egyre több személyzeti funkció intézményesült a szervezetben.
- Szervezetileg és irányítás szempontjából is elkülönült személyügyi részlegek között „elveszett” az ember (MATISCSÁKNÉ, 2008).

1957-től kezdve a vezetés- és szervezéstudomány ismét fejlődésnek indulhatott. Jelentős számban adtak ki szervezéstudományi műveket, kézikönyveket és más kiadványokat, de a vezetési és szervezési folyóiratokon kívül legalább tíz jelentősebb

hírlap közölt rendszeresen ilyen tárgyú cikkeket. Az 1960-as években gyors egymásutánban alakult meg több minisztérium szervezési intézete, amelyek a gyakorlati szervezési munkák mellett szervezéskutatással is foglalkoztak. Az évtized végén a Magyar Tudományos Akadémia keretében megalakult a Szervezéstudományi Bizottság is (DOBÁK, 1996).

Az 1968-as gazdasági reformfolyamat jótékonyan hatott az emberi erőforrás-gazdálkodásra is. A munkaügyisek és később a személyzetisek tevékenysége fokozatosan szakmai tartalmat is kapott, illetve a vezető kiválasztásban is megjelent a kettős, majd a hármas követelmény (politikai alkalmasság, szakmai végzettség, vezetői felkészültség) (GULYÁS, 2008).

Az 1970-es évek elején jött létre az Országos Vezetőképző Központ. Ezt követően több minisztérium, hatóság létesített vezetőképző központot, sőt néhány nagyvállalat saját céljaira is felállított oktatási központot, majd megkezdte működését a Szervezési és Vezetési Társaság is, amely tagja lett a nemzetközi csúcshálózatszövetségnek, a CIOS-nak. A meginduló kutatási irányok közül először a folyamatszervezés és a szervezeti felépítés kérdései kaptak figyelmet, később széles körű kutatások tárgyává vált a munkaszervezés. A fejlődés azonban a konzervatív hatások miatt lassú volt. A '70-es években a magyar szociológia általános fejlődése miatt a szervezetszociológiában is jelentős kutatási eredmények születtek (DOBÁK, 1996).

1987-ben megjelent a híres 1001-es Minisztertanácsi rendelet, amelyben már a vezetői munkakört betöltőkkel szemben támasztott követelmények is módosultak: A vezetői munka feltételei közé tartoznak a politikai és erkölcsi alkalmasság, a szakmai hozzáértés, illetve a vezetői rátermettség. Hazánkban 1990-ben a gazdálkodó tevékenységeket végleg politikamentesítették (GULYÁS, 2008).

A rendszerváltást követően az üzleti szervezetek vezetőinek merőben megváltozott gazdasági és politikai körülmények között kellett irányítaniuk a vállalatokat. Olyan átfogó és széleskörű változások történtek, melyek alapjaiban kell, hogy módosítsák a vezetés korábbi módszereit. Az állam, mint biztos háttér, a gazdasági élet legtöbb területén kivonult a felelősségvállalásból, s a szervezetek számára a hatékony módon, alacsony költséggel megvalósított minőségi termelés vált a piacon maradás egyetlen lehetséges eszközévé. Mint arra a hazai és nemzetközi menedzsment szakirodalom (KOTTER, 1999) is felhívja a figyelmet, a ma vállalatának a korábbi stabilitással szemben a dinamikusan változó körülmények feltételrendszerét kell statikusnak elfogadni (KERÉKJÁRTÓ, 2004).

Napjainkban a vezetésnek, a menedzsmentnek állandóan új kihívásokkal kell szembenéznie, hiszen mint minden területen, itt is nagy a bizonytalanság. A különböző környezeti és társadalmi változások hatására a menedzsmenttudományok területén is új fogalmak jelentek meg. Ha az elmúlt 10-15 évre Magyarország vállalati struktúráját vizsgálva visszatekintünk, akkor gyökeres változások figyelhetők meg (BERDE, 1998; BERDE, 2000).

Megjelentek a multinacionális cégek, amelyek az anyavállalat vezetési stílusának sajátosságait alkalmazzák a magyar gyakorlatban. Egyre több vállalkozás kapcsolódik be valamilyen integrációs láncba. Az integráció vállalati együttműködést jelent az integrátor szervezet és a bekapcsolódó szervezet között. Az integrálódó szervezetek egyéni önállósága korlátozódik. Az integrátor szervezet az, amely lebonyolítja az együttműködést az integrációs lánc vállalatai között. Ezzel az együttműködéssel a vállalkozók együttesen egy nagy volumenű termelés elérésére képesek, ami nagyobb teret biztosít a minőségi termelés és a minőségsszabályozás lehetőségeire (BOKOR, 1998).

A vállalkozások működésében a termékek minőségével kapcsolatos tevékenységek egyre fontosabbá válnak. A vállalkozás esélyeit a piaci versenyben egyre inkább befolyásolja, hogy milyen minőségű termékeket képes kibocsátani, ez mennyiben találkozik a fogyasztók igényeivel, mennyire egyenletes a termékkibocsátás minősége, illetve hogyan képes a cég erősíteni piaci pozícióit termékei minőségének javításával.

A minőség átfogó, komplex kezelésének a szándéka jelenik meg a teljes körű minőségirányítás (TQM), valamint a teljes körű minőségsszabályzás rendszereiben is. A jó minőség biztosításában, szavatolásában lényeges szerepet töltenek be a hazai és a nemzetközi szabványok (BOKOR, 1998). A termék minősége elsődlegesen a terméktervezés folyamatában alakul ki. A vállalkozás a hasznosítható kutatási, fejlesztési eredményekre támaszkodva, figyelembe véve a várható piaci igényeket, megfelelő jövedelmezőségi számításokat is végezve tervezheti meg a termék minőségi jellemzőit. A jó minőségű termékek előállításának alapvető feltétele, hogy a kiinduló anyagok és a termeléshez szükséges egyéb tényezők minősége kifogástalan legyen. Éppen ezért az ellenőrzésnek ki kell terjednie a minőség ellenőrzésére is.

A tulajdonosi struktúra átalakulásával végbement egy olyan átalakulás is, amely ellentétes folyamata az integrációnak. A külföldi tulajdonos megjelenése nyomán számos korábbi nagyvállalat kisebb cégekké alakult át. Tipikus folyamat, hogy a

szocialista nagyvállalat több kft-vé szerveződik, ahol a külföldiek tulajdonosi részeket vásárolnak. Egy-egy ilyen folyamat az esetek zömében jelentős létszámleépítéssel járt. A kilencvenes évek elejéhez viszonyítva – összességében – a vállalatok méretének csökkenését tapasztalhatjuk. A gyökeres átalakulások nyomán új vállalatok sora jött létre, amelyek az alapoktól indulva építik fel vállalati kultúrájukat: új filozófia, új értékek előtérbe kerülése, új látásmód megjelenése figyelhető meg (BERDE, 1998).

Jelentős a profil átstrukturálódás is. Az új cégek nagy hányadát a szolgáltató szektorban alapítják. Igen jelentős a vállalati kultúra és a kommunikáció átalakulása szempontjából a vállalatok szervezeti struktúrájának megváltozása: kisebb egységek, kevesebb szint, laposodó szerkezet jelzi az átalakulás irányát (ANGYAL, 1999).

A Magyarországra delegált menedzserek új elemeket gyökereztetnek meg a vezetési gyakorlatban is: kezdve a Suzuki-módszerektől, a Siemens, a General Motors vezetési módszereken át a Nokiáig, vagy az IKEA-ig, igen eltérő vezetési elemek tarkítják a magyar hagyományokat (JÓZSA, 1999).

A piaci vezető szerepre törekvő vállalkozások világában, a versenyképességre törekvő vállalkozások tevékenységének szerves része a folyamatos megújulás. Működésükben rendszeresen meg kell jelennie jelentősebb újdonságoknak. Az innováció központi szerepet játszik a vállalkozások működésében és fejlődésében. Mivel a vállalat alapvető célja a fogyasztói igények nyereséges kielégítése, a fogyasztói igények változásaihoz kell alkalmazkodnia, folyamatosan fel kell készülnie az új fogyasztói igények kielégítésére. A jelentősebb vállalatoknál tudatosan foglalkoznak az innováció megteremtésének feltételeivel, és megvalósításával. Ily módon gondoskodhat a vállalat arról, hogy működésében rendszeresen megjelenjenek az innovációs teljesítmények, amelyek piaci szereplésének lehetőségeit és feltételeit javíthatják. A termékfejlesztés, a technológia megújítása, a szervezet modernizálása vagy az innováció más válfajai egyaránt az innovációs lánc keretében jelennek meg és realizálódnak (CHIKÁN, 1999). Közép-Kelet-Európában az elmúlt években korábban soha nem tapasztalt mértékű és hatókörű, váratlanul bekövetkezett és meglehetősen gyorsan lezajlott változások mentek végbe. Egyes vállalatok ugyan „elébe tudtak menni” a változásoknak, és gyorsan versenyelőnyre tettek szert, a legtöbb vállalat, szervezet ugyanakkor a környezeti feltételrendszer megváltozását nagy nehézségekkel tudta csak kezelni, vagy egyáltalán nem volt képes rá. A változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás, a válaszlépéseket megfogalmazó stratégia kidolgozása a régi tervezési módszerekkel már

csak bizonyos feltételek mellett hozott eredményt. Ezért a környezeti kihívásokra a helyes válasz megtalálásának eszközeként alakult ki a stratégiai menedzsment elmélete és gyakorlata (BARAKONYI, 2000; SZINTAY, 1998).

A szervezet szereplőinek érdeke, hogy az elért szervezeti teljesítményt fenntartsák, képesek legyenek azt folyamatosan növelni. Ez az egyik feltétele a szervezet hosszú távú túlélésének, életképességének és növekedésének. A legtöbb szervezet külső környezetében ugyanakkor állandóan változások zajlanak le. Éppen ezért a szervezetek létüket és fennmaradásukat csak állandó, kisebb-nagyobb mértékű kiigazítások, változtatások révén képesek biztosítani. Az állandóság és a változás, azaz a stabilitás és a flexibilitás közötti dinamikus egyensúly megteremtése a vezetése számára igen nehéz feladatot jelent. Ez különösen akkor jelent gondot, amikor a szervezetek külső környezetében olyan nagyléptékű változások zajlanak le, mint amelyek például régiókban az elmúlt évek során (DOBÁK, 1996).

2.4. A VEZETÉS FUNKCIÓI, A VEZETÉSI FELADATOK RENDSZEREZÉSE

A vezetési funkció elnevezés azokra a speciális feladatokra utal, amelyek révén a vezető kiveszi részét a szervezeten belüli munkamegosztásból. A vezető e funkciók specialistája. Minél magasabb szervezeti szinten áll egy vezető, annál inkább a funkciók problémamegfogalmazási és döntési elemei koncentrálnak a kezében. A funkciók szerinti megközelítés már Fayolnál is felbukkan és az általa kialakított osztályozás többé-kevésbé változatlanul ma is érvényes (DOBÁK, 1996).

FAYOL (1984) szerint a vezetés összetevői a következők:

- Tervezés: a célok, stratégiák, módszerek kiválasztását foglalja magába, valamint a programok és eljárásmodok meghatározását a szervezet egészének vagy részének, céljainak eléréséhez.
- Szervezés: a szervezeti célok elérésére érdekében teljesítendő feladatok strukturálását, ezen feladatok az egyének számára munkakörökbe való sorolását, munkacsoportok létrehozását, a szervezeten belüli információs rendszerek kidolgozását és a tevékenységek koordinálását foglalja magába.

- Közvetlen irányítás/utasítás: instrukciók adását jelenti a beosztottak számára, olyan feladatok elvégzésére, melyek felett a menedzser döntési hatalommal és teljesítési felelősséggel rendelkezik.
- Koordinálás: a szervezeten belül az egyének és csoportok tevékenységének összehangolását jelenti.
- Ellenőrzés: az egyének és csoportok tevékenységének mérési és ellenőrzési feladata, annak biztosítását szolgálja, hogy a teljesítmény a tervek szerint alakuljon.

A szakirodalom a későbbiekben a vezetés fayoli összetevőit, elemeit a vezetés részfunkcióinak, illetve vezetési funkcióknak nevezte el. Fayol úgy vélte, hogy a vezetés részfunkcióit alsóbb és felsőbb szinten egyaránt gyakorolniuk kell a vezetőknek. Minden egyes vállalati területen (műszaki, termelési, kereskedelmi stb.) felmerülnek az előbbiekben felsorolt funkciók. A vezetési részfunkciók ellátására Fayol nem kívánt külön szervezeti egységet létrehozni a vállalatban belül. A vállalati fejlődés későbbi szakaszaiban azonban fokozatosan kialakultak a vezetési részfunkciók végzésére specializálódott egységek (tervezési, szervezési, ellenőrzési osztályok, koordinációs részlegek, stb.) (DOBÁK, 1996).

DRUCKER (1992) a menedzsment tevékenységet a következő öt csoportba sorolta:

- Célok kitűzése a szervezet számára: a menedzserek döntenek el, hogy melyek legyenek a szervezet céljai és minden egyes célra vonatkozóan számszerűsítik az elérendő teljesítményt. Ezek után informálniuk kell a szervezet többi tagját ezekről a célokról.
- A munka szervezése: a szervezetben elvégzendő munkát menedzselhető munkakörökre és tevékenységekre kell osztani. A munkát formális szervezeti struktúrába kell integrálni, az embereket kell kiválasztani a munka elvégzésére.
- Beosztottak motiválása: a munkavállalókat szükséges motiválni és információt biztosítani számukra, hogy képesek legyenek elvégezni a munkájukat.
- A mérés munkája: a menedzsereknek a szervezet minden tagja számára teljesítmény mérőföldköveken keresztül kell célokat meghatározniuk.
- Emberek fejlesztése: a menedzser vagy kihozza az emberekből ami bennük van, vagy elnyomja azt, vagy erősíti egységüket, vagy elrontja őket.

LÁSZLÓ-NAGY (1975) szerint a vezetői munka tartalmát három aspektusból lehet vizsgálni. Az első megközelítési mód, hogy a vezető egy feladat megoldása során különböző tevékenységeket végez. A második, hogy a vezetés párhuzamosan és egyidejűleg több különböző feladatot lát el. A harmadik szemlélet pedig, hogy a vezetési feladatok, az emberi tevékenységek összehangolására irányulnak. Mindhárom szemléletmód figyelembe vételével lehet kialakítani egy szervezetben a vezető feladatait.

GULICK 1937-ben a POSDCORB modelljét nyolc vezetési funkció kezdőbetűjéből állította össze: ezek a tervezés (planning), szervezés (organizing), munkaerővel való ellátás (staffing), közvetlen irányítás (direction), koordináció (coordinating), beszámolás (reporting), és pénzügyi tervezés (budgeting). Dale kézikönyvében a tervezés, szervezés, munkaerővel való ellátás, közvetlen irányítás, elemzés és ellenőrzés, az innováció és a vállalat képviselője szerepel vezetési funkcióként (GVISIANYI, 1988). A német szakirodalomban MELLEROWITZ (1958) szerint a vállalati politika kialakítása, a szervezés, az ellenőrzés, a vállalati képviselő és a tervezés a vezető feladatai.

MAROSI (1988) szerint a vezetési funkciók fő problémája abban áll, hogy a különféle változatokban szerepeltetett vezetési feladatok, mint fogalmak, nem egymást kizáró kategóriák. Bonyolult kapcsolataik miatt átfedik egymást. Álláspontja szerint GVISIANYI és POPOV (1975) véleményével egyetértően valamennyi irányítási összetevő komplex természetű, valamely rendszer része, mely rendszer az összetevők integrációjából áll össze.

MINTZBERG eltávolodott attól a hagyományos nézettől, miszerint a menedzsment funkciói a tervezés, a szervezés, a koordinálás, az ellenőrzés. Úgy találta, hogy a menedzser tíz szerepet tölt be:

a.) Személyközi (interperszonális) szerepek:

1. Nyilvános megjelenések szerepe: látogatók üdvözlése, fogadások, kitüntetések átadása, gyűlésen való elnöklés stb.
2. Főnöki szerep: felvétel, elbocsátás, továbbképzés, beosztottak motiválása, ösztönzés stb.
3. Kapcsolatteremtő és ápoló szerep: személyes, informális, verbális.

b.) Információs szerepek:

1. Információgyűjtő szerep,

2. Információszerző szerep,
3. Szóvivői szerep: tájékoztat, informál, beszédet mond, sajtótájékoztatót tart, tárgyal stb.

c.) Döntési szerepek:

1. Vállalkozói szerep
2. Zavarelhárító szerep
3. Erőforrás-elosztó szerep
4. Tárgyaló-megegyező szerep (LIPTÁK, 1996; ROÓZ, 2001).

A vezetéstudományi kutatások és vezetéstudományi szerzők közötti egyik vita arról szól, hogy mit csinál a vezető. Nem tudjuk. Nem tudhatjuk, hiszen a vezetők tevékenységének túlnyomó része a fejében zajlik. A nem fejben végzett tevékenységeit pedig magányosan, az irodában ücsörögve végzi, és megint csak nem tudhatjuk, hogy közben mit csinál. A nyilvánosság számára bemutatott tevékenységeiről nem túlzás azt állítani, hogy reklám. A vezetők tevékenységeit nem tudjuk időben elkülöníteni, illetve sok-sok vezetői funkciót a vezető akkor is gyakorol, amikor nem a munkahelyén ül (BERDE és mtsai., 2002).

Az infókorszaki vezetőnek nem kell a munkahelyén ülnie ahhoz, hogy vezetői funkcióit ellássa, mivel a vezető funkciói, feladatai az információk befogadása, továbbadása és a döntéshozatal, mely a kommunikációs technika révén lehetővé teszi, hogy a vezető bárhol legyen (BERKI, 2001).

ANGYAL (1999) véleménye szerint a legáltalánosabban ismert és elfogadott vezetői szerepek a következők:

- Tervezés: célkitűzés, célmeghatározás, a célok eléréséhez vezető utak, módszerek meghatározása, elérendő eredmények, teljesítmények rögzítése.
- Szervezés: a vezetőknek az az általános törekvése, hogy a dolgok rendben menjenek, áttekinthetőek és jól értelmezhetőek legyenek.
- Döntés: nélkülözhetetlen vezetői tevékenység, a hatalmi helyzet egyik legismertebb megjelenése.
- Koordinálás: valamilyen módon elkülönült, esetleg önálló célokkal is rendelkező személyek, csoportok vagy szervezetek tevékenységének egy közös vagy elfogadott cél érdekében történő összehangolása.
- Elszámolás, ellenőrzés: az a vezetői tevékenység, amelyben a vezetés nyomon követi és méri a saját elképzeléseihez viszonyított teljesítményeket, a munka menetét, az eredményeket.

- Teljesítményértékelés: a beosztottak, csoportok minősítése.
- Tájékozódás, tájékoztatás: információkezelés, hírek, adatok megszerzése, feldolgozása, feldolgoztatása, mérlegelése, továbbítása, a hírekben, adatokban rejlő üzleti erő megértése és hasznosítása.
- Hatalomgyakorlás: az erőforrások feletti rendelkezés joga, lehetősége.
- A munkatársak kiválasztása: a döntés mellett ez az egyik leglényegesebb szerep.
- Veszély- és kárelhárítás: nehéz feladat, mert az események váratlanul, hirtelenül jönnek, vagy nem a várt irányból.

BERDE (1998) az alapvető menedzsment feladatok közé:

- A szervezetek menedzselését,
- Az emberek menedzselését,
- A termelés és a munkafolyamatok menedzselését sorolja.

DÖMÖTÖR (2000) a vezetési folyamat funkcióit három csoportra osztja. A vezetés előkészítő funkcióiba tartoznak az észlelés és információszerzés, az információ feldolgozása és elemzése, a megoldási változatok alternatívák kidolgozása. A vezetés végrehajtó funkciója a döntés meghozatala, az utasítás kiadása. A vezetés ellenőrző funkciója a döntés és utasítás végrehajtásának és eredményességének megállapítása.

Az alapvető menedzsment feladatok megközelítésének egyik lehetséges összehasonlítását mutatja az 1. számú táblázat.

1. táblázat: Az alapvető menedzsment feladatok összehasonlítása

SZEMPONTOK	SZERVEZETEK MENEDZSELÉSE	EMBEREK MENEDZSELÉSE	TERMELÉS ÉS MUNKAFOLYAMATOK MENEDZSELÉSE
Vezetés tárgya	Szervezet	Emberek	Befolyásoló csoportok
Vezetés célja	Szervezeti eredmény	Elégedett ügyfelek és alkalmazottak	Befolyásolók igényeinek kielégítése
Legfőbb értékek	Teljesítmény, eredmény	Vállalkozás, kreativitás	Együttműködés
Jellemző koordináció	Strukturális	Személyközi	Technokratikus, hatalmi
Jellemző viszonyok	Formalizáltak	Informálisak	Kooperatívok, egyensúlyozók
Vezetési módszer	Szabályozás, hatalomérvényesítés	Karizma, befolyásolás	Paternalista, kooperatív

Forrás: (Angyal, 1999)

A vezetők nem egyforma mértékben, arányban és tartalommal gyakorolják a vezetési funkciókat. Azt, hogy ki mennyi időt és erőfeszítést szentel egyiknek-másiknak, a következők befolyásol hatják:

- Milyen vezetési szinten található a vezető (felső-, közép- vagy alsószintű vezető),
- Milyen szervezeti funkcionális területen dolgozik (K+F, termelés, értékesítés, pénzügy, számvitel stb.),
- Beosztottjai mennyire igénylik a részvételt az egyes tevékenységek esetében,
- Milyen vezetői szerepfelfogást alakított ki és fogadott el maga számára,
- Feladatköre, jogosítványai hogyan illeszkednek a szervezetre jellemző hatásköri és munkamegosztásba, szabályozásba (DOBÁK és mtsai., 1996).

A fenti megközelítéseknek a különbözőségük mellett közös a vezérfonala, hisz a vezetési funkciók mindegyikőjük nézőpontja szerint jól elhatároltak és egyfajta logikai sorrendbe rendezettek, sorrendjük a vezetői gyakorlatban szükségképpen kötött, de nem mereven elhatárolódó, egymással össze nem függő tevékenység. Ezért minden szinten minden vezetőnek foglalkoznia kell ilyen tevékenységekkel, az azonban már a szervezet helyzetén és a vezető abban elfoglalt helyén múlik, hogy milyen arányban végzi azokat a munkája során.

TORGENSEN-WEINSTOCK (1979) munkássága nyomán egy újabb szemlélettel állt elő a vezetési funkciók meghatározásánál, miszerint vezetéselméleti irányzatnak tekintik a „funkcionalizmust”. Az irányzatuk célja, hogy meghatározza a vezető általános feladatait. Ezen irányzat kimondja, hogy a vezetői funkciók (melyek a különböző típusú szervezetekben, illetve feltételek között lényegében azonosak), alkotják azt a vázat, amely köré az ismereteket halmozzák és egységbe foglalják. Ez a vezetéselméleti irányzat a vezető lényeges funkcióit próbálja ábrázolni, majd a bizonyítás, a logika segítségével arra a következtetésre jut, hogy hogyan lehet ezeket a funkciókat eredményesen ellátni.

Ez a vezetésről kialakított funkcionális gondolkodásmód az alapja a tanszéki kutatási programjának, amely „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” címet viseli. A vizsgálatban a vezetési feladatok három nagy csoportra bonthatóak: szervezet menedzsment; emberi erőforrás menedzsment; folyamatmenedzsment (2. táblázat). Doktori munkám választott témája a szervezetmenedzsment kutatási területen belül szervezeti formák és a vezetési feladatok témakörbe illeszkedik.

2.5. A VEZETÉSI SAJÁTOSSÁGOK A MEZŐGAZDASÁGBAN

A mezőgazdasági üzemvezetés kérdéseinek vizsgálata Magyarországon több száz éves múltra tekint vissza. A mezői gazdaságok vezetésének oktatása az első szervezett mezőgazdasági iskolák felállításának időszakára tehető. A vezetési ismeretek oktatásának hazai vonatkozásban is gazdag a hagyománya és a tapasztalata. Már a XIX. század első felétől, kiváló szakemberek tollából megjelenő mezőgazdasági üzlettan, üzemtan, agrárgazdaságtan, vállalkozásgazdaságtan és munkaszervezéstan könyvek rész- és alfejezetei is tárgyalják a mezőgazdasági üzemek vezetésének kérdéseit, elsősorban a gazdaságok irányításának aspektusából (VESZELI, 2003).

Hensch Árpád az üzemtan magyar klasszikusa az 1900-as évek elején több kiadásban megjelent Mezőgazdasági üzemtancímű könyvének első kötetét Így indítja: „A földbirtokot a termelés folytatása céljából épületekkel, eszközökkel, gépekkel és állatokkal kell ellátnunk, emberi erőről kell gondoskodnunk, s a termelésnek ezen tényezőit szerves kapcsolatba kell hoznunk. Az ily módon termelés céljából berendezett földbirtok gazdaságnak vagy gazdasági üzemnek mondatik” (HENSCH, 1901). Hensch foglalkozik a munkaerő termelési célokra történő felhasználásával, a kezelőgazda ügykörével és személyes tulajdonságaival, a kezelőszemélyzet szervezetével és a kezelésével, azaz a vezetés módjaival. A vezető tevékenységében kiemeli a munkakörök elhatárolásának szükségességét, a munkaelosztás fontosságát és a munka rendszeres ellenőrzését. Megállapítása szerint az „igazságossággal párosuló szigor és tapintatos bánásmód sok viszálykodásnak veszi elejét”. Több intelmet hangsúlyoz, elsősorban a vezetők közötti kapcsolatok a munkatársakkal és a dolgozókkal szembeni magatartás terén. „Minden cseléd olyan hatáskörrel megbízassék, amely hajlamainak, képességeinek, egyéniségüknek leginkább megfelelnek” – vallja (BERDE, 2003).

Reichenbach Béla árnyaltabban fogalmaz 1930-ban, szerinte a földbirtokból akkor lesz gazdaság, ha azt üzemi tőkével felszereljük. A gazdaságból pedig akkor lesz gazdasági üzem, ha a földbirtokot a felszerelésen kívül emberi munkaerővel is ellátjuk. A termelés pedig akkor lép folyamatba, ha a tőkét az emberi munka működésbe hozza. A különböző vezetési funkciókkal foglalkozva hangsúlyozza, hogy a rendelkezést „pontosan, részletesen kidolgozva kell kiadni”. Az utasításokat csak úgy lehet megfelelően végrehajtani „ha mindenben és mindenütt rendet tartunk”. Foglalkozik a

munka ellenőrzésével, valamint a munka, teljesítmény szerinti díjazásával (REICHENBACH, 1930; BERDE, 2003).

Az 1945-ben létrehozott Magyar Mezőgazdaság Tudományi Egyetem debreceni, keszthelyi és mosonmagyaróvári osztályain, a politikai rendszerváltásnak megfelelően, az állami gazdaságok és a mezőgazdasági szövetkezetek vezető szakembergárdájának képzése volt a cél. Erre építették fel a társadalom-, és gazdaságtudományi tantárgyak témaköreit is. Az elméleti ismeretek – főleg a tőkés vállalatok irányításának kérdései – háttérbe szorultak, sőt tiltottak voltak. Enne ellenére több szerző is publikálta a harmincas és negyvenes években folytatott vizsgálatainak eredményeit. Közöttük Hellei András, aki a mezőgazdasági munkával és a munkásokkal foglalkozó könyvét 1948-ban adta ki (BERDE, 2003).

Erdei Ferenc és munkatársai nevéhez fűződik az agrárszervezés elmélet első fogalom-, és kategóriarendszerező műve az Üzemi szervezet és üzemvezetés a szocialista mezőgazdaságban. Erdei az agrárökonómiai kutatások programját már 1956-ban megfogalmazta. A szóban forgó tanulmány nyomán bontakozott ki az agrárközgazdaság, hazai művelésére jött létre 1957 január 1-jén az Agrárökonómiai Intézet. Az agrárökonómia tárgykörében fontos szerepet tulajdonított az üzemszervezés különböző kérdéseinek. A témakör sokoldalú kutatásainak eredményeiből köteteket jelentetett meg az intézet. Szerepének megfelelő komolysággal kezelte a közép és hosszú távú tervezést. A hosszabb távú tervezések esetében is szigorúan tartotta magát ahhoz a követelményhez, hogy a kívánatos irányszámokat csak igen alapos elemzések, pontos számítások és többszemponútú ellenőrzések után lehet rögzíteni. Igen korán magáévá tette az ún. „termék utas” szemléletet, a vertikumban való gondolkodást, s ilyen irányba terelte a kutatásokat is. Erdei Ferencnek elvülhetetlen érdeme volt végül "a háztáji gazdálkodás fontosságának, a nagyüzemi gazdálkodással való szerves kapcsolatának, a kistermelés még történelmi távlattal is mérhető jövőjének a tudatosításában". Jelentős érdemeket szerzett magának a tudománypolitikában és a tudományszervezésben is. Új tudományirányítási, tudományszervezési koncepcióját 1968-ban tette közzé; ebben, s a két évvel később megfogalmazott elgondolásaiban az MTA szervezeti megreformálását hangoztatta elsősorban (FÜR, 2005).

A magyar mezőgazdaságnak volt egy időszaka, az 1970-es évek eleje, amikor a világ figyelmének középpontjába került. A szövetkezetek nagysága, vezetői és a termelési struktúrája mind viszonylagos összhangba került, amellyel párhuzamosan létezett a „magyar modellhez” tartozó háztáji gazdálkodás. Erre az időszakra nőtt fel egy új

szakember generáció, akik a technikumokban, mezőgazdasági főiskolákon, egyetemeken ismerkedtek meg a gépesítés, a növényvédelem, a feldolgozás és az értékesítés modern technológiáival. Ők váltak a magyar mezőgazdaság elitjévé, kezükben tartva mind az anyagi, mind a helyi politikai hatalmat, de igazi erényük szaktudásukban rejlett (HONVÁRI, 2006).

A szocialista nagygazdaságok vezetésének célja a mezőgazdasági termelés szervezése, a gazdálkodás irányítása, a minél nagyobb jövedelem elérése, a társadalom anyagi igényeinek kielégítése, és a munkában résztvevő dolgozók érdekeinek biztosítása volt. A vezetés konkrét meghatározott céllal, feladattal a szervezet élén történik, mely szervezet működéséért a vezető saját személyében felelős (ÁCS-BELÁK-KOVÁCS, 1968).

Ezekben az években a mezőgazdasági termelészövetkezetek irányítása egyre inkább hasonlított az ipari vállalatokéhoz. Az irányítási, a termelési struktúra relatív harmóniában volt a háztáji gazdálkodással, ami a magyar modell sajátossága lett. A termelészövetkezetek a nagy táblákban a gépesíthető növényi kultúrákat művelték, a nagyüzemi állattartást vállalták, emellett az ágazatokra osztott munkamegosztás a falu társadalmasításában, szociális és kulturális feladataiban is jelentőssé vált. Ugyanakkor a háztáji nem a szabadidő, vagy a kiegészítő zöldségeskert szerepét jelentette, hanem egyre inkább a munkaigényes kis kultúrákkal egészítette ki a piacra termelő mezőgazdasági kínálatot. Ezzel szinte egy időben nőtt fel az új agrármérnök generáció. Belőlük verbuválódott a magyar mezőgazdaságnak az elitje, amelyik mind a pénzügyi, mind a helyi politikában szerepet játszott, és a szaktudását képes volt ezeken a területeken is érvényesíteni. Íme ismét elérkeztünk az évszázados jelenség új megjelenéséhez, azaz a mezőgazdaság kettős strukturáltsága ismét előállt. Igaz új okok és formák között a gazdasági szerkezetváltás mögött a társadalom átalakulása is végbement, ami sokkal lényegesebb és mélyrehatóbb változásokat hozott (LÁCZAY, 2008).

Hazánkban 1969-1974 között egy MÉM miniszteri és TOT elnökségi állásfoglalás értelmében 1200 termelészövetkezeti elnök és elnökhelyettes, illetve összesen több, mint 3200 üzemi vezető vett részt a MÉM Mérnök és Vezető- Továbbképző Intézete által szervezett továbbképző tanfolyamokon. A tanfolyamok tananyagában kiemelt szerepet foglalnak el a vezetési ismeretek. Ehhez adott segítséget, a mezőgazdasági specifikációkat tartalmazó 1974-ben megjelent, László Ferenc és Nagy Gyula szerzők

által írt termelőszövetkezeti vezetési vonatkozású könyv. A szerzők összefüggő rendszerbe foglalták a tsz vezetésének alapelveit, módszereit, az üzemi légkör és az emberi viszonylatok előnyös kialakításának lehetőségeit (DIMÉNY, 1974).

Az Ács-Belák-Kovács professzorok által írt, 1968-ban megjelent „Mezőgazdasági nagyüzemek vezetésének gyakorlata” és a Nemes Kornélia nevével fémjelezhető, 1977-ben megjelent „Mezőgazdasági vállalatok vezetése” című kiadványok modern szemléletben komplex vezetési ismereteket nyújtottak a kor vezetőinek (VESZELI, 2003).

Az 1970-és 1980-as években az alkalmazott üzemtani tanszékek folyamatosan fejlesztik a főleg üzemvezetési és munkaszervezési ismeretek oktatásának feltételrendszerét. Országos kutatási program keretében vizsgálják az állami gazdaságok és termelőszövetkezetek üzem- és vállalatvezetési módszereit, technikáit. Az agrár-felsőoktatásban lassan, de tisztázódnak a makro-, és mikro-gazdálkodás diszciplínái, az alkalmazott üzemtani tanszékek az operatív szervezés és vezetés irányába viszik oktatási programjaikat. A folyamatok hatására az agrár-felsőoktatás vezetési diszciplínát művelő tanszékein nívós kiadványok (jegyzetek, tanulmányok, értekezések) készültek, amelyek a gazdálkodástudomány részterületeként, vagy csak mint a gyakorlati emberismeret módszertani kérdését tárgyalták az üzemvezetést.

Az 1993-ban Dinnyés János tollából kiadott „A vezetés alapjai. Az emberek vezetése” című szakkönyv az első olyan szakirodalom, amely a vezetési tevékenység agrármérnöki gyakorlatát módszertani oldalról közelíti meg (VESZELI, 2003).

A vezetési funkciók klasszikus, de sajátos tárgyalásával foglalkozik a Berde Csaba a 2003-ban megjelentetett Menedzsment a mezőgazdaságban című könyve. A szerző művében elsősorban mezőgazdasági vezetőknek kíván olyan elméleti, módszertani ismereteket nyújtani, melyek jól összeilleszthetők a mindennapok vezetői gyakorlatával.

Napjaink menedzsmentjének egyik jól felismerhető fejlődési vonulata, hogy az egyes szakmai területek speciális vezetési kérdései alapján is kialakult egy differenciálódási folyamat, melynek hatásaként ma már egyre gyakrabban beszélünk mezőgazdasági menedzsmentről. A FAO a 2000. évi világszintű mezőgazdasági összeírás programjában foglalkozik a mezőgazdaság gazdaságokkal és azok vezetési feladataival is. A program kimondja a következőket: „A mezőgazdasági gazdaság, a mezőgazdasági termelés olyan gazdálkodási egysége, amely egységes vezetés alatt működik. Az egységes vezetést végezheti egy egyén, egy háztartás, két vagy több egyén, illetve háztartás

közösen, egy klán vagy törzs, illetve egy jogi személy, mely lehet egy gazdasági társaság, egy szövetkezet, vagy egy kormány szerv. A parcellákon a gazdaság ugyanazon termelési eszközöket – úgymint munkaerő, gazdasági épületek, gépek, igavonó állatok – használja és irányítja” (NIPHUIS, 2002).

A szakmai ágazatok esetében, így az agrárgazdaságban is szükséges az általános vezetési kérdéseknek a szakmai szervezetekre vonatkozó értelmezése, adaptálása. Az egyes ágazatokban jelentkeznek olyan, a szakmai folyamatok jellegéből adódó speciális vezetési kérdések, amelyek csak az adott szakterületen működő szervezetekre jellemzőek.

Mindemellett a feladatok megítélése állandóan változik. Különösen érvényes ez a mezőgazdaság és az élelmiszeripar területén, ahol az elmúlt évtized gazdasági változásainak következményei nagymértékben befolyásolták a vezetés működésének feltételeit, a vezetési struktúrákat, a vezetési feladatok rangsorát, fontosságát. Más szakmai területekről átvett egyszerű adaptációk, az agráriumtól idegen, sokszor használhatatlan vezetési módszereket, eljárásokat eredményeznek (BERDE, 2001). A mezőgazdaságban és élelmiszeriparban a termelés, a vezetés és a szervezés jellegére alapvetően rányomja bélyegét a természeti folyamatoknak való kitettség és az, hogy a termék előállítás során élő szervezetekről van szó, így a biológiai határidők nagy jelentőséggel bírnak. Emellett a vezetésben a humán tényezők szerepe is felértékelődött (DIENESNÉ, 1998).

SZÉKELY és mtsai. (2000) szerint a mezőgazdasági vállalkozások versenyképességének javítása megköveteli a menedzsment rendszerek állandó korszerűsítését. Olyan tervezési és menedzsment információs rendszerekre van szükség, amelyek a mezőgazdasági vállalkozások sajátosságait figyelembe véve, a külső környezeti tényezők változásai közepette is képesek biztosítani a gazdasági célkitűzések megvalósítását. CSÁKI (2007) szerint adottságai, hagyományai alapján a magyar mezőgazdaság továbbra is meghatározója és mozgatója lehet a falvak, a vidék fejlődésének. Ezt a szerepet azonban csak akkor tudja betölteni, ha az agrárium szereplői megértik a környező világ fejlődésének tendenciáit és képesek lesznek együttes, racionális cselekvésre a jövőt meghatározó területeken.

A változó feltételrendszer, az erőteljes globalizáció alapvető változásokat, hangsúlyeltolódást eredményezett és fog eredményezni a mezőgazdasági termelésben is. A termelés egyre jobban integrálódik a termelőeszköz-ellátó rendszerekhez is. A mezőgazdaságban hagyományosan meghatározó emberi munka szerepe is átalakul.

A termelési folyamatban, az emberi munka a fizikai erő helyett mindinkább a termelést szervező és vezető tényezővé válik. Az emberi részvétel minőségi oldala és a minőségi irányítás lesz tehát a meghatározó. A jövő vezetőinek fel kell ismerni, hogy nem csak a mezőgazdaság van átalakulóban, hanem a környezete is. Nagyon fontos tehát a mezőgazdaság és a vidék új szintézisének a létrehozása is, amelyben a mezőgazdaság, a vidék nem mezőgazdasági jellegű gazdasága szerves egységet alkot. Ebben a keretben felértékelődik a helyi kezdeményezések, helyi kezdeményezők és a kis közösségek vezetőinek, szereplőinek fontossága az életfeltételek általános javításában, a vidék felzárkóztatásában. Munkájuk a tudás, a szakismeretek szerepének előtérbe kerülésére, valamint az oktatás fontosságára irányítja a figyelmet.

3. VIZSGÁLAT ANYAGA, MÓDSZERE

A vezető munkája olyan összetett tevékenység, melyben a vezetési feladatok egymásba épülve komplexen vannak jelen. Ennek ellenére a vezetői tevékenységben megjelenő egyes vezetési feladatok jól definiálhatóak, egymástól jól elkülöníthetőek, ami lehetőséget ad arra, hogy a különböző vezetői feladatokat önállóan vizsgálhassuk, elemezhessük. Ez a gondolkodásmód az alapja a Debreceni Egyetem Agrár és Műszaki Tudományok Centruma Vezetéstudományi Tanszéke kutatási programjának, amely „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” címet viseli. A kutatás struktúrája a vezetési feladatok DONELLY és mtsai. (1992) által összeállított csoportosítását követi. E szerint a vezetési feladatok három nagy csoportra bonthatóak: szervezet menedzsment; emberi erőforrás menedzsment; folyamatmenedzsment (2. táblázat). Doktori munkám választott témája a szervezetmenedzsment kutatási területen belül szervezeti formák és a vezetési feladatok témakörbe illeszkedik.

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

Programvezető: Dr. Berde Csaba

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

Forrás: Berde, 2001

A táblázat jól mutatja, hogy a három feladatcsoport további témákra, résztémákra osztható. Ez a kutatási struktúra a témák szűkítése révén tovább bontható. Ennek köszönhetően a felépítése modulárisnak tekinthető és a kutatás igényeinek, elvárásainak megfelelő vizsgálati eredmények egy-egy nagyobb témában összevonhatóak. A kutatás témáit egyértelműen meghatározzák a vizsgált vezetési feladatok, azaz minden kutatási téma önmagában is egy konkrét vezetési feladatot/feladatcsoportot jelent. Ennek megfelelően a kutatási módszert funkcionálisnak tekinthetjük. Funkcionális, mivel alapvető vezetési feladatok vizsgálatára irányul. Megközelítésmódjában viszont empirikusnak nevezhető, mert a résztvevő vezetők tapasztalatainak felmérésére épül. Ezzel a módszerrel jól megállapítható, kvantifikálható a vezető értékítélete saját feladatáról, szervezetében elvégzendő tevékenységéről. A probléma azonban az, hogy a vezetői feladatok összefüggéseit, egymásra hatását, komplexitását ezzel a funkcionális vizsgálati módszerrel nem lehet jól feltárni. Az egyes feladatok a vezető munkájában nem elkülönülten, hanem egymásba épülve vannak jelen. Az egyes funkciók elméleti absztrakciók révén különíthetők csak el, a valóságban ez nem így jelenik meg. A vállalati gyakorlatban dolgozó vezetők nem engedhetik meg maguknak, hogy egymástól elszigetelten kezeljék a vállalati funkciókat. Ezt ma már az integráció, a folyamatszemplélet gyakran hangoztatott elvei is nehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet is párhuzamosan vizsgáljanak.

Ezen meg gondolás alapján a funkcionális vizsgálataimmal párhuzamosan a vezetési feladatok változásának elemzését is elvégeztem. Az volt a célom, hogy folyamatában is bemutassam azokat a változásokat, amelyek a vezetési munkában az utóbbi évtizedekben megjelentek. Ennek megfelelően doktori munkámban két vizsgálati eljárást alkalmaztam: a funkcionális megközelítést, amelyet „feladatvizsgálatoknak” a folyamat szemléletű dinamikus megközelítést pedig „a vezetési feladatok változásvizsgálatának” neveztem el.

3.1. A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLATOK BEMUTATÁSA

A kutatómunkámat mindkét vizsgálat esetében kérdőíves interjúra építettem. A dolgozatomhoz CSEH-SZOMBATI-FERGE (1971) és BABBIE (1998) ajánlásai alapján készített kérdőíves felmérést, mint vizsgálati módszert választottam. A kérdőívek irányítottak és zártak, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében

a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. A zárt kérdőív előnye, hogy könnyen feldolgozható és az egyes kérdőívek egységes jellege miatt egyszerűbb a kapott eredményeket általánosítani is (LEHOTA, 2001).

Jelen esetben a megkérdezetteknek 1-5-ig terjedő skálán kellett minősíteni a megadott tényezőket. A kérdőív kérdéseire adható válaszpontszámok értékelése ordinális (rangsor) skála segítségével történik. Az ordinális skála az egyes tényezőket az intenzitás sorrendje alapján különbözteti meg. A sorrendbe állítás nem jelenti azt, hogy mérni tudnánk az egyes pozíciók közt mekkora a különbség. A kialakult rangsor csak sorrendet jelent, az egyes pozíciók közti különbség nem állandó. LEHOTA (2001), valamint SOMOGYI és mtsai. (2002) szerint zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem ajánlatos részletesebbet használni, mert a megkérdezettek nagyobb része nem elég érzékeny a részletesebb árnyalatokra. Ezeket a válaszokat a vizsgálatok során önálló minősítő tényezőként kezeltem. A kérdőív lehetőséget ad minden egyes vizsgált problémakörnél egyéb, általam nem vizsgált, de a megkérdezett számára fontos befolyásoló tényező értékelésére is. Ez által az interjú folyamatosan bővíthető és továbbfejleszthető. Mivel a megkérdezett vezetők ezzel a válaszadási lehetőséggel nem kívántak élni, elemzésre alkalmas információkat nem adtak, ezáltal a kérdőív zárt kérdőívként kezelhető. Az elemzésnél a mintából nyert eredményekből indultam ki. A vizsgálatok folyamán a mintát osztályoztam. Céлом volt olyan részek létrehozása, amelyek valamilyen szempontból homogének. Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt a kor, a végzettség, a nem, a beosztás, a vizsgált szervezeti forma, a az alkalmazotti létszám alapján a szervezet mérete, illetve a vizsgált ágazat. A kérdőívek adatait csoportonként dolgoztam fel. A kérdés jellegétől függően az egyes válaszok csoportba rendezésével végeztem elemzéseket. Az elemzéshez szükséges adatokat az elemzés céljának megfelelően csoportosítottam. A vezetési interjúk, illetve a különböző kérdőíves vizsgálatok során más-más csoportosított változókat hoztam létre.

3.2. A FELADAT VIZSGÁLATOK MÓDSZERTANA

A vezetési feladatok vizsgálatára önálló kérdőívet állítottam össze, mely három fő részből épült fel (1. melléklet): a vizsgált szervezet adatai, az interjúalany személyes jellemzői, valamint a tényleges interjúkérdések az általam előzetesen megadott minősítendő tényezőkkel.

A vizsgált szervezetekről az alábbi adatokat gyűjtöttem be; a szervezet működési formája (részvénytársaság, szövetkezet, korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság, közigazgatási intézmény); a szervezet tevékenységi köre, a tevékenység volumene, alkalmazotti létszám. Az interjúalany személyes jellemzői közül a kitöltő életkorát, iskolai végzettségét, szakterületét és beosztását kérdeztem meg. Ezek az adatok szintén lehetőséget teremtettek, hogy a teljes mintán végzett vizsgálatokat tovább bontva részletes elemzéseket végezhessek.

Az vizsgálatok elvégzéséhez először a szervezetek, majd az egyes válaszadók jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre. Szempontjaim az alábbiak voltak:

- A szervezeteket működési forma alapján csoportosítottam: részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság, szövetkezet, közigazgatási intézmény és egyéb formákba besorolva.
- Az szervezeti méret (alkalmazotti létszám) szerinti csoportosítást a KSH ajánlása szerint végeztem el. A vizsgált szervezeteket mikro- (1-9 fő alkalmazott), kis- (10- 49 fő alkalmazott), közepes- (50-249 fő alkalmazott) és nagyvállalatokra (250 fő feletti alkalmazott) osztottam fel.
- Csoportképző ismérvként szerepel a dolgozatban a tevékenységi kör. E szerint mezőgazdaság, élelmiszeripar, ipar, bank, kereskedelem és egyéb csoportokat különítettem el.
- Az életkor szerinti elemzéseknél a következő csoportokat különböztettem meg: 20-29 évesek; 30-39 évesek; 40-49 évesek; 50-59 év közöttiek, valamint 60 éven felüliek.
- A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége szintén csoportképző ismerv volt. Ezek alapján szakiskolai, középiskolai, technikus, főiskolai, valamint egyetemi végzettséget különböztettem meg.

- A beosztás alapján alsó-, közép-, felsőszintű vezetői és egyéb kategóriát alkalmaztam. Ezeket a besorolásokat magam végeztem el a megadott beosztások alapján.

A tényleges vizsgálati interjúban 14 kérdésben megfogalmazva 10 vezetési feladat elemzését végeztem el. Kérdésenként 8-10 minősítendő tényezőt adtam meg, így az összes vizsgált tényezők (vezetési feladatok) száma 126. Az interjúban az alábbi feladatokat vizsgáltam: információs feladatok; döntési feladatok; szervezési feladatok; ellenőrzés; utasítás, rendelkezés; tervezési feladatok; emberi erőforrás menedzsment; motiváció; konfliktuskezelés; kommunikáció; minőségmenedzsment. Ezeknek a kérdéseknek a vizsgálatával az volt a célom, hogy megállapítsam, hogy a megkérdezett vezetők hogy minősítik az 1-től 5-ig terjedő skálán az egyes vezetési tényezőket, illetve véleményük szerint a feladatok megvalósítását milyen mértékben befolyásolják a különböző csoportokba való tartozások.

3.2.1. A feladat vizsgálatnál alkalmazott statisztikai módszerek

A begyűjtött adatokat többféle szempontból, többféle statisztikai módszerrel elemeztem. A nagy elemszámú minták, azaz a sokaságok összetétele, megoszlása leíró statisztikai módszerekkel jól bemutatatható. A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban a számtani átlagot használja (HUNYADI és mtsai., 2001). A medián a rangsorolt adatok $(n+1)/2$ -dik elemének értéke, a nagyság szerint rendezett adatsorának közepén helyezkedik el. A módusz a statisztikai sorban leggyakrabban előforduló ismérték, amely köré tömörül a legtöbb elem értékadata (FALUS-OLLÉ, 2000).

A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam fel. Ha a kérdőívek száma n , akkor a kérdőíveken szereplő kérdések száma m , ahol a j -edik kérdésre adott válaszok összege:

$$p_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$$

és az n kérdőív j -edik kérdés átlagpontja:

$$a_j = \frac{p_j}{n}$$

Az átlagpontok értékeire épültek a rangsorelemzések és megoszlási vizsgálatok (ERTSEY-MAINSANT, 1993; ERTSEY-FENYVES, 2003). Természetesen miközben nagyszámú változó vizsgálata lehetőséget teremthet a változók közötti függetlenség esetén nagyon részletes kép és részletekbe menő hipotézisek kialakítására, a sok változó használata nehezíti is a megfelelő átfogó kép kialakítását. Elveszve a részletekben nem derülnek ki a fontos általános összefüggések és azok kapcsolata egymással is rejtve marad. Másrészt a nagyszámú változó kezelése technikailag is nehéz feladat elé állítja mind az elemzőt, mind pedig az elemzés olvasóját (MÜNNICH-NAGY-ABARI, 2006). Vizsgálataimban a változók nagy száma miatt adatcsökkentésre illetve összegzésre volt szükség. Annak a kérdésnek az ellenőrzésére, hogy az általam vizsgált mintában vannak-e egymással valamilyen összefüggést mutató változók és ezen változók csoportosíthatók-e, először főkomponens-analízist, majd faktorelemzést végeztem. Dolgozatomban a 115 vizsgált változóból a módszer segítségével 41 főkomponenst alakítottam ki. A főkomponens-analízis olyan statisztikai eljárás, melynek elsődleges célja az adatcsökkentés és adatösszegzés. Gyakran nagyszámú változóval dolgozunk, amelyek egymással korrelálnak. Ezek számát a kezelhetőség érdekében csökkenteni kell. Az elemzés során az egymással kölcsönösen összefüggő változók közötti kapcsolatokat vizsgálunk, és ezeket néhány magyarázó főkomponens alapján jelenítjük meg. Az előbb említett „összegzés” tulajdonképpen arra irányul, hogy a nagyszámú korreláló itemekből új, – végeredményben kisebb számú – korrelálatlan változókat (főkomponenseket) képezzünk. Így egyrészt megkönnyítjük a velük végzendő műveleteket (mivel korrelálatlan, azaz feltehetőleg – de nem feltétlenül – független változókkal dolgozhatunk) és ezzel együtt csökkentjük a hiba mértékét is. Továbbá előnyt jelent az is, hogy adataink átláthatóbbá válnak, értelmezésük könnyebb lesz. Emellett ez az eljárás lehetővé teszi, hogy az elkészítendő tesztek kialakításakor megbizonyosodjunk arról, hogy azok a változóink, melyekkel egy „közös” dimenziót akarunk vizsgálni, valóban egy dimenziót mérnek-e. A főkomponens analízisnél az okság a változóktól a globális értékek, vagyis a főkomponens felé mutat. A főkomponens-analízisnél részinformációkat próbálunk összegezni a lehető legkisebb információvesztéssel (vagyis a variancia maximalizálásával) (MÜNNICH-NAGY-ABARI, 2006).

A főkomponensek megfelelőnek bizonyultak a végső kommunalitás, az elegendő információtartalom és a KMO teszt tekintetében. Az egyes változók kommunalitásai olyan értékek, amelyek megmutatják, hogy a főkomponens(ek) együtt milyen

mértékben magyarázzák az adott változót. A kommunalitás értéke legfeljebb 1-gyel lehet egyenlő. Minél nagyobb, annál inkább jellemzik, magyarázzák a főkomponensek az adott változót. Minden olyan változót, amelynek kommunalitása eléri a 0,5-öt leképzettnek tekinthetem (SZÉKELYI-BARNA, 2002).

Célom volt olyan vizsgálatok elvégzése is, amelyek arra mutatnak rá, hogy a vizsgált szervezetek különböző szempontok alapján alkotott csoportjaiban a vezetési feladatok fontosságának megítélésében van-e különbség. Vizsgáltam, hogy a vezetők iskolai végzettsége, kora, neme, beosztása, a szervezetek ágazati jellege alapján alkotott csoportok között létezik-e szignifikáns különbség. Itt az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait - a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer - az egyszempontos független mintás varianciaanalízis alapján hasonlítottam össze (KERÉKGYÁRTÓNÉ-MUNDRUCZÓ, 1989; HAJDU és mtsai., 1994; VARGHA, 2000).

A varianciaanalízissel arra a kérdésre kerestem a választ, hogy van-e jelentős különbség az egyes kérdésekre adott válaszok átlagértékei között különböző csoportokra nézve (például különböző korosztály), illetve egy-egy csoporton belül egy-egy kérdés tekintetében a szórás mennyire jelentős (csoporton belüli variancia), és jelentősebb-e, mint a csoportok közötti szórás (csoportközi variancia). Abban az esetben, ha a csoportközi variancia lényegesen meghaladja a csoporton belüli varianciát, akkor a különbségek a csoportok közötti eltérésében rejlenek, mintsem a csoporton belüli változékonyságban. A csoportosító változót faktornak nevezzük. Ha egy faktornak a függő változóra gyakorolt befolyását elemezzük, akkor egyszempontos varianciaanalízisről beszélünk (FALUS-OLLÉ, 2000).

A varianciák különbözőségének számszerűsítésére a korábbiaknak megfelelően a varianciák hányadosának és az F-eloszlás megfelelő értékének összehasonlítását, vagyis az F-próbát végezzük el. Ha a szignifikancia öt század alatti, akkor elvetjük a nullhipotézist, miszerint a különböző csoportok átlagértékei között nincs különbség (MANCZEL, 1983).

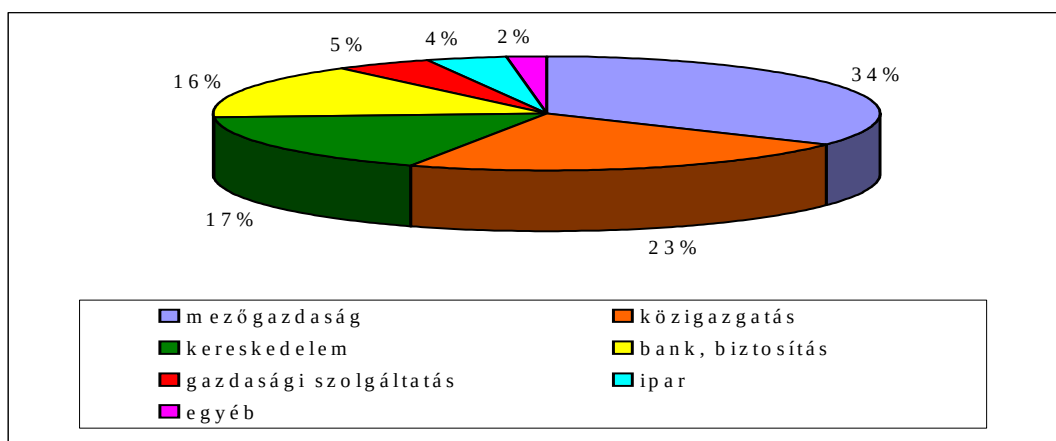
A leíró statisztikai vizsgálatokhoz és a varianciaanalízis elvégzéséhez SPSS 12.0 szoftvert használtam, amely kiszámolta a változók közötti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, konfidencia intervallumát, továbbá megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közti különbség szignifikanciaszintjét. Szignifikáns különbség mindig a két átlag között van, melyet az SzD-érték bizonyít.

$$SZD_{5\%} = t_{p5\%} \cdot \sqrt{\frac{2MQ_h}{r}}$$

A t próba kritikus értékét (p=5%) és az SzD értéket SVÁB (1967) alapján a fentiek szerint közlöm.

3.2.2. A „feladat vizsgálat” terjedelme, a minta jellemzői

A kutatás során a hiányos kérdőívek kiszűrése után a dolgozatban összesen 161 szervezet 421 vezetői megkérdezésének kérdőíves interjú adatait dolgoztam fel. Az adat-felvételezés zöme kérdezőbiztos segítségével történt, de részben alkalmaztam a postai úton kiküldött interjúkészítés módszerét is. A válaszadók minden esetben alsó-, közép-, vagy felsőszintű vezetők voltak. Minden kérdésnél a tényezők minősítési pontszámait összesítettem, majd az általános adatgyűjtőn található adatok segítségével elemeztem. A jobb összehasonlíthatóság érdekében a mintában Magyarországon működő, különböző méretű mezőgazdasági és élelmiszeripari, ipari, bank és biztosítás, közigazgatási, kereskedelmi és gazdasági szolgáltató szervezetekben végeztem megkérdezést. A mintavételezés a vizsgált szektorokban véletlenszerűen történt. A dolgozatban szereplő szervezetek földrajzi helyzetük alapján többnyire Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén és Jász-Nagykun-Szolnok megyeiek. A minta ágazat szerinti megoszlását az 1. ábra szemlélteti.



Forrás: saját vizsgálatok

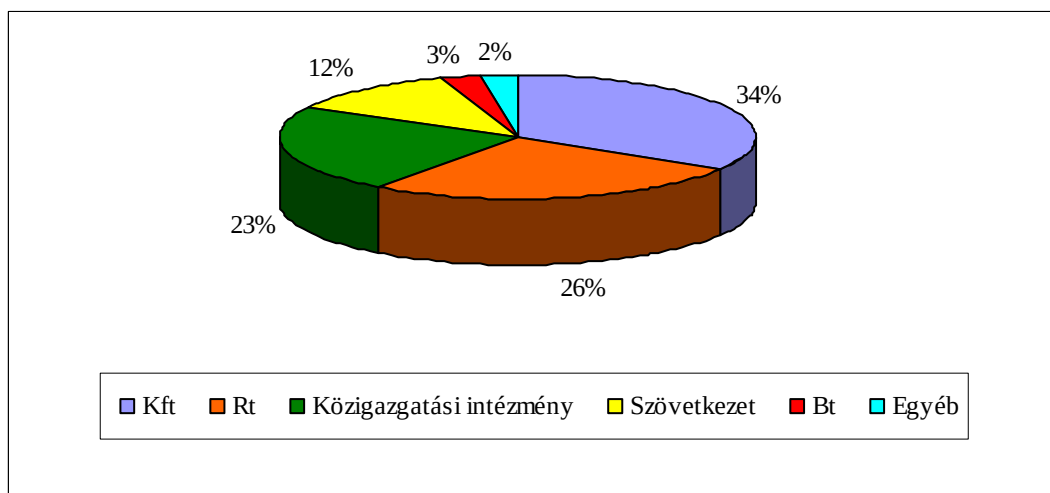
n=161

1. ábra: A vizsgálatban szereplő szervezetek ágazat szerinti megoszlása

A minta sajátossága, hogy a klasszikus vállalkozási tevékenységet végző szervezetek mellett szerepelnek benne közigazgatási intézmények is. Bár ezek az intézmények nem

tartoznak közgazdasági szempontból a vállalkozási formák közé, fontosnak tartottam a mintában való szerepeltetésüket, mivel gazdálkodási tevékenységet ők is végeznek, vezetési szempontból pedig az egyik legkarakteresebben strukturált szervezetek.

A vizsgálatban 161 szervezet vett részt, melynek 34%-a korlátolt felelősségű társaság, 26%-a részvénytársaság, 23%-a közigazgatási intézmény, 12%-a szövetkezet, 3%-a betéti társaság, és 2%-a egyéb szervezeti forma. Egyéb szervezeti formáknak a non-profit szervezeteket és egyéni vállalkozókat kategorizáltam.



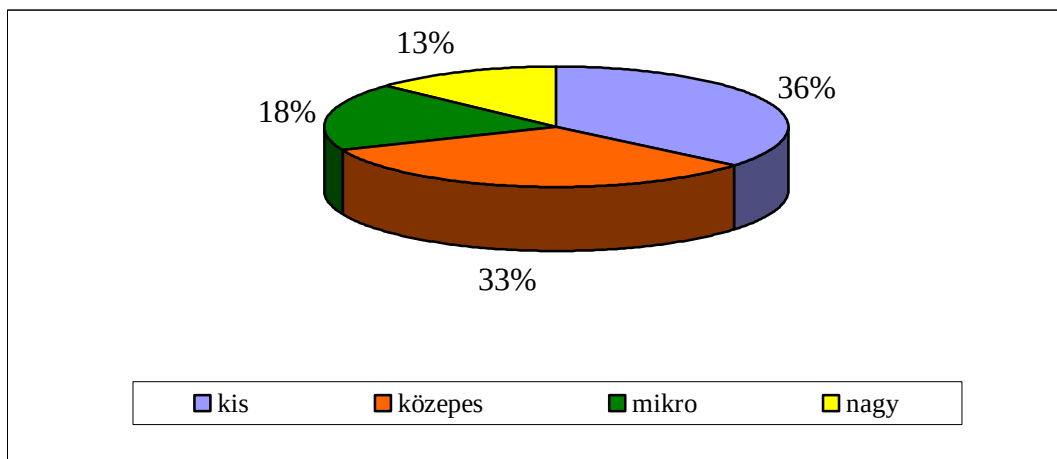
Forrás: saját vizsgálatok

n=161

2. ábra: A vizsgálatban résztvevő szervezetek működési forma szerinti megoszlása

A vizsgált szervezetek működési forma szerinti megoszlása a 2. ábrán látható. A vizsgálati mintáról megállapítható, hogy legnagyobb arányban a Kft. és Rt. működési forma dominál, valamint közigazgatási szervezetek mintán belüli aránya is jelentős.

A szervezetek méretének meghatározásához csoportképző ismérvnek az alkalmazotti létszámot tekintettem. A KSH gyakorlatának megfelelően mikro vállalatnak az 1-9 főt alkalmazókat tekintettem (3. ábra). Kis méretű kategóriába a 10-49 főt foglalkoztatóak kerültek. Közepes vállalatok esetében 50-249 fő az alkalmazotti létszám, míg nagyvállalatok esetében ez meghaladja a 250 főt. A fenti besorolás alapján kijelenthető, hogy vizsgálatomban 36%-ban kisvállalkozások vezetőinek, 33%-ban középvállalkozások vezetőinek véleménye a mértékadó. A mikro- és nagyvállalatok vezetőinek véleménye a minta 31%-át adja.

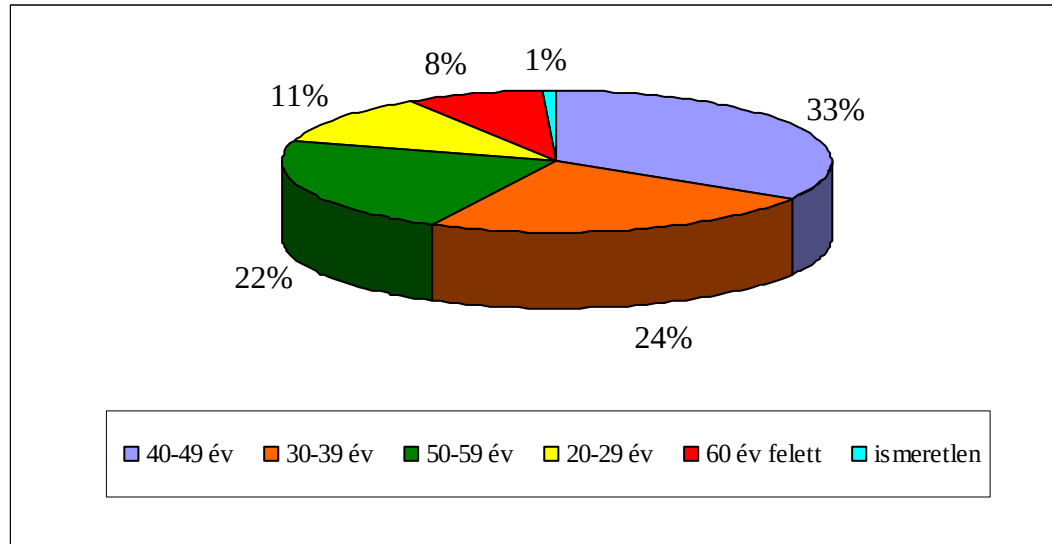


Forrás: saját vizsgálatok

n=161

3. ábra: A vizsgálatban résztvevő szervezetek alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

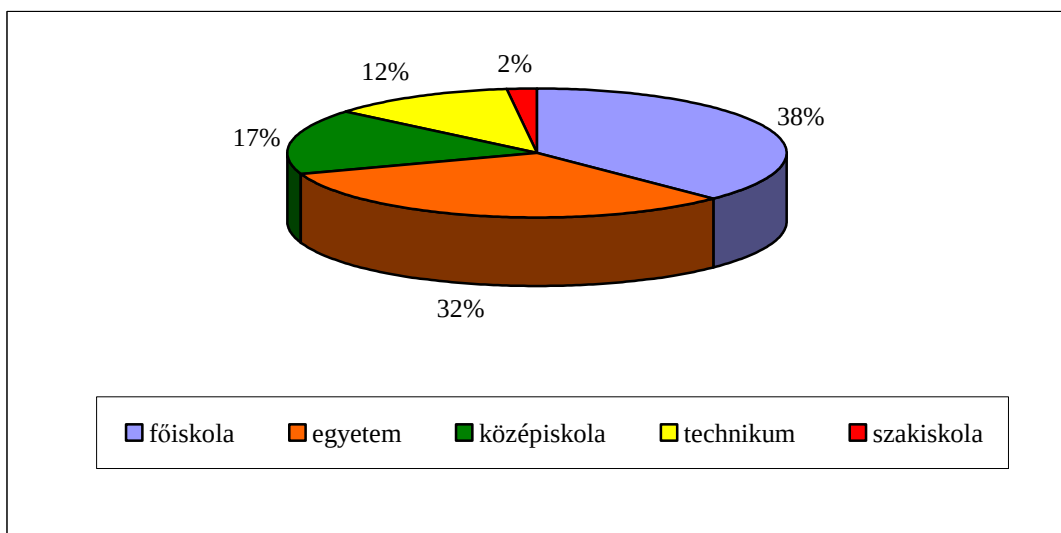
A 4. ábra adatai a megkérdezett vezetők életkor szerinti megoszlását mutatja. Az ábra adatai szerint a legtöbb vezető (33%) a 40-49 éves korosztályból került ki. A 30-39 éves korosztály aránya is magas, 24%-os. A minta közel 2/3 részét a 30-59 éves vezetők választai adják. A fiatalok, illetve az idősek aránya megkérdezéseimben nem jellemző, csak 8% illetve 1%.



Forrás: saját vizsgálatok

n=421

4. ábra: A vizsgálatban résztvevő vezetők életkor szerinti megoszlása



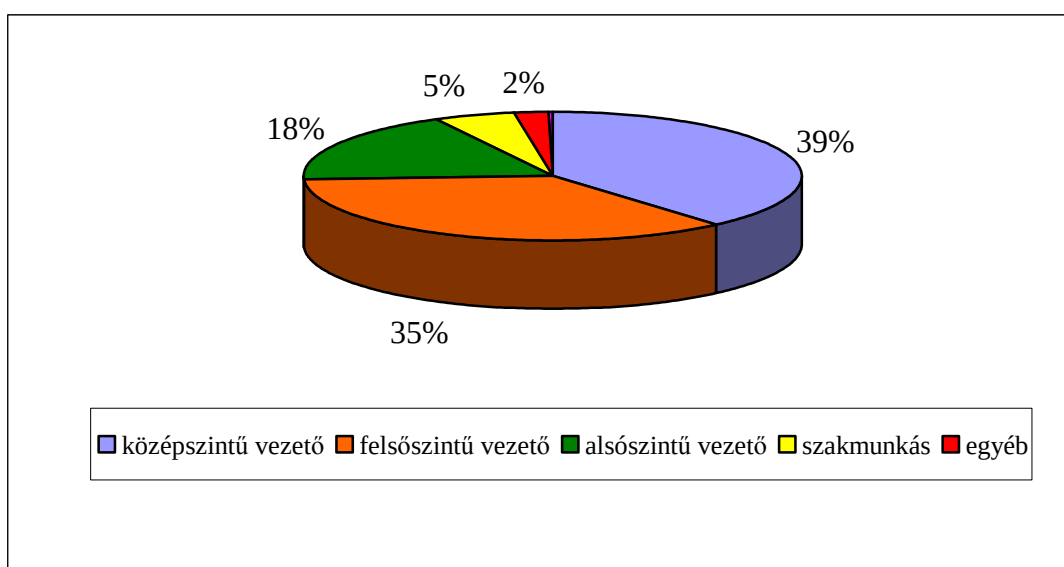
Forrás: saját vizsgálatok

n=421

5. ábra: A vizsgált vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása

A kérdőívben a vezetők iskolai végzettségére vonatkozóan is gyűjtöttem információkat. A minta vezetői közül 70% felsőfokú végzettséggel, (38% főiskolai diplomával, 32% egyetemi diplomával) rendelkezett, 34% érettségizett vagy technikusi vizsgázott és csak 2% az, akinek a szakmunkásképző iskola jelenti a legmagasabb végzettséget (5. ábra).

Az interjúalanyok a jelenlegi munkahelyi beosztásukat is megadták. Az adatok feldolgozásánál ezen beosztások alapján alsó-, közép- és felsőszintű vezetői szinteket kategorizáltam. A kategóriák megoszlási adataiból látszik (6. ábra), hogy a megkérdezésben résztvettek 93%-ban vezetők, 7% nem adta meg beosztását, illetve a megadott információ alapján nem volt egyértelműen eldönthető a besorolás.



Forrás: saját vizsgálatok

n=421

6. ábra: A vizsgált szervezetek beosztás szerinti megoszlása

A megkérdezett vezetők közül 249 volt férfi és 172 nő. Ez 59-41%-os arányt mutat a férfiak javára, ami arra utal, hogy a vezető szerep – annak ellenére, hogy a nők szerepe egyre intenzívebb a vállalatvezetésben –, még mindig a férfiaké. A felmérésem szerint a női vezetők legtöbbször óvodák, művelődési intézmények, könyvelő irodák, pénzügyintézetek, kereskedelmi tevékenységet végző vállalkozások vezetőiként dolgoznak. Összefoglalva megállapítható, hogy a feladatvizsgálataim alapját képező minta dominánsan mezőgazdasági tevékenységet folytató, korlátolt felelősségű társaság és részvénytársaság formában működő kis- és közepes méretű szervezetek 30-49 év közötti felsőfokú végzettséggel rendelkező férfi vezetőinek véleményén alapszik.

3.3. „A VEZETÉSI FELADATOK VÁLTOZÁSAI” VIZSGÁLATOK MÓDSZERTANA

A funkcionális szemléletű feladat vizsgálat mellett a vezetési feladatok változásának vizsgálatára önálló kutatást végeztem. A funkcionális vizsgálatok eredményeinek kidolgozása és értékelése után az a meggyőződése alakult ki, hogy megállapításaim statikusak egy adott időpontra, a vizsgálat időpontjára vonatkoznak. Doktori témavállalásomban a vezetési feladatok változásának vizsgálatát tűztem ki célul. Mivel a funkcionális feladat vizsgálatból erre nem tudok megállapításokat levonni, ezért ezek után döntöttem úgy, hogy újabb vizsgálatot kezdeményezek, amely folyamatszemléletű kérdőívre alapozott. Céлом eléréséhez egy 40 elemű vezetői mintán keresztül kérdőíves vizsgálatokat végeztem, melynek célja volt feltárni és megmagyarázni a vezetési feladatok változásait.

Kérdőív jellegzetessége (2. melléklet), hogy a feladatvizsgálatokhoz képest közel azonos és új témák vizsgálatát is felvállalta, múlt, jelen, jövő idődimenziókat alkalmazva.

Arra voltam kíváncsi, hogyan látták ezeket a feladatokat múltban, ítélik meg jelenben, prognosztizálják jövőben napjaink vezetői. A múlt, jelenre, jövőre vonatkozó értékeléssel az volt a céloom, hogy bemutassam a vezetési feladatok megítélésében bekövetkezett változásokat. A vizsgálatok elvégzéséhez a szervezetekről az alábbi szempont szerint alakítottam ki csoportképző ismérveket.

- Ágazati forma szerint mezőgazdasági, közigazgatási, kereskedelmi és egyéb típusú csoportoknak különítettem el.

- Vizsgálati szempontot képzett a vállalkozások életkora (működésének /alapításának kezdete).
- A szervezetek nagyságának meghatározásához a 3.2. fejezetben a feladatvizsgálatoknál már bemutatott KSH által elfogadott alkalmazotti létszám szerinti besorolást alkalmaztam.
- A megkérdezett vezetőket életkoruk, nemük, iskolai végzettségük, jelenlegi munkahelyi beosztásuk alapján is külön-külön csoportosítottam.
- Fontosnak tartottam a vezetőket vezetői előtanulmányaik alapján is megkülönböztetni, ezért külön vizsgáltam a vezetők ilyen irányú ismereteinek meglétét, illetve azok forrásait is.
- A vizsgálatok szempontjából meghatározónak tartottam különbséget tenni a vezetők között munkahelyükhöz való viszonyuk alapján, ezért külön változókat képeztek az alkalmazott vezetők, a tulajdonos vezetők és egyéb vezetők.
- Külön-külön csoportképző ismérvként szerepelnek a kutatásban a munkahelyen ledolgozott idő, a vezetőként ledolgozott idő, illetve a közvetlen beosztottak száma is.

A fentiek alapján ezzel a kutatással a következő kérdésekre kerestem a választ:

- A vezetők szerint a vezetési feladatok megítélése az utóbbi húsz évben milyen mértékben változott?
- Milyen különbségek mutatkoznak a vezetési feladatok megítéléséről a gyakorlatban a különböző generációk véleménye alapján?
- A vállalatához való kötődés mértéke alapján milyen mértékben differenciálódnak a vezetési feladatok?
- A szervezetek vezetőinek milyen a viszonya a vezetéshez, mely vezetési feladatokat látják a jövőbeni fennmaradás szempontjából döntőnek?
- Mennyire tanultak, képzettek a megkérdezett vezetők?
- Hogyan prognosztizálják a megkérdezettek vállalatvezetés feladatainak jövőjét jelenlegi tapasztalataik alapján?

Kérdéseimben múltnak az 1990 előtti időszakot, jelennek a kitöltés időpontját tekintem (2006-2007 évek). „A vezetési feladatok változása” vizsgálatnál alkalmazott kérdőív 11 kérdésben megfogalmazva 113 részfeladatot vizsgál három idődimenzióban. A vezetési feladatok fontosságára vonatkozó kérdőíves interjúkészítéssel egyidejűleg a

vizsgált szervezetekről és megkérdezett vezetőkről meghatározott szempontok szerint különféle azonosítókat is begyűjtöttem.

Az alkalmazott adatgyűjtési rendszer az alábbi csoportokra bontható:

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

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

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

Külön kérdéscsoportban vizsgáltam a vezető és a munkahely kapcsolatát szervezettel való jogviszonyát, ledolgozott évek számát, vezetői életútját a szervezetben illetve más szervezetekben.

Az interjúkérdésekben az alábbi 11 vezetési feladat fontosságát és előfordulási gyakoriságát vizsgáltam: tulajdonosi feladatok gyakorlása; döntéshozatal; ellenőrzés, teljesítménymérés; motiválás; tájékozódás, tájékoztatás; humán erőforrás menedzsment; kapcsolattartás, kapcsolatépítés; konfliktuskezelés, zavarelhárítás; rendelkezés, utasítás, szabályozás; szervezés; tervezés.

3.3.1. A vezetési feladatok változásai” vizsgálatoknál alkalmazott statisztikai módszerek

A kutatási munkában a vezetőktől beérkezett kérdőíveket kódoltam, majd újabb adatbázist hoztam létre. A matematikai-statisztikai elemzéshez SPSS programcsomagot használtam.

Kutatásomban igyekeztem a megkérdezettek véleményét feltárni, és valamilyen mérhető formában értékelni. A társadalomkutatás során összegyűjtött információkkal szemben követelmény a mérhetőség. Az információk egyik csoportjánál ez természetes (mennyiségi ismérvek) (LEHOTA, 2001).

A mennyiségi ismérvekből vizsgálataimban középértéket és megoszlási viszonyszámokat számítottam. A megoszlási viszonyszám egyenlő a sokaság szóban

forgó része és a teljes sokaság hányadosával. Ezen érték százalékos formája határozza azt meg, hogy milyen arányban van jelen az adott részsokaság a teljes sokasághoz képest (SZŰCS, 2002).

Az információk másik csoportja szubjektív jelenségekről szól. Ezek a hagyományos természettudományos alapokon nyugvó mérési technikákkal nem számszerűsíthetők (minőségi ismérvek). A minőségi ismérveket skálák segítségével lehet mérni, oly módon, hogy az egyes kérdésekre adható válaszokat, válaszkombinációkat fokozatossá teszük a megkérdezések során. A vizsgálataimban kialakított nominális (névleges) skála az egyes ismérvek megjelölésére szolgál (pl. alkalmazás gyakorisága). A számszerűsítés ez esetben bizonyos jelenség, tulajdonság előfordulási gyakoriságát jelenti. Vizsgálataimban egyes tényezőket az intenzitás sorrendje alapján is megkülönböztettem. A kialakult sorrendről nem állítható, hogy az egyes pozíciók közötti különbség azonos, vagyis állandó lenne.

$$(A > B > C \text{ de } A - B \neq B - C)$$

A skálánál lényeges kitétel, hogyha valamelyik jelenség egy bizonyos csoporthoz tartozik, akkor a másik csoportba nem tartozhat. A nominális skála nem tekinthető metrikusnak, ezért pl. átlagérték számítására nem alkalmas (LEHOTA, 2001).

Vizsgálataimban a megkérdezett vezetők feladatok alkalmazására vonatkozóan nominális skálából, a gyakoriságokra vonatkozóan relatív gyakoriságot számítottam. Egy statisztikai vizsgálat során egy kísérletet mindig többször végeznek el. Az egyes események bekövetkezési számát az esemény gyakoriságának nevezzük. A gyakoriság önmagában kevés független információt hordoz, mert függ a kísérletek számától. Ha a gyakoriságot elosztjuk a kísérletek számával, a relatív gyakoriságot kapjuk.

$$RGy(E) = \frac{m}{N} \rightarrow P(E), \text{ ha } N \rightarrow \infty$$

$RGy(E)$ a vizsgált E esemény relatív gyakorisága, N a kísérletek száma, m az E esemény bekövetkezésének száma (gyakorisága). A $P(E)$ érték, amelyet a relatív gyakorisággal közelítünk az esemény valószínűsége. Mind a valószínűségre, mind a relatív gyakoriságra teljesül, hogy nem lehet nagyobb, mint egy, és kisebb, mint nulla. A köznyelvben a matematikai valószínűség és relatív gyakoriságot (%) -ban kifejezve használjuk (REICZIGEL-HARNOS-SOLYMOSSI, 2007).

A vizsgálataimban arra kerestem a választ az általam vizsgált változók közül egy vagy több független változó milyen hatással van a függő változóra, milyen erős a kapcsolat

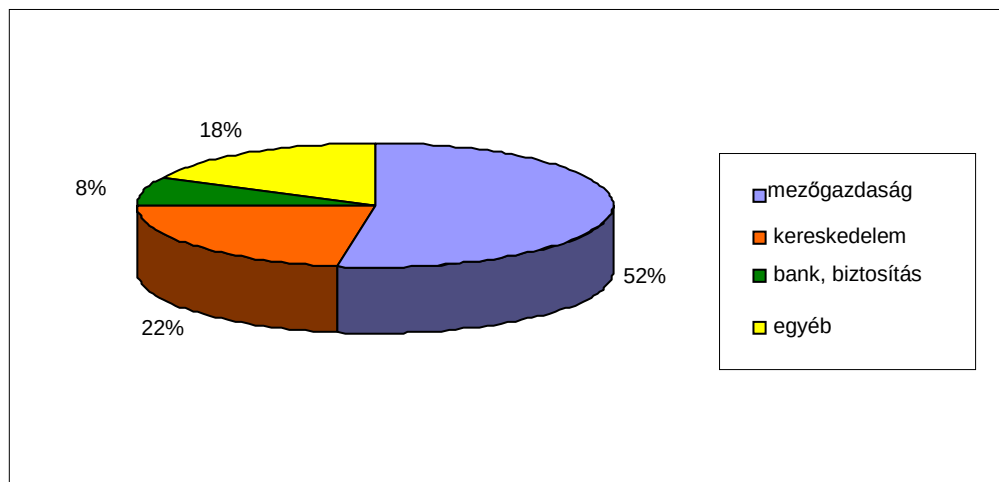
közöttük illetve hogyan írható le, fejezhető ki ez a kapcsolat. A kapcsolat elemzésnek az egyik fajtája a korrelációs számítás. A korrelációs számítás a változók közötti kapcsolat erősségét vizsgálja. Attól függően, hogy egyszerre hány változó kapcsolatát vizsgáljuk, beszélhetünk két-vagy többváltozós korrelációs számításról. A vizsgálatokat aszerint csoportosítjuk, hogy a változók közötti kapcsolat lineáris vagy attól eltérő. Általában lineáris kapcsolatra törekszünk, mert ez a kapcsolat a legjobban érthető, ugyanakkor matematikailag is a legjobban kezelhető. Ha a probléma nem lineáris, akkor transzformációk (pl. logaritmikus) segítségével megpróbáljuk azt lineárisra változtatni. A korreláció két folytonos változó közötti asszociációt méri. Azt mutatja meg, hogy az egyik ismerv milyen erős kapcsolatot mutat a másik ismervvel. A korrelációs együttható nem csak az asszociáció mértékét fejezi ki, hanem annak irányát is. Meg tudjuk mondani, hogy két ismerv között milyen irányú kapcsolat áll fenn. A korrelációs együttható -1 és +1 között változik, a változók függetlensége esetén az együttható a nulla környezetében mozog. A korrelációs együttható abszolút értéke legfeljebb 1, azaz $-1 \leq r(x, y) \leq +1$ és a +/- 1 értéket akkor és csak akkor éri el, ha X és y között lineáris kapcsolat van: $y = bx + a$. Ha $0 < b$, akkor $r(x, y) = 1$, ha $b < 0$, akkor $r(x, y) = -1$. Ha a két változónál csak azt tudjuk, hogy $R(X, Y) = 0$, akkor korrelálatlannak nevezzük őket. Ha $0 < b$, akkor $r(x, y) = 1$, ha $b < 0$, akkor $r(x, y) = -1$. Ha $0,6 < r(x, y)$ erős a korreláció, ha $0,4 < r(x, y) \leq 0,6$ gyengén erős a korreláció, ha $r(x, y) < 0,4$ gyenge korrelációról beszélünk (REICZIGEL-HARNOS-SOLYMOSI, 2007).

3.3.2. „A vezetési feladatok változásai” vizsgálatok terjedelme, a minta bemutatása

Ebben a fejezetben a megállapításaim alapját képező adatbázis jellemzőit kívánom bemutatni. A vizsgálatban Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, illetve Hajdú-Bihar megyei szervezetek vezetőinek véleményét rögzítettem. A kérdőíves vizsgálatoknál a megkérdezett személyek ismeretlensége, illetve a kutató és kérdezett közötti bizalomhiány sokszor leküzdhetetlen akadályt jelent a kutató számára. Tudományos vezetőim véleménye szerint az ilyen jellegű kutatásoknál a minta nagyságának növelése helyett célravezetőbb lehet kevesebb számú vezető mélyrehatóbb megkérdezése, válaszaiknak mélyebb elemzése. Ezen esetekben nem a nagy minta dominál, sokkal inkább azok részvétele, akik munkájában a vezetési feladatok jelenléte jól

megfigyelhető. A vizsgálatok jelen esetben 13 szervezet 80 vezetői megkérdezésének adataira épülnek.

A vizsgált szervezetek vezetőinek ágazat szerinti megoszlását a 7. ábra szemlélteti. Jól látható, hogy a megkérdezettek több mint 50%-a mezőgazdasági szervezeteknél, 22%-a kereskedelem, 8%-a bank-biztosító szervezeteknél dolgozik, mint vezető.

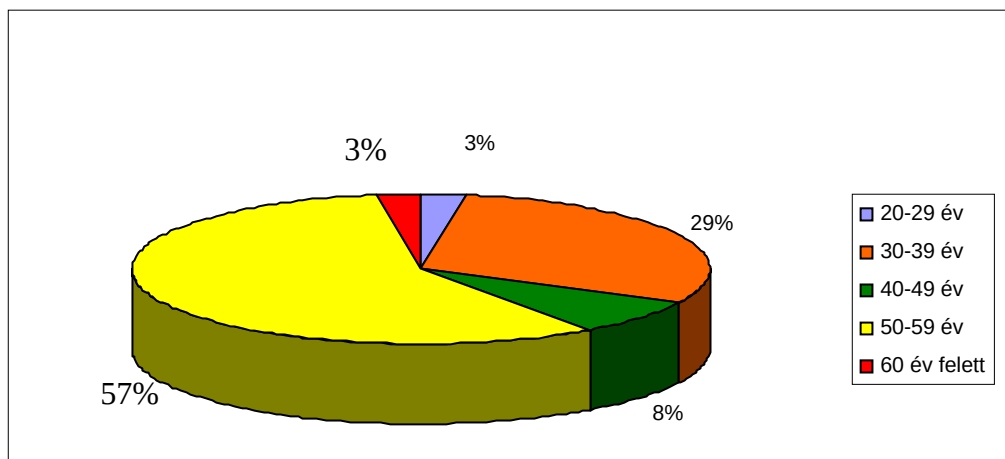


Forrás: saját vizsgálatok

n=80

7. ábra: Ágazat szerinti megoszlás

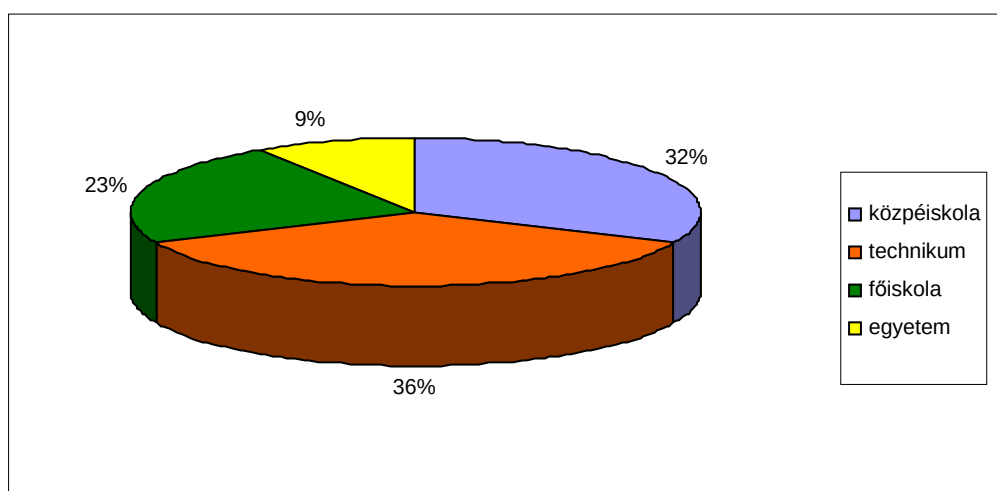
A minta összeállításánál törekedtem arra, hogy a válaszadók jelentős részének életkora 40 év fölötti legyen. E tudatos választás oka az volt, hogy az 1990 előtti időszakról szakmai vezetői gyakorlattal a 20-39 évesek életkorukból adódóan jellemzően nem rendelkezhettek. A fiatalabb generáció mintából való kizárását sem tartottam kíváncsnak, mivel a jövő idődimenzióban feltett kérdésekre az ő véleményüket is vizsgálni kívántam. Az interjúalanyok életkor szerinti megoszlását a 8. ábra mutatja, mely szerint a megkérdezett vezetőknek 57%-a az 50-59 éves korosztályt képviseli. A minta 94%-a a 30-59 éves korosztály együttesen. Ezen generációk külön korosztályonkénti vizsgálatát azért tartom fontosnak, mert az 50-59 évesek akár 1990 előtt is lehettek vezetők, míg a 30-39 évesek esetében életkoruknál fogva erre csekély az esély. A 20-29 évesek, illetve a 60 év fölöttiek a mintában összesen 6%-kal vannak jelen.



Forrás: saját vizsgálatok

n=80

8. ábra: Megkérdezett személy életkora



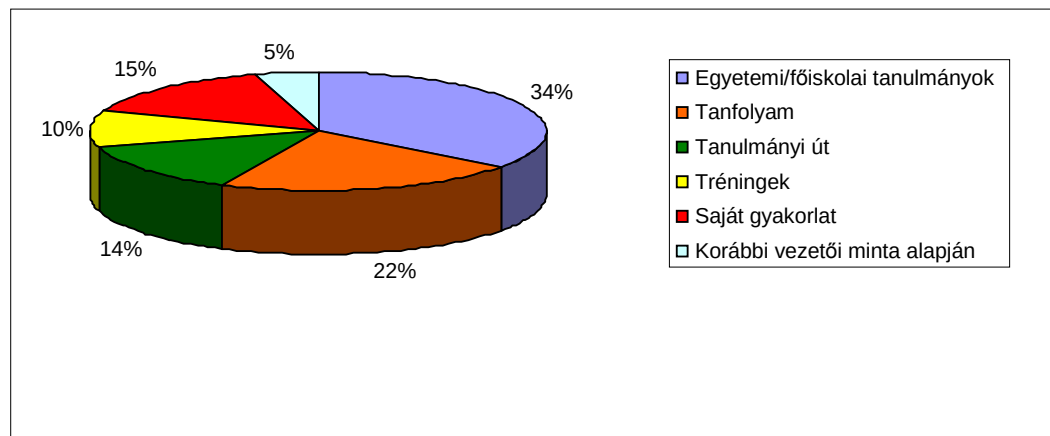
Forrás: saját vizsgálatok

n=80

9. ábra: Megkérdezett személy iskolai végzettsége

A minta iskolai végzettség szerinti megoszlását szemlélteti a 9. ábra. A vezetők harmada rendelkezik középiskolai érettségivel, 36%-a technikai végzettséggel, kicsivel több, mint ötöde főiskolai, tizede pedig egyetemi diplomával. Ebben a mintában a középiskolai végzettséggel rendelkező válaszadók a dominánsak, míg korábbi vizsgálataimban a feladatvizsgálatok mintában a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők aránya volt a legmagasabb. Ennek oka az életkor szerinti megoszlás is lehet. Ebben a vizsgálatban a legnagyobb arányban az 50-59 éves vezetők szerepelnek, akiknél szakmai pályafutásuk első időszakában nem volt feltétlenül szükséges a vezetői pozíció betöltéséhez az egyetemi illetve főiskolai végzettség. Ebből a korosztályból az elmúlt korszakok gazdasági-társadalmi viszonyai sokaknak nem tették lehetővé a

felsőoktatásban való részvételt, napjainkban pedig már életkoruknál fogva nem motiváltak ebben a kérdésben.



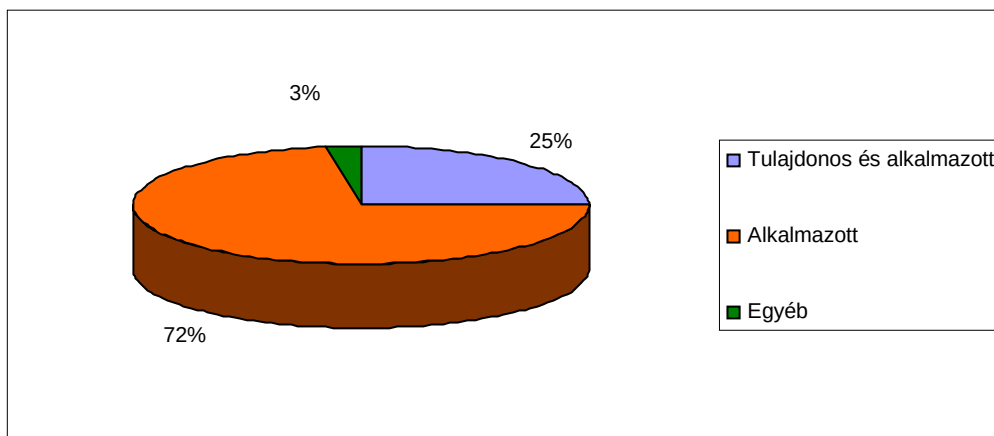
Forrás: saját vizsgálatok

n=80

10. ábra: Vezetői ismeretek forrása

Az iskolai végzettséggel párhuzamosan a vezetői munka szakmai ismereteinek meglétére, illetve azoknak forrására és hasznosságára is rákérdeztem. A megkérdezettek a lehetséges válaszok közül több lehetőséget is megjelölhettek. A 10. ábra szerint a legtöbben egyetemi-főiskolai tanulmányaik alatt, illetve tanfolyamokon, tanulmányi utakon tettek szert vezetői ismeretekre. A minta 10%-a vett részt új típusú, tréning jellegű képzéseken, 20% volt azoknak az aránya, akik a saját gyakorlatot illetve a korábbi vezetői mintákat tartják vezetési ismereteik forrásának. A vezetői ismeretek iskolarendszerű oktatását a megkérdezettek 97%-a tartja fontosnak, csak 3% volt az, aki szerint a saját tapasztalat elégséges a hatékony vezetéshez. Lehetségesnek tartom, hogy azok a vezetők, akik iskolai tanulmányaik során vagy tanfolyamokon nem tettek szert ilyen jellegű ismeretekre, ezen okból kifolyólag nem ismerik fel, illetve nem érzik annak hiányát, gyakorlati hasznát.

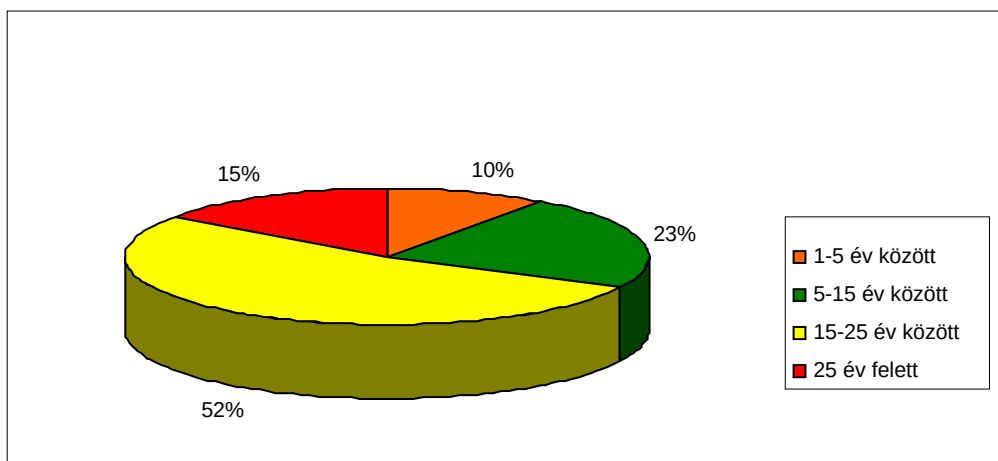
A vizsgálatban csoportképző ismérvként szerepelt a vezető szervezethez fűződő jogviszonya (11. ábra). Külön csoportot képeztek azok a vezetők, akik tulajdonosai és alkalmazottai is egyben a szervezetnek, illetve azok, akik csak alkalmazottként vezetők a vállalatoknak. Feltételeztem, hogy vezetői gyakorlatukban, gondolkodásmódjukban bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért őket a mintában több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltem. Esetemben a minta negyede tulajdonos vezető, 72% pedig alkalmazott vezetőként dolgozik. 3% volt az, aki egyéb jogviszonyban töltött be vezetői pozíciót. Olyan vezető, aki csak tulajdonosként vagy megbízással jogviszonnyal gyakorolna vezetői munkát, a mintában nem szerepel.



Forrás: saját vizsgálatok

n=80

11. ábra: A megkérdezett jogviszonya

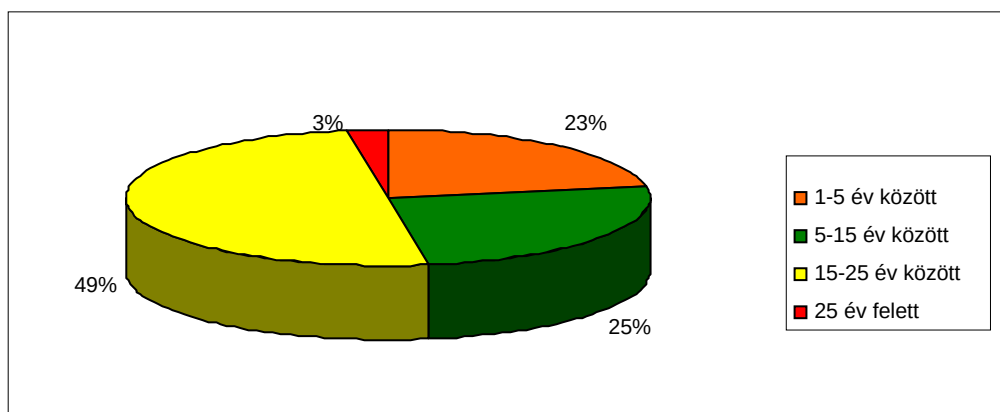


Forrás: saját vizsgálatok

n=80

12. ábra: A munkahelyen dolgozott idő

A jelenlegi munkahelyen, illetve annak jogelődjénél munkaviszonyban eltöltött idő szerint négy csoportot képeztem. A legtöbben a munkahelyükön 15-25 éve dolgozó vezetők csoportjába tartoznak. 23%-uk 5-15 éve, 15%-uk pedig több, mint 25 éve dolgozik munkahelyén. A minta egy tizede azok aránya, akik öt évnél kevesebbet dolgoztak jelenlegi munkahelyükön. A megoszlásokat a 12. ábra szemlélteti.



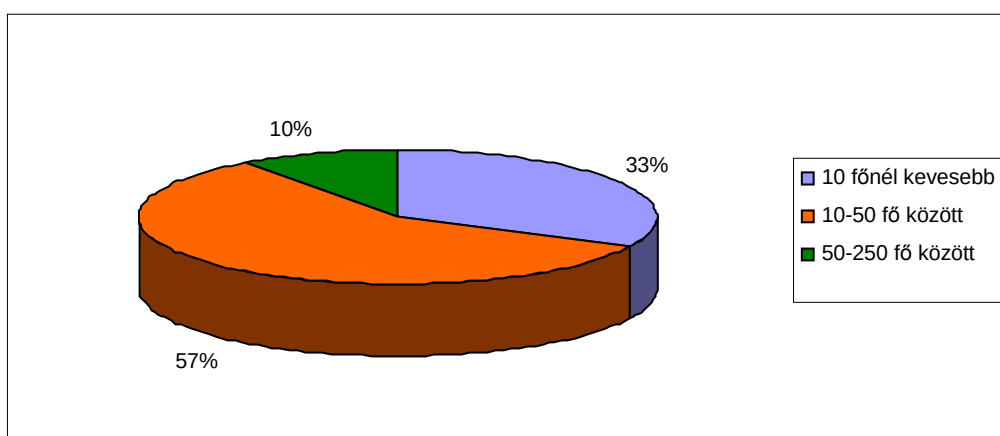
Forrás: saját vizsgálatok

n=80

13. ábra: A munkahelyen dolgozott idő vezetőként

A jelenlegi munkahelyen, illetve annak jogelődjénél munkaviszonyban eltöltött idő megkérdezése mellett a jelenlegi munkahelyen vezetőként ledolgozott idő felmérését is fontosnak tartottam. A mintáról összességében megállapítható, hogy a vezetők 49%-a 15-25 éve, 25%-a pedig 5-15 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén vezetőként. A minta közel egy negyede csak néhány éves vezetői tapasztalattal rendelkezik, 3%-a pedig több, mint 25 éve vezetői pozíciót tölt be (13. ábra).

A vezetők kiválasztásánál leginkább olyanok véleményét és tapasztalatát kívántam megvizsgálni, akik vezetőként nem csak néhány, hanem jellemzően 10 főnél nagyobb létszámú csoportokat irányítanak. A megkérdezettek 57%-a 10-50 fő közötti beosztotti létszámmal rendelkezik, 10%-nál a vezető beosztottjainak száma meghaladja az 50 főt (14. ábra).



Forrás: saját vizsgálatok

n=80

14. ábra: Beosztottak száma szerinti megoszlás

Ebben a fejezetben a változásvizsgálatok alapját képező adatbázis jellemzőit mutattam be. A mintáról megállapítható, hogy a megkérdezettek több mint 50%-a mezőgazdasági szervezeteknél dolgozik. Munkaviszonyuk jellemzően 15-25 éves múltat tekint vissza. A megkérdezett vezetőknek 57%-a az 50-59 éves korosztályt képviseli. Vezetői tapasztalataikra 49%-ban 15-25 éves, 25%-ban pedig 5-15 éves vezetői gyakorlattal rendelkeztek. A minta közel egy negyede csak néhány éves vezetői tapasztalattal rendelkezik, 3%-a pedig több, mint 25 éve dolgozik vezetői pozícióban. A megkérdezettek 57%-a 10-50 fő közötti beosztotti létszámmal rendelkezik, 10%-nál a vezető beosztottjainak száma meghaladja az 50 főt. A megkérdezésben csoportképző ismérvként szerepelt a megkérdezettek szervezetéhez fűződő jogviszonya. Külön csoportot képeztek azok a vezetők, akik tulajdonosai és alkalmazottai is egyben a szervezetnek, illetve azok, akik csak alkalmazottként vezetők a vállalatoknak. Esetemben 25% a mintában tulajdonos vezető, 72% pedig alkalmazott vezetőként dolgozik.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

A vizsgálati eredményeimet, a kutatási struktúrát követve két fő fejezetrészben kívánom bemutatni. A funkcionális vizsgálatok eredményeit „a feladatvizsgálat” című fejezet, míg a folyamat szemléletű vizsgálatainak eredményeit „a vezetési feladatok változásainak vizsgálata” című fejezetben foglalom össze. Az eredmények közül azokat emeltem ki a dolgozatomban, ahol jól be tudom mutatni azon eltéréseket és az összefüggéseket, amelyek alátámasztják következtetéseimet, igazolják megállapításaimat.

Természetesen mindkét kutatási programban elvégeztem minden vizsgálatot, amelyet a módszertani fejezetekben leírtam. Ezeket az eredményeket is figyelembe vettem a megállapításaimnál, de a dolgozat terjedelmi korlátai miatt minden eredmény prezentálására nem volt lehetőségem.

4.1. FELADATVIZSGÁLATOK

A vizsgálati struktúra logikai sorrendjének megfelelően elsőként a feladat vizsgálatok eredményeit mutatom be. Minden egyes kérdés esetében a teljes minta adatait felhasználva elvégeztem a tényezők rangsorvizsgálatát. A vizsgálatok eredményeimnek bemutatására külön fejezetet szentelek.

4.1.1. A vezetői feladatok rangsor és megoszlásvizsgálata

A fejezetben a 14 kérdésben 11 vezetési feladatra vonatkozó rangsor vizsgálatok eredményeit mutatom be és értékelem. A vizsgálatok struktúrája szerint először az alapvető vezetési feladatok értékelését végeztem el, majd ezt követte a leggyakoribb vezetői feladatok bemutatása és elemzése. Alapvető vezetői feladatnak a vezetési munka leggyakrabban előforduló tevékenységeit tekintettem. Fayol a vezetés funkcióit, az előrelátásban (prognosztizálás és tervezés), a szervezésben, a motiválásban, a koordinálásban és az ellenőrzésben fogalmazta meg.

A kérdőív további részében ezeket a tevékenységeket külön-külön is megvizsgáltam olyan megközelítésben, hogy a vezetők hogyan értékelik azok fontosságát saját munkájukban. Az alapvető vezetési feladatok mellett azonban más, gyakorlatban alkalmazott fontos tevékenységekre is kiterjesztettem a vizsgálataimat. A fejezet az alábbi vezetési feladatok vezetői megítélésének, preferenciáinak alakulásait tartalmazza:

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

A 3. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy az összesített átlagot tekintve szinte minden alapvető vezetői feladatot viszonylag magas, 3,69 feletti pontszámmal minősítették az alapvető vezetési feladatokat a megkérdezett vezetők. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált szervezetek vezetői tisztában vannak a vezetés jelentőségével, felelősségével, minden tényezőt egyaránt fontosnak tartanak a hatékony vezetéshez.

3. táblázat: Az alapvető vezetői feladatok minősítése

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

Forrás: saját vizsgálatok

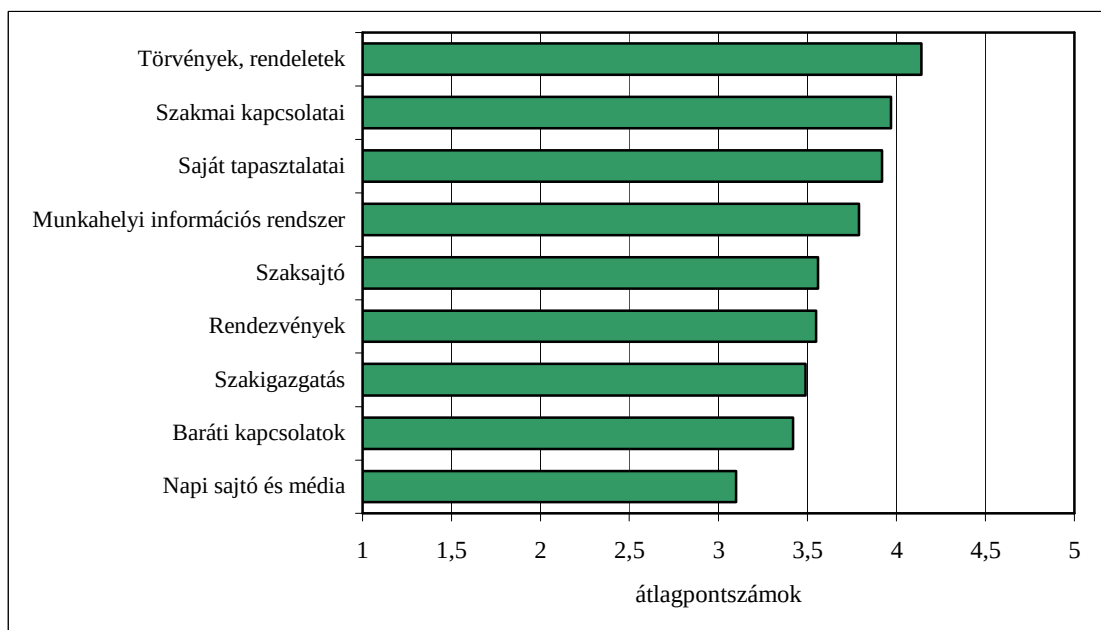
n=421

A rangsort megvizsgálva megállapítható, hogy a legjelentősebb vezetési feladatnak a vállalaton belüli információszerzést tekintik. Ez a megállapításom egybe esik a tanszéken folyó más kutatások eredményeivel, miszerint az egyes vezetési módszerek eredményességének vezetői megítélése alapján felállított rangsor első helyén a kétirányú kommunikációt jelölték meg a vezetők. (DAJNOKI, 2005; SZIMA, 2002; DIENESNÉ-BARTA, 2002; JUHÁSZ, 2004; KERÉKJÁRTÓ, 2004).

Vizsgálati eredményeim szerint fontos szerep jut a döntési és szervezési feladatoknak is. A döntés valóban nélkülözhetetlen vezetői tevékenység, bár nem kizárólagosan az, a vizsgálat eredményei alapján mégis még napjainkban is a hatalmi helyzet egyik legismertebb megjelenése. A szervezés fontossága is indokolt, mivel a működés kialakítása és folyamatos javítása nélkül a legjobb döntés kivitelezése is akadályokba ütközik. A legalacsonyabb minősítést a személyzeti feladatok tényező kapta, valószínűleg azért, mert a vezetők úgy érzik, a többi tényező fontosabb, jelentősebb szerepet játszik a vezető mindennapjaiban és látszólag jobban hozzájárul a szervezet hatékonyságához. A másik magyarázat az lehet, hogy a szervezet vezetői nem érzik teljesen saját feladatuknak a személyzeti problémák megoldását, mivel a legtöbb nagyobb szervezetnél humánpolitikai osztály működik, és bár a végső döntést a szervezet vezetői hozzák, a mindennapos problémákat az osztályon dolgozóknak kell megoldani.

Az alapvető vezetői feladatok fontosságának összesítő vizsgálata mellett részletező elemzéseket is végeztem. Ennek egyik vizsgálati szempontja a vezetők információgazdálkodásának értékelése volt.

Az információs társadalom működése a hagyományos hatalomgyakorlási módokat háttérbe szorítja, az emberek új alapokon vesznek részt az ügyekben. Az informatizált szervezetek vezetési módszerei is átalakultak. A vezetőknek alkalmazkodniuk kell az új feltételekhez, meg kell tanulniuk az informatika használatát, amely legalább két területen támogatja őket: egyrészt az információk, hírek, adatok gyors, pontos és nagy tömegű kezelésével, az azokból lesűrhető következtetések, elemzések elvégzésével, másrészt a folyamatokba való közvetlen betekintés, esetleg beavatkozás lehetőségével. Mindezek növelik a vezetők tájékozottságát, ezzel döntési biztonságát. Az információs tényező vizsgálatok során arra kerestem a választ, hogy elsősorban milyen információk után érdeklődnek a vezetők valamint honnan szerzik be az információt, milyen forrásokat vesznek igénybe. Az alapvető vezetési feladatok vizsgálati eredményei szerint a megkérdezett vezetők a vállalatban belüli információknak tulajdonítottak nagyobb szerepet a külső információval szemben. Ezért külön kérdésben vizsgáltam, hogyan minősítik a különböző információ forrásokat, jelentőségük vezetésben betöltött szerepük alapján. Az információ megosztása, továbbadása sok esetben vezetői elhatározás kérdése. Ezen a területen sokféle vezetői magatartást figyelhetünk meg. Azért is éreztem indokoltnak a témakör feldolgozását, mert az információhiány a kommunikációban a vizsgálataim alapján az egyik leggyakoribb akadályozó tényező.



Forrás: saját vizsgálatok

n=421

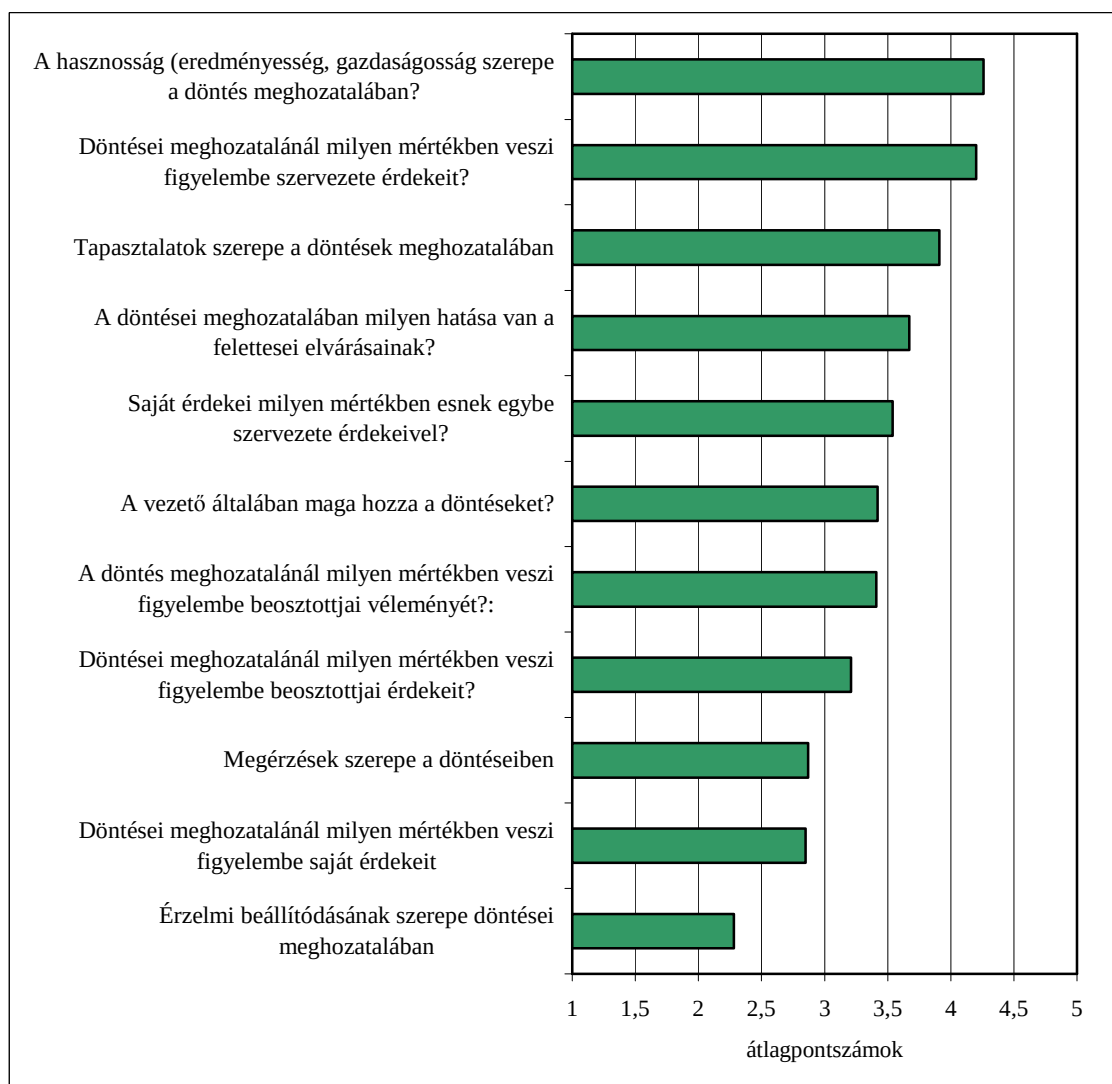
15. ábra: Információs formák értékelése

A 15. ábrából látható, hogy a megkérdezett vezetők hogyan értékelték a külső környezetről való információ fontosságát. A vezetők az információt leginkább törvényekből, rendeletekből, szakmai kapcsolatokból, saját tapasztalatokból és munkahelyi információs rendszerekből szerzik. Ezen feladatok átlagpontszámai 4,14 és 3,79 között mozognak. Fontosnak tartom, hogy a törvények, rendeletek nyomon követésében a legtöbben maximális 5 pontot adtak. Kifejezetten igaz ez a közigazgatási szektor válaszadóira. Legkevesebb információértékkal a napi sajtó és média rendelkezik számukra. Ennek oka lehet az érintett médiumok alulinformáltsága, túlinformáltsága, esetlegesen melléinformáltsága. Egy jó vezetőnek ezeket a hibaforrásokat időben észre kell vennie a pozíciójának védelme érdekében.

A sorrendben második illetve harmadik helyre kerültek a szakmai kapcsolatok és a saját tapasztalatok. A vezető kapcsolatrendszeréből és saját személyes tapasztalatából származó, azaz a vezető személyiségétől függő információ szerzéseket fontosnak értékelték a megkérdezettek.

A döntés nélkülözhetetlen – bár nem kizárólagosan – vezetői tevékenység, a hatalmi helyzet egyik legismertebb megjelenése. A helyes döntési módszer az egész vezetési tevékenység együtteséből és azok részfadatainak közös gyakorlásából következik. A vezető döntéseit számos tényező befolyásolja. Vizsgálatomban az alábbi hatások elemzését és értékelését végeztem el: a hasznosság, a szervezet érdekei, a tapasztalatok,

a felettesek elvárásai, a szervezet érdekei, az önállóság, a beosztottak véleménye, a megérzések, a saját érdek, illetve az érzelmi beállítódás. A vizsgált tényezőkön kívül természetesen még számos további tényező is befolyásolhatja a döntéshozatalt. A tapasztalati elemzéseken alapuló szakirodalom ezeket a hatásokat említik legfontosabbnak. A megkérdezett vezetők döntő többsége magas pontokkal osztályozta a vizsgált tényezőket, tehát jól látható, hogy a hatásuknak jelentős szerepet tulajdonítanak. A legmagasabb átlagpontszámot a hasznosság, eredményesség, gazdaságosság, valamint a szervezet érdekeinek figyelembevétele tényezők kapták. A legtöbb vezető ezen két tényezőre maximális pontszámot adott. Kisebb jelentőségűnek tartják döntéshozatalukban a saját megérzéseknek, intuíciónak, érzelmi beállítódásnak, illetve saját érdekük érvényesülésének szerepét (16. ábra).



Forrás: saját vizsgálatok

n=421

16. ábra: A döntést befolyásoló tényezők értékelése

Az első három helyre, azaz a legfontosabb döntésbefolyásoló tényezőnek a hasznosságot, a szervezet érdekét és a saját vezetői tapasztalatokat minősítették. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy elsősorban a racionális gondolkodásmód és gyakorlat jellemzi a megkérdezett vezetőket. Jelentős befolyásoló tényezőnek minősül a felettesek elvárása is. Az önállóság 3,4 értékkel csak közepes minősítésnek tekinthető, tehát a vezetői önállóság az eredmények alapján csak részben érvényesül ezen a területen. A beosztottak véleményének és érdekének csak kisebb mértékben van hatása. A döntést legkevésbé vezérlő tényezők közé a saját érzelmi beállítódások hatása és a saját érdek képviselése sorolható.

A vezetői tevékenység ellenőrzési funkciójának célja a visszacsatolás. A vezető az ellenőrzés során azt hivatott megállapítani, hogy a meghozott döntést jól hajtották-e végre, megoldódott-e ez által a probléma. Az ellenőrzés tervszerűen beépíthető minden folyamatba, irányulhat a határidők betartásának vizsgálatára is. Az ellenőrzés visszacsatolási tevékenység. A vezető meggyőződik arról, hogy a szervezet és a szervezet tagjai valóban úgy tevékenykedtek-e, hogy a kitűzött célokat elérjék. Folyamatosan összeveti a célokat és az eredményeket, s a kettő közötti nem kívánatos eltérés esetén beavatkozik a szervezeti folyamatok megfelelő pontján. Feladata megállapítani, hogy mi a sikertelenség oka. Az ellenőrzési munka vizsgálata során arra kerestem választ, hogy mely feladatok nagyobb jelentőségűek, illetve melyek kevésbé fontosak a vezetők értékrendjében (4. táblázat).

4. táblázat: **Ellenőrzési szempontok minősítése**

	Átlag	Medián	Modusz	Szórás	Rangsor
Határidők betartásának ellenőrzése	4,45	5	5	0,750	1
Vezető által megvalósuló ellenőrzés	4,19	4	5	0,950	2
Teljesítmény ellenőrzése	4,07	4	4	0,873	3
Munkafegyelem ellenőrzése	4,03	4	4	0,868	4
Beosztottak magatartásának, viselkedésének ellenőrzése	3,93	4	4	0,869	5
Technológiai fegyelem ellenőrzése	3,85	4	4	1,011	6
Saját szerep és fontosság ellenőrzése	3,83	4	4	0,897	8
Folyamatba épített ellenőrzés hatása	3,60	4	4	1,050	9
Alkalomszerű ellenőrzés hatása	3,61	4	4	0,993	10

Forrás: saját vizsgálatok

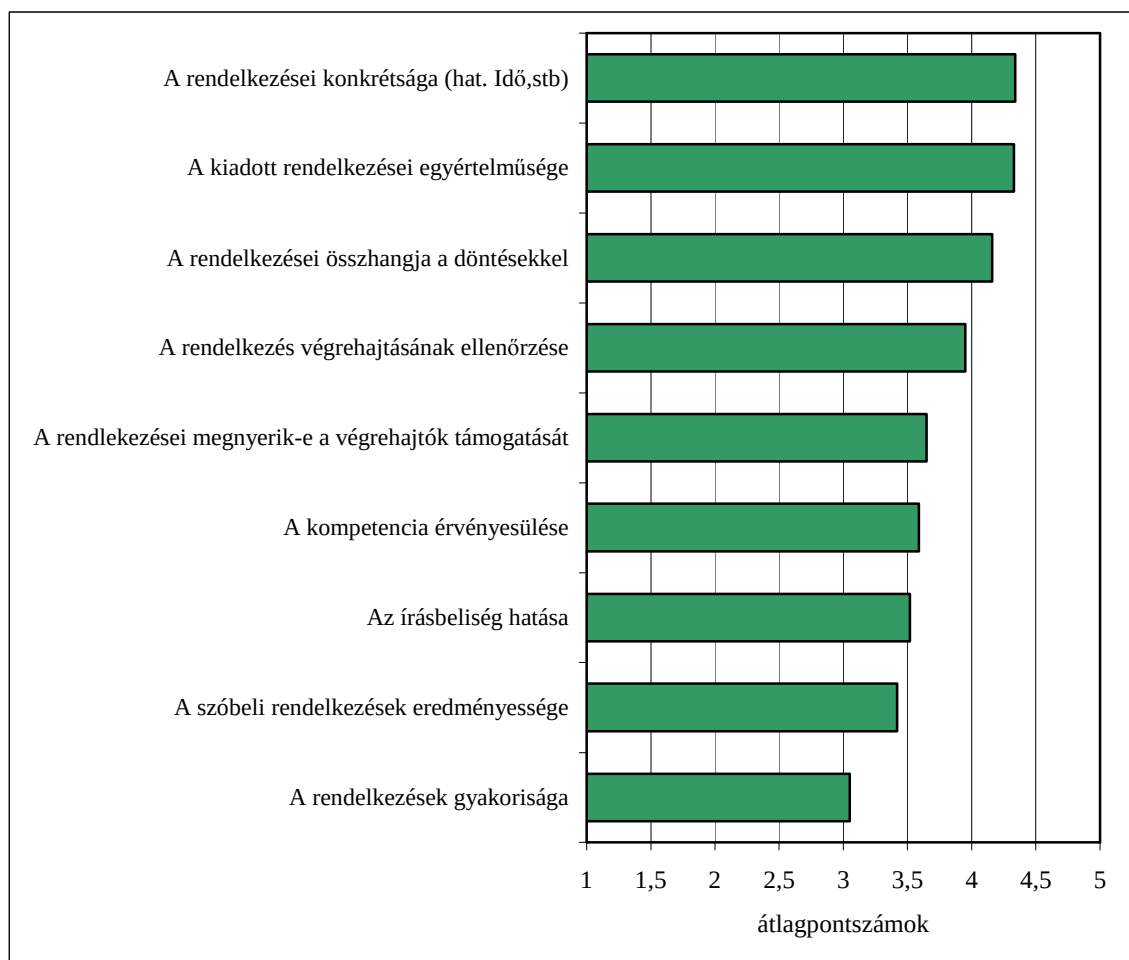
n=421

Az ellenőrzési típusokat minden szervezeti formára egyedien alakították ki, ennek ellenére minden esetben nagy a jelentőségük. Az általam megkérdezett vállalkozások

vezetői közül a legtöbbben maximális pontszámmal értékelték az ellenőrzési feladatok közül a határidők betartását, és vezető általi ellenőrzést.

Az ellenőrzés esetében a prioritási sorrend az alábbiak szerint alakult: nagyobb figyelmet kapott a határidők és teljesítmények ellenőrzése, kevésbé fontos a munkafegyelem és beosztotti magatartás ellenőrzése. Érdekesnek találom, hogy a legtöbb megkérdezés esetében a technológiai fegyelem betartásánál illetve a folyamatba épített ellenőrzésnél fontosabbnak tartják a határidők betartását. A legkevésbé hatékonynak az alkalmoszerű ellenőrzést minősítik.

A rendelkezés, mint vezetői tevékenység egyszerre, a feladat-végrehajás eszköze, illetve döntésvégrehajtásra irányuló tevékenység. A rendelkezés olyan feladat, amely kizárólagos vezetői kompetencia. Célja, hogy a beosztottak, a vezető, illetve a rendelkező akaratával megegyező módon cselekedjenek.



Forrás: saját vizsgálatok

n=421

17. ábra: **Rendelkezés eredményességét befolyásoló tényezők**

A rendelkezésekkel szemben számos követelmény megfogalmazható. Vizsgálatom célja volt ezen követelmények értékelésének vizsgálata, az eredményességre való befolyásoló

hatásuk értékelése (17. ábra). A megkérdezések alapján egyértelműen látszik, hogy a vezetők a konkrét, egyértelmű, döntésekkel összhangban lévő és végrehajtás ellenőrzésére irányuló feladat-meghatározásokat preferálják. Négy tényező közepes minősítést kapott. Ezek a rendelkezés támogatottsága, kompetencia érvényesülése, illetve a rendelkezés kommunikációjának módja. A legkevésbé hatékony tényező a megkérdezettek szerint a rendelkezés gyakorisága, mivel ha indokolatlanul gyakran rendelkezünk, adunk ki utasításokat, az a rendelkezés komolyságát megkérdőjelezi. A vizsgálatban az első három helyen szereplő tényező a rendelkezés tartalmára utal, a sorrendben a középmezőny a rendelkezéssel kapcsolatos vezető feladatokat takarja. A fentiek alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek esetében a rendelkezéssel kapcsolatban a tartalom nagyobb jelentőséggel bír, mint a megvalósítással kapcsolatos menedzsment feladatok.

A felmérés egyik pontja volt a vállalkozások, vállalatok tervezési szokásainak vizsgálata is. A tervezés a döntési alternatívák előkészítése, amelynek eredményeként megszületnek a szervezet céljai, és az azok eléréséhez vezető utak. Ennek érdekében a vezetőknek biztosítani kell a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat, rögzíteni kell a célhoz vezető tevékenységek sorát.

A tervezés részfeladatai átlagosan 3,11-3,85 pontot kaptak (5. táblázat). Ez a vezetési funkciói tehát kevésbé jelentős a vezetők körében, mint számos más feladat. Az alapvető vezetői feladatok rangsoránál a tervezés 3,81 átlagpontot kapott, mellyel a rangsorban a vezetők számára fontosság szempontjából az utolsó előtti helyen szerepel. Kifejezetten alacsony pontszámot kapott az egyedi tervezés, illetve a tervek ismételhetségi megítélése. A tervek fő dimenziója a rövid távú gondolkodás mellett a felettesek igényeinek történő megfeleltetése volt. Ennek oka lehet, hogy a tervezés napjainkra a felettesek és tulajdonosok elvárásai és iránymutatásai mentén történik. Mivel a keretek és irányvonalak gyakorta előre meghatározottak és szabályozottak, ezáltal a menedzsment tervezési szabadsága is korlátozott. Kifejezetten igaz ez a profitorientált szervezetekre.

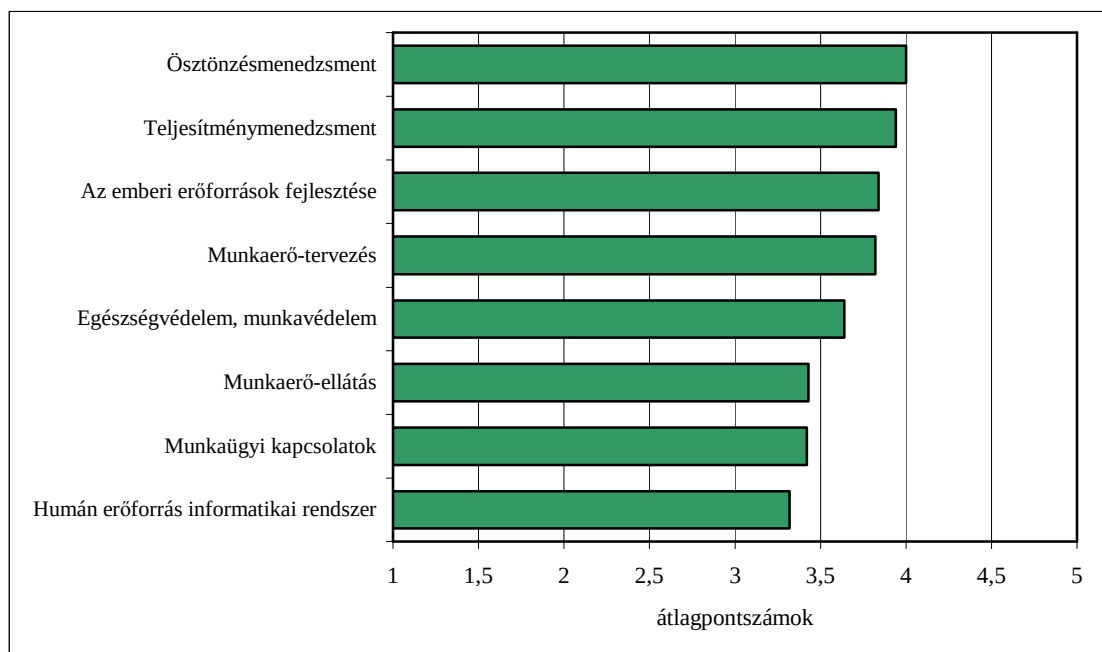
5. táblázat: A tervezés eredményességét befolyásoló tényezők

	Átlag	Medián	Modusz	Szórás	Rangsor
Felettese és tulajdonosi elvárások	3,85	4	4	0,989	1
Rövidtávú gondolkodásmód	3,77	4	4	1,036	2
A stratégiai gondolkodásmód	3,75	4	4	1,02	3
A külső változások	3,68	4	4	0,988	4
Formalitás,tervszerűség	3,59	4	4	0,961	5
A vállalaton belüli változások hatása	3,41	4	4	1,062	6
Egyedi jellegű tervezés	3,35	3	4	1,115	7
Tervek ismételhetősége	3,11	3	3	1,098	8

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

A vállalkozások számára céljaik megvalósításához alapvető fontosságú az emberi erőforrás. Az emberi erőforrás is termelési tényező, amellyel a vállalkozásnak gazdálkodnia kell. A vállalkozás munkaerő szükséglete, az alkalmazottak, beosztottak megszerzése, foglalkoztatása, az ösztönzés, a bérezés, a képzés és az elbocsátás a személyzeti munka keretében történik. Az egyik legkényesebb vezetői szerep a munkatársak kiválasztása és a velük való kapcsolattartás. A vállalatvezetés fontos feladata olyan működési feltételek, ösztönzési rendszer kialakítása, amely a cég törekvéseinek és a munkavállalók elvárásainak a megvalósulásához, illetve egyeztetéséhez, egymáshoz igazodásához a legkedvezőbb feltételeket biztosítja.



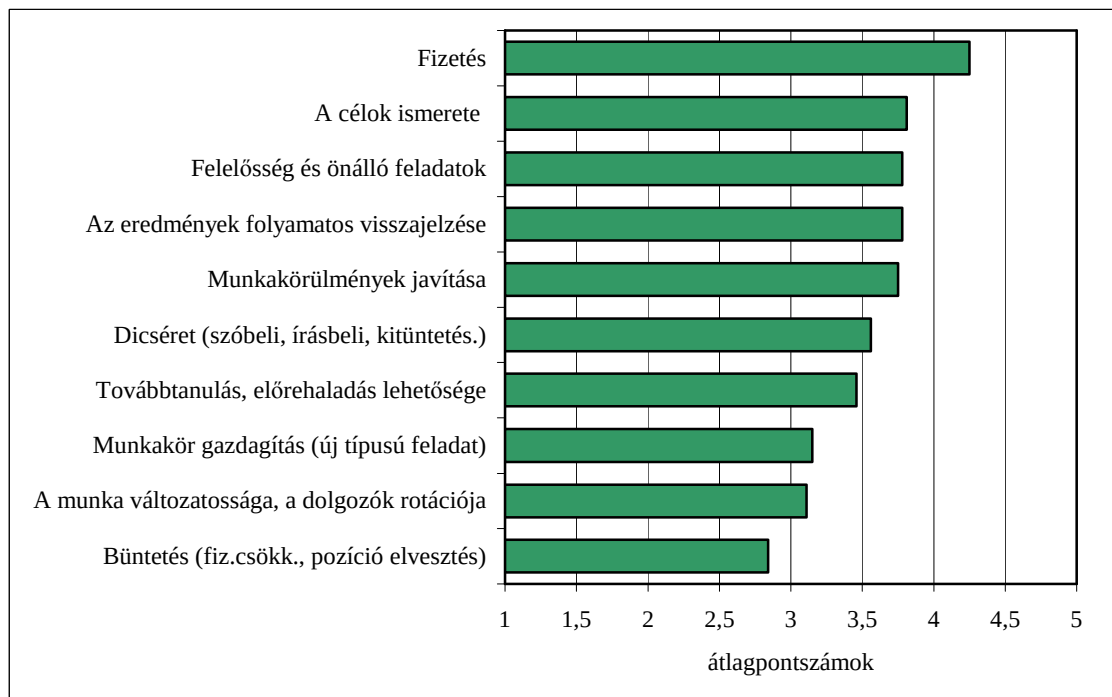
Forrás: saját vizsgálatok

n=421

18. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment értékelése

Mindezek ellenére a vizsgált vállalkozások vezetői átlagosan 3,34 ponttal értékelték a személyzeti feladatokat (18. ábra). Ez az a vizsgált funkció, mely a legkevesebb pontot kapta annak ellenére, hogy a mintában szereplő vállalkozások döntő többsége 50 főnél többet foglalkoztat. A munkaerő szakképzettsége, tudása és elkötelezettsége vállalati tőke. Mivel a vezetők és menedzserek mindennapjait jelentős részben az emberekkel kapcsolatos problémák megoldása és az emberekben rejlő lehetőségek feltárása tölti ki, ezért az emberi erőforrások kezelése stratégiai kérdés. Ennek ellenére a megkérdezettek mégsem tulajdonítottak akkora jelentőséget ennek a funkciónak, mint például az ellenőrzésnek, a szervezési, döntési vagy információs feladatoknak. Részletesen megvizsgálva az emberi erőforrás menedzselésével kapcsolatos feladatok közül a megkérdezettek legfontosabbnak az ösztönzést minősítették. Vizsgálataimban az ösztönzés-menedzsment értékeléséhez leginkább a teljesítmény-menedzsment értékelése áll közel. Ez azt is jelentheti, hogy a vizsgált szervezetek vezetőinek gondolkodásmódjában az ösztönzés és a teljesítmény egymással kapcsolatban álló fogalmak.

A motiváció alapvető fontosságú vezetői módszer és eszköz, mely a magatartás befolyásolásán keresztül eléri, hogy a szervezet tagjai többet, jobban és elkötelezettebben dolgozzanak. Ha a beosztottak motiváltabbak, eredményesebb és könnyebb lehet a szervezet irányítása.



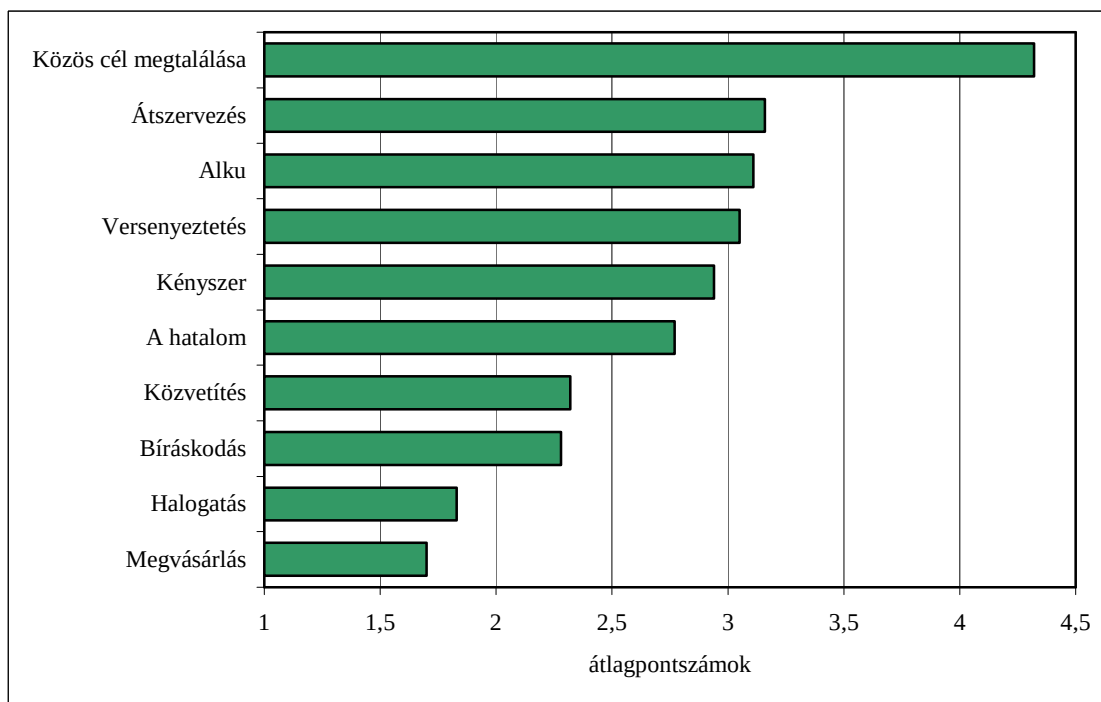
Forrás: saját vizsgálatok

n=421

19. ábra: Motiváció értékelése

Kutatómunkámnak ebben a részében arra kerestem a választ, hogy a megkérdezettek hogyan ítélik meg a motivációs tényezők sikerességét, hatékonyságát. A 19. ábrából jól látszik, hogy a fizetés motiváló ereje a többi tényezőhöz viszonyítva még mindig kiugró jelentőségű. Fontosnak tartják a vezetők a célok ismeretét és az önálló feladatvégzést is. Legalacsonyabb átlagértékeket és mediánt a munka változatossága, a rotáció és a fizetéscsökkentéssel, pozícióvesztéssel járó megoldások kapták. Figyelemre méltó, hogy a fizetés után a munkával kapcsolatos tényezők kapták a jobb értékeléseket, és csak azokat követi a munkakörülmények motivációs hatása. A munkakör gazdagítás, a munka változatossága, a dolgozók rotációja a legkevésbé hatásos módszereknek bizonyultak. A minősítések mögött az a vélemény látszik kirajzolódni, hogy ezek az alkalmazottak gondolkodásában inkább többletfeladatot, pluszmunkát, terhet jelentenek közel azonos vagy kevesebb fizetés mellett, mintsem kihívást. A legalacsonyabb minősítést a büntetés motiváló ereje kapta. Ez az eredmény egybe esik JUHÁSZ (2004) megállapításával, akinek kutatási eredményei szerint a büntetés valójában nem is tekinthető motivációs tényezőnek, inkább csak fegyelmezés eszköze.

A konfliktus okok vizsgált tényezőinek átlag minősítései kiegyenlítettek 3-3,5 értéke között váltakoznak. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy nincs kiemelkedő konfliktus forrás, és a felsorolt okok átlagosan egyformán okozhatják a szervezeten belüli nézeteltéréseket. A kapcsolatok gyakorisága, valamint a változások véleményük szerint nem jelentenek komoly konfliktusveszélyt.



Forrás: saját vizsgálatok

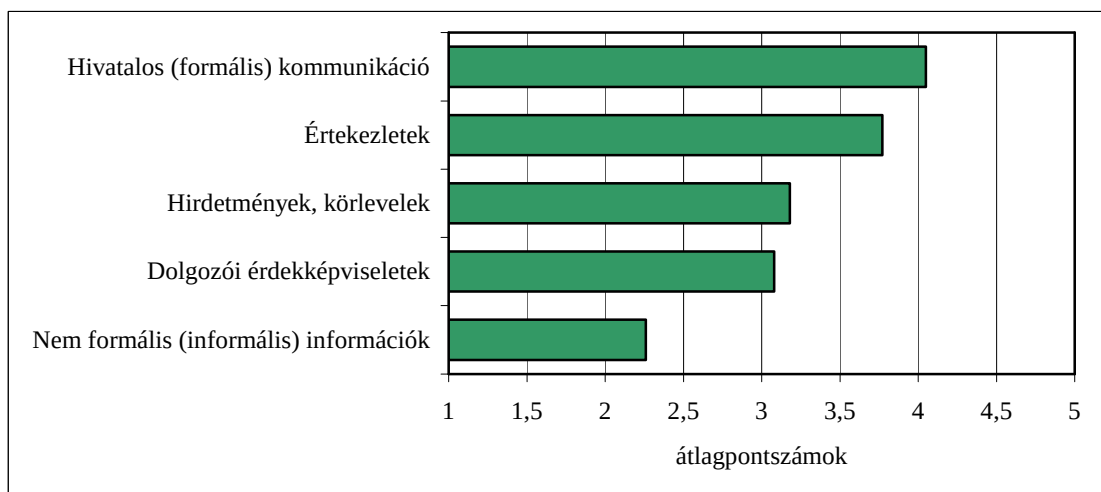
n=421

20. ábra: A konfliktuskezelő megoldások eredményessége

A sikeres menedzsment törekszik a konfliktus csökkentő stratégiák alkalmazására, a konfliktus menedzselésére. A vélemények alapján a konfliktus kezelő megoldások különböző szintű eredménnyel alkalmazható (20. ábra). A minősítési átlagpontszámok 1,7-4,7 intervallumban mozognak. Az interjúalanyok által kiemelt konfliktus megoldó technika, a közös cél megtalálása hatékonyság szerint egyezik a szakirodalomban leírtakkal. Legtöbb vezető ezt a kérdést 5-ös pontszámmal értékelte. Fontosnak és eredményesnek ítélik meg az átszervezést, az alkut, a versenyeztetést és a hatalmi tényezőket is.

Kizárólag ebben a kérdéscsoportban találtam olyan részfeladatot, melyet a megkérdezettek zömmel egyesre értékelték. Ilyen megoldás a megvásárlás, megvesztegetés. Valamivel jobb csak a halogatás megítélése (medián =2) a legkisebb értéket kapott tényezők közül.

A szervezetek működésének alapja a kommunikáció, kiemelt jelentőséggel bír a vezető számára. Kommunikáció révén gyakorolja a vezető vezetői funkcióit. Segítségével koordinálhatunk, motiválhatjuk a beosztottakat, alakíthatjuk a szervezet tagjainak viselkedését, utasíthatunk, rendelkezhetünk, ellenőrizhetünk. A megkérdezéseimben a különböző kommunikációs formák szervezeten belüli dominanciáját, illetve a kommunikációt akadályozó tényezőket vizsgáltam.



Forrás: saját vizsgálatok

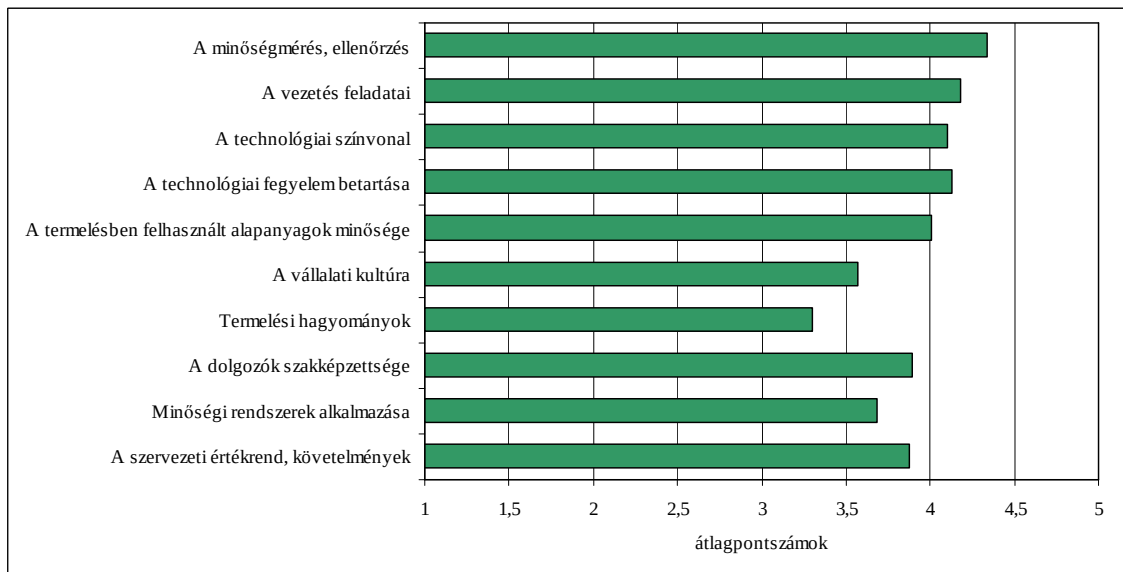
n=421

21. ábra: Kommunikációs formák

A 21. ábrából megállapítható, hogy az általam vizsgált szervezetek vezetői a formális (a szolgálati út által kijelölt) kommunikációt, azon belül is az értekezleteket preferálják. Legalacsonyabb átlaggal (2,26) és mediánnal (2) az informális kommunikációt minősítették. A nem formális információkra adott alacsony értékek azt mutatják, hogy ezt a formát jelentéktelen hatásúnak ítélik. Ennek ellenére a kommunikációt akadályozó erejük mégis erős (a vizsgált 12 kommunikációt akadályozó tényező közül a 3. helyen szerepel). A kommunikáció eredményességét, az információ értelmezését számos tényező befolyásolja.

A minőség rendkívül összetett és sokszínű fogalom. Az előírásoknak, használatnak, az elvárásoknak való megfelelés, az igények kielégítésére való alkalmasság, illetve a minőségben érdekeltnek és a vállalat igényeinek való megfelelés egyben. A minőségi termelést számos olyan tényező befolyásolja, ami vezetési jellegű: a vállalati kultúra, tervezési, szervezési, ellenőrzési feladatok, humán tényezők.

A minőségi termelés részfeladatainak vizsgálatánál a megkérdezettek magas pontszámmal (medián 5) illették a minőség mérését, illetve a minőségi szemlélet kialakításának vezetési feladatait (22. ábra). Ezt követik a technológiával kapcsolatos tényezők értékelései, mint a technológiai fegyelem, a technológiai színvonal és a felhasznált alapanyagok minősége. A minőségügyi rendszereknek viszonylag kisebb jelentőséget tulajdonítanak. Az eredmények szerint a minőséget legkevésbé a vállalati kultúra és a hagyományok befolyásolják. A hagyományos minőség-gondolkodás egy jellemző tényezőjének, a mérésnek továbbra is meghatározó szerepet tulajdonítanak a megkérdezett vezetők.



Forrás: saját vizsgálatok

n=421

22. ábra: A minőséget befolyásoló tényezők vizsgálata

Ellentmondásra utal, hogy magának a vezetésnek a szerepét, feladatait meghatározónak mutatják az eredmények, de olyan szervezeti tényezők, mint az értékrend követelmények, kultúra és a termelési hagyományok alulértékeltek. További ellentmondás ismerhető fel a minőségügyi rendszerek alkalmazásának minősítésében is. Ezek a rendszerek a vezetés szerepét és felelősségét egyértelműen kiemelik.

Doktori értekezésem 4.1.1. fejezetében arra kerestem a választ, hogy a megkérdezett vezetők hogyan viszonyulnak az alapvető vezetési feladatokhoz napjainkban. Saját szakmai tapasztalataik alapján hogyan ítélik meg a leggyakoribb vezetési feladatok jelentőségét. Kérdéseim megválaszolásához empirikus adat-felvételezésen alapuló elemzéseket végeztem. Célom eléréséhez egy 421 elemes mintán kérdőíves felmérést valósítottam meg, majd az ebből készített adatbázisból matematikai, statisztikai eljárásokkal összehasonlításokat végeztem. A vizsgálat egyik fő hozadékanak tartom, hogy a vizsgált hazai működő szervezetek vezetési gondolkodásmódjából próbáltam megállapításokat tenni. Célom volt a válaszadók egyéni szubjektumainak, észleléseinek és meggyőződéseinek, értékítéletének azonosítása.

A kérdőív első kérdése arra kérte a válaszadót, hogy az alapvető vezetési feladatok fontosságát rangsorolja 1-5-ig. Az alapvető feladat vizsgálatával a vezetés stratégiai feladatai rangsorolhatóakká váltak, és összehasonlítási alapot képeztek a részfeladatonkénti feladatok vizsgálataihoz. A vezetési feladat vizsgálatok eredményei szerint az információszerzés az egyik legfontosabb vezetői funkció közé sorolható, ezt a

vezetési feladatot a megkérdezett vezetők az egyik legfontosabb tényezőnek ítélik. A vezetők az információt leginkább törvényekből, rendeletekből, szakmai kapcsolatokból, saját tapasztalatokból és munkahelyi információs rendszerekből szerzik. Megállapítottam, hogy a legkevesebb információértékkel a mintám vezetői szerint a napi sajtó és média rendelkezik. A megkérdezett vezetők döntő többsége a döntési feladatok esetében magas pontokkal osztályozta a vizsgált tényezőket, tehát jól látható, hogy a hatásuknak jelentős szerepet tulajdonítanak. A legmagasabb átlagpontoszámot a hasznosság, eredményesség, gazdaságosság, valamint a szervezet érdekeinek figyelembevétele kapták. Kisebb jelentőségűnek tartják döntéshozataluknál érzelmi beállítódást, illetve saját érdekük érvényesülését. A vezetők véleménye alapján döntéseit a racionális tényezők és hatások befolyásolják leginkább. Ide tartozik a hasznosság, a szervezet érdeke és a szakmai tapasztalatok. A szubjektív tényezők hatását (beosztottak érdekei, intuíció, saját érdekek és érzelmek) a többi vizsgált tényezőhöz viszonyítva alul értékelték.

A vizsgálati eredményeim alapján a megkérdezettek a szervezési feladatokat fontos vezetői feladatnak minősítették. A termelési folyamatok tevékenységeinek és a munkának a szervezését magasabbra értékelték, míg a szervezetkialakítással és a technológia szervezésével kapcsolatos koordinációkat kevésbé fontosnak találták. Tevékenységek külső összehangolása kapta az értékelések alapján a legalacsonyabb minősítést.

Az általam megkérdezett vállalkozások vezetői közül a legtöbben maximális pontszámmal értékelték az ellenőrzési feladatok közül a határidők betartását, és vezető általi ellenőrzés fontosságát. A technológiai fegyelem betartásánál illetve a folyamatba épített ellenőrzésnél fontosabbnak tartják a határidők betartását.

A rendelkezés tartalmi tényezői, mint a konkrétság, egyértelműség, összhang a döntésekkel fontosabb tényezők, mint a rendelkezéssel kapcsolatos vezetői feladatok.

A tervezés, mint vezetési funkció kevésbé népszerű a vezetők körében. Az alapvető vezetői feladatok rangsoránál a tervezés 3,81 átlagpontot kapott, mellyel a rangsorban a vezetők számára fontosság szempontjából az utolsó előtti helyen szerepel. A tervezés fő befolyásoló tényezője a rövid távú üzleti eredmények elvárásainak, és a felettesek követelményeinek történő megfelelés volt.

A vizsgált vállalkozások vezetői átlagosan 3,34 ponttal értékelték a személyzeti feladatokat. Ez az a vizsgált funkció, mely a legkevesebb pontot kapta annak ellenére, hogy a mintában szereplő vállalkozások döntő többsége 50 főnél többet foglalkoztat. Mivel a vezetők és menedzserek mindennapjait jelentős részben az emberekkel

kapcsolatos problémák megoldása és az emberekben rejlő lehetőségek feltárása tölti ki, ezért az emberi erőforrások kezelése stratégiai kérdés kell hogy legyen. Ennek ellenére a megkérdezettek még sem tulajdonítottak akkora jelentőséget ennek a funkciónak, mint például az ellenőrzésnek, a szervezési, döntési vagy információs feladatoknak.

A kérdőív egyik vizsgált problémaköre a motiváció. Az eredmények szerint a fizetés motiváló ereje a többi tényezőhöz viszonyítva még mindig kiugró jelentőségű. Fontosnak tartják a vezetők a célok ismeretét és az önálló feladatvégzést is. Legalacsonyabb átlagértékeket és mediánt a munka változatossága, a rotáció és a fizetés-csökkenéssel, pozícióvesztéssel járó megoldások kapták.

A megkérdezett vezetők szerint a szervezetekben az információs hiányosságok és a hatáskörök felelősség tisztázatlansága és státuszbeli különbségek okozzák a legtöbb konfliktust. A sikeres menedzsment törekszik a konfliktus csökkentő stratégiák alkalmazására, a konfliktus menedzselésére. Leghatékonyabb megoldásnak a vezetők a közös cél megtalálását tartják, legtöbb vezető ezt a kérdést 5-ös pontszámmal értékelte. A válaszok alapján csak ebben a kérdéscsoportban találunk olyan részfeladatot, melyet a megkérdezettek zömmel 1-re értékelték. Ilyen megoldás a megvásárlás, megvesztegetés.

A megkérdezéseimben a különböző kommunikációs formák szervezeten belüli dominanciáját, illetve a kommunikációt akadályozó tényezőket vizsgáltam. Az általam vizsgált szervezetek vezetői a formális (szervezeti út által kijelölt) kommunikációt, azon belül is az értekezleteket preferálják. Legalacsonyabb átlaggal (2,26) és mediánnal (2) az informális kommunikációt minősítették. A nem formális információ alacsony jelentőségű a vezető számára, hatékony kommunikációt akadályozó ereje mégis erős.

A minőségi termelés részfeladatainak vizsgálatánál a vezetők magas pontszámmal (medián 5) értékelték a minőség mérését, illetve a vezetés minőségügyi szerepét. Ellentmondásra utal, hogy a minőségügyi rendszerek alkalmazását az egyik legkevésbé fontos tényezőnek minősítették, miközben ezek a rendszerek a vezetés szerepét kiemelten fontosnak találják. A szervezeti tényezők, mint a szervezeti kultúra és a termelés hagyományok alulértékelték, pedig a vonatkozó irodalmak ezek minőségbefolyásoló szerepét komolyan felértékelik.

4.2. A VEZETÉSI FELADATOK RÉSZLETES ELEMZÉSE

„Az emberrel születő tulajdonságok tanulással továbbfejleszthetők, kibontakoztathatóak. Egy-egy vállalat fejlesztőképessége is arra alapozódik, illetve az alapján határolódik be, hogy a vállalkozó (vezető) számára melyek a fontos értékek” (PFAU, 1998). A vezetési feladatokról alkotott értékrend különböző vezető személyek esetében még ugyanazon munkafolyamatban, azonos feltételek mellett is lehet különböző. A differenciáltságnak számos személyi, környezeti oka lehet. Mivel a vezető gondolkodásmódja, értékítélete a menedzsment feladatokról kihat a vállalat életére, fontosnak tartottam ebben a kérdéskörben részletesebb elemző vizsgálatokat is végezni. Dolgozatom következő részében a vezetési interjúk segítségével megkérdezett 421 vezető értékítéletében kimutatható specifikumokat, különbségeket szeretném részletesen elemezni és értékelni. Ezen vizsgálatok alapját is a módszertani fejezetben korábban részletesen bemutatott minta adatbázisa képezte. A részletes elemzéshez átlag-összehasonlításokat, illetve faktor és főkomponens elemzést alkalmaztam egytényezős varianciaanalízissel. A felvételezett kérdőívekben 14 témában összesen 126 vezetési feladatra vonatkozó kérdés található, amelyek elemzésére adatredukció nélkül nem kerülhetett sor, hiszen összesen 7 magyarázó változó (nem, beosztás, végzettség, kor, működési forma, ágazat, szervezeti méret) mentén kívántam a kérdésekre adott válaszok különbözőségét megvizsgálni. További vizsgálataim elvégzéséhez adatredukálásra volt szükség. Az adatredukció ott hajtható végre, ahol az elemzés végrehajtása lehetséges, azaz teljesülnek a szakirodalomban leírt követelmények a KMO (> 0.500) és Bartlett tesztre vonatkozóan ($< 0,05$), valamint a kommunalítások megfelelőek (> 0.500), és az adatvesztés is minimális. Cél, hogy a vizsgált változóhalmaz esetén az összesen megmagyarázott varianciarányad lehetőleg minél magasabb legyen, de érje el a minimális 50-60%-ot. Esetemben 126 kérdésből 115 kérdést lehetett bevonni az adatredukcióba, amelyből összesen 42 redukált komponenszt készítettem, azaz majd harmadára csökkentettem az adathalmazt, miközben az információ megőrzött mennyisége átlagosan 67%, ami igen jó aránynak. Összességében az elemzésekben 42+11, azaz 53 változót kell használtam a 126 változó helyett. A kérdőívek alapján minden egyes kérdéscsoportból a lehető legkevesebb számú komponensbe tömörítettem az információt. Azok a változók kerültek egy komponensbe, amelyek leginkább

összetartoznak hasonló varianciájuk alapján. A komponensek szerephez jutnak a csoportosításkor is és a csoportok értelmezésekor is. Ezután ismét varianciaelemzést hajtottam végre a főkomponensekre a 7 magyarázó változó szerint és azon főkomponensek esetében, amelyekre szignifikáns különbség adódott, megnéztem a különbség okát. A főkomponensek adatait egytényezős varianciaelemzéssel elemeztem. Az így kapott eredmények alapján megállapíthatóvá vált, hogy melyik a komponensekben különböznek igazán a csoportok értékrendjei.

A kommunalitások két változó esetén nem voltak megfelelőek. Miután ezeket kivettem az elemzésből a feltételek ismét teljesültek, a magyarázott varianciahányad is javult 55%-ról 63%-ra. A változók tisztításával a 115 kérdésből készített rotálás utáni 42 főkomponens struktúráját a 6. táblázat tartalmazza. A főkomponensekhez tartozó kérdések/változók teljes struktúráját a 3. melléklet mutatja be.

Az első kérdés esetében (8 tényező) nem volt értelme a faktorelemzés végrehajtásának, mivel a korrelációs mátrixban (4. melléklet) minden változó lényegében összefüggött minden más változóval, így nem volt értelme az egymástól független főkomponensek kialakításának. A struktúramátrixban több változó is több főkomponenshez tartozott, így nem lehetett elkülöníteni élesen az egyes főkomponenseket. Ezt a kérdéscsoportot önállóan, átlagaik több szempont szerinti összevetésével elemeztem.

A fejezet részletes vizsgálatainak fő célja megállapítani, hogy a különböző csoportképző ismérvek szempontjából megvizsgálva a mintát létezik-e, illetve ha létezik, mely faktorok mentén adódik különbség a különböző vezetői csoportok átlagminősítései között. Feltételeztem, hogy az azonos csoporthoz tartozó változók egy-egy közös háttérben ható októl vagy változótól függnének. Az értelmezéshez összehasonlítottam és a főkomponensek értékeit, a különbség igazolását a szignifikanciákkal támasztottam alá.

6. táblázat: 115 kérdésből készített 42 főkomponens megnevezése

1. Munkával kapcsolatos motivációs tényezők	22. Folyamat szemléletű tervezés
2. munkahelyhez köthető motivációs tényezők	23. Változtathatóság, megvalósíthatóság
3. Új feladattal vagy kihívással járó motivációk	24. Egyedi tervezés
4. Strukturális eredetű konfliktus okok	25. Érzelmi és kapcsolati érdek a döntésben
5. Információs eredetű konfliktus okok	26. Szervezeti érdek képviselése a döntésben
6. Személyi eredetű konfliktus okok	27. Saját érdek képviselése a döntésben
7. Szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelés	28. Rendelkezés szakszerűsége, pontossága
8. Kompromisszumos konfliktuskezelés	29. Rendelkezés támogatottsága
9. Személyi kényszerítés alapú konfliktuskezelés	30. Rendelkezés szóbeli gyakorisága
10. Munkafeltételek kialakításának tevékenységei	31. Írásbeliség
11. Motivációs tevékenységek csoportjai	32. Szervezetszervezés
12. Munkaerő-ellátás tevékenységei	33. Folyamatszervezés
13. Írásbeli kommunikáció	34. Alkalmazkodás a piac elvárásaihoz
14. Formális szóbeli kommunikáció	35. Folyamatba épített ellenőrzés
15. Informális kommunikáció	36. Magatartás – viselkedés ellenőrzése
16. Eltérő értelmezés személyi okai	37. Teljesítések ellenőrzése
17. Időhiány következményei	38. Technológiai ellenőrzés
18. Státuszbeli különbség következményei	39. Technológia minőségének jelentősége
19. Kapcsolat eredetű információszerzés	40. Szervezeti kultúra jelentősége
20. Média eredetű információszerzés	41. Humán tényezők jelentősége
21. Jogszabályi eredetű információszerzés	42. Alkalmazott rendszerek

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

A főkomponensek értékei többnyire -1 és +1 közé esnek, mivel a főkomponensek normális eloszlásúak. Amennyiben +1-hez közelít az értékük, akkor a főkomponensen ülő pozitív súlyú változók az átlagukhoz képest magasabb (például 5-ös) minősítést

kaptak, ha -1 felé közelít az értékük, akkor a változók az átlagukhoz képest alacsonyabb minősítést kaptak. Átlag körüli minősítés esetén 0 közeli a főkomponensek értéke, mivel a normális eloszlás várhatóértéke 0, szórása pedig 1.

Az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagaiban kialakult különbségek kiszűrésének legalkalmasabb módszere - az egyszempontos független mintás varianciaanalízis (KERÉKGYÁRTÓNÉ-MUNDRUCZÓ, 1989; HAJDU és mtsai., 1994; VARGHA, 2000). A faktorok szerinti elemzéseket egyszerű egytényezős varianciaanalízissel akkor tehetjük meg, ha a független változók (a főkomponensek) normális eloszlású változók és magas mérési szintűek, a függő változó pedig kategorizált változó, azaz alacsony mérési szintű. Vizsgálataim esetében ezek a feltételek teljesülnek.

A dolgozat következő részében az előbbieken részletesen ismertetett módszerek segítségével a vizsgált mintát két szempont szerint, szervezetparaméterek illetve a megkérdezett vezetők jellemzői alapján kívánom elemezni.

4.2.1. A vezetési feladatok részletes elemzése a megkérdezett vezető jellemzői alapján

A vezetői feladatok ellátásának módja nagy mértékben függ a vezető személyiségétől. Az egyes vezetők nem egyforma mértékben és tartalommal gyakorolják azokat. Az értékítéletek, attitűdök, a beállítottság, a kapcsolat- és feladatorientáltság egy vezető esetében mind olyan személyiségre ható tényező, mely befolyásolja a vezetői feladatok fontosságát, rangsorát. Vizsgálataimban külön foglalkoztam azzal a kérdéssel, hogy a vezetők gondolkodásmódjában, értékrendjében néhány általam megfogalmazott csoportosító ismérv alapján tapasztalhatóak-e jelentős különbségek. A különböző csoportokat egyrészt az interjúalany (megkérdezett vezető) személyéhez kapcsolódó paraméterek alapján lettek kialakítva. Az interjúalany paramétereinek a megkérdezett vezető

- vezetői beosztását (vezetői szintjét),
- végzettségét,
- korát,
- nemét tekintem.

Ebben a fejezetben a fentiek alapján elvégzett vizsgálataim eredményeit kívánom bemutatni. Az első vizsgálatban arra kerestem választ, hogy a vezetői feladatok megítélését befolyásolja-e, ha igen, milyen mértékben a vezetőknek a szervezetben elfoglalt helye, beosztása. A vezetői értékrendszer vizsgálatát vezetői szintek átlagainak

összehasonlításával illetve főkomponens elemzését egytényezős varianciaanalízissel is elvégeztem.

7 táblázat: Az alapvető vezetési feladatok átlagainak összehasonlítása vezetői szintenként

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

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

Az átlagok összehasonlítása (7. táblázat) egyértelműen mutatja, hogy a feladatok megítélése más és más a különböző vezetői szinteken. Az alsó szintű vezetők minden fő kérdés esetében az összátlag alatti válaszpontokat fogalmazták meg, a középvezetők értékrendje közelíti leginkább az átlagos megítélést, míg a felső vezetők tendenciózusan az átlaghoz képest felülértékelték a vizsgált feladatokat.

A főkomponens-elemzés arra a kérdésre ad választ, hogy ugyan ezen csoportosítási szempont szerint mely főkomponensek esetében különbözőek a vezetői megítélések. Míg az átlagösszevetésnek azt az eredményt kaptam, hogy az alsó szintű vezetők minden feladatot átlagérték alatt értékelték, addig a főkomponens –analízisből látszik, hogy ők az új feladattal járó kihívásokat, illetve a különböző ellenőrzések feladatait 37-38. komponensek átlagánál fontosabbnak tartják. A vizsgálat lehetőséget ad az átlagtól való eltérések pontos diagnosztizálására, a feladat-megítélésről kialakított kép jobb árnyalására. A középszintű vezetői szint értékítélete a főkomponens-vizsgálat alapján minden eltérés esetében a pozitív irányba tér el az átlagostól.

A felső szintű vezetők a konfliktusok személyi okainak feltárását, az információs rendszerek és kapcsolati háló kialakítását a folyamat szemléletet, illetve a piac elvárásainak történő megfelelést, alkalmazkodást tartják stratégiai feladatoknak.

8. táblázat: Vezetési szintek szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

Főkomponens	Beosztás				szignifikancia
	alsósztintű vezető	középszintű vezető	felsőszintű vezető	egyéb	
2. Munkahelyhez köthető motivációs tényezők	-0,1381	0,137674	-7,5E-07	-0,56742	0,0386
3. Új feladattal, vagy kihívással járó motivációk	0,281568	-0,04886	-0,02078	-0,59877	0,017748
6. Személyi eredetű konfliktus okok	-0,06804	-0,04284	0,182006	-1,11439	0,000687
8. Kompromisszumos konfliktuskezelés	-0,21286	0,130192	0,058555	-0,79805	0,004141
10. Munkafeltételek kialakítása	0,029256	0,028208	0,053846	-1,0256	0,017341
17. Időhiány következményei	-0,0886	0,053471	0,047749	-0,93777	0,033785
19. Kapcsolat eredetű információszerzés	-0,10337	0,031035	0,127239	-0,36729	0,016649
21. Jogszabály eredetű információszerzés	-0,20942	0,202336	-0,03933	-0,26866	0,006689
22. Folyamat szemléletű tervezés	-0,19822	0,103399	0,114549	-1,24843	5,7E-05
23. Változtathatóság, megvalósíthatóság a tervezésben	0,043818	0,150487	-0,13979	-0,56545	0,032854
26. Szervezeti érdek képviselése a döntésben	-0,13645	0,137604	0,069509	-0,28603	5,35E-05
35. Folyamatba épített ellenőrzés	0,013335	0,159891	-0,17315	-0,49127	0,022891
37. Teljesítések ellenőrzése	0,008419	0,124143	-0,00079	-0,90595	0,001928
38. Technológiai ellenőrzés	-0,13371	0,191295	0,034749	-1,14856	4,07E-06
33. Folyamatszervezés	-0,21073	0,119083	0,061649	-0,04256	0,016404
34. Alkalmazkodás a piac elvárásaihoz	-0,14862	0,062525	0,099918	-0,91274	0,011139
28. Rendelkezés szakszerűsége, pontossága	-0,22672	0,211611	-0,02685	-0,24709	0,001595
29. Rendelkezés támogatottsága	-0,05821	0,096803	0,001005	-1,16575	0,003734
39. Technológiai minőségének jelentősége	-0,04093	0,104933	0,021934	-0,73559	0,011229
40. Szervezeti kultúra jelentősége	-0,22736	0,079857	0,096191	-0,29398	0,044705

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

A fent részletesen bemutatott eredmények alátámasztják a (NORTH CRAFT-NEALE, in BERDE, 2003) szerzők megállapításait és gondolkodását is, mely szerint ahhoz, hogy a vezető hatékony legyen, szükséges, hogy a különböző vezetői képességek kombinációjával adott vezetési szinttől függően differenciáltan rendelkezzen. Az alsósztintű vezetőknél a szakmai, technikai képességek dominanciája szükséges a feladatok sikeres elvégzéséhez. A középszintű vezetőknél munkájuk általánosabb jellege miatt a technikai, szakmai készségek nem annyira fontosak, míg az emberi kapcsolatokban való jártasság, a vezetők és alkalmazottaik közti nehézségek egyeztetésére való képesség elengedhetetlen. A fogalmi, stratégiai gondolkodás képessége különös fontosságú a vezetés magasabb szintjein, mivel ott a vezetői munka

jelentős része a hosszú távú stratégia kidolgozását, a szervezet és környezet, valamint a szervezeten belüli egységek összhangjának megteremtését jelenti.

Eredményeimből arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetők vezetési szintjükhöz való tartozás alapján tisztában vannak azzal, hogy a szervezetek adott szinten milyen értékek preferálását igénylik.

A végzettségek szerinti csoportosítás eredményeit szemlélteti a 9. táblázat, melyből kiderül, hogy az egyetemi végzettségűek fontosabbnak ítélik meg a fenti kérdéseket a többi végzettségcsoporthoz képest, a középiskolai végzettségűek pedig tendenciálisan a fenti kérdéseket átlagosnál kevésbé fontosnak minősítették. Az egyetemi végzettségűeknél az eltérések az átlaghoz képest pozitív irányúak, csak egy esetben, a folyamatba épített ellenőrzés esetében átlag alatti a minősítésük. Lényeges, hogy a szakiskolai végzettséggel rendelkezők relatíve igen fontosnak tartják a saját érdek érvényesítését, valamint a szóbeli rendelkezést és annak gyakoriságát. A technikusok számára kiemelkedően fontos a folyamatba épített ellenőrzés és a technológiai ellenőrzés szerepe, fontossága a vezetésben (35. főkomponens).

9. táblázat: Végzettség szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

Főkomponens	Végzettsége					szignifikancia
	szakiskola	szakközépisk. gimnázium	technikum	főiskola	egyetem	
5. Információs eredetű konfliktus okok	-0,40023	-0,1504	-0,15048	-0,0225	0,183771	0,070070437
7. Szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelés	0,050356	-0,32733	-0,08009	-0,00397	0,201053	0,009399173
8. Kompromisszumos konfliktuskezelés	0,014213	-0,26479	-0,1787	0,051968	0,141818	0,045971495
12. Munkaerő-ellátás tevékenységei	0,528793	-0,22351	-0,10612	-0,0301	0,159082	0,04210003
14. Formális szóbeli kommunikáció	-0,34892	-0,33111	-0,09869	0,034637	0,188376	0,006523371
15. Informális kommunikáció	-0,27903	-0,16019	-0,10002	-0,07717	0,226962	0,027973535
16. Eltérő értelmezés személyi okai	-0,61408	-0,02569	-0,11256	-0,08948	0,196127	0,037101787
17. Időhiány következményei	0,104704	-0,44762	-0,05008	0,09073	0,138256	0,001035354
19. Kapcsolat eredetű információszerzés	0,049009	-0,39688	-0,08754	-0,04672	0,289986	0,000095
27. Saját érdek képviselése a döntésben	0,530572	0,131317	-0,34782	-0,05737	0,09643	0,022842631
35. Folyamatba épített ellenőrzés	0,130298	-0,09722	0,432716	-0,08362	-0,01971	0,022512501
37. Teljesítések ellenőrzése	-0,10725	-0,28899	-0,24519	0,02268	0,220469	0,003343571
38. Technológiai ellenőrzés	-0,36707	-0,30093	0,074084	-0,02919	0,18451	0,013880682
34. Alkalmazkodás a piac elvárásaihoz	0,190892	-0,23819	0,192974	-0,08264	0,13744	0,043962214
28. Rendelkezés szakszerűsége, pontossága	0,279577	-0,3121	-0,20946	0,101104	0,104512	0,012128709
29. Rendelkezés támogatottsága	-0,16066	-0,26941	0,131654	-0,04355	0,151424	0,047925645
30. Rendelkezés szóbeli gyakorisága	0,638515	-0,18405	-0,0145	-0,0919	0,170514	0,026929786
39. Technológia minőségének jelentősége	0,175218	-0,17461	-0,11723	-0,09367	0,233205	0,018278725

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

Az érettségizettek számára a fenti kérdések közül csak a saját érdek érvényesítése a döntésben az, amelyben relatíve magasabb pontszámokkal válaszoltak. A saját érdek érvényesítése a technikai végzettséggel rendelkezők számára kevésbé fontos, mint a többi végzettségű vezetőnél.

Az életkor, a tapasztalat jelentősen befolyásolhatja az emberek értékítéletét. Különösen érdekes lehet ez olyan emberek esetében, akik vezetői munkát végeznek. A kutatások során többek között arra is választ kerestem, hogy a különböző korcsoportokba tartozó interjú alanyok hogyan ítélik meg az egyes vezetési feladatok fontosságát. Mely feladatoknak tulajdonítanak nagyobb jelentőséget az idősebb korcsoportok, és melyek azok, amelyek jelentősége a kor előrehaladtával csökken. Ezzel párhuzamosan a vizsgálatok lehetővé tették ennek bemutatását és elemzését is, hogyan alakul ez a fiatalabb korcsoportokban.

Az életkor szerinti csoportosítás alapján a feladatok megítélésében több helyen mutatkozik különbség. Az eredményeket a 10. táblázat szemlélteti. A táblázatban zölddel jelöltem azon főkomponens értékeket, amelyek az átlagtól negatív eltérést mutatnak, lilával jelöltem a pozitív eltéréseket.

10. táblázat: Életkor szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

Főkomponens	Életkor					szignifikancia
	20-29	30-39	40-49	50-59	60 feletti	
3. Új feladattal vagy kihívással járó motivációk	0,109873	0,066405	-0,10234	0,192063	-0,51408	0,003456
7. Szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelés	0,341004	-0,10127	-0,14584	0,195282	-0,06046	0,010072
8. Kompromisszumos konfliktuskezelés	0,069669	-0,15151	0,191943	-0,10566	-0,16424	0,043845
11. Motivációs tevékenységek csoportjai	0,083919	-0,23002	0,165052	-0,07923	0,082862	0,035245
12. Munkaerő-ellátás tevékenységei	0,341826	0,011066	0,038163	-0,13886	-0,24261	0,04849
15. Informális kommunikáció	0,361822	0,030251	-0,07325	-0,0168	-0,26468	0,049538
18. Státuszbeli különbség következményei	0,439954	-0,20286	-0,02216	0,117847	-0,175	0,003107
21. Jogszabályi eredetű információszerezés	-0,31907	-0,36669	0,204376	0,194941	0,074998	0,000008
37. Teljesítések ellenőrzése	0,316818	-0,28151	-0,03449	0,136374	0,131134	0,004077
40. Szervezeti kultúra jelentősége	-0,11742	-0,02223	0,001833	0,253295	-0,47313	0,00555
42. Alkalmazott minőségi rendszerek	0,143908	-0,2591	0,181347	-0,03673	-0,12112	0,010768

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

A 10. táblázat oszlopaiból megállapítható, hogy az életkor és a vele járó tapasztalat jelentős mértékben befolyásolhatja az emberek értékítéletét.

A feladatok átlag feletti megítélése leginkább a fiatal vezetőket, illetve az 50-59 éves korosztályhoz tartozókat jellemzi. Véleményem szerint a 20-29 éves korosztály

értékrendszerének pozitív irányú elmozdulása egyrészt a fiatalok dinamizmusából és idealizmusából adódik, másrészt ők kevesebb vezetői gyakorlat hiányában hajlamosabbak az általuk gyakorlott feladatok felértékelésére. A pozitív gondolkodás, az új feladat motiváló ereje, illetve a teljesítmények ellenőrzésének átlagon felüli értékelése hasznos alap lehet a későbbi vezetői munkában is. Az 50-59 éves vezetői generáció az a korosztály, aki napjainkban jellemzően felső- és középszintű vezetői beosztásban dolgozik. Úgy gondolom, hogy az ő átlagon felüli feladatértékelésük, valamint az értékrendszerük, kihat a szervezetük értékrendszerére, és mintát ad fiatalabb munkatársaik, beosztottjaik számára is.

A munkaerő-ellátás, tervezés, az emberi erőforrás menedzsment feladatok fontossága a kor előrehaladtával csökken, azaz a legfontosabb a szerepe a fiatalabb korcsoportokban, a legkevésbé fontos az idősebb korcsoportokban. A nem hivatalos kommunikációra a fenti megállapítás ugyanúgy megtehető. A vizsgálatok alapján státuszbeli különbségekből adódó vezetési feladatok jelentenek összességében legkevesebb problémát a vezetőknek (mivel az átlag ezen tényező esetén volt a legalacsonyabb). Ezen kérdés megítélése mégis igen eltérő a korcsoportok között, a 20-29 év és az 50-59 év közötti korosztály úgy tartotta, hogy a vezetői munkát az átlagosnál jobban nehezítik ezek a tényezők. Az alkalmazott minőségi rendszerek a 20-29 éves és a 40-49 éves korosztály számára fontosabbak az átlagosnál, a szervezeti kultúra és hagyomány az 50-59 évesek számára igen meghatározó. A teljesítések ellenőrzése és a határidők fontosabbak voltak az átlagos megítélésnél a 20-29 év közöttiek korosztályában, valamint az 50 feletti vezetők esetében.

11. táblázat: Nem szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

Főkomponensek	férfi	Nő	szignifikancia
7. Szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelés	0,22709	-0,32236	0,000000016
15. Informális kommunikáció	0,140251	-0,19909	0,000567229
17. Időhiány	0,083628	-0,11871	0,040771707
19. Kapcsolat eredetű információszerzés	0,180375	-0,25605	0,000008434
21. Jogszabályi eredetű információszerzés	-0,09079	0,128881	0,026277974
27. Saját érdek képviselése a döntésben	0,124098	-0,17616	0,002325864
35. Folyamatba épített ellenőrzés	-0,08819	0,12519	0,030921393
38. Technológiai ellenőrzés	0,114642	-0,16274	0,004941886
32. Szervezetszervezés	0,092573	-0,13141	0,023453300
33. Folyamat szervezés	-0,15293	0,217091	0,000167521
34. Alkalmazkodás a piac elvárásaihoz	0,088542	-0,12569	0,030256463
30. Rendelkezés szóbeli gyakorisága	0,092592	-0,13144	0,023425049
39. Technológia minősége	0,09687	-0,13751	0,017699411
41. Humán tényezők fontossága	-0,15215	0,215985	0,000181082

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

A nemek szerinti vizsgálataim során arra a következtetésre jutottam, hogy a férfiak és nők véleménye bizonyos vezetői feladatok megítélésében eltérő. A nem szerinti elemzések struktúráját, az átlagos megítéléstől való eltéréseket a 11. táblázat szemlélteti.

A szervezeti kényszerítés-alapú konfliktuskezelés alkalmazása (büntetés, kényszer), illetve az informális kommunikáció fontossága osztja meg leginkább a két csoportot. Látható, hogy ezen főkomponensek átlagainak értéke között legnagyobb a különbség. Az informális kommunikáció esetében az összátlag fölött van a férfiak átlaga, és alatta a nőké. Ez azt jelenti, hogy a férfiak esetében fontosabb a nem formális információ és a baráti beszélgetés. Ugyanezt megmutatja az összevont főkomponens is, melynek pozitív az értéke férfiak esetében (0,14), és negatív a nők esetében (-0,19).

A táblázatban a férfiak és nők válaszainak főkomponens értéke főkomponens értéke a folyamatba épített ellenőrzés esetében -0,08, illetve +0,125. Ez tükrözi a fent leírtakat, és azt jelenti, hogy a nők esetén ennek a feladatnak kissé nagyobb a jelentősége, mint a férfiak esetében.

Megállapítható, hogy a férfiak számára fontosabb az informális kommunikáció és a kapcsolati háló alapú kommunikáció, mint a nők számára. A szervezetek irányításában a piac igényeinek való megfelelés, a technológiai ellenőrzés és a szervezetek szervezése számukra az átlagosnál fontosabb feladatok. A női vezetők véleménye nagyon sok esetben hasonló, mint a férfiaké, de a kommunikációban ők inkább a formális, hivatalos kommunikációt részesítik előnyben, fontosabbnak tartják a folyamatosságot, az ellenőrzés és szervezés területein egyaránt. Döntéseikben kevésbé vezérli őket a saját érdek, rendelkezéseiknél kevésbé fontos annak formája és gyakorisága. A női vezetők felméréseim alapján a munka humán tényezőinek, az emberi erőforrással való gazdálkodásnak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak.

Disszertációm 4.2.1 fejezetében külön foglalkoztam azzal a kérdéssel, hogy a vezetők gondolkodásmódjában, értékrendjében néhány általam megfogalmazott, a vezetők személyéhez kötött csoportosító ismérv alapján tapasztalhatóak-e jelentős különbségek.

Vizsgálataim eredményei azt mutatják, hogy a feladatok megítélése más és más a különböző vezetői szinteken. Az alsószintű vezetők minden fő kérdés esetében az összátlag alatti válaszponthoz fogalmaztak meg, a középszintű vezetők értékrendje közelíti leginkább az átlagos megítélést, míg a felsőszintű vezetők tendenciózusan az átlaghoz képest felülértékelték a vizsgált feladatokat.

A végzettség szerinti különbségek a vezetési feladatok minősítésében, differenciálásában egyértelműen megjelentek. Míg az egyetemi végzettségűek fontosabbnak ítélik meg a fenti vezetési kérdéseket a többi végzettségcsoporthoz képest, a középiskolai végzettségűek pedig szisztematikusan a fenti kérdéseket átlagosnál kevésbé fontosnak minősítették.

Az életkor és a vele járó tapasztalat jelentős mértékben befolyásolhatja az emberek értékítéletét. A fiatalok értékrendszerében a vezetői munka értékelésével kapcsolatosan pozitív irányú elmozdulás tapasztalható. A munkaerő-ellátás, tervezés, az emberi erőforrás menedzsment feladatok fontossága differenciálja leginkább a véleményeket, mivel a kor előrehaladtával ezeknek tulajdonított jelentőség csökken legjobban. A nem hivatalos kommunikációra a fenti megállapítás ugyanúgy megtehető. A vizsgálatok alapján az életkor előrehaladtával, a tapasztalatok megszerzésével a státuszbeli különbségekből adódó vezetési feladatok jelentenek összességében legkevesebb problémát a vezetőknek.

A nemek szerinti vizsgálataim során arra a következtetésre jutottam, hogy a férfiak és a nők véleménye bizonyos vezetői feladatok megítélésében eltérő. A női vezetők véleményei nagyon sok esetben hasonlítanak a férfiakéhoz, de a kommunikációban ők inkább a formális, hivatalos kommunikációt részesítik előnyben, fontosabbnak tartják a folyamatosságot. Döntéseikben kevésbé vezérli őket a saját érdek, rendelkezéseiknél kevésbé fontos annak formája és gyakorisága, a munka humán tényezőinek, az emberi erőforrással való gazdálkodásnak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a férfi vezetők. A férfiak nagyobb jelentőséget fordítanak az informális kommunikációra és a kapcsolati háló kialakítására, ápolására, a piac igényeinek való megfelelésre, és a technológiai ellenőrzésre.

4.2.2. A vezetési feladatok részletes elemzése szervezeti paraméterek alapján

A vezetői munka feladattartalmát a vezető személyiségjegyein, illetve értékítéletén kívül egy másik tényező, maga a szervezet is erősen befolyásolja. A szervezet típusa, tevékenysége, nagysága már önmagában differenciálhatja a vezetési feladatokkal szemben kialakított értékrendünket. Ebben a fejezetben azon vizsgálataim eredményeit mutatom be, amelyekben a különböző szervezeti paraméterek szerinti csoportosítások

alapján a vezetők értékrendjében a vezetési feladatokkal kapcsolatos különbségek, differenciáltságok fogalmazhatóak meg.

Szervezeti paramétereknek a vizsgált szervezetek

- tevékenységi körét,
- működési formáját,
- méretét tekintettem.

Az alapvető vezetési feladatok megítélését befolyásolhatja, hogy a szervezet milyen területen működik. A tevékenységi kör hatására vonatkozó vizsgálati eredményeket a 12. táblázat tartalmazza.

12. táblázat: Az alapvető vezetési feladatok átlagainak elemzése

tevékenységi körök alapján

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

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

Az ellenőrzési és szervezési feladatok mindenütt kitüntetett figyelmet kaptak. Szerepük a mezőgazdaságban, iparban, bankban, biztosításban a legfontosabb a megkérdezettek vezetői tevékenységében. Az átlaghoz képest leginkább közelítő értékrend a közigazgatást jellemzi. Ez abból is adódhat, hogy a megkérdezésben a legtöbb középvezetői szintű kérdőívet a közigazgatásban felvételeztem. A 13. táblázat a válaszok tevékenységi kör szerinti elemzésének eredményét mutatja egytényezős variancia-analízissel.

A táblázat eredményeiről megállapítható, hogy a vizsgált vezetési feladatok fontosak, mivel a legrosszabb minősítések is 3-as közeli (2,69 - 2,88). A táblázat oszlopait megvizsgálva látszik, hogy tevékenységi körtől függetlenül a vezetők a vállalaton belüli információszerzést a döntéshozatalhoz kapcsolódó feladatokat és az ellenőrzést

minősítették a legfontosabbnak. Ha soronként (tevékenységi körhöz kapcsolódóan) vizsgáljuk a feladatokat, akkor árnyaltabb képet kapunk a megítélésről. Míg a mezőgazdaságban minden feladat kiemelkedően fontos, a banki, biztosító és kereskedelmi szektorokban az átlagos megítéléshez képest alacsonyabbak az értékelések. Az iparban a tervezési, döntési, ellenőrzési feladatok kapnak nagyobb szerepet, a gazdasági szolgáltatásban a szervezési, ellenőrzési feladatok. A közigazgatásban a vállalaton belüli és kívüli információszerzés és a tervezési feladatok bírnak kisebb jelentőséggel a többinél.

Tevékenységi kör szerint sok különbséget, éles differenciáltságot lehet felfedezni a főkomponensekben.

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

Az iparban fontosabb szerephez jut a többinél a pozitív, kooperáló magatartás, a képzés, az ösztönzés, a teljesítménymenedzsment, a teljesítmény és a határidők betartása és a hivatalos kommunikáció. Kiemelt szerepe van a racionalitásnak, a technológiai szervezés külső szervezettel történő összehangolásnak, és egyáltalán a technológiának, minőségnek, valamint a technológiai fegyelemnek, alkalomszerű ellenőrzésnek.

A közigazgatásban látható, hogy fontos a végrehajtás szerepe, a hivatalos szervezeti út által kijelölt kommunikáció. A törvények, rendeletek ismerete mellett fontos vezetői feladat, racionalitás, az egyértelműség, összhang megteremtése. Fontosnak ítélik meg a megfelelő képzési, ösztönzési rendszerek kialakítását is. Mivel vizsgálataimban ezek a legjobban strukturált szervezetek (koordináció, konfiguráció, hatáskör és munkamegosztás szempontjából) így egyértelmű, hogy számukra a munkához, munkahelyhez kapcsolódó feladatok kialakítása, valamint a szervezet struktúrájából eredő konfliktusok kezelése fontosabb feladat, mint más szervezetek számára.

13. táblázat: Tevékenységi kör szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

főkomponensek	Főkomponens értékek tevékenységi körönként							Szig
	mezőgazd.	ipar	közig	keresk.	bank, biztosítás	gazd. szolg.	egyéb	
2. Munkahelyhez köthető motivációs tényezők	0,289622	-0,14804	-0,06422	-0,26748	-0,19262	-0,1374	0,185474	0,001
4. Strukturális eredetű konfliktus okok	0,2168	-0,51278	0,033531	-0,28257	-0,07328	-0,11685	0,164867	0,006
6. Személyi eredetű konfliktus okok	0,318083	-0,60921	-0,21267	0,012468	-0,09855	-0,31104	-0,50324	0,000
7. Szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelés	0,525101	-0,62367	-0,39377	-0,1899	-0,19046	-0,16242	0,157965	0,000
8. Kompromisszumos konfliktuskezelés	0,267981	0,245709	-0,02241	-0,31576	-0,23022	-0,14971	0,066533	0,000
10. Munkafeltételek kialakítása	0,142707	-0,68711	0,142598	-0,23855	-0,06879	0,161082	-0,57613	0,002
11. Motivációs tevékenységek csoportja	0,060103	0,074475	0,122799	-0,42787	0,060742	0,19183	0,181106	0,010
12. Munkaerő ellátás tevékenységei	0,28577	-0,21331	-0,21284	-0,10002	-0,21614	-0,12909	0,816241	0,000
14. Formális szóbeli kommunikáció	0,128324	0,269608	0,120453	-0,51148	0,0657	-0,06977	-0,04367	0,000
15. Informális kommunikáció	0,427904	-0,38599	-0,48241	0,048854	-0,16971	-0,25993	0,408495	0,000
16. Eltérő értelmezés személyi okai	0,277663	-0,40775	-0,09118	-0,1686	-0,12276	-0,2115	-0,04076	0,005
17. Időhiány következményei	0,168825	-0,22922	-0,2476	-0,22483	0,17367	0,174063	0,51536	0,003
18. Státuszbeli különbségek következményei	0,214398	-0,60161	-0,01758	-0,19492	-0,11766	0,110625	0,001231	0,011
19. Kapcsolat eredetű információszerezés	0,455704	-0,09623	-0,45513	-0,11631	-0,10861	-0,5221	0,642571	0,000
20. Médiaiból történő információszerezés	0,311211	-0,65441	-0,13344	-0,18801	-0,08992	0,159719	-0,67369	0,000
21. Jogszabályi eredetű információszerezés	0,093508	-0,23506	0,469282	-0,51534	-0,12974	-0,16039	-0,67638	0,000
22. Folyamatszemléletű tervezés	0,215949	-0,10674	0,038981	-0,28162	-0,10621	-0,07719	-0,53265	0,014
23. Változtathatóság, megvalósíthatóság a tervekben	0,192149	-0,07174	0,051003	-0,16601	-0,3217	-0,01448	0,263458	0,019
24. Egyedi tervezés	0,217141	-0,31192	-0,23467	0,060923	-0,07848	-0,37131	0,529487	0,003
26. Szervezeti érdek képviselése a döntésben	0,007764	0,319852	0,169762	-0,33004	0,082636	-0,24258	0,099675	0,029
27. Saját érdek képviselése a döntésben	0,112432	0,076203	-0,44038	0,570216	-0,11659	-0,58376	0,342617	0,000
37. Teljesítések ellenőrzése	0,30852	0,138958	-0,02203	-0,24251	-0,41814	-0,05488	0,199735	0,000
38. Technológiai ellenőrzés	0,432253	0,200691	-0,21776	-0,25203	-0,191	-0,57646	-0,31087	0,000
33. Folyamatszervezés	0,337498	-0,43545	-0,01694	-0,36326	-0,06364	-0,43913	-0,11063	0,000
34. Alkalmazkodás a piac igény elvárásaihoz	0,282385	0,251803	-0,15628	-0,09117	-0,40326	0,049175	0,293735	0,000
28. Rendelkezés szakszerűsége, pontossága	0,203034	0,203016	0,127339	-0,52489	-0,04733	-0,14348	-0,09955	0,000
29. Rendelkezés támogatottsága	0,164729	-0,57343	0,05833	-0,01817	-0,14519	-0,27238	-0,46862	0,027
30. Rendelkezés szóbeli gyakorisága	0,404627	-0,43361	0,063874	-0,42351	-0,33428	-0,05678	-0,46321	0,000
39. Technológia minőségének jelentősége	0,441393	0,329079	-0,34696	-0,15889	-0,28118	-0,39642	0,257665	0,000
40. Szervezeti kultúra jelentősége	0,291071	-0,52915	0,006463	-0,24683	-0,06017	-0,58327	-0,08163	0,000
41. Humán tényezők jelentősége	-0,00138	-0,40045	0,300953	-0,23383	-0,07167	0,118017	-0,34728	0,009

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

A közigazgatási (bürokratikus) munkáról kialakult attitűdöket alátámasztja ez az értékvizsgálat. Esetükben a szervezeti kommunikáció alkalmazása és a jogszabályi eredetű információszerzés felértékelése mellett a szervezet érdekeinek képviselése, illetve a rendelkezési feladatok gyakran, szakszerűen történő alkalmazása is fontos vezetői kritérium.

A kereskedelemben tevékenykedő vezetők önmaguk vezetői munkájának fontosságát leértékelik, mert a 42 faktor közül 27 esetben átlagon aluli minősítést adtak. A kereskedelemben főleg két dolognak van a többinél lényegesen nagyobb szerepe: a saját érdek képviselésének a döntésben és az egyedi tervezésnek, melyek közül is a saját érdek a jelentősebb.

A bank és biztosításban a jelentősebb tényezők a hivatalos kommunikációs utak preferálása, képzési, ösztönzési rendszerek kialakítása, illetve az idő és információhiányból adódó plusz feladatok kezelése. Ebben a szektorban is elvárás a szervezeti érdek, a gazdaságosság.

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

14. táblázat: Szervezeti méret szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

létszám	Létszám				Szignifikancia
	1-9	10-50	51-250	250 felett	
9. Személyi kényszerítés alapú konfliktuskezelés	-0,0879	0,1039	-0,1508	0,2115	0,049
13. Írásbeli kommunikáció	-0,2755	0,1069	0,0077	0,0712	0,048
14. Formális szóbeli kommunikáció	-0,3710	0,0490	0,0886	0,1632	0,003
16. Eltérő értelmezés személyi okai	0,0313	-0,0920	0,2004	-0,2888	0,009
21. Jogszabályi eredetű információszerzés	-0,2279	0,0857	0,0692	-0,0902	0,101
27. Saját érdek képviselése a döntésben	0,3167	-0,2308	0,0037	0,1852	0,000
37. Teljesítések ellenőrzése	-0,0662	-0,1384	0,2421	-0,1280	0,006
38. Technológiai ellenőrzés	-0,4199	-0,0567	0,1862	0,2809	0,000
33. Folyamatszervezés	-0,1108	0,1876	-0,0757	-0,1748	0,032

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

Forrás: saját vizsgálatok

n=421

A szervezet egyik jellemző paramétere a nagysága. Egy szervezet nagyságrendjének megközelítése több szempont szerint is történhet. Mivel a vezetők vezetői munkájuk során nagyon sok humán jellegű emberekkel kapcsolatos feladatot végeznek, ezért vizsgálataimban a szervezet méretét az alkalmazotti létszám alapján differenciáltam. A 14. táblázatból megállapítható, hogy a vezetők munkájának megítélését a szervezeti

méret kevésbé befolyásolja, mint a többi csoportosító ismerv, mivel a 42 vizsgált faktorból csak 9 faktor szerinti megítélés tér el az átlagostól.

A kényszer és a bíraskodás (direkt beavatkozás) elsősorban a 250 feletti létszámmal működő vállalatok esetében jelentősebb. Az egyéb kommunikációs formák (körlevél, hirdetmény) inkább a nagyobb létszám esetében jelentősebbek. A hivatalos kommunikáció az 51 fő feletti cégeknél relatíve jelentősebb, az értékrend, képzettség, értelmezésbeli különbségek inkább az 50-250 főt foglalkoztató cégek esetében jelentős. Érdekes, hogy a saját érdek vagy csak a nagyon kis méretű cégeknél, vagy csak a legnagyobb méretű cégeknél fontos.

A munkamegosztás és kooperáció a 10-50-es cégeknél relatíve fontosabb, a technológiai fegyelem, alkalomszerű ellenőrzés pedig az 50 főnél nagyobb létszámmal rendelkező cégek esetében számít.

A 4.2.2. fejezet vizsgálatai arra irányultak, hogy a vezetői munka feladattartalmát a vezető személyiségjegyein, illetve értékítéletén kívül egy másik tényező, maga a szervezet mennyire befolyásolja.

A mezőgazdaságban a legmagasabb értékekkel a vezető a szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelést; kapcsolateredetű információszerzést; a technológia minőségének jelentőségét; és az informális kommunikáció jelentőségét illeték a megkérdezettek. Ezek az értékek azt mutatják, hogy a mezőgazdasági vezetők az átlag megítéléshez képest ezeket a feladatokat tartják kiemelten fontosnak.

A közigazgatásban látható, hogy fontos a végrehajtás szerepe, a hivatalos szervezeti út által kijelölt kommunikáció. Mivel vizsgálataimban ezek a legjobban strukturált szervezetek (koordináció, konfiguráció, hatáskör és munkamegosztás szempontjából) így egyértelmű, hogy számukra a munkához, munkahelyhez kapcsolódó feladatok kialakítása, valamint a szervezet struktúrájából eredő konfliktusok kezelése fontosabb feladat, mint más szervezetek számára. A közigazgatási (bürokratikus) munkáról kialakult attitűdöket alátámasztja ez az értékvizsgálat.

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

A vezetői feladatok fontossági vizsgálatánál azt látjuk, hogy a mezőgazdaságban minden feladat kiemelkedően fontos, a banki, biztosító és kereskedelmi szektorokban pedig az átlagos megítéléshez képest alacsonyabbak az értékelések. Az iparban a tervezési, döntési, ellenőrzési feladatok kapnak nagyobb szerepet, a gazdasági

szolgáltatásban a szervezési, ellenőrzési feladatok. A közigazgatásban a vállalaton belüli és kívüli információszerzés és a tervezési feladatok bírnak kisebb jelentőséggel a többinél.

Vizsgálataimban a szervezet méretét az alkalmazotti létszám alapján differenciáltam. Az eredményekből arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetők munkájának megítélését a szervezeti méret kevésbé befolyásolja, mint a többi csoportosító ismérv, mivel a 42 vizsgált faktorból csak 9 faktor szerinti megítélés tér el az átlagostól.

Vizsgálataim alapján megállapítható, hogy a szervezet típusa, tevékenysége, nagysága már önmagában differenciálja a vezetési feladatokkal szemben kialakított értékrendünket, elvárásokat.

4.3. A VEZETÉSI FELADATOK VÁLTOZÁSAINAK VIZSGÁLATA

A magyar gazdaságban a kilencvenes években lezajlott átalakulási folyamatok eredményeképpen megváltozott a vállalati szerkezet, a gazdaság szereplőinek új viselkedési formái alakultak ki és terjedtek el. A vállalatok életében változásokat eredményezett az új tulajdonosi és szervezeti rendben való működés, átalakultak az irányítási rendek, piaci kapcsolatok, stratégiák, tevékenységi körök. A piacgazdasági átmenet lezárulta után megszilárdultak, ezért megfigyelhetővé váltak azok a keretek, amelyeken belül a vállalatok tulajdonosi irányítása megvalósul (VINCZE, 2007). A szervezeti változások több kutató figyelmét ráirányították a belső vezetési struktúrák, spontán irányítási mechanizmusok jelentőségére ezen új típusú szervezetek esetében is. Ezek a kutatások leginkább arra vállalkoztak, hogy nagy vonalaiban felvázolják az alapvető strukturális mozgási irányokat, a hazai szervezeti formák újabb változásainak, módosulásainak főbb jellegzetességeit. Mivel a vezetés a szervezetek keretein belül történik ezért a szervezeti változások szükségszerűen vezetési feladatok változásait is indukálták (DOBÁK, 1996). A feladatok vizsgálatára, azok változásaira a kutatók nem fókuszáltak.

Kutatásom következő fejezetében – a fenti gondolatokból kiindulva – arra szeretnék választ keresni, hogy ezek a kitüntetett jelentőséggel és felelőséggel rendelkező irányító személyek, akik különböző módon kötődnek szervezetükhöz, hogyan minősítik vezetői feladataik ártérkelődését saját munkájukban. Vizsgálataim eredményeit csak olyan

vezetők megkérdezéseinek eredményén alapozom, akik a szervezetükben alkalmazott vezetőként, illetve tulajdonos vezetőként tevékenykednek.

A fejezet segítségével a vezetői feladatok változásairól szeretnék egy árnyalt, összetett képet kialakítani a jelenlegi vezetői munkáról. Úgy gondolom, hogy az általam alkalmazott kérdőívek információi lehetőséget kínálnak a különböző vezetői csoportok értékítéletének, attitűdjének markánsabb feltárására, az általuk megfogalmazott jövőkép definiálására, illetve a vezetői feladatok gyakorlatban megjelenő különbségeinek megállapítására.

A kutatás struktúráját az alábbiak szerint állítottam össze:

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

Tulajdonosi érdekeket képviselő feladatok	– tulajdonosi vezetői feladatok – tájékozódás, tájékoztatás – kapcsolattartás, kapcsolatépítés
Döntéshozatal és döntésvégrehajtás vezetői feladatai	– döntéshozatal – rendelkezés, utasítás, szabályozás
Szervezési és ellenőrzési feladatok	– ellenőrzés, teljesítménymérés – szervezés
Befolyásolás vezetői feladatai	– motiválás – humán erőforrás menedzsment – konfliktuskezelés, zavarelhárítás
Tervezés és stratégiaalkotás	– tervezés, stratégiaalkotás

Forrás: saját vizsgálatok

A kapott eredményeket értékvizsgálatok illetve gyakoriság vizsgálatokkal kívánom elemezni. A vizsgálataimban az eredmények szemléltetéseit minden vizsgált feladatkör esetében az egész mintára vonatkoztatva egyben és a tulajdonos, illetve alkalmazott vezetőkre vonatkoztatva külön-külön is elkészítettem. Terjedelmi korlátok miatt ezek közül az értekezésbe csak azokat az ábrákat és táblázatokat mutatom be, melyek az elemzés szempontjából fontos eredményeket prezentálnak.

4.3.1. Tulajdonosi érdekeket képviselő feladatok elemzése

A vezetői feladatok differenciálódásának okát BLAU-SCOTT (1966) nem a szervezetek strukturális változásaiban, hanem a kialakult különböző szervezeti formák tulajdonlásból, kedvezményezettségből származó különbségekben látták.

A kedvezményezettek élvezhetik a szervezethez való tartozás előnyeit (alkalmazottak, tagok), gazdasági kedvezményezettséget (a tulajdonosok), illetve a szervezetek által nyújtott szolgáltatásokat is. Osztályozásukban egy-egy szervezet működése kapcsán a következő embercsoportok lehetnek kedvezményezettek: a beosztott alkalmazottak, a tulajdonosok, a vezető alkalmazottak, a kliensek, akik nem tartoznak a szervezethez, de napi kapcsolatban állnak vele, és a közösség vagy az egész társadalom.

Berle és Means (in. SZINTAY, 2000) egyik tanulmányukban azt állítják, hogy a menedzser-vezetők nem rendelkeznek ugyan azokkal az érdekekkel és motivációkkal, a tulajdonosok, tulajdonos vezetők annak érdekében, hogy a szervezet tulajdonában lévő javakat teljes mértékben és hatékonyan felhasználják. Ebből következik, hogy más eszközöket is be kell vezetni a tulajdonosok és menedzserek érdekeinek egy vonalba állítása érdekében.

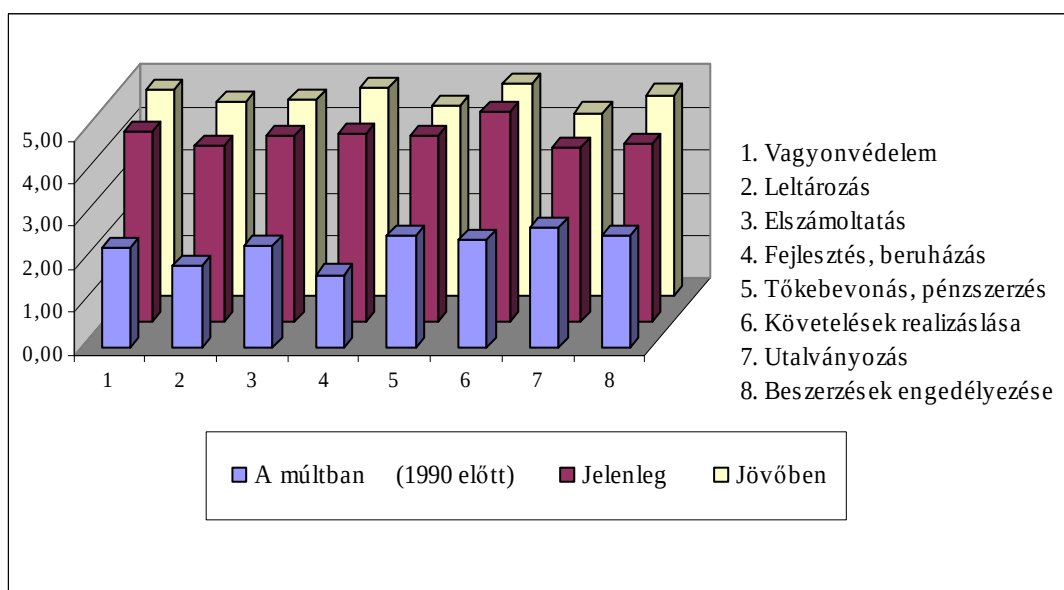
A vezetési feladatok változásainak vizsgálatára készített adatbázis egyik csoportképző ismérveként szerepelt a vezetők szervezethez fűződő jogviszonya. A 3.3.2. fejezet eredményeiből jól látszik, hogy a megkérdezettek 25%-a látta el vezetői feladatait, mint tulajdonos. A tulajdonos személyes közreműködésével működő szervezetek esetében a tulajdonosi célok érvényesítésére való törekvés természetes, hogy megjelenik a vállalatirányítás gyakorlatában is. A tulajdonosi célok képviselte mindemellett azoknál a szervezeteknél is létezik, ahol a tulajdonos vagy tulajdonosok személyes részvétellel nem működnek közre a menedzsmentben. Ezeket a feladatokat tulajdonosi-vezetői feladatoknak neveztem el. A feladatokról kialakított értékítéleteket (19. táblázat, 23. ábra), illetve azok alkalmazásának gyakoriságait a 27. ábra mutatják.

19. táblázat: Tulajdonosi vezetői feladatok megítélése

Tulajdonosi vezetői feladatok gyakorisága	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
vagyonvédelem	3,54	4,43	4,83
leltározás	3,19	4,13	4,53
elszámoltatás	3,73	4,35	4,60
fejlesztés, beruházás	3,78	4,38	4,88
tőkebevonás, pénzszerzés	1,93	4,33	4,46
követelések realizálása	2,93	4,90	4,95
utalványozás	3,04	4,08	4,28
beszerzések engedélyezése	2,68	4,15	4,70

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80



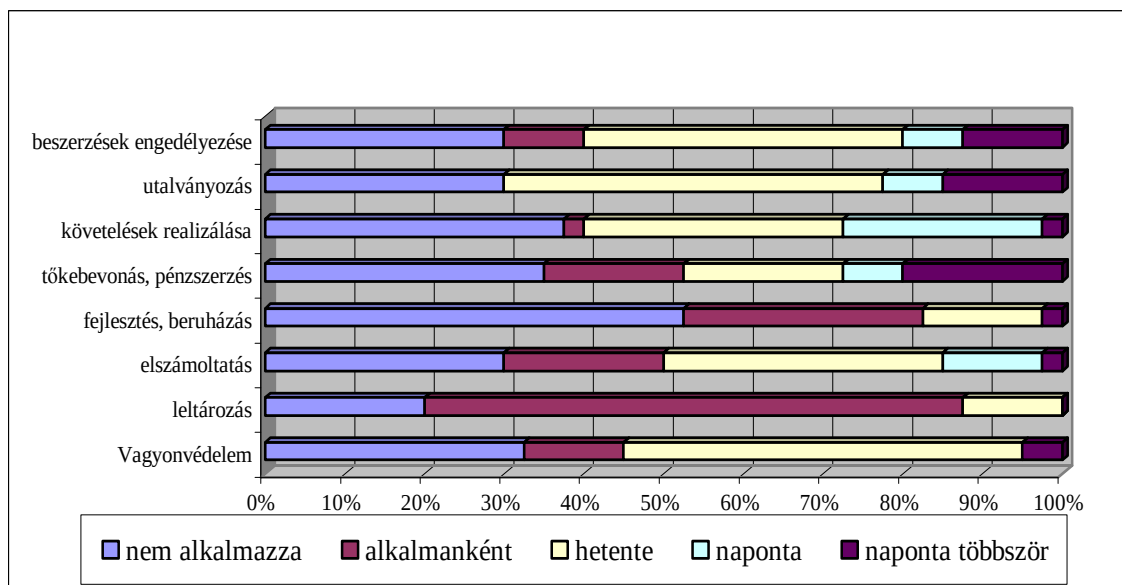
Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

23. ábra: Tulajdonosi vezetői feladatok megítélése

Vizsgálatok során egyértelműen kimutatható, hogy a vezetők értékítélete és az alkalmazott gyakorisága között alapvető eltérések vannak. Ezek az eredmények is igazolják, hogy a vezetői kutatásokban nem alkalmazhatóak, csak preferencia vizsgálatra alapozott módszerek, hanem ebben az esetben több oldalú megközelítés kell ahhoz, hogy reális eredményre, valós következtetésekre jussunk vizsgálatainkkal. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a tulajdonosi érdekek vállalatok irányítására gyakorolt hatása, annak a menedzsment szemléletben való megjelenése megerősödött. Ez a tendencia a jelen tapasztalatai alapján várhatóan a jövőben még dominánsabbá válik. Fontos, hogy a tulajdonosi érdek képviselője, mint szemlélet azoknál a vezetőknél is fontos érték, akik nem tulajdonosai az általuk irányított szervezetnek. Ennek egyik oka lehet a tulajdonosok elvárásainak való megfelelni akarás, a túlzott teljesítmény-orientáltság, a pozícióhoz való ragaszkodás, a munkahely féltése. Másik oldalról a vezetők egy típusánál olyan erős a szervezet iránti elkötelezettség, hogy a feladatok megítélésében közel azonosan gondolkodnak, mintha az valódi tulajdonosok volnának. A felmért szervezetek egyik jellemző vezetői problémája a kintlévőség-állomány kezelése, a folyamatos tőkebevonás, pénzszerzés és az engedélyezések. Ezek a problémák számukra már a privatizáció előtt is léteztek, de jelentőségük, fontosságuk sokkal kevésbé volt jellemző.

A két csoportról (tulajdonos vezető – alkalmazott vezető) markáns különbség nem az értékítéletben rajzolódik ki igazán, hanem a feladatok alkalmazásának gyakoriságában.



Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

24. ábra: Tulajdonosi vezetői feladatok gyakorlása

A 20. és 21. táblázat jól mutatja, hogy a tulajdonosi vezetői feladatok alkalmazása differenciáltabb. Minden vizsgált feladatra igaz, hogy a munkavégzésben gyakrabban alkalmazzák azt a tulajdonos vezetők. Míg az alkalmazott vezetők a legtöbb esetben tulajdonosi feladatokat 1-5-ig terjedő fontossági skálán négyes érték fölé értékelték, addig a legtöbb esetben nem alkalmazzák.

20. táblázat: Tulajdonosi vezetői feladatok alkalmazásának gyakorisága a tulajdonos-vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
Vagyonvédelem	0,0%	0,0%	90,0%	0,0%	10,0%
leltározás	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%
elszámoltatás	0,0%	40,0%	30,0%	30,0%	0,0%
fejlesztés, beruházás	0,0%	70,0%	30,0%	0,0%	0,0%
tőkebevonás, pénzszerzés	10,0%	40,0%	20,0%	30,0%	0,0%
követelések realizálása	10,0%	10,0%	50,0%	30,0%	0,0%
utalványozás	10,0%	0,0%	20,0%	30,0%	40,0%
beszerzések engedélyezése	10,0%	0,0%	20,0%	30,0%	40,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 20

21. táblázat: Tulajdonosi vezetői feladatok alkalmazásának gyakorisága az alkalmazott vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
Vagyonvédelem	43,3%	16,7%	36,7%	0,0%	3,3%
leltározás	26,7%	63,3%	10,0%	0,0%	0,0%
elszámoltatás	40,0%	13,3%	36,7%	6,7%	3,3%
fejlesztés, beruházás	70,0%	16,7%	10,0%	0,0%	3,3%
tőkebevonás, pénzszerzés	43,3%	10,0%	20,0%	0,0%	26,7%
követelések realizálása	46,7%	0,0%	26,7%	23,3%	3,3%
utalványozás	36,7%	0,0%	56,7%	0,0%	6,7%
beszerzések engedélyezése	36,7%	13,3%	46,7%	0,0%	3,3%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 60

Megállapítható, hogy a vezetői értékítéletről kialakult kép nem minden esetben van összhangban a vezetői cselekvéssel. Míg a jelenre vonatkozó vezetői értékrangsor élére a fejlesztésekkel, beruházásokkal kapcsolatos feladatok kerültek, addig a napi munkavégzés szintjén a legkevésbé fontos feladatok (utalványozás, engedélyezések) gyakorisága a rendszeresebb. A valódi fontos feladatok alkalmazásának gyakorisága csak eseti jellegű.

A tulajdonosi feladatok csoportjába soroltam a tájékozódás, tájékoztatás, illetve a kapcsolati háló kialakításának feladatait is, mivel ezeket tartottam olyan feladatoknak, melyek a tulajdonosok céljainak megvalósulását közvetlenül befolyásolják. Ha a szervezetekben a tulajdonosok és vezetők személye szétválik, a tulajdonosok érdekei csak akkor jól képviseltek, ha a két fél között nincs információs asszimertia (FAMA, 1980).

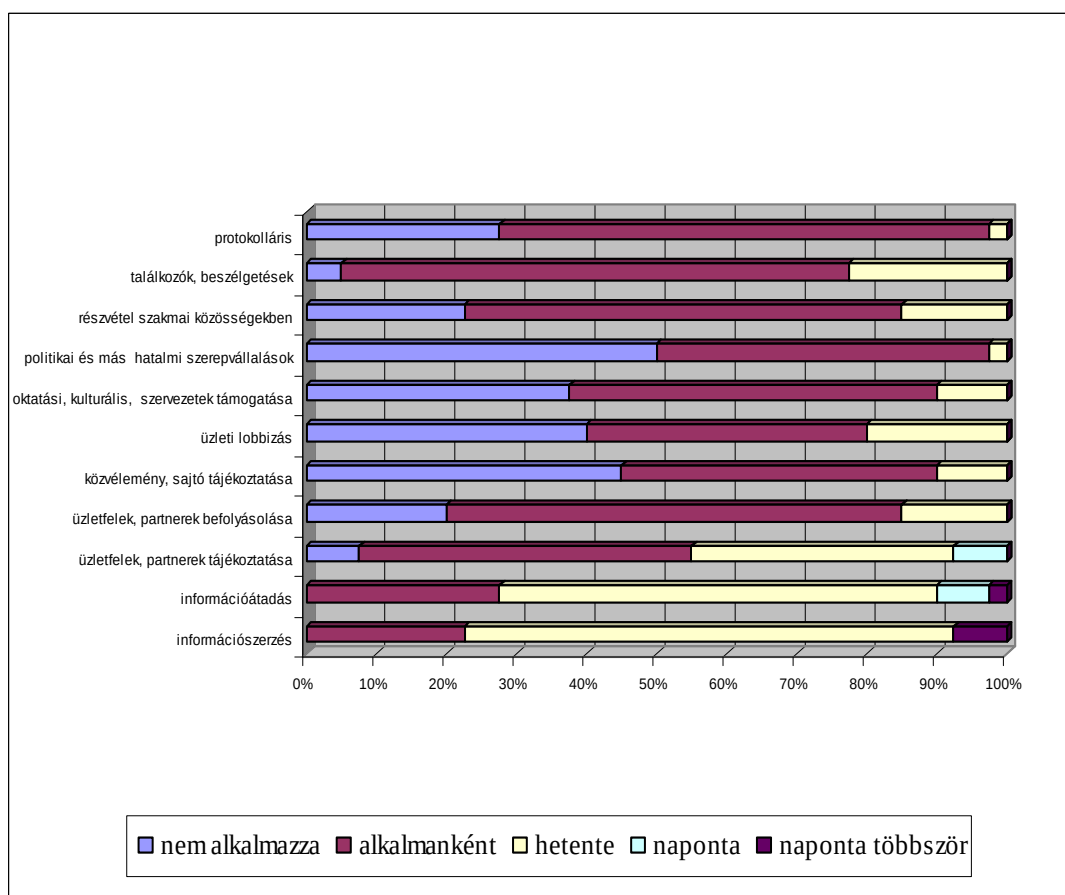
A tájékozódással, tájékoztatással kapcsolatos feladat rangsorát és alkalmazásának gyakoriságát mutatja a 22. táblázat. Ezeknek a feladatoknak a megítélése múlt, jelen, jövő idődimenzióban nem mutat olyan jelentős különbségeket, mint a tulajdonosi vezetői feladatok megítélése. Tendencia a vezetői feladatok felerősödésére vonatkozva azonos, de ezek már a múltban is természetes módon fontosabbnak értékelt tényezők voltak. A múltban a szakmai közösségekben, érdekképviselésekben való részvételt, a politikai szerepvállalásokat és az információszerzés voltak a preferálták a vezetők. Napjainkra inkább az üzleti szemléletű információszerzés, átadás, valamint a partnerek tájékoztatása, befolyásolása a hangsúlyosabb feladatok.

22. táblázat: Tájékoztatói, tájékoztatói feladatok

Tájékoztatói, tájékoztatói feladatok	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
információszerzés	3,64	4,65	4,93
információátadás	3,56	4,33	4,78
üzletfelek, partnerek tájékoztatása	3,20	4,36	4,72
üzletfelek, partnerek befolyásolása	3,16	4,15	4,41
közvélemény, sajtó tájékoztatása	3,27	3,68	4,08
üzleti lobbizás	3,08	4,03	4,92
oktatási, kulturális, társadalmi szervezetek támogatása	3,44	3,79	4,38
politikai és más befolyásolási, hatalmi szerepvállalások	3,62	3,38	3,87
részvétel szakmai, érdek-képviselői közösségekben	4,08	4,00	4,70
találkozók, beszélgetések	3,54	3,78	4,33
protokolláris	3,58	3,35	3,85

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80



Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

25. ábra: Tájékoztatói, tájékoztatói alkalmazásának gyakorisága

A megkérdezett vezetők szerint az információ értéke, valamint az üzleti partnerek tájékoztatása a jövőben még inkább előtérbe fog kerülni. Fontos kiemelni, hogy jövőre nézve a politika szerepvállalásoknak nem tulajdonítanak olyan jelentőséget, mint azt a múltban tették. Ezzel szemben az ilyen pozíciókban lévő (politikai, szakmai) érdekképviselői vezetők irányába történő üzleti lobbizás fontosságát a jövőben 4,92 átlagponttal értékelik. A feladatok alkalmazásának gyakoriságát a 25. ábra szemlélteti. Az alkalmazások gyakoriságai összhangban vannak a vezetői értékrenddel. Mind a tulajdonos, mind az alkalmazott vezető esetében igaz, hogy azokkal a feladatokkal foglalkoznak nagyobb rendszerességgel, amelyeket fontosnak tartanak. Ez a munkájuk hatékonysága szempontjából fontos tényező. Néhány esetben jellemző csak az, hogy a beosztott vezető többet gyakorolja a feladatot, mint a tulajdonos (pl. közvélemény, sajtó tájékoztatása). A magyar tárgyalási kultúrát, a nem túl hatékony időgazdálkodást igazolja ez az eredményem is, mivel gyakoriságát tekintve a találkozók, megbeszélések a skálán sokkal rendszeresebben szerepelnek, mint a fontossági skálán (8. hely).

23. táblázat: **Kapcsolattartás, kapcsolatépítés**

Kapcsolattartás, kapcsolatépítés	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
piaci szereplőkkel	2,41	4,38	4,41
stratégia szövetségekkel	2,66	4,28	4,80
kormányzati szereplőkkel	2,31	4,05	4,08
érdekképviselőkkel	2,52	4,13	4,28
szakmai szervezetekkel	2,52	4,70	4,88
sajtóval	2,28	4,05	4,05
helyi közösségekkel	2,48	4,10	4,18
kulturális, sport intézményekkel	2,55	3,83	3,88
tanácsadókkal	2,41	4,03	4,08
felső vezetőkkel	3,15	4,59	4,81
azonos szintű vezetőkkel	3,23	4,60	4,73
beosztott vezetőkkel	3,00	4,73	4,80
közvetlen munkatársakkal	2,92	4,70	4,83
közvetett, nem beosztott munkatársakkal	2,88	4,25	4,20
tanácsadókkal, ügyintézőkkel	2,57	4,33	4,75
döntéshozó testületekkel	2,54	4,80	4,75

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

A kapcsolatteremtés és kapcsolatápolás értékes és szisztematikus vezetői munka. Olyan befektetés, mely többszörösen megtérülhet a vezető, a tulajdonos, a szervezet számára. Ma már egyre többen emlegetik úgy a kapcsolati tőkét, mint a pénz, piac, ember utáni

legfontosabb erőforrást. Ennek ellenére a környezet sokszor nem ismeri el ennek a tevékenységnek a vezetői értékét. A kapcsolatok ahhoz, hogy fennmaradjanak, ápolásra szorulnak, melyhez sok időre, figyelemre, munkára van szükség. A kapcsolati tőke szakmai, gazdasági sikerek kulcsfontosságú eleme. Vizsgálataimnak erre a feladatra vonatkozó eredményeit szemlélteti a 23. táblázat.

A kapcsolattartás, kapcsolatépítés feladatai három célcsoportot érintenek: a piaci szereplőket, szövetségeseket, a vállalat menedzsmentjét, belső érintettjét, illetve a külső gazdasági-társadalmi kapcsolatokat. A három csoport közül a vezetők a múltban, jelenben egyaránt különböző szintű vezető munkatársakkal történő kapcsolattartást helyezték és helyezik előtérbe. A piaci szereplőkkel történő kapcsolattartásnak a múltban nem tulajdonítottak olyan szerepet a megkérdezett vezetők, mint napjainkban teszik azt. Az üzleti szemléletet és a piaci kapcsolatok ápolásának feladata prognózisuk szerint a jövőben még jellemzőbb menedzsment feladattá fog válni. A feladatok közül leggyakrabban (átlagosan napi rendszerességgel) a vezető kollégákkal, közvetlen munkatársakkal történik a kapcsolattartás. Ha a tulajdonos és az alkalmazott vezető értékeléseit vizsgálom, árnyaltabb kép rajzolódik ki erről a kérdésről (24-25. táblázat). A tulajdonos közvetlen irányító munkájában majdnem minden feladat alkalmazása lényegesen gyakoribb, mint a klasszikus menedzser vezetők esetében.

24. táblázat: A kapcsolattartás és kapcsolatépítés alkalmazásának gyakorisága a tulajdonos-vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
piaci szereplőkkel	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%
stratégia szövetségesekkel	0,0%	60,0%	30,0%	10,0%	0,0%
kormányzati szereplőkkel	50,0%	20,0%	30,0%	0,0%	0,0%
érdekképviselőkkel	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%	0,0%
szakmai szervezetekkel	20,0%	50,0%	30,0%	0,0%	0,0%
sajtóval	60,0%	10,0%	30,0%	0,0%	0,0%
helyi közösségekkel	20,0%	70,0%	10,0%	0,0%	0,0%
kulturális, sport intézményekkel	30,0%	70,0%	0,0%	0,0%	0,0%
tanácsadókkal	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%	0,0%
felső vezetőkkel	30,0%	20,0%	40,0%	0,0%	10,0%
azonos szintű vezetőkkel	0,0%	0,0%	0,0%	90,0%	10,0%
beosztott vezetőkkel	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
közvetlen munkatársakkal	0,0%	0,0%	60,0%	30,0%	10,0%
közvetett, nem beosztott munkatársakkal	0,0%	50,0%	40,0%	10,0%	0,0%
tanácsadókkal, ügyintézőkkel	0,0%	60,0%	30,0%	10,0%	0,0%
döntéshozó testületekkel	0,0%	20,0%	70,0%	10,0%	0,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 20

Fontos különbség a két csoport között a piaci partnerekkel történő kapcsolattartásban ismerhető fel, mivel alkalmazott vezetők közül 43% nem gyakorolja ezt a feladatot.

25. táblázat: A kapcsolattartás és kapcsolatépítés alkalmazásának gyakorisága az alkalmazott vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
piaci szereplőkkel	43,3%	13,3%	43,3%	0,0%	0,0%
stratégia szövetségesekkel	36,7%	23,3%	40,0%	0,0%	0,0%
kormányzati szereplőkkel	36,7%	50,0%	13,3%	0,0%	0,0%
érdekképviselőkkel	36,7%	36,7%	26,7%	0,0%	0,0%
szakmai szervezetekkel	33,3%	30,0%	36,7%	0,0%	0,0%
sajtóval	40,0%	46,7%	13,3%	0,0%	0,0%
helyi közösségekkel	36,7%	30,0%	33,3%	0,0%	0,0%
kulturális, sport intézményekkel	36,7%	33,3%	30,0%	0,0%	0,0%
tanácsadókkal	36,7%	36,7%	26,7%	0,0%	0,0%
felső vezetőikkel	3,3%	0,0%	93,3%	3,3%	0,0%
azonos szintű vezetőikkel	0,0%	13,3%	86,7%	0,0%	0,0%
beosztott vezetőikkel	16,7%	3,3%	0,0%	73,3%	6,7%
közvetlen munkatársakkal	0,0%	26,7%	0,0%	66,7%	6,7%
közvetett, nem beosztott munkatársakkal	0,0%	56,7%	26,7%	10,0%	6,7%
tanácsadókkal, ügyintézőkkel	30,0%	30,0%	40,0%	0,0%	0,0%
döntéshozó testületekkel	20,0%	33,3%	33,3%	13,3%	0,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 60

4.3.2. Döntéshozatal és döntésvégrehajtás vezetői feladatainak elemzése

A döntéshozatal jelentős része a vezetői munkának, melynek sajátossága, hogy nem kizárólagos vezetői privilégium. A vezetők mindennapi munkájukban döntések sorozatait állítják elő úgy, hogy nem ismerik az összes választási alternatívát, a döntési következményt. A komplett vezetői döntéseket az jellemzi, hogy hosszú távú következményei is vannak, melynek érintettje nem csak a döntéshozó. Egy döntés önmagában nem változtatja a szervezeti folyamatokat. A döntés végrehajtása, annak realizálódása, ami változtat.

Ebben a fejezetben a döntéshozatalra és döntés megvalósítására (rendelkezés, utasítás, szabályozás) vonatkozó vezetői értékrendről és alkalmazásokról szeretnék megállapításokat tenni. A 3. fejezetben a funkcionális vizsgálatokon belül ugyanezeknek a témaköröknek egy más szempontú vizsgálati eredményeit már bemutattam. Míg ott a döntést és rendelkezést befolyásoló körülményeket vizsgáltam,

addig most a döntések típusait, illetve a rendelkezés megvalósítási módjait vizsgálom. A döntéshozatalra vonatkozó megkérdezéssel a múlt, jelenre, jövőre vonatkoztatva kívántam azt felmérni, hogy adott feltételek között a napi tevékenységekhez igazodva milyen a saját lehetőségeikre vonatkozó megítélésük (26. táblázat).

26. táblázat: **Döntési feladatok**

<i>Döntési feladatok</i>	<i>A feladat jelentősége</i>		
	<i>A múltban</i>	<i>Jelenleg</i>	<i>Jövőben</i>
alternatívák kidolgozása	1,81	4,30	4,95
alternatívák értékelése	2,63	4,58	4,85
technológiai döntések	1,68	4,05	4,21
pénzügyi döntések	2,78	4,41	4,90
humán erőforrás gazdálkodási döntések	2,52	4,20	4,78
információs döntések	2,89	4,43	4,90
szervezési jellegű döntések	2,68	4,68	4,88
piaci döntések	1,93	4,85	5,00

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

A döntés lehetősége egyre fontosabb feladattá vált napjainkra a megkérdezettek szerint. Az 1990-es évek előtti időszakban az 1-5-ig terjedő skálán a legfontosabb döntési feladatok is (pénzügyi döntések és az információs döntések) csak 2,89-es és 2,78 átlagpontokat kaptak. Csak minimális jelentőségű volt számukra a döntéselőkészítés feladatainak, illetve a piacot érintő választási lehetőségeknek az értéke. Az elmúlt közel húsz évben a feladat-megítélése jelentősen differenciálódott. Kiemelt jelentőségűvé váltak a piaci jellegű döntési szituációk, a szervezésre vonatkozó döntések. A két időszakot ha összehasonlítjuk, akkor a döntéselőkészítés és a piaci jellegű döntéshozatal megítélése változott leginkább. A döntéselőkészítésre fordított figyelem olyan vezetői ráfordítás, mely a döntés végrehajtásában, hatékonyságában és eredményességében térülhet meg.

A 4.3. fejezetben általam vizsgált valamennyi vezetői feladat közül a megkérdezettek a döntés és a tervezési stratégiaalkotás feladatainak jósolnak leghatékonyabb jövőt. A vizsgált 113 vezetési részfeladat közül a piaci jellegű döntések jövőbeni fontossága az a kérdés, amely minden megkérdezett vezető szerint a legfontosabb vezetői döntés kérdését alkotja.

A döntéshozatalból az érdekeltséget is figyelembe véve jobban elkülöníthető az alkalmazás. A vizsgálatokból megállapítható, hogy a tulajdonos vezetőknek sokkal több lehetőségük nyílik a döntéshozatalra, a döntések jellegénél pedig egyértelműen a tulajdonosi célokat helyezik előtérbe (pénzügyi, piaci, szervezési döntések dominanciája). Minden vezetői döntés annyit ér, amennyi megvalósul belőle.

Ha a döntéshozatal napi munkában történő relatív gyakoriságait vizsgáljuk (27-28. táblázat), akkor láthatjuk, hogy van gyakoribb feladat azoknál a feladatoknál, amelyeket igazán fontosnak tartunk. Piaci döntéseket a kiemelt a fontosságuk ellenére a tulajdonos vezetők leginkább heti rendszerességgel hoznak, az alkalmazott vezetők 40%-a esetenként 50%-a pedig soha nem hoz vagy nem hozhat piaci döntéseket. Véleményem szerint ezt a szervezethez való kötődésük és a kompetenciáik különbsége is meghatározza.

27. táblázat: A döntéshozatal alkalmazásának gyakorisága a tulajdonos-vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
alternatívák kidolgozása	0,0%	60,0%	10,0%	30,0%	0,0%
alternatívák értékelése	0,0%	50,0%	20,0%	30,0%	0,0%
technológiai döntések	10,0%	70,0%	20,0%	0,0%	0,0%
pénzügyi döntések	0,0%	20,0%	50,0%	30,0%	0,0%
humán erőforrás gazdálkodási döntések	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
információs döntések	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%
szervezési jellegű döntések	10,0%	40,0%	50,0%	0,0%	0,0%
piaci döntések	0,0%	20,0%	50,0%	30,0%	0,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 20

28. táblázat: A döntéshozatal alkalmazásának gyakorisága az alkalmazott vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
alternatívák kidolgozása	30,0%	13,3%	53,3%	3,3%	0,0%
alternatívák értékelése	30,0%	10,0%	56,7%	3,3%	0,0%
technológiai döntések	43,3%	43,3%	13,3%	0,0%	0,0%
pénzügyi döntések	36,7%	36,7%	26,7%	0,0%	0,0%
humán erőforrás gazdálkodási döntések	33,3%	53,3%	13,3%	0,0%	0,0%
információs döntések	13,3%	23,3%	53,3%	10,0%	0,0%
szervezési jellegű döntések	3,3%	16,7%	70,0%	10,0%	0,0%
piaci döntések	50,0%	40,0%	0,0%	0,0%	10,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 60

A legmegfontoltabb döntésből sem valósul meg semmi vagy valami egészen más valósul meg helyette, ha rossz a kiválasztott rendelkezési utasítási, szabályozási módszer. Felméréseim szerint, melyet a 29. táblázat szemléltet, ezzel a vezetők tisztában voltak, vannak, és véleményük szerint lesznek is.

29. táblázat: **Rendelkezés, szabályozás feladatai**

Rendelkezés, szabályozás feladatai	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
utasítás, parancs	3,15	3,53	3,28
megbízás	2,73	3,75	4,58
felkérés	2,74	3,60	4,28
érdeklődés felkeltés	2,65	3,85	4,73
rábeszélés	2,33	3,10	3,73
meggyőzés	2,81	3,85	4,45
eligazítás (vezetői)	3,33	4,00	4,55
munkakiadás, elosztás (dolgozói)	3,19	4,03	4,45

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

A három időszakot megvizsgálva más-más szabályozási formák preferáltsága látható. A múltban az utasítás, parancsolás, a közvetlen munkakiadás és vezetői eligazítás volt a domináns forma. A jelenben még ugyan úgy kedvelt a dogozók és beosztott vezetők eligazítása, de emellett a demokratikusabb formák is, mint a meggyőzés és az érdeklődés felkeltés is teret kapnak. A jövő rendelkezései a vélemények alapján az autokratikus vezetői stílusra jellemző magatartásokat egyre inkább mellőzni fogják. Helyette az érdeklődés felkeltését és a feladattal történő megbízást részesítik majd előnyben.

30. táblázat: **A rendelkezés és utasítás alkalmazásának gyakorisága a tulajdonos-vezetők körében**

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
utasítás, parancs	40,0%	30,0%	30,0%	0,0%	0,0%
megbízás	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%
felkérés	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%
érdeklődés felkeltés	0,0%	20,0%	40,0%	30,0%	10,0%
rábeszélés	10,0%	80,0%	10,0%	0,0%	0,0%
meggyőzés	0,0%	30,0%	60,0%	0,0%	10,0%
eligazítás (vezetői)	0,0%	30,0%	30,0%	30,0%	10,0%
munkakiadás, elosztás (dolgozói)	0,0%	30,0%	20,0%	0,0%	50,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 20

31. táblázat: A rendelkezés és utasítás alkalmazásának gyakorisága az alkalmazott vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
utasítás, parancs	26,7%	50,0%	23,3%	0,0%	0,0%
megbízás	13,3%	63,3%	23,3%	0,0%	0,0%
felkérés	26,7%	50,0%	23,3%	0,0%	0,0%
érdeklődés felkeltés	20,0%	23,3%	56,7%	0,0%	0,0%
rábeszélés	26,7%	73,3%	0,0%	0,0%	0,0%
meggyőzés	10,0%	56,7%	33,3%	0,0%	0,0%
eligazítás (vezetői)	6,7%	30,0%	46,7%	16,7%	0,0%
munkakiadás, elosztás (dolgozói)	0,0%	40,0%	46,7%	10,0%	3,3%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 60

A megkérdezettek átlagosan legtöbbször dolgozóiknak, beosztott vezetőiknek tartanak eligazítást. Tulajdonos vezetőként ez a gyakoriság lényegesen magasabb (napi szintű), mint a menedzser vezetőknél (40% alkalmanként, 46,7% heti rendszerességgel). Megállapítható, hogy a tulajdonosok saját érdekeiket akkor érzik jól képviselve, ha a rendelkezés és utasítás feladatait személyesen végzik.

4.3.3. Szervezési és ellenőrzési feladatok részletes elemzése

A szervezés a vezetői célelérés egyik alapvető eszköze, a feladatok térben és időben való koordinálása. P. F. Drucker a XXI. század egyik menedzsment kihívásának tartja az emberek irányításához való út megtalálását. Vizsgálatai szerint az embereket vezetni kell mintsem szervezni. Szervezni a feladatokat és erőforrásokat kell a munkatársak és alkalmazottak meggyőzése mellett. A szervezetek irányítói funkciójukból és beosztásukból adódóan ellenőrzési feladataiknak is kötelesek eleget tenni. A vezető feladatai között ez az egyik „szükséges rossz”. mivel a beosztottak számára az ellenőrzés egy nem kedvelt, a vezetőt nem népszerűsítő intézkedés. Jellemzője, hogy időben nem válik el az egyéb vezető funkciótól, hanem azokkal összhangban valósul meg. Az új vezetési trendek a szervezés megvalósulása mellett egyre több figyelmet szentelnek az emberek munkájának megvalósítására is. A vezetői ellenőrzés vonatkozzon akár dolgokra, folyamatokra, jelenségekre, folyamatokra a szervezetek életében mégis csak az emberek ellenőrzését jelentik. A szervezési és ellenőrzési feladatokra vonatkozó vizsgálati eredményeket egy összevont fejezetben mutatom be. A két feladatcsoport olyan értelemben összetartozó tevékenységek, hogy a vezetési

folyamat végén helyezkednek el a döntés és feladat végrehajtás meghatározó elemeiként. A szervezési feladatok megítéléseit a 32. táblázat szemlélteti.

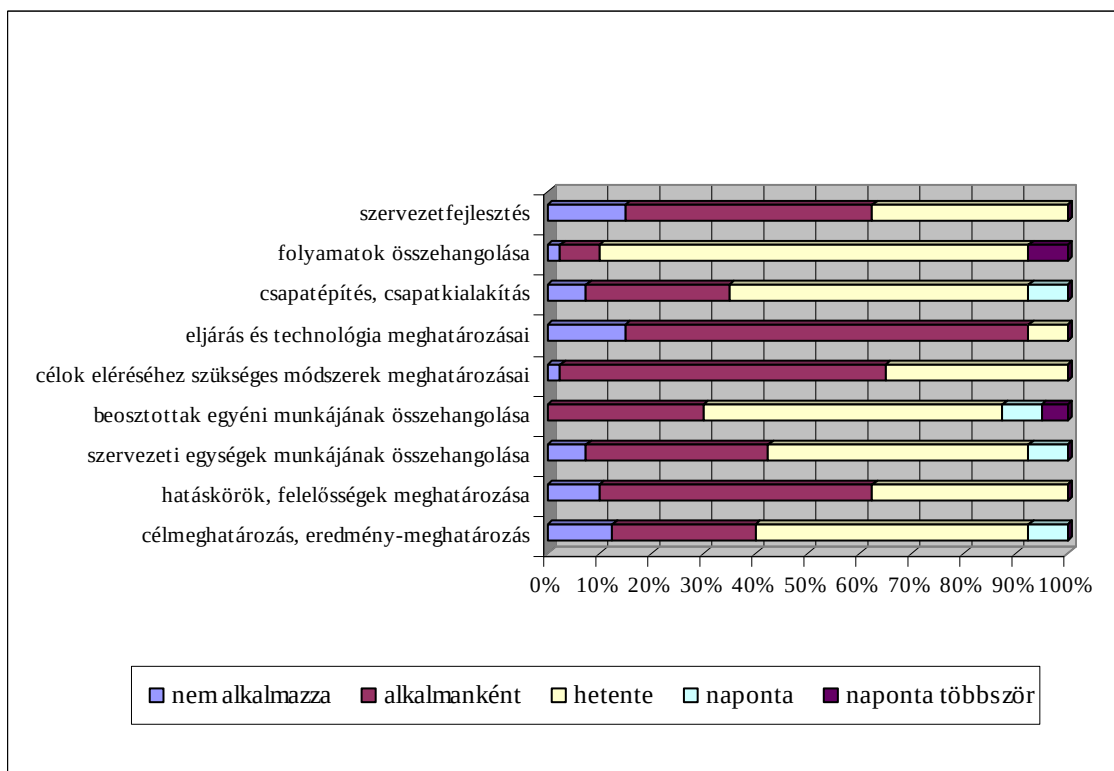
32. táblázat: **Szervezés**

Szervezés	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
célmeghatározás, eredmény-meghatározás	3,35	4,75	4,88
hatáskörök, felelőségek meghatározása	3,38	4,60	4,68
szervezeti egységek munkájának összehangolása	3,65	4,73	4,95
beosztottak egyéni munkájának összehangolása	3,76	4,58	4,80
célok eléréséhez szükséges módszerek meghatározásai	3,50	4,68	4,88
eljárás és technológia meghatározásai	3,50	4,40	4,63
csapatépítés, csapatkialakítás	3,76	4,58	4,78
folyamatok összehangolása	3,88	4,73	4,90
szervezetfejlesztés	3,50	4,40	4,85

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

A vizsgálat elsősorban a vezetők szervezési feladatainak értékelésére és elemzésére irányult, ezért a vizsgált tényezőket ennek megfelelően választottam meg. Megítélésem szerint a munkavégzésben ezek a leginkább jellemző, gyakorlatban is megjelenő szervezési feladatok. Az eredményekből jól látszik, hogy a szervezés bármelyik vizsgált időszakban a többi feladat azonos időszakaihoz viszonyítva egyaránt kiemelkedő jelentőségű. A megkérdezettek a szervezést a múltban alulértékelték, a jelenben és a jövőben pedig felértékelik jelentőségét. Különbség a részfeladatok preferálásából adódik. A múltban folyamatok és az ehhez kapcsolódó egyéni munkák összehangolására törekedtek. A szervezeti formák, érdekeltségek, célok változásainak hatására fontosabbá vált az egyértelmű célmeghatározás, az elvárások megfogalmazása, valamint a szervezeten belüli egységek munkájának összehangolása. Véleményük alapján a jövőben a jelenleg fontosnak tartott feladatok mellett a folyamatszervezés és a szervezetfejlesztés kap nagyobb hangsúlyt.



Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

26. ábra: Szervezés

A 26. ábrát megvizsgálva látható, hogy a jelenben azon szervezési célokkal foglalkoznak leginkább, amelyeket fontosnak tartanak. A tulajdonos vezetők munkájában a csapatépítésre és a folyamatok összehangolására irányuló tevékenység, illetve a cél- és eredmény meghatározás sokkal rendszeresebben jelenik meg, mint a menedzser-típusú vezetők esetében. Véleményem szerint a cél és eredmény meghatározás az egyik legjellemzőbb tulajdonosi feladat, de a vizsgált csoport tevékenységében ez csak a második leggyakrabban alkalmazott szervezési feladat. A többi szervezési feladat esetében a két csoport magatartásában nem tapasztalhatóak jelentős különbségek. Napjainkban az ellenőrzés és teljesítménymérés feladatainak vezetői értékelése jelentős változásokon ment keresztül (33. táblázat), amíg a múltban a legfontosabbnak ítélt feladatok a követelmények, normák kialakítása, a teljesítmények figyelése és mérése csak 2,92-2,96 átlagpontokat kaptak az értékelési skálán, addig a jelenben ezek a feladatok már 3,93-4,30 átlagértékekkel rendelkeznek. Az ellenőrzéssel szemléletében felerősödött a teljesítményorientáció. Napjaink és a jövő vezetője nem csak a teljesítmények objektív mérése, hanem az eltérések okainak feltérképezésére és a szükséges intézkedések megítélésére is törekszik. Az eredményekről való visszacsatolás, a hibakeresés a múltban nem tartozott a fontos feladatok közé (2,00 átlagérték). Ez a megközelítés napjainkra átalakult. A mai vezetők vélemény

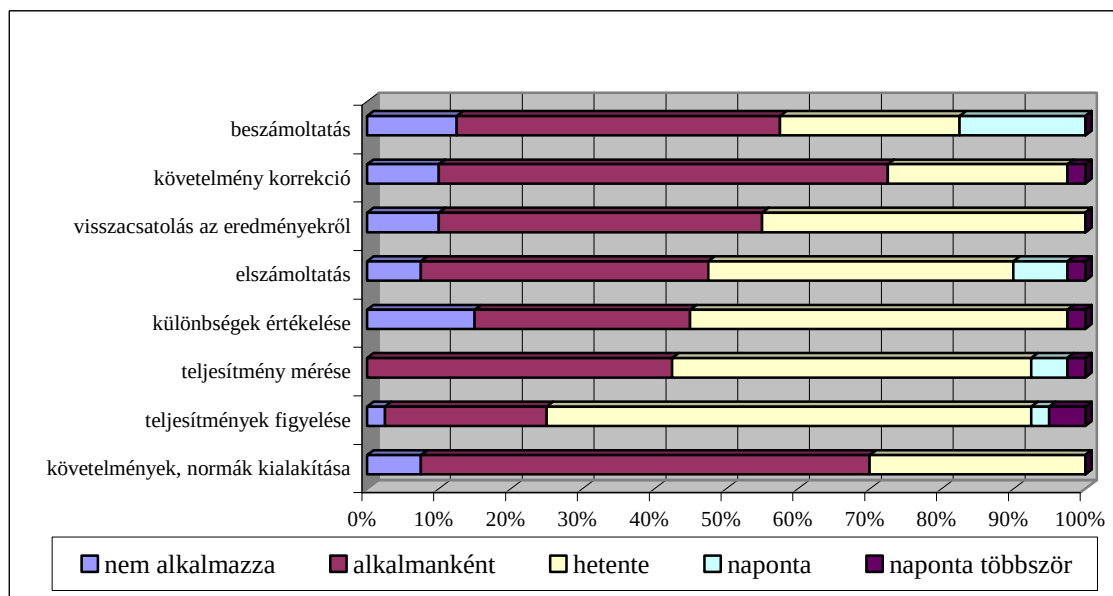
szerint az olyan ellenőrzés, mely csak hibákat állapít meg visszacsatolás, korrekció az eredmény elismerése nélkül nem felel meg napjaink és a jövő követelményeinek. Az ellenőrzéssel szembeni beosztotti ellenállás egyik oka lehet a nem megfelelő gyakoriság. A megkérdezett vezetők viselkedése, cselekvési magatartása a két vezetői csoport között csak néhány esetben mutat jelentős eltérést. Mindkét esetben leginkább heti rendszerességgel jelenik meg ez a feladat a munkavégzésben (27. ábra). A tulajdonos vezetők 40%-a napi beszámoltatásban látja a hatékonyságot, míg a másik vizsgálati csoport csak hetente él ezzel a lehetőséggel. Érdekesnek találom, hogy az alkalmazott vezetők kb. 10-15%-a nem ellenőrzi a kiadott (delegált) feladatok elvégzését.

33. táblázat: Ellenőrzés, teljesítményértékelés

Ellenőrzés, teljesítményértékelés	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
követelmények, normák kialakítása	2,93	3,93	4,90
teljesítmények figyelése	2,96	4,18	4,73
teljesítmény mérése	2,92	4,30	4,83
különbségek értékelése	2,12	3,95	4,35
elszámoltatás	2,50	3,83	4,35
visszacsatolás az eredményekről	2,00	4,10	4,83
követelmény korrekció	2,30	3,98	4,60
beszámoltatás	2,41	3,88	4,73

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80



Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

27. ábra: Ellenőrzés, teljesítménymérés

4.3.4. Befolyásolás vezetési feladatainak elemzése

A vezetői munka egyik nehéz feladata a dolgozók befolyásolása, menedzselése.

Az ember olyan tulajdonságokkal bír, amelyek nélkül a termelés nem tud előrelépni, mert a különféle tevékenységekhez szükséges a kreativitás, a rugalmasság, az innovációs készség, amelyekkel csak az ember rendelkezik. Az alkalmazottak a szervezet belső érintettjei – tulajdonosok és menedzserek mellett – igen lényeges szerepet játszanak a vállalkozás működésében. Azt is mondhatjuk, hogy rajtuk múlik alapvetően, hogy a szervezet milyen terméket állít elő, milyen szolgáltatást nyújt. A munkavállaló annyiban speciális erőforrás, hogy a szervezetbe való belépéssel saját szükségleteit akarja kielégíteni.

34. táblázat: **Motiválás**

Motiválás	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
a biztos munkahely megtartása	2,12	4,73	4,80
bizonytalan munkahely	1,64	3,20	3,78
munkakörülmények javítása	2,16	4,13	4,35
munka elismerése	2,62	4,20	4,75
munka változatossága	2,50	3,93	4,70
előrehaladás biztosítása	2,84	4,13	4,30
önállóság biztosítása	2,69	4,30	4,63
felelősség biztosítása	2,69	4,25	4,73
büntetés	2,74	3,28	3,30
jutalmazás	2,96	4,03	4,65
dicséret	3,00	4,00	4,25
előléptetés	3,08	4,10	4,00
fizetésemelés	3,26	4,15	4,90
biztatás	2,88	4,13	4,30
konzultálás	2,85	4,30	4,70
támogatás	2,63	4,05	4,25
tiltás	2,81	3,23	3,20

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

A vezetésnek, a vezetői tevékenységnek kritikus sikertényezője, hogy mennyire képes bánni, illetve mennyire bánik hatékonyan a legfontosabb erőforrással. A vezetők közvetlenül találkoznak a munkatársakkal, és az ő ráhatásuk nyilvánul meg a motivációban, a vezetésbe való bevonásban, a hatékony konfliktuskezelésben. A következő fejezetben arra keresem a választ, hogy a vezetők mennyire ismerik fel az emberi erőforrás menedzseléséből származó versenyelőnyöket, hogyan kívánják rávenni arra az embereket, hogy dolgozzanak, illetve a célok különbözőségéből keletkező konfliktusok kezelésére milyen megoldásokat javasolnak.

A 34. táblázat különböző cselekvésre késztető, motiváló tényezők fontosságát vizsgálja. Ez az egyik olyan feladat, amelyhez a vezetőnek a megoldáshoz számos választási alternatíva áll rendelkezésre. A megkérdezettek szerint más tényezőket és más fontossággal befolyásoltak a múltban, mint azt teszik a jelenben, vagy fogják a jövőben tenni. Az átlagértékek szórásából arra lehet következtetni, hogy a múltban nem volt fontos része a vezetői munkának a motiválás, mivel az átlagértékek 1,64 és 3,08 között mozognak.

1990 előtt a fizetésemelésnek, jutalmazásnak, a dicsőretnek, az előléptetésnek volt legerősebb a motiváló hatása. A megváltozott munkaerőpiaci helyzet, a munkanélküliség megjelenésének hatására ma a vezetők más tényezőket, a biztos munkahely megtartását, az önállóságot, felelősséget, a munka elismerését motiválóbbnak értékelik, mint, mint azt korábban tették. A jövőben ezek az irányvonalak felerősödni látszanak. A fizetésemelést a múltban és a jövőben jobban használható motiváló tényezőknek értékelték, mint a jelenben. Ennek egyik oka az lehet, hogy a jelenben a szervezetek jelentős részének a szűkös anyagi erőforrások miatt nincs lehetősége arra, hogy a fizetésemelés és jutalmazás feltételeit megteremtse, ezáltal a fontosságát is leértékeli.

A vezetői vélemények szerint az emberek anyagi jellegű motiváció hatékonysága szempontjából két csoportba oszlanak. Az egyik csoport a fizetésemelés hatására (sem) teljesít jobban. A másik csoportot pedig inkább a kihívás, önállóság, felelősségvállalás befolyásolja jobban. Feltételezhető, hogy ezek a jobb egzisztenciális megbecsüléssel pozicionáló beosztottak.

35. táblázat: A motiválás alkalmazásának gyakorisága a tulajdonos-vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
a biztos munkahely megtartása	20,0%	10,0%	70,0%	0,0%	0,0%
bizonytalan munkahely	70,0%	30,0%	0,0%	0,0%	0,0%
munkakörülmények javítása	10,0%	40,0%	50,0%	0,0%	0,0%
munka elismerése	10,0%	20,0%	70,0%	0,0%	0,0%
munka változatossága	10,0%	70,0%	20,0%	0,0%	0,0%
előrehaladás biztosítása	40,0%	10,0%	50,0%	0,0%	0,0%
önállóság biztosítása	10,0%	10,0%	80,0%	0,0%	0,0%
felelősség biztosítása	10,0%	0,0%	90,0%	0,0%	0,0%
büntetés	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%
jutalmazás	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	0,0%
dicséret	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%	0,0%
előléptetés	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%
fizetésemelés	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%
biztatás	10,0%	10,0%	80,0%	0,0%	0,0%
konzultálás	10,0%	0,0%	50,0%	10,0%	30,0%
támogatás	10,0%	20,0%	40,0%	0,0%	30,0%
tiltás	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 20

A 35. és 36. táblázatban a motivációs technikák alkalmazásának gyakoriságai láthatóak. A leggyakrabban alkalmazott megoldások között mindkét vezető csoportnál csak olyan technikákat találunk, amelyek a munkahely szempontjából nem követelnek anyagi áldozatokat: pl. beosztottak munkájának támogatása, biztatás, konzultálás, felelősség biztosítása és önállóság. A legritkább esetekben jellemző azoknak a megoldásoknak az alkalmazása, amelyek többletköltséget jelentenek (jutalmazás, fizetésemelés, előléptetés). A fontosságot és gyakoriságokat összehasonlítva feltűnik, hogy a „biztos munkahely tudat” kialakításának gyakorlata nincs összhangban az értékrenddel. A vezetők tisztában vannak azzal, hogy napjainkban fontos értéket, motivációt jelent a biztos munkahely, de gyakorlatban erre garanciát vállalni nem tudnak, vagy nem akarnak, ezért ritkábban is alkalmazzák.

36. táblázat: A motiválás alkalmazásának gyakorisága az alkalmazott vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
a biztos munkahely megtartása	13,3%	40,0%	43,3%	0,0%	3,3%
bizonytalan munkahely	76,7%	23,3%	0,0%	0,0%	0,0%
munkakörülmények javítása	33,3%	20,0%	43,3%	3,3%	0,0%
munka elismerése	36,7%	36,7%	20,0%	3,3%	3,3%
munka változatossága	46,7%	36,7%	16,7%	0,0%	0,0%
előrehaladás biztosítása	36,7%	33,3%	26,7%	3,3%	0,0%
önállóság biztosítása	23,3%	13,3%	60,0%	0,0%	3,3%
felelősség biztosítása	23,3%	6,7%	66,7%	0,0%	3,3%
büntetés	53,3%	46,7%	0,0%	0,0%	0,0%
juttatás	53,3%	43,3%	3,3%	0,0%	0,0%
dicséret	30,0%	50,0%	20,0%	0,0%	0,0%
előléptetés	63,3%	36,7%	0,0%	0,0%	0,0%
fizetésemelés	63,3%	36,7%	0,0%	0,0%	0,0%
biztatás	23,3%	26,7%	46,7%	0,0%	3,3%
konzultálás	26,7%	6,7%	63,3%	0,0%	3,3%
támogatás	33,3%	16,7%	43,3%	0,0%	6,7%
tiltás	43,3%	53,3%	0,0%	0,0%	3,3%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 60

Humán kérdésekben a vezetők felelőssége, hogy beosztott munkatársaik alkalmasságát felmérjék, és ezáltal az általuk végzett munkát is célirányosan használják fel. A vezető egyik feladata a munkakörök és a munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei, és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése.

37. táblázat: Humánerőforrás menedzsment

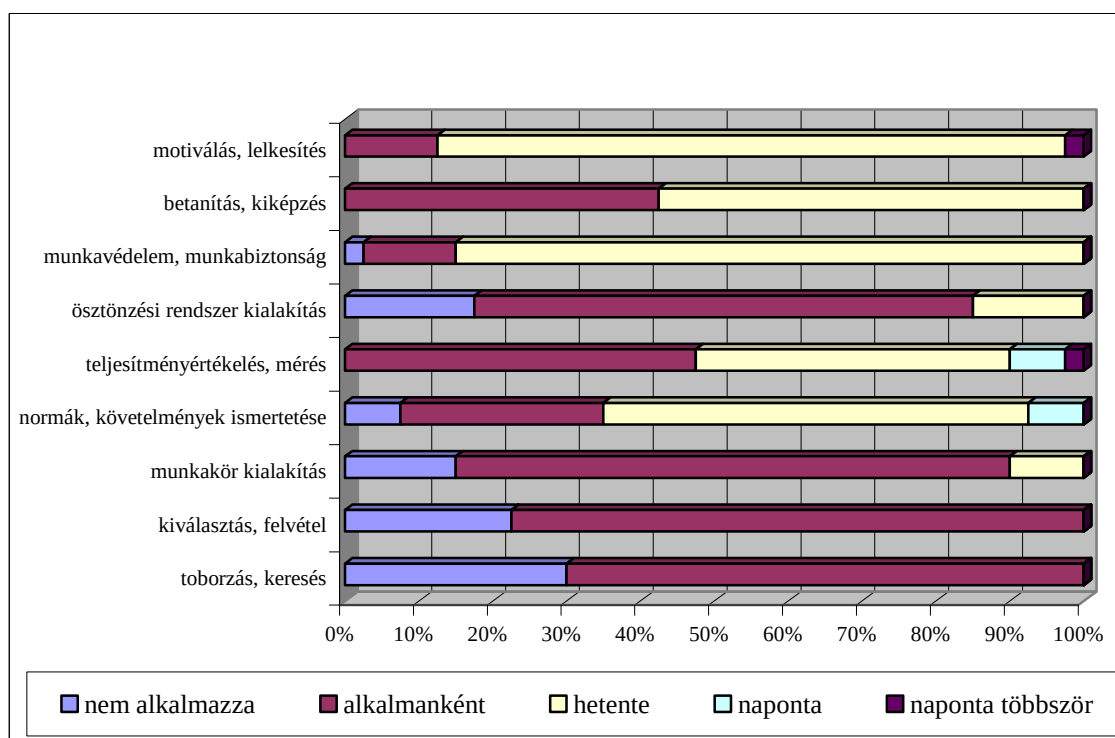
Humánerőforrás menedzsment	A feladat jelentősége		
	A múltban	Jelenleg	Jövőben
toborzás, keresés	2,07	4,03	4,63
kiválasztás, felvétel	2,37	4,30	4,93
munkakör kialakítás	2,50	4,38	4,80
normák, követelmények ismertetése	3,04	4,70	4,83
teljesítményértékelés, mérés	2,72	4,45	4,80
ösztönzési rendszer kialakítás	2,89	4,30	4,78
munkavédelem, munkabiztonság	3,23	4,65	4,88
betanítás, kiképzés	3,19	4,73	4,90
segítés, motiválás, lelkesítés	2,96	4,58	4,80

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

A továbbiakban azt vizsgálom meg, hogy a vezetők hogyan ítélik meg az emberi erőforrással szemben támasztott követelmények változását (37. táblázat).

Látható, hogy a humánerőforrás menedzselése egyértelmű fölértékelődésen ment és megy keresztül. A hatékonyan gondolkodó szervezetek számára a legdrágább a meglévő, de nem kihasznált emberi képesség. Napjaink vezetői a munkaerő felvételénél nem csak eggyel több embert, hanem annak plusz teljesítményét, képességeit kívánják alkalmazni. Megkérdezéseimben mindezek ellenére a megfontolt és alapos kiválasztásra, a motiválásra, lelkesítésre kevesebb figyelmet fordítanak. A legfontosabbak a normák, követelmények kialakítása, betanítás, a munkavédelem és munkabiztonság megteremtése, melyek a jogszabályoknak és belső szabályokban való kötelezettségeknek megfelelni akarást szimbolizálja. Ellentmondásosnak tartom, hogy úgy várják el a vezetők a beosztottaiktól a hatékony és együttműködő munkavégzést, hogy a segítségnek, motiválásnak, lelkesítésnek, a munkakör és az ösztönzési rendszer kialakításának csak alacsony és relatív gyakoriságot tulajdonítanak (28. ábra).



Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

28. ábra: Humánerőforrás menedzsment

Minden munkahelyen előfordulnak az érdekek és értékek ütközései. BAKACSI (1996) szerint a konfliktusok megfelelő szintű jelenléte a teljesítmény javulását

eredményezheti. A jó vezető az, aki nem megakadályozza a konfliktus kialakulását, hanem egy közepes konfliktus szintet sikeresen menedzselni képes. A vezetők különböző stratégiákat alkalmaznak a konfliktuskezelésre. Ezeknek egy része automatikusnak tűnik az alkalmazó számára, mivel gyakran nem is vagyunk tudatában annak, hogy konfliktusokat kezelünk. Megkérdezéseimben a vezetők konfliktuskezelő módszerekhez való viszonyát, értékrendjét illetve azok alkalmazásait kívántam megvizsgálni (38. táblázat).

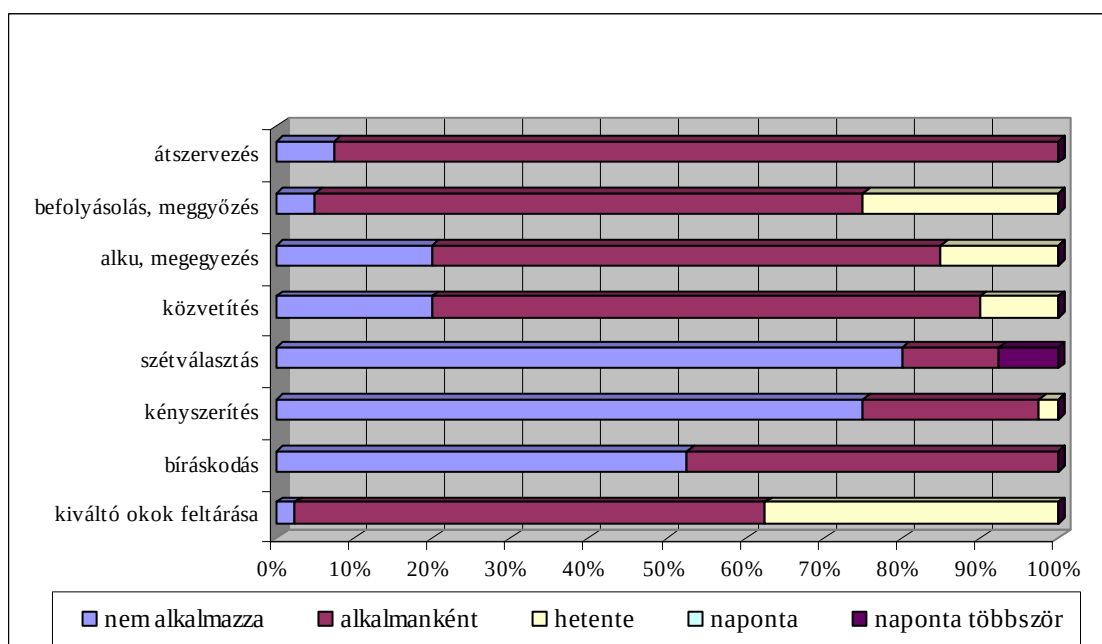
38. táblázat: Konfliktuskezelés, zavarelhárítás

Konfliktuskezelés, zavarelhárítás	Alkalmazás gyakorisága	A feladat jelentősége		
		A múltban	Jelenleg	Jövőben
kiváltó okok feltárása	2,35	2,81	4,20	4,80
bíráskodás	1,48	2,71	2,80	3,18
kényszerítés	1,28	1,70	2,75	3,15
szétválasztás	1,43	2,57	3,05	3,80
közvetítés	1,90	2,52	4,20	4,18
alku, megengedés, kompromisszum	1,95	2,63	4,05	4,18
befolyásolás, meggyőzés	2,20	2,88	4,25	4,30
átstruktúrázás	1,93	2,63	4,03	4,23

Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

Vizsgálataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetők konfliktuskezelésről kialakított értékrendje mindhárom vizsgált időszakban hatékonyságsszemléletet követ. A legfontosabbnak ítélt megoldások a meggyőzés, befolyásolás, átstruktúrázás, okok feltárása alkalmasak arra, hogy a munkahelyen egy együttműködésre alapozott munkahelyi légkör alakuljon ki. A minimális hatékonyságú stratégiák alkalmazása (kényszerítés, bíráskodás) a vezetők szerint nem alkalmas a konfliktus valódi megszüntetésére. A vezető idejének jó részét beosztottaival, kollégáival, feletteseivel, tölti személyes megbeszéléseken. Konfliktuskezelés szempontjából a személyes kommunikáció nem helyettesíthető tényező. Előnye az, hogy a vezető azonnali visszajelzést kap, illetve rögtön lehet mérni a hallgatók reakcióját, a másik fél megértését, illetve támogatását, kompromisszumképességét. Ezen túl a személyes beszélgetésben könnyebb felébreszteni a lelkesedést vagy az elkötelezettséget. Másik oldalról a folyamatos kapcsolattartás bizonyos konfliktusok megelőzését is segítheti.



Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

29. ábra: Konfliktuskezelés, zavarelhárítás

A gyakorisági vizsgálatok (29.ábra) arról tanúskodnak, hogy a konfliktusok kezelése és a zavarelhárítás nem mindennapos operatív feladat, hanem eseti jellegű. A megkérdezettek beszélgetésen alapuló megoldási technikákat (kiváltó okok feltárása, megegyezés, befolyásolás, meggyőzés) szívesebben és gyakrabban alkalmazzák, mint a hatalomból eredő kényszerítés jellegű megoldásokat. A bíraskodást, a kényszerítést és a szétválasztást a megkérdezettek több, mint 60%-a nem alkalmazza.

4.3.5. Tervezés és stratégiaalkotás vezetési feladatai

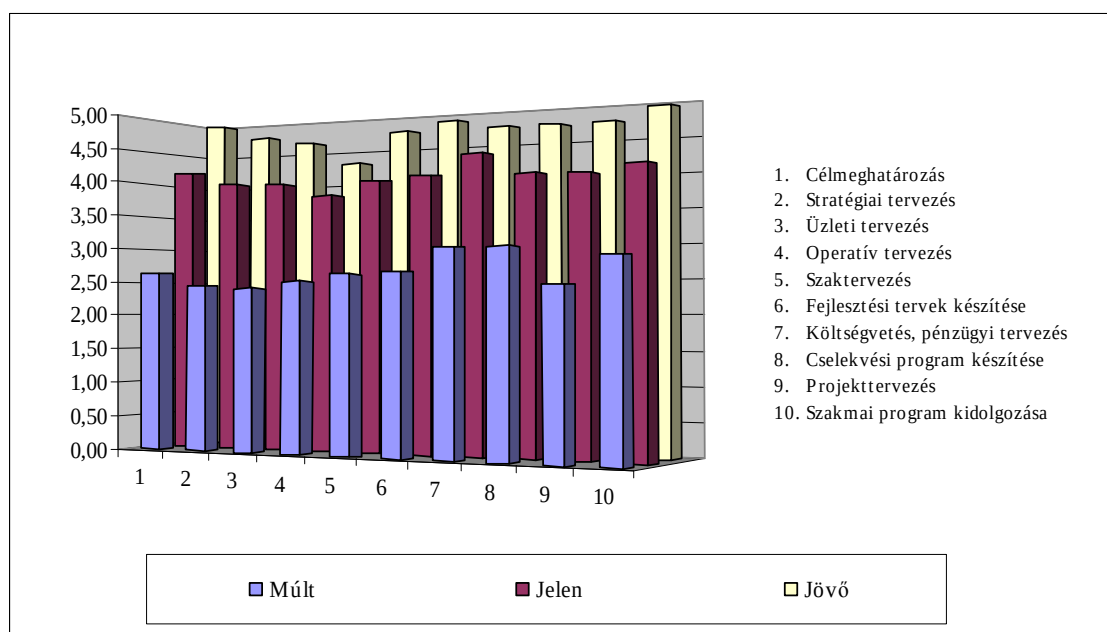
A stratégiai tervezés egy újfajta gondolkodási szemlélet. Nem csupán elvégzendő lépések egymásutánisága egy elképzelt és megvalósítandó cél érdekében. Ezen újfajta szemlélet segítségével a szervezet követni tudja a társadalomban, a gazdasági életben történő változásokat.

Jó stratégiai kialakítása nagyon nehéz feladat, alapos előkészítő munkára, gazdasági, pénzügyi elemzésekre kell hogy épüljön. A társadalmi, politikai, gazdasági bizonytalanságok eleve gátló tényezői a tervekészítésnek. A tervekészítés hatékonyságáról több, néha ellentétes vélemény látott napvilágot. Egyesek szerint a hatékonyság annyi, mintha a jövőt próbálnánk csillogó gömbből megmondani, mások szerint igenis lehet

reális alapokon nyugvó, jól működő tervet készíteni. A stratégiai tervezés, bár nehéz feladat, minden tevékenység megszervezésének az alapja, hisz meghatározza, hogy honnan hová kívánunk eljutni.

A vállalatok tervezési szokásainak vizsgálata a 4.1.1. fejezet felméréseinek is egyik pontja volt. A korábbi vizsgálatban a tervezésnek a vezetői feladatvégzésre gyakorolt hatásait, a megvalósíthatóságát, a tervezéssel megfogalmazott elvárásokat minősítették a vezetők. Változásvizsgálataimban arra kerestem a választ, hogy a vezetők a múlthoz viszonyítva napjaink gyorsan változó és a jövő meglehetősen kiszámíthatatlan körülményei között a tervezés és stratégiaalkotás feladatainak fontosságát hogyan jellemzik.

Most a tervezés tartalmának egy lehetséges másik aspektusát vizsgálom. Ez a megközelítés azt helyezi előtérbe, hogy a vezetők a tervezés és stratégiaalkotás folyamatában az érdekeltségük jellegétől és mértékétől függően mennyire vesznek részt.



Forrás: saját vizsgálatok

n = 80

30. ábra: A tervezés alkalmazásának gyakorisága a tulajdonos-vezetők körében

A 30. ábrából látszik, hogy a tervezés környezetfüggő jellege miatt komoly átalakulásokon ment keresztül, s ez a folyamat a jövőbe tart.

A hazai társadalmi viszonyok között 1990-ig a tervezés és azok kivitelezése a gyarapodás és fejlődés szinonimájaként volt értelmezhető. Sok tapasztalat szerint ez a felfogás egyoldalúságot és esetenként a célkitűzések háttérbe szorítását vonta maga után. A megkérdezett vezetők szerint ebben az időszakban a tervezésben leginkább a költségvetési pénzügyi folyamatokra, és a szakmai programok kidolgozására, valamint a

tervek megvalósítására fókuszáltak. Napjainkra a vezetők preferenciájában megjelenő súlypontok eltolódása a környezeti, piaci változásokhoz való igazodás egy szemléletváltás felismerését igazolja. MÉSZÁROS (2002) szerint a kilencvenes évek közepére a Magyarországon működő vállalatok jelentős hányada átugrotta a tervezés evolúciójának több lépcsőfokát, átvette a stratégiai menedzsment szemléletét, melynek eszköztára a szervezeteket gyakorlatban jól alkalmazható, korszerűen vezetett vállalatokká alakította. Ez a megkérdézés is ezt a tendenciát igazolja.

A vezetők értékítélete szerint a stratégiai gondolkodás a vállalat vezetőinek egyik fontos feladata. Ez olyan eszköz a vezetők kezében, melynek a vállalaton belüli változásokra, az innovatív megoldásokra, a szakmai programok kidolgozására kell irányulnia. Mind a stratégiai alkotás folyamatára, mind a stratégiák tartalmát illetően egyre nagyobb szerepet jósolnak különböző kiindulási pontok fókuszálásának, illetve a megvalósítást segítő, ellenőrzést biztosító tervek kidolgozásának.

A 39. és 40. táblázat a két csoport tervezési szokásait hasonlítja össze. Természetes módon mindkét csoport vezetői eseti jelleggel végeznek ilyen feladatokat. A fejlesztési tervek, a cselekvési program a projektek készítését, szakmai programok kidolgozását a tulajdonos vezetők soha senkinek nem delegálják. Ezzel szemben az alkalmazott vezetők a fenti feladatoktól szívesebben adnak át másoknak.

39. táblázat: A tervezés alkalmazásának gyakorisága a tulajdonos-vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
célmeghatározás	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%	0,0%
stratégiai tervezés	10,0%	90,0%	0,0%	0,0%	0,0%
üzleti tervezés	10,0%	60,0%	0,0%	30,0%	0,0%
operatív tervezés	0,0%	90,0%	10,0%	0,0%	0,0%
szaktervezés	0,0%	90,0%	10,0%	0,0%	0,0%
fejlesztési tervek készítése	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
költségvetési, pénzügyi tervezés	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	0,0%
cselekvési program készítése	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
projekttervezés	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
szakmai program kidolgozása	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 20

40. táblázat: A tervezés alkalmazásának gyakorisága az alkalmazott vezetők körében

	nem alkalmazza	alkalmanként	hetente	naponta	naponta többször
célmeghatározás	13,3%	40,0%	46,7%	0,0%	0,0%
stratégiai tervezés	13,3%	60,0%	23,3%	3,3%	0,0%
üzleti tervezés	30,0%	66,7%	3,3%	0,0%	0,0%
operatív tervezés	30,0%	56,7%	13,3%	0,0%	0,0%
szaktervezés	26,7%	70,0%	3,3%	0,0%	0,0%
fejlesztési tervek készítése	26,7%	60,0%	13,3%	0,0%	0,0%
költségvetési, pénzügyi tervezés	23,3%	40,0%	36,7%	0,0%	0,0%
cselekvési program készítése	26,7%	43,3%	30,0%	0,0%	0,0%
projekttervezés	33,3%	56,7%	10,0%	0,0%	0,0%
szakmai program kidolgozása	23,3%	36,7%	40,0%	0,0%	0,0%

Forrás: saját vizsgálatok

n = 60

Disszertációm 4.3 fejezetében arra kerestem a választ, hogy a szervezetekben kitüntetett jelentőséggel és felelőséggel rendelkező irányító személyek, a vezetők akik különböző kötődéssel rendelkeznek szervezetük irányába (tulajdonos vezetők illetve alkalmazott vezetők), hogyan minősítik vezetői feladatok átértékelődését saját vezetői munkájukban. Kérdéseimben múltnak az 1990 előtti időszakot, jelennek a kitöltés időpontját tekintem (2006-2007 évek).

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a tulajdonosi érdekek vállalatok irányítására gyakorolt hatása, annak a menedzsment szemléletben való megjelenése megerősödött. Ez a tendencia a jelen tapasztalatai alapján várhatóan a jövőben még dominánsabbá válik. Fontos, hogy a tulajdonosi érdek képviselője-mint szemlélet azoknál a vezetőknél is fontos érték, akik nem tulajdonosai az általuk irányított szervezetnek. Ennek egyik oka lehet a tulajdonosok elvárásainak való megfelelni akarás, a túlzott teljesítmény-orientáltság, a pozícióhoz való ragaszkodás, a munkahely féltése. Másik oldalról a vezetők egy típusánál olyan erős a szervezet iránti elkötelezettség, hogy a feladatok megítélésében közel azonosan gondolkodnak, mintha az valódi tulajdonuk volna.

A két csoportról (tulajdonos vezető – alkalmazott vezető) az esetek többségében markáns különbség nem az értékítéletben rajzolódik ki igazán, hanem a feladatok alkalmazásának gyakoriságában (39-40. táblázat).

Megállapítható, hogy a vezetői értékítéletről kialakult kép nem minden esetben van összhangban a vezetői cselekvéssel. Míg a jelenre vonatkozó tulajdonos érdekeit képviselő vezetői feladatok értékrangsor élére a fejlesztésekkel, beruházásokkal

kapcsolatos feladatok kerültek, addig a napi munkavégzés szintjén a legkevésbé fontos feladatok (utalványozás, engedélyezések) gyakorisága a rendszeresebb. A valódi fontos feladatok alkalmazásának gyakorisága csak eseti jellegű, nem egészen heti rendszerességű.

A kapcsolattartás, kapcsolatépítés feladatai közül a vezetők a múltban, jelenben egyaránt különböző szintű vezető munkatársakkal történő kapcsolattartást helyezték és helyezik előtérbe. A kapcsolattartás a tulajdonos-vezető közvetlen irányító munkájának lényegesen gyakoribb feladata (napi szintű), mint a klasszikus menedzser vezetők esetében.

A piaci szereplőkkel történő kapcsolattartásnak a múltban nem tulajdonítottak olyan szerepet a megkérdezett vezetők, mint napjainkban teszik azt. Az üzleti szemléletet és a piaci kapcsolatok ápolásának feladata prognózisuk szerint a jövőben még jellemzőbb menedzsment feladattá fog válni.

Az elmúlt közel húsz évben a döntés-megítélése is jelentősen differenciálódott. Kiemelt jelentőségűvé váltak a piaci jellegű döntési szituációk illetve a szervezésre vonatkozó döntések. A múlthoz viszonyítva a döntéselőkészítés és a piaci jellegű döntéshozatal megítélése változott leginkább pozitív irányba.

A szervezés bármelyik vizsgált időszakban a többi feladat azonos időszakaihoz viszonyítva egyaránt kiemelkedő jelentőségű feladat. Különbség a részfeladatok preferálásából adódik. A múltban a folyamatok és az ehhez kapcsolódó egyéni munkák összehangolására törekedtek. A szervezeti formák, érdekeltségek, célok változásainak hatására fontosabbá vált az egyértelmű célmeghatározás, az elvárások megfogalmazása. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a szervezeten belüli egységek munkájának összehangolása valamint a szervezetfejlesztés.

Az ellenőrzéssel szemléletében felerősödött a teljesítményorientáció. Napjaink és a jövő vezetője nem csak a teljesítmények objektív mérése, hanem az eltérések okainak feltérképezésére és a szükséges intézkedések megítélésére is törekszik. A mai vezetők vélemény szerint az olyan ellenőrzés, mely csak hibákat állapít meg visszacsatolás, korrekció az eredmény elismerése nélkül nem felel meg napjaink és a jövő követelményeinek.

A vezetői tevékenységnek kritikus sikertényezője, hogy a vezető mennyire képes bánni, illetve mennyire befolyásolja hatékonyan a legfontosabb erőforrást, az embert. Ezek közül a motiválás olyan feladat, amelyhez a vezetőnek a megoldáshoz számos választási alternatíva áll rendelkezésre. A megváltozott munkaerőpiaci helyzet, a munkanélküliség

megjelenésének hatására ma a vezetők más tényezőket, a biztos munkahely megtartását, az önállóságot, felelősséget, a munka elismerését motiválóbbnak értékelik, mint, mint azt korábban tették. A jövőben ezek az irányvonalak felerősödni látszanak.

A leggyakrabban alkalmazott motivációs megoldások között mindkét vezető csoportnál csak olyan technikákat találunk, amelyek a munkahely szempontjából nem követelnek anyagi áldozatokat: pl. beosztottak munkájának támogatása, biztatás, konzultálás, felelősség biztosítása és önállóság.

A hatékonyan gondolkodó szervezetek számára a legdrágább a meglévő, de nem kihasznált emberi képesség. Napjaink vezetői a munkaerő felvételénél nem csak eggyel több embert, hanem annak plusz teljesítményét, képességeit kívánják alkalmazni. Megkérdezéseimben mindezek ellenére a megfontolt és alapos kiválasztásra, a motiválásra, lelkesítésre kevesebb figyelmet fordítanak. Ellentmondásosnak tartom, hogy úgy várják el a vezetők a beosztottaiktól a hatékony és együttműködő munkavégzést, hogy a segítségnek, motiválásnak, lelkesítésnek, a munkakör és az ösztönzési rendszer kialakításának csak alacsony gyakoriságot tulajdonítanak.

Vizsgálataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetők konfliktuskezelésről kialakított értékrendje mindhárom vizsgált időszakban hatékonyság szemléletet követ. A legfontosabbnak ítélt megoldások a meggyőzés, befolyásolás, átszervezés, okok feltárása alkalmasak arra, hogy a munkahelyen egy együttműködésre alapozott munkahelyi légkör alakuljon ki. A minimális hatékonyságú stratégiák alkalmazása (kényszerítés, bíraskodás) a vezetők szerint nem alkalmas a konfliktus valódi kezelésére.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Alaposabban megvizsgálva a hazai mezőgazdasági termelés és gazdálkodás irányításának, illetve szervezésének múltját, azt látjuk, hogy korábban a nagybirtok, később pedig a nagyüzem vezetésének kérdései voltak a meghatározóak. Vagyis az agrármenedzsment egészen a rendszerváltásig tradicionálisan „nagyüzemi” szemléletű. A rendszerváltás után a hazai mezőgazdaságban kialakult egy új szervezeti struktúra a mikro-, kis- és közepes méretű gazdaságok túlsúlyával. Vezetési oldalról szemlélni ezt a folyamatot, akkor egy nagyon sajátos helyzetre lehetünk figyelmesek. Az új tulajdonosok jelentős része személyesen is részt vesz saját vállalkozása, szervezete irányításában, azaz a vezetési feladatokat tulajdonosi, vagy tulajdonos-alkalmazotti pozícióból látja el. Ennek tudatában kérdésként merül fel, hogy ezekben a szervezetekben milyen vezetési-szervezési feladatokat kell megoldani, felkészültek-e ezekre a feladatokra az új tulajdonosok, vezetők illetve vajon mennyire használható a meglévő vezetési-szervezési tudásuk?

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

Az volt a célom, hogy folyamatában is bemutassam azokat a változásokat, amelyek a vezetési munkában az utóbbi évtizedekben megjelentek, a feladatok megítélésében megváltoztak. Ennek megfelelően doktori munkámban két vizsgálati eljárást alkalmaztam: a funkcionális megközelítést „feladatvizsgálatoknak” a folyamat szemléletű megközelítést „a vezetési feladatok változásvizsgálata” címmel neveztem el. Feladatombnak tekintettem olyan összefüggések feltárását, melyek alapján az elmélet és a gyakorlat jobban összeilleszthető, illetve olyan következtetések levonását, mely hozzájárulhat a vezetői munka eredményességének javításához.

Feltételeztem, hogy a megkérdezettek vezetői gyakorlatában, gondolkodásmódjában bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért adatbázisaimat több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltem. Kutatómunkám elvégzésével az alábbi kérdésekre próbáltam válaszokat keresni:

- A megkérdezett vezetők milyen feladatokat tartanak fontosnak, ezek megítélését milyen tényezők befolyásolják, hogyan csoportosíthatóak, rendszerezhetőek az alapvető vezetői feladatok.
- Milyen különbségek mutatkoznak a vezetési feladatok megítéléséről a gyakorlatban a különböző generációk véleménye alapján?
- A vezetési feladatokról kialakított értékrend és a vezetői cselekvések, alkalmazások gyakorisága között létezik-e különbség?
- A vállalathoz való kötődés mértéke alapján milyen mértékben differenciálódnak a vezetési feladatok?
- A vezetők szerint a vezetési feladatok megítélése az utóbbi húsz évben milyen mértékben változott?
- A szervezetek vezetőinek milyen a viszonya a vezetéshez, mely vezetési feladatokat látják a jövőbeni fennmaradás szempontjából döntőnek?

Feltételeztem, hogy a vezetési feladatok minősítésével és az alkalmazások gyakoriságának vizsgálatával olyan differenciáltságok és ellentmondások alakulhatnak ki, amelyek hozzásegíthetnek a vezetési funkciók pontosabb megértéséhez, jobb megismeréséhez.

Dolgozatom eredményei az alábbiakban foglalhatók össze:

- A dolgozatban bemutattam azt a fejlődési folyamatot, amely során a vezetéssel kapcsolatba hozható gyakorlati tudás először vezetési ismeretté, majd az egyre gyarapodó vezetési ismeretek és más tudományágak - vezetésben felhasználható - eredményeinek bevonásával a vezetés interdiszciplináris tudománnyá formálódott.
- Rendszereztem az általános vezetéselméleti feladatok megjelenését az agrárgazdasági folyamatokban és szervezetekben egyaránt.
- Doktori értekezésemben arra is választ kerestem, hogy a megkérdezett vezetők hogyan viszonyulnak az alapvető vezetési feladatokhoz napjainkban, saját szakmai tapasztalataik alapján hogyan ítélik meg a leggyakoribb vezetési feladatok jelentőségét. Kérdéseim megválaszolásához empirikus adat-felvételezésen alapuló elemzéseket végeztem. Céлом eléréséhez kérdőíves felmérést valósítottam meg, majd az ebből készített adatbázisból matematikai-statisztikai eljárásokkal összehasonlításokat végeztem. A vizsgálat egyik fő hozadékanak tartom, hogy a vizsgált hazai működő szervezetek vezetési gondolkodásmódjából próbáltam

megállapításokat tenni a válaszadók egyéni szubjektumainak, észleléseinek és meggyőződéseinek, értékítéletének azonosítása alapján.

- Megállapítottam, hogy a **vizsgált szervezetek vezetői tisztában vannak a vezetés jelentőségével, felelősségével**, alapvetően minden tényezőt egyaránt fontosnak tartanak a hatékony vezetéshez. A rangsort megvizsgálva megállapítható, hogy a legjelentősebb vezetési feladatnak a vállalaton belüli információszerzést tekintik. Fontos szerep jut a döntési és szervezési feladatoknak is. A döntés valóban nélkülözhetetlen vezetői tevékenység, bár nem kizárólagosan az, a vizsgálat eredményei alapján mégis még napjainkban is a hatalmi helyzet egyik legismertebb megjelenése. A szervezés fontossága is indokolt, mivel a működés kialakítása és folyamatos javítása nélkül a legjobb döntés kivitelezése is akadályokba ütközik. Ez a megállapításom egybe esik a tanszéken folyó más kutatások eredményeivel.
- A vezetők és menedzserek mindennapjait jelentős részben az **emberekkel kapcsolatos problémák megoldása** és az emberekben rejlő lehetőségek feltárása tölti ki, ezért az emberi erőforrások kezelése stratégiai kérdés kell hogy legyen. Ennek ellenére a megkérdezettek még sem tulajdonítottak akkora jelentőséget ennek a funkciónak, mint például az ellenőrzésnek, a szervezési, döntési vagy információs feladatoknak.
- A megkérdezett vezetők szerint a szervezetekben **az információs hiányosságok és a hatáskörök felelősség tisztázatlansága és státuszbeli különbségek okozzák a legtöbb konfliktust**. A sikeres menedzsment törekszik a konfliktus csökkentő stratégiák alkalmazására, a konfliktus menedzselésére.
- **A feladatok megítélése más és más a különböző vezetői szinteken**. Az alsó szintű vezetők minden fő kérdés esetében az összátlag alatti válaszpontokat fogalmaztak meg, a középvezetők értékrendje közelíti leginkább az átlagos megítélést, míg a felső vezetők tendenciózusan az átlaghoz képest felülértékelték a vizsgált feladatokat.
- **A végzettség szerinti különbségek a vezetési feladatok minősítésében, differenciálásában egyértelműen megjelentek**. Míg az egyetemi végzettségűek fontosabbnak ítélik meg a fenti vezetési kérdéseket a többi végzettségcsoporthoz képest, a középiskolai végzettségűek pedig szisztematikusan a fenti kérdéseket átlagosnál kevésbé fontosnak minősítették.
- **Az életkor és a vele járó tapasztalat jelentős mértékben befolyásolhatja az emberek értékítéletét**. A vizsgálatok alapján az életkor előrehaladtával, a

tapasztalatok megszerzésével a státuszbeli különbségekből adódó vezetési feladatok jelentenek összességében legkevesebb problémát a vezetőknek.

- A nemek szerinti vizsgálataim során arra a következtetésre jutottam, hogy **a férfiak és nők véleménye bizonyos vezetői feladatok megítélésében eltérő**. A női vezetők véleményei nagyon sok esetben hasonlóak, mint a férfiaké, de a kommunikációban ők inkább a formális, hivatalos kommunikációt részesítik előnyben, fontosabbnak tartják a folyamatosságot. A férfiak nagyobb jelentőséget fordítanak az informális kommunikációra és a kapcsolati háló kialakítására, ápolására, a piac igényeinek való megfelelésre, és a technológiai ellenőrzésre.
- Megállapítottam, hogy **a vezetői munka feladattartalmát a vezető személyiségjegyein illetve értékítéletén kívül egy másik tényező, maga a szervezet is befolyásolja**.
- A mezőgazdaságban a legmagasabb értékekkel a vezető a szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelést, kapcsolateredetű információszerzést, a technológia minőségének jelentőségét, és az informális kommunikáció jelentőségét illették a megkérdezettek. Ezek az értékek azt mutatják, hogy a mezőgazdasági vezetők az átlag megítéléshez képest ezeket a feladatokat tartják kiemelten fontosnak. **A mezőgazdaságban minden vezetői feladat kiemelkedően fontos**, míg a banki, biztosító és kereskedelmi szektorokban az átlagos megítéléshez képest alacsonyabbak az értékelések. Az iparban a tervezési, döntési, ellenőrzési feladatok kapnak nagyobb szerepet, a gazdasági szolgáltatásban a szervezési, ellenőrzési feladatok. A közigazgatásban a vállalaton belüli és kívüli információszerzés és a tervezési feladatok bírnak kisebb jelentőséggel a többinél.
- Változásvizsgálataimban a feladatokról kialakított értékrendben két markánsan kirajzolódó változást tapasztaltam. Az egyik szerint **a menedzsment szemlélet a vezetők körében egyértelmű felértékelődésen ment keresztül**. Ez a tendencia várhatóan a jövőben is meghatározó az értékrendjükben.
- A másik fő változás **a vezetői feladatok megítélésében a súlypontok eltolódása**. Míg a múltban a rendelkezést a szabályozást és a szervezést tartották a legfontosabbnak, addig a jelenben a szervezési feladatok mellett az ellenőrzés és a teljesítményértékelés állnak a figyelem középpontjában. A jövőben a vezetők által kialakított értékrend szerint a döntéshozzá kapcsolódó feladatokhoz és a motivációra szükséges leginkább fókuszálni.

- A változásvizsgálatok részletes eredményei azt mutatják, hogy a **tulajdonosi érdekek vállalatok irányítására gyakorolt hatása, annak a menedzsment szemléletben való megjelenése megerősödött.** Ez a tendencia a jelen tapasztalatai alapján várhatóan a jövőben még dominánsabbá válik. Fontos, hogy a tulajdonosi érdek képviselője-mint szemlélet azoknál a vezetőknél is fontos érték, akik nem tulajdonosai az általuk irányított szervezetnek. Ennek egyik oka lehet a tulajdonosok elvárásainak való megfelelni akarás, a túlzott teljesítmény-orientáltság, a pozícióhoz való ragaszkodás, a munkahely féltése. Másik oldalról a vezetők egy típusánál olyan erős a szervezet iránti elkötelezettség, hogy a feladatok megítélésében közel azonosan gondolkodnak, mintha az valódi tulajdonosok volna.
- A **tulajdonos vezetők és az alkalmazott vezetők között az esetek többségében markáns különbség nem az értékítéletben rajzolódik ki igazán, hanem a feladatok alkalmazásának gyakoriságában.**
- Megállapítható, hogy **a vezetői értékítéletről kialakult kép nem minden esetben van összhangban a vezetői cselekvéssel,** mivel a napi munkavégzés szintjén sok esetben a legkevésbé fontos feladatok (utalványozás, engedélyezések) gyakorisága a rendszeresebb. A valódi fontos feladatok alkalmazásának gyakorisága sokszor csak eseti jellegű. **Ez a tendencia az alkalmazott-vezetők körében markánsabban megjelenik.**
- Vizsgálataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a tulajdonos vezetők munkájában a vezetési feladatok sokszínűsége, azok együttes alkalmazása sokkal jellemzőbb és gyakoribb feladat, mint az alkalmazott vezetőknél. Az alkalmazott vezetőkre gyakorlatban kevesebb vezetői feladat alkalmazása jellemző. Ennek oka a szervezeti hierarchiában történő elhelyezkedés, illetve a szervezethez való kötődés lehet. Véleményem szerint a vezetők által gyakorolt vezetői feladatok meghatározzák, és jól körvonalazhatóvá teszik a szervezeten belüli kompetenciát.
- A vezetői vélemények eredményei alapján kijelenthető, hogy **a piaci szereplőkkel történő kapcsolattartás, az üzleti szemléletet és a piaci kapcsolatok ápolásának feladata a vezetői prognózis szerint a jövőben még jellemzőbb menedzsment feladattá fog válni.**
- **A szervezés** bármelyik vizsgált időszakban a többi feladat azonos időszakaihoz viszonyítva egyaránt **kiemelkedő jelentőségű feladat.** Különbség a részfeladatok preferálásából adódik. Az ellenőrzéssel szemléletében felerősödött a **teljesítményorientáció.**

- Ellentmondásosnak tartom, hogy úgy várják el a vezetők a beosztottaiktól a hatékony és együttműködő munkavégzést, hogy a segítségnek, motiválásnak, lelkesítésnek, a munkakör és az ösztönzési rendszer kialakításának csak alacsony gyakoriságot tulajdonítanak. A leggyakrabban alkalmazott motivációs megoldások között technikákat találunk, amelyek a munkahely szempontjából nem követelnek anyagi áldozatokat. A jövőben ezek az irányvonalak felerősödni látszanak

6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

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

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

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

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

7. MELLÉKLETEK

ÁLTALÁNOS ADATLAP

A vállalkozás, intézmény neve:
.....
címe:.....

Működési formája: RT, Kft, BT, szövetkezet, vállalkozás,
egyéb

Tevékenységi köre, a tevékenység rövid leírása:

A tevékenység volumenének jellemzése:
(mérleg vagy eredmény-kimutatás alapján)

Alkalmazottak létszáma és szakképesítése:

1. számú melléklet

VEZETÉSI INTERJÚ

A kérdezett (vezető) neve:

Életkora:

Legmagasabb iskolai végzettsége:

megszerzésének ideje:

Beosztása:

1. Válaszonként 1-től 5-ig értékelje saját vezetői munkájában az alábbi vezetési feladatokat fontosságát

- ___ p. 1.1. Vállalaton kívüli információszerzés
(információ a piacról, üzleti partnerekről, konkurenciáról)
- ___ p. 1.2. Vállalaton belüli informálódás
(beosztottak tájékoztatása, visszajelzések értékelése)
- ___ p. 1.3. Tervezési feladatok
(munkatervek, éves tervek, promóciós (reklám) tervek, értékesítési koncepciók)
- ___ p. 1.4. A döntési feladatok.
(mindennapi feladatokról, hosszú távú koncepciókról, elképzelésekről)
- ___ p. 1.5. Utasítás, rendelkezés
(a munka irányítása során kiadott)
- ___ p. 1.6. Szervezési feladatok
(munkaszervezés, különböző feladatok összehangolása)
- ___ p. 1.7. Ellenőrzés
(teljesítmény ellenőrzése, beszámoltatás, eredmények folyamatos visszajelzése, piaci kontroll)
- ___ p. 1.8 Személyzeti feladatok

Az Ön által fontosnak tartott egyéb feladatok

.....
.....

2. Vezetői tapasztalata alapján az alábbi motivációs eszközök sikerességét külön-külön 1-től 5-ig értékelje

- ___ p. 2.1. Fizetés
- ___ p. 2.2. Munkakörülmények javítása
(fizikai és szociális körülmények javítása)
- ___ p. 2.3. Dicséret
(szóbeli és írásbeli dicséret, kitüntetés, elismerés)
- ___ p. 2.4. Büntetés
(fizetés csökkentése, pozíció elvesztése, fegyelmi, felfüggesztés)
- ___ p. 2.5. Munkakör gazdagítás
(új típusú feladatok végzése, feladatkör kibővítése)
- ___ p. 2.6. A munka változatossága, a dolgozók rotációja
- ___ p. 2.7. A célok ismerete
(határidők ismerete, az elvégzendő feladat gazdasági eredményességének ismerete)
- ___ p. 2.8. Az eredmények folyamatos visszajelzése
- ___ p. 2.9. Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége
- ___ p. 2.10. Felelősség és önálló feladatok

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

(nem anyagi jellegű egyéb szolgáltatások: pl. mobiltelefon, szolgálati autó, üdülés, szolgálati lakás)

.....
.....

3. Tapasztalatai alapján 1-től 5-ig értékelje az alábbi konfliktusforrásokat

- ___ p. 3.1. Kommunikációs problémák
(státuszbeli különbségek, képzettséghiány, időhiány miatt)
- ___ p. 3.2. Személyi ellentétek
(összeférhetetlenség, rivalizálás)
- ___ p. 3.3. Információs hiányosságok
(információ áramlásának akadályozása, információ szelektálása, torzítása)

- ___ p. 3.4. *Hatáskörök, felelősség tisztázatlansága*
(munkakörök átfedik egymást)
- ___ p. 3.5. *Anyagi jellegű problémák*
(elégedetlenség a fizetéssel)
- ___ p. 3.6. *Változások*
(átsorolás, új munkatárs, vezetőváltás, stb.)
- ___ p. 3.7. *Érdeellentétek*
(vevő-eladó, főnök-beosztott)
- ___ p. 3.8. *Egymásra utaltság, függőség*
(termelő-fogyasztó)
- ___ p. 3.9. *Kapcsolatok gyakorisága*

Az Ön által fontosnak tartott egyéb lehetőségek

.....
.....

4. Eredményességük alapján 1-től 5-ig értékelje az alábbi konfliktuskezelő vezetői megoldásokat!

- ___ p. 4.1. *Kényszer (hatalom)*
(jogszálló, rendelet alkalmazása)
- ___ p. 4.2. *Halogatás*
(konfliktus megoldásának elodázása, „az idővel megoldódik” alkalmazása)
- ___ p. 4.3. *Bíráskodás*
(egyszemélyi döntés)
- ___ p. 4.4. *Közvetítés*
(konfliktus megoldását másra hárítani)
- ___ p. 4.5. *Átszervezés*
(konfliktushelyzet feloldása új szituáció létrehozásával)
- ___ p. 4.6. *Alku*
(szemben álló felek megegyezése)
- ___ p. 4.7. *Megvásárlás*
(megvesztegetés)
- ___ p. 4.8. *Versenyeztetés*
(szemben álló felek versenyeztetése)
- ___ p. 4.9. *Közös cél megtalálása*
(kompromisszum)
- ___ p. 4.10. *A hatalom*

Az Ön által fontosnak tartott egyéb megoldások

.....
.....

5. Értékelje 1-től 5-ig az emberi erőforrás-menedzsment tevékenységcsoportjainak fontosságát!

- ___ p. 5.1. *Munkaerő-tervezés*
(munkaerő - kereslet, -kínálat, -szükséglet, -felhasználás összehangolása)
- ___ p. 5.2. *Munkaerő-ellátás*
(toborzás, f. elvétel)
- ___ p. 5.3. *Ösztönzés-menedzsment*
(motiváció)
- ___ p. 5.4. *Teljesítmény-menedzsment*
(teljesítményértékelés és visszajelzés)
- ___ p. 5.5. *Az emberi erőforrások fejlesztése*
(képzés, továbbtanulás)
- ___ p. 5.6. *Munkaügyi kapcsolatok*
- ___ p. 5.7. *Egészségvédelem, munkavédelem*
- ___ p. 5.8. *Humán erőforrás informatikai rendszer*

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....
.....

6. Válaszonként 1-től 5-ig értékelje az alábbi vállalatban belüli kommunikációs formák fontosságát!

- ___ p. 6.1. *Hivatalos (formális) kommunikáció*
(információs csatornák fontossága)

- ___ p. 6.2. Nem hivatalos (informális) információk
(pletykák, folyosói hírek, stb.)
- ___ p. 6.3. Értekezletek
- ___ p. 6.4. Dolgozói érdekképviselő
- ___ p. 6.5. Hirdetmények, körlevelek
- ___ p. 6.6. Rendezvények
- ___ p. 6.7. Hivatalos beszélgetések
- ___ p. 6.8. Nem hivatalos (baráti) beszélgetések

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....
.....

7. 1-től 5-ig értékelje az eredményes kommunikációt nehezítő tényezőket!

- ___ p. 7.1. Státuszbeli különbségek
(főnök-beosztott)
- ___ p. 7.2. A megfelelő képzettség hiánya
- ___ p. 7.3. Eltérő értelmezés
(szituációk más szempontból való értékelése)
- ___ p. 7.4. Eltérő értékrend
- ___ p. 7.5. Bizalmatlanság és előítéletek
(vezetővel, a változással szemben)
- ___ p. 7.6. Időhiány
- ___ p. 7.7. A nem hivatalos információk zavaró hatása
(folyosói pletykák, eltorzult és szelektált információk)
- ___ p. 7.8. Az információhiány
(kevés információ)
- ___ p. 7.9. Az információbővség
(túlinformáltság)

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....
.....

8. Információszerzés szempontjából értékelje (1-től 5-ig) az alábbi lehetőségeket!

- ___ p. 8.1. Szakigazgatás (Minisztérium, felügyeleti hatóság, kamara, stb.)
- ___ p. 8.2. Szaksajtó
- ___ p. 8.3. Szakmai kapcsolat
- ___ p. 8.4. Baráti kapcsolatok
- ___ p. 8.5. Munkahelyi információs rendszer
- ___ p. 8.6. Napi sajtó és média
- ___ p. 8.7. Törvények, rendeletek
- ___ p. 8.8. Rendezvények (konferenciák, értekezletek, bemutatók)
- ___ p. 8.9. Saját tapasztalatai

Az Ön által fontosnak tartott egyéb lehetőségek

.....
.....

9. 1-től 5-ig értékelje saját vezetői tevékenységében a tervezés jelentőségét az alábbi válaszok alapján!

- ___ p. 9.1. A stratégiai tervezés hatása az Ön által irányított tevékenységre
- ___ p. 9.2. A rövidtávú üzleti tervezés hatása az Ön által irányított tevékenységekre
- ___ p. 9.3. Az elkészült tervek realizálhatósága
- ___ p. 9.4. A tervezés hatása az Ön által irányított tevékenység tervszerűségére
- ___ p. 9.5. A külső változások hatása tervek megvalósíthatóságára
- ___ p. 9.6. A vállalaton belüli változások hatása a tervek megvalósíthatóságára
- ___ p. 9.7. Milyen mértékben jellemző az Ön tevékenységében a tervek ismételtetősége
- ___ p. 9.8. Milyen mértékben jellemző az Ön tevékenységében az „egyedi” tervezés

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....
.....

10. Vezetői tapasztalatok alapján 1-től 5-ig értékelje a döntésre vonatkozó alábbi válaszokat!

- ___ p. 10.1. Ön általában maga hozza döntéseket?
- ___ p. 10.2. A döntés meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe beosztottjai véleményét?
- ___ p. 10.3. A döntései meghozatalában milyen hatása van a felettesei elvárásainak?
- ___ p. 10.4. A hasznosság (eredményesség, gazdaságosság) szerepe a döntései meghozatalában
- ___ p. 10.5. Megérzések (intuíciói) szerepe a döntéseiben
- ___ p. 10.6. Tapasztalatok szerepe a döntések meghozatalában
- ___ p. 10.7. Érzelmi beállítódásának (attitűdjének) szerepe döntései meghozatalában
- ___ p. 10.8. Döntései meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe beosztottjai érdekeit?
- ___ p. 10.9. Döntései meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe szervezete érdekeit?
- ___ p. 10.10. Döntései meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe saját érdekeit?
- ___ p. 10.11. Saját érdekei milyen mértékben esnek egybe szervezete érdekeivel?

Az Ön által fontosnak tartott egyéb, a döntéseit befolyásoló tényező

.....
.....

11. Vezetői tapasztalata alapján 1-től 5-ig értékelje, hogy az alábbi szempontok milyen mértékben befolyásolják a rendelkezés eredményességét?

- ___ p. 11.1. A kiadott rendelkezései egyértelműsége
- ___ p. 11.2. A rendelkezései összhangja a döntésekkel
- ___ p. 11.3. A rendelkezései konkrétsága
(határidő, felelős, stb.)
- ___ p. 11.4. Az írásbeliség hatása
- ___ p. 11.5. A szóbeli rendelkezések eredményessége
- ___ p. 11.6. A rendelkezések gyakorisága
- ___ p. 11.7. A rendelkezés végrehajtásának ellenőrzése
- ___ p. 11.8. A kompetencia érvényesülése
- ___ p. 11.9. A rendelkezései megnyerik-e a végrehajtók támogatását (általánosságban)

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....
.....

12. Vezetői tapasztalata alapján minősítse (1-től 5-ig) a szervezés hatását az alábbi szempontok szerint!

- ___ p. 12.1. A szervezési feladatok jelentősége az Ön vezetői munkájában
- ___ p. 12.2. A termelés (tevékenység) szervezésének jelentősége
- ___ p. 12.3. A szervezet kialakításával kapcsolatos szervezőmunka jelentősége
- ___ p. 12.4. A dolgozók közötti munkamegosztás és kooperáció, együttműködés kialakításának fontossága
- ___ p. 12.5. A szervezeti egységek közötti munkamegosztás és kooperáció szervezésének jelentősége
- ___ p. 12.6. A technológiai szervezés fontossága
- ___ p. 12.7. Saját szervezete tevékenységének összehangolása külső szervezetek tevékenységével

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....
.....

13. 1-től 5-ig minősítse az ellenőrzés jelentőségére vonatkozó alábbi válaszokat!

- ___ p. 13.1. Az ellenőrzés szerepe, fontossága az Ön vezetői tevékenységében
- ___ p. 13.2. Ellenőrzés során milyen jelentőséget tulajdonít az előre meghatározott követelményektől való eltérésnek?
- ___ p. 13.3. Az Ön tevékenységében milyen jelentősége lenne a folyamatba épített ellenőrzésnek?
- ___ p. 13.4. Milyen mértékben él a folyamatba épített (folyamatos) ellenőrzés lehetőségével?
- ___ p. 13.5. Az Ön munkájában milyen az alkalmi ellenőrzés hatása?
- ___ p. 13.6. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a technológiai fegyelemnek?
- ___ p. 13.7. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a teljesítmény elérésének?
- ___ p. 13.8. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a munkafegyelemnek?

- ___ p. 13.9. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a beosztottak magatartásának, viselkedésének?
- ___ p. 13.10. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a határidők (időoptimumok) tartásának?

Az Ön által fontosnak ítélt egyéb más tényező

.....

14. A minőségi termelés szempontjából 1-től 5-ig értékelje az alábbi tényezők fontosságát!

- ___ p. 14.1. A minőségmérés, ellenőrzés
- ___ p. 14.2. A vezetés feladatai
- ___ p. 14.3. A technológiai színvonal
- ___ p. 14.4. A technológiai fegyelem betartása
- ___ p. 14.5. A termelésben felhasznált alapanyagok minősége
- ___ p. 14.6. A szervezeti értékrend, követelmények
- ___ p. 14.7. A vállalati kultúra
- ___ p. 14.8. Termelési hagyományok
- ___ p. 14.9. A dolgozók szakképzettsége
- ___ p. 14.10. Minőségügyi rendszerek (pl. ISO, HACCP) alkalmazása

Az Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....

Köszönöm a válaszadást!

Dátum:

a megkérdezett vezető aláírása

.....

2. számú melléklet:

Változásvizsgálatok kérdőív

A munkahely adatai

Munkahely neve:	
Címe, székhelye:	

Szakterülete: <i>Kérem jelölje X-el</i>		mezőgazdaság
		ipar
		közigazgatás
		kereskedelem
		bank, biztosítás
		gazdasági szolgáltatás szakterület

Alapítása:		év
Alkalmazotti létszáma:		fő

Volt e szervezetének/vállalatának jogelődje: <i>Kérem jelölje X-el</i>				
	igen			nem

Ha igen, név	
cím	

A szervezet/vállalkozás árbevétele:		
2005 évben:		Ft
2004 évben:		Ft
2003 évben:		Ft

A kérdezett vezető személyes adatai

Az Ön életkora:		év
-----------------	--	----

Neme: <i>Kérem jelölje X-el</i>				
	nő			férfi

Iskolai végzettsége: <i>Kérem jelölje X-el</i>		Egyetem
		Főiskola
		Érettségi, Technikum
		Szakközépiskola

Beosztása:	
------------	--

Iskolai tanulmányai során oktattak-e Önnek vezetési ismereteket?				
	igen			nem

Ha igen, vezetői ismereteinek forrása: (több választ is megjelölhet) <i>Kérem jelölje X-el</i>	
	Egyetemi / Főiskolai / Középiskolai tanulmányok
	Tanfolyam
	Tanulmányi út
	Tréningek
	Saját gyakorlat
	Korábbi vezetői minta alapján

Hasznosnak tartaná-e Ön, vállalatának eredményessége érdekében a különböző vezetési képzetekben való részvételt? <i>Kérem jelölje X-el.</i>				
	igen			nem

A kérdezett vezető és a munkahely viszonya

Milyen a jogviszonya a szervezettel? <i>Kérem jelölje X-el</i>		
☐	Tulajdonos és alkalmazott	
☐	Tulajdonos	
☐	Alkalmazott	
☐	Megbízásos	
☐	Egyéb:	

Mióta dolgozik ebben a szervezetben?		év
Mióta dolgozik ebben a beosztásban?		év
Mióta dolgozik ebben a szervezetben vezetőként?		év
Jelenlegi beosztottjainak száma:		fő
Van-e önnek vezető beosztottja:		fő

Korábban milyen beosztásai voltak ebben a szervezetben?

Korábbi (más munkahelyein) milyen beosztásokban/ vezetői szinteken dolgozott?

Ezen vállalat jogelődjénél dolgozott-e korábban? <i>Kérem jelölje X-el</i>				
☐	igen	☐	☐	nem
Ha igen, milyen beosztásban?				

Dolgozott e korábban más szakterületen? <i>Kérem jelölje X-el</i>				
☐	igen	☐	☐	nem
Ha igen, milyen területen?				

Vezetői feladatok vizsgálata

Ön milyen fontosságúnak tartja az alábbi vezetői feladatokat? Értékelje 1-5-ig, hogy milyen jelentőséget tulajdonít azoknak a korábbi (1990 előtti), jelenlegi és jövőbeni vezetői munkájában.

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos)

(Ha 1990 előtti időszakról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje.)

		Múlt	Jelen	Jövő
1.	Tulajdonosi feladatok gyakorlása			
2.	Döntéshozatal			
3.	Ellenőrzés, teljesítménymérés			
4.	Motiválás			
5.	Tájékozódás, tájékoztatás			
6.	Humánerőforrás menedzsment			
7.	Kapcsolattartás, kapcsolatépítés			
8.	Konfliktuskezelés, zavarelhárítás			
9.	Rendelkezés, utasítás, szabályozás			
10.	Szervezés			
11.	Tervezés			
12.	Ön által fontosnak tartott egyéb feladatok:			

Ön milyen gyakorisággal alkalmazza jelenleg, valamint milyen jelentőséget tulajdonít az alábbi vezetői feladatoknak a korábbi (1990 előtti), jelenlegi és jövőbeni vezetői munkájában? Kérem jelölje X-el az alkalmazás gyakoriságát és értékelje 1-5-ig, hogy milyen jelentőséget tulajdonít azoknak.

Tulajdonosi feladatok gyakorlása E1	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg Kérem jelölje X-el				A feladat jelentősége Értékelje 1-5-ig		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
Vagyonvédelem E1-1								
leltározás								
elszámoltatás								
fejlesztés, beruházás								
tőkebevonás, pénzszerzés								
követelések realizálása								
utalványozás								
beszerzések engedélyezése								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Döntéshozatal	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg Kérem jelölje X-el				A feladat jelentősége Értékelje 1-5-ig		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
alternatívák kidolgozása								
alternatívák értékelése								
technológiai döntések								
pénzügyi döntések								
humán erőforrás gazdálkodási döntések								
információs döntések								
szervezési jellegű döntések								
piaci döntések								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Ellenőrzés, teljesítménymérés	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg <i>Kérem jelölje X-el</i>				A feladat jelentősége <i>Értékelje 1-5-ig</i>		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
követelmények, normák kialakítása								
teljesítmények figyelése								
teljesítmény mérése								
különbségek értékelése								
elszámoltatás								
visszacsatolás az eredményekről								
követelmény korrekció								
beszámoltatás								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Motiválás	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg <i>Kérem jelölje X-el</i>				A feladat jelentősége <i>Értékelje 1-5-ig</i>		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
a biztos munkahely megtartása								
bizonytalan munkahely								
munkakörülmények javítása								
munka elismerése								
munka változatossága								
előrehaladás biztosítása								
önállóság biztosítása								
felelősség biztosítása								
büntetés								
juttatás								
dicséret								
előléptetés								
fizetésemelés								
biztatás								
konzultálás								
támogatás								
tiltás								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Tájékoztató, tájékoztatás	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg Kérem jelölje X-el				A feladat jelentősége Értékelje 1-5-ig		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
információszerzés								
információátadás								
üzletfelek, partnerek tájékoztatása								
üzletfelek, partnerek befolyásolása								
közvélemény, sajtó tájékoztatása								
üzleti lobbizás								
oktatási, kulturális, társadalmi szervezetek támogatása								
politikai és más befolyásolási, hatalmi szerepvállalások								
részvétel szakmai, érdek-képviselői közösségekben								
találkozók, beszélgetések								
protokolláris								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Humán erőforrás menedzsment	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg Kérem jelölje X-el				A feladat jelentősége Értékelje 1-5-ig		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
toborzás, keresés								
kiválasztás, felvétel								
munkakör kialakítás								
normák, követelmények ismertetése								
teljesítményértékelés, mérés								
ösztönzési rendszer kialakítás								
munkavédelem, munkabiztonság								
betanítás, kiképzés								
motiválás, lelkesítés								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Kapcsolattartás, kapcsolatépítés	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg <i>Kérem jelölje X-el</i>				A feladat jelentősége <i>Értékelje 1-5-ig</i>		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
Külső kapcsolat háló kialakítása								
piaci szereplőkkel								
stratégia szövetségeseikkel								
kormányzati szereplőkkel								
érdekképviselőkkel								
szakmai szervezetekkel								
sajtóval								
helyi közösségekkel								
kulturális, sport intézményekkel								
tanácsadókkal								
Belső kapcsolati háló kialakítása								
felső vezetőkkel								
azonos szintű vezetőkkel								
beosztott vezetőkkel								
közvetlen munkatársakkal								
közvetett, nem beosztott munkatársakkal								
tanácsadókkal, ügyintézőkkel								
döntéshozó testületekkel								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Konfliktuskezelés, zavarelhárítás	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg <i>Kérem jelölje X-el</i>				A feladat jelentősége <i>Értékelje 1-5-ig</i>		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
kiváltó okok feltárása								
bíráskodás								
kényszerítés								
szétválasztás								
közvetítés								
alku, megegyezés								
befolyásolás, meggyőzés								
átszervezés								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Rendelkezés, utasítás, szabályozás	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg <i>Kérem jelölje X-el</i>				A feladat jelentősége <i>Értékelje 1-5-ig</i>		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
utasítás, parancs								
megbízás								
felkérés								
érdeklődés felkeltés								
rábeszélés								
meggyőzés								
eligazítás (vezetői)								
munkakiadás, elosztás (dolgozói)								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Szervezés	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg <i>Kérem jelölje X-el</i>				A feladat jelentősége <i>Értékelje 1-5-ig</i>		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
célmeghatározás, eredmény-meghatározás								
hatáskörök, felelősségek meghatározása								
szervezeti egységek munkájának összehangolása								
beosztottak egyéni munkájának összehangolása								
célok eléréséhez szükséges módszerek meghatározásai								
eljárás és technológia meghatározásai								
csapatépítés, csapatkialakítás								
folyamatok összehangolása								
szervezetfejlesztés								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

Tervezés	Nem alkalmazom	Alkalmazás gyakorisága jelenleg <i>Kérem jelölje X-el</i>				A feladat jelentősége <i>Értékelje 1-5-ig</i>		
		Alkalmanként	Folyamatosan	Hetente	Naponta	A múltban (1990 előtt)	Jelenleg	Jövőben
célmeghatározás								
stratégiai tervezés								
üzleti tervezés								
operatív tervezés								
szaktervezés								
fejlesztési tervek készítése								
költségvetési, pénzügyi tervezés								
cselekvési program készítése								
projekttervezés								
szakmai program kidolgozása								

(1= kevésbé fontos ... 5= nagyon fontos , ha 1990 előtti időszokról nincs tapasztalata, azt nullával jelölje)

3. számú melléklet

A 115 kérdésből készített rotálás utáni 42 főkomponens teljes struktrája :

A motivációs eszközök sikeressége

Kérdés	Komponens
1. A célok ismerete (határidők ismerete, az elvégzendő feladat gazd.-i eredményességének ismerete) 2. Az eredmények folyamatos visszajelzése 3. Felelősség és önálló feladatok 4. Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége	1. Munkával kapcsolatos motivációs tényezők
5. Fizetés 6. Munkakörülmények javítása 7. Büntetés (fizetés csökk., pozíció elvesztés) 8. Dicséret (szóbeli, írásbeli, kitüntetés.)	2. Munkahelyhez köthető motivációs tényezők
9. A munka változatossága, a dolgozók rotációja 10. Munkakör gazdagítás (új típusú feladat)	3. Új feladattal vagy kihívással járó motivációk

Konfliktusok értékelése (adatredukció sikeres volt)

Kérdés	Komponens
11. Anyagi jellegű problémák (elégedettség a fizetéssel) 12. Személyi ellentétek (összeférhetetlenség, rivalizálás:) 13. Érdekellentétek (vevő-eladó, főnök-beosztott) 14. Változások (átsorolás, új munkatárs, vezetőváltás)	4. Strukturális eredetű konfliktus okok
15. Információs hiányosságok (információ áramlásának akadályozása, torzítása, stb.) 16. Kommunikációs problémák (státuszbeli különbségek, képzettséghiány, időhiány) 17. Hatáskörök, felelősség tisztázatlansága (munkakörök átfedik egymást)	5. Információs eredetű konfliktus okok
18. Kapcsolatok gyakorisága 19. Egymásra utaltság, függőség (termelő-fogyasztó)	6. Személyi eredetű okok

Konfliktuskezelő vezetői megoldások eredményessége

Kérdés	Komponens
20. Megvásárlás (megvesztegetés) 21. Közvetítés (konfliktus megold. másra hárítja) 22. Halogatás ("idővel megoldódik alkalmazása") 23. A hatalom	7. Szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelés
24. Közös cél megtalálása 25. Átszervezés (konfliktus felold. új szituáció létrehozásával) 26. Alku 27. Versenyeztetés (szemben álló felek versenyeztetés)	8. Kompromisszumos konfliktuskezelés
28. Kényszer (hatalom) (jogszab., rendelet alk.) 29. Bíraskodás (egyszemélyi döntés)	9. Személyi kényszerítés alapú konfliktuskezelés

Az emberi erőforrás tevékenységcsoportjainak fontossága

Kérdés	Komponens
30. Munkaügyi kapcsolatok 31. Humán erőforrás informatikai rendszer 32. Egészségvédelem, munkavédelem	10. Munkafeltételek kialakításának csoportja, tevékenységei
33. Ösztönzésmenedzsment (motiváció) 34. Teljesítménymenedzsment (teljesítményértékelés és visszajelzés) 35. Az emberi erőforrások fejlesztése (képzés, továbbtanulás)	11. Motivációs tevékenységek csoportjai
36. Munkaerő-ellátás (toborzás, felvétel) 37. Munkaerő-tervezés (munkaerő-kereslet, - kínálat, - szükséglet, - felhaszn. összhang.)	12. Munkaerő-ellátás tevékenységei

A kommunikációs formák értékelése

Kérdés	Komponens
38. Hirdetmények, körlevelek 39. Dolgozói érdekképviselések	13. Írásbeli kommunikáció
40. Rendezvények 41. Értekezletek	14. Formális szóbeli
42. Hivatalos (formális) kommunikáció 43. Hivatalos beszélgetések	
44. Nem hivatalos (baráti) beszélgetések 45. Nem formális (informális) információk	
	15. Informális

Az eredményes kommunikációt nehezítő tényezők

Kérdés	Komponens
46. Eltérő értelmezés 47. Megfelelő képzettség hiánya 48. Eltérő értékrend 49. Bizalmatlanság és előítéletek	16. Eltérő értelmezés személyi okai
50. Nem hivatalos információk zavaró hatása 51. Információhiány 52. Időhiány	17. Időhiány
53. Információbőség 54. Státuszbeli különbségek	18. Státuszbeli különbség

Információszerzés szerinti értékelés

Kérdés	Komponens
55. Baráti kapcsolatok 56. Saját tapasztalatai 57. Szakmai kapcsolatai	19. Kapcsolat eredetű információszerzés
58. Napi sajtó és média 59. Szaksajtó 60. Rendezvények	20. Média eredetű információszerzés
61. Törvények, rendeletek 62. Szakigazgatás 63. Munkahelyi információs rendszer	21. Jogszabályi eredetű információszerzés

A saját vezetői tevékenységben a tervezés jelentőségének értékelése

Kérdés	Komponens
64. A döntései meghozatalában milyen hatása van a felettesei elvárásainak? 65. A tervezés hatása az Ön által irányított tevékenység tervszerűségére 66. A rövid távú üzleti tervezés hatása az Ön által irányított tevékenységekre 67. A stratégiai tervezés hatása az Ön által irányított tevékenységre	22. Folyamat szemléletű tervezés
68. Milyen mértékben jellemző az Ön tevékenységében a tervek ismételhősége 69. A vállalatban belüli változások hatása a tervek megvalósíthatóságára 70. A külső változások hatása tervek megvalósíthatóságára	23. Változtathatóság, megvalósíthatóság
71. Milyen mértékben jellemző az Ön tevékenységében az "egyedi" tervezés	24. Egyedi tervezés

Vezetői tapasztalatok alapján a döntésre vonatkozó értékelés

Kérdés	Komponens
72. Megérzések szerepe a döntéseiben 73. Érzelmi beállítódásának szerepe döntései meghozatalában 74. Döntései meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe beosztottjai érdekeit? 75. A döntés meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe beosztottjai véleményét?:	25. Érzelmi és kapcsolati érdek a döntésben
76. Döntései meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe szervezete érdekeit? 77. A hasznosság (eredményesség, gazdaságosság szerepe a döntés meghozatalában? 78. Tapasztalatok szerepe a döntések meghozatalában	26. Szervezeti érdek képviselője
79. Döntései meghozatalánál milyen mértékben veszi figyelembe saját érdekeit 80. Saját érdekei milyen mértékben esnek egybe szervezete érdekeivel?	27. Saját érdek képviselője

A vezető tapasztalata alapján az alábbi szempontok alapján milyen mértékben befolyásolják a rendelkezés eredményességét?

Kérdés	Komponens
81. A kiadott rendelkezései egyértelműsége 82. A rendelkezései konkrétsága (hat. Idő, stb) 83. A rendelkezései összhangja a döntésekkel	28. Rendelkezés szakszerűsége, pontossága
84. A rendelkezései megnyerik-e a végrehajtók támogatását 85. A kompetencia érvényesülése 86. A rendelkezés végrehajtásának ellenőrzése	29. Rendelkezés támogatottsága
87. A szóbeli rendelkezések eredményessége 88. A rendelkezések gyakorisága	30. Rendelkezés szóbeli gyakorisága
89. Az írásbeliség hatása	31. Írásbeliség

Vezetői tapasztalata alapján a szervezés hatásának minősítése

Kérdés	Komponens
90. A szervezési feladatok jelentősége a vezető vezetői munkájában 91. A termelés (tevékenység) szervezésének jelentősége 92. A szervezet kialakításával kapcsolatos szervezőmunka jelentősége	32. Szervezetszervezés
93. A dolgozók közötti munkamegosztás és kooperáció szervezésének jelentősége 94. A szervezeti egységek közötti munkamegosztás és kooperáció szervezésének jelentősége	33. Folyamatszervezés
95. Saját szervezete tevékenységének összehangolása külső szervezetek tevékenységével 96. A technológiai szervezés fontossága	34. Alkalmazkodás a piac elvárásaihoz

Az ellenőrzés jelentőségére vonatkozó minősítések

Kérdés	Komponens
97. Milyen mértékben él a folyamatba épített folyamatos ellenőrzés lehetőségével? 98. A vezető tevékenységében milyen jelentősége lenne a folyamatba épített ellenőrzésnek? 99. Az ellenőrzés szerepe, fontossága a vezető vezetői tevékenységében	35. Folyamatba épített ellenőrzés
100. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a beosztottak magatartásának, viselkedésének? 101. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a munkafegyelemnek?:	36. Magatartás - viselkedés
102. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a teljesítmény elérésének?: 103. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a határidők tartásának?:	37. Teljesítések ellenőrzése
104. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a technológiai fegyelemnek?: 105. A vezető munkájában milyen az alkalmoszerű ellenőrzés hatása?	38. Technológiai ellenőrzés

Minőségi termelés szempontjából való értékelés

Kérdés	Komponens
106. A technológiai fegyelem betartása 107. A technológiai színvonal 108. A termelésben felhasznált alapanyagok minősége 109. A minőségmérés, ellenőrzés	39. Technológia minősége
110. A vállalati kultúra 111. Termelési hagyományok	40. Szervezeti kultúra
112. A szervezeti értékrend, követelmények 113. A vezetés feladatai 114. A dolgozók szakképzettsége	41. Humán tényezők
115. Minőségi rendszerek alkalmazása	42. Alkalmazott rendszerek

4. számú melléklet

Az alapvető vezetési feladatok kérdéscsoport korrelációs mátrixa

Változó	(1)	(2)	(3)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) vállalaton kívüli információszerzés	1,000	,308(**)	,223(**)	,190(**)	,200(**)	,130(**)	,199(**)	,162(**)
	.	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,001
(2) vállalaton belüli információszerzés	,308(**)	1,000	,278(**)	,335(**)	,372(**)	,312(**)	,325(**)	,205(**)
	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
(3) tervezési feladatok	,223(**)	,278(**)	1,000	,417(**)	,283(**)	,314(**)	,298(**)	,282(**)
	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
(4) döntési feladatok	,190(**)	,335(**)	,417(**)	1,000	,503(**)	,402(**)	,324(**)	,273(**)
	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
(5) utasítás, rendelkezés	,200(**)	,372(**)	,283(**)	,503(**)	1,000	,494(**)	,510(**)	,322(**)
	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
(6) szervezési feladatok	,130(**)	,312(**)	,314(**)	,402(**)	,494(**)	1,000	,493(**)	,304(**)
	,008	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
(7) ellenőrzés	,199(**)	,325(**)	,298(**)	,324(**)	,510(**)	,493(**)	1,000	,378(**)
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
(8) személyzeti feladatok	,162(**)	,205(**)	,282(**)	,273(**)	,322(**)	,304(**)	,378(**)	1,000
	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

** a korrelációk szignifikánsak 0.01 szignifikancia szinten (kétoldali nullhipotézissel!!!)

8. IRODALOMJEGYZÉK

1. ÁCS A.-BELÁK S.-KOVÁCS S. (1968): Mezőgazdasági nagyüzemek vezetésének gyakorlata. Mezőgazdasági kiadó, Budapest
2. ÁCS A.-BELÁK S.-KOVÁCS L. (1977): Mezőgazdasági vállalatok vezetése. Egyetemi jegyzet, Keszthely
3. ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth kiadó, Budapest
4. ANGYAL Á. (2001): Vállalati kormányzás. Corporate Governance, Aula Kiadó, Budapest
5. BABBIE, E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata Balassi Kiadó, Budapest
6. BAKACSI GY. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
7. BAKACSI GY.-BALATON K.-DOBÁK M.-MÁRIÁS A. (szerk.) (1991): Vezetés - Szervezés II. Aula Kiadó, Budapest
8. BAKACSI GY. (2001): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Kerszöv. Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
9. BALATON K. (1991): A vezetés-szervezés és a szervezetelmélet kialakulása és fejlődése. Aula kiadó, Budapest
10. BARAKONYI (2001): Stratégiai menedzsment. Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest
11. BARTA Á. (2002): Munkahelyi elégedettség és vezetői kompetenciák összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban, Agrártudományi Közlemények (Acta Agraria Debreceniensis), Debrecen
12. BARTA J. (2004): Egyetemes történelem. 21. századi enciklopédia sorozat, Pannonica Kiadó Kft.
13. BENEDEK I. (1998): Professzionális intézményvezetés. Raate Kiadó, Budapest
14. BENEDEK I. (1996): Pedagógiai vezetés, a vezetés Pedagógiája. Budapest, Okker Oktatási Iroda
15. BERDE CS.-BERKI S.-GÁLYÁSZ J.-JUHÁSZ CS. (2002): Az infókorszaki vezető tevékenységei. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok kiadványa, 1. kötet, Gyöngyös

16. BERDE CS.-BILANICS Á.-LÁ CZAY M. (2004): Menedzsment I-II., Főiskolai jegyzet, Nyíregyházi Főiskola Kiadója
17. BERDE CS.-DIENESNÉ K. E.-BILANICS Á. (1999): Humánmenedzsment. Mezőgazdasági Mérnök Hallgatók számára, 2. kiadás, Nyíregyháza
18. BERDE CS.-DIENESNÉ K. E.-BILANICS Á. (1999): Humánmenedzsment. Mezőgazdasági Mérnök Hallgatók számára, Nyíregyháza
19. BERDE CS. (2000): A vezetési feladatok változása. XXVIII. Óvári Tudományos Napok Nemzetközi Konferencia kiadványa IV. kötet, Mosonmagyaróvár
20. BERDE CS. (2001): A vezetési feladatok változása a mezőgazdasági innováció folyamatában. Előadás, Gödöllő
21. BERDE CS. (2001): A vezetési feladatok változása a mezőgazdasági innováció folyamatában. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Tudományos Rendezvény kiadványa, Gödöllő
22. BERDE CS. (2002): A vezető feladatai, vezetési funkciók. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Tudományos Rendezvény kiadványa, Debrecen
23. BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
24. BERDE CS. (2007): Folyamatszemlélet és funkcionalitás a vezetéskutatásban. Erdei Ferenc Tudományos Konferencia, Kecskemét
25. BERDE CS.-MUNKATÁRSAI (2000): Humánmenedzsment. Oktatási segédlet, Nyíregyháza
26. BEREY A.-DOBOS I. (1986): Vezetés a gyakorlatban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
27. BERKI S. (2001): A jövő vezetési problémáiról (Az infókorszaki marketingfilozófia kezdetei) Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Tudományos Rendezvény kiadványa, Gödöllő
28. BLAU P. M.-SCOTT W. R. (1966): Formal Organizations. London, Rontledge and Kegan Paul
29. BOKOR A. (1986): Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
30. BOKOR A. (1996): Leader és manager, Vezetéstudomány, 3. sz. Budapest
31. CHIKAN A. (1999): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest

32. CHIKÁN A. (1999): Vállalatgazdaságtan. Aula kiadó, Budapest
33. CSÁKI CS. (2007): Mezőgazdaságunk dilemmái napjainkban. Forrás: A Falu
34. CSEH-SZOMBATI L.-FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest
35. DAJNOKI K. (2005): Szervezeti és szakmai kommunikációs vizsgálatok. Doktori értekezés, Debrecen
36. DIENESNÉ K. E.-BARACSKAI Z.-BERDE CS.-BERKI S. (1999): Vezetési alapismeretek II. Egyetemi jegyzet, Debrecen
37. DIENESNÉ K. E. (1998): Humánmenedzsment kérdések a mezőgazdasági minőségbiztosításban. XXVII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár
38. DIENESNÉ K. E. (2001): Vezetési feladatok a termelésmenedzsmentben. A humánstratégia helye, szerepe a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztésében, XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár
39. DIMÉNY J. Előszó in. LÁSZLÓ F. - NAGY GY. (1975): Mezőgazdasági termelőségvetkezetek korszerű vezetése. Második kiadás
40. DINNYÉS J. (1997): A vezetés alapjai. Egyetemi jegyzet, Gödöllő
41. DINNYÉS J. (1993): A vezetés alapjai. Az emberek vezetése. Emberi Erőforrás Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő
42. DOBÁK M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
43. DOBÁK M. és MUNKATÁRSAI szerk. (1991): Vezetés-szervezés I-II. Aula kiadó, Budapest
44. DOBÁK M. (1991): Vezetés-Szervezés I-II., Aula Kiadó, Budapest
45. DOBÁK M. (1996): Szervezeti Formák és Vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
46. DOBÁK M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
47. DONELLI-GIBSON-IVUSIECEVICK (1992): Fundamentals of Management. Ivwin, New York
48. DRUCKER P. F. (1992): A hatékony vezető. Park kiadó, Budapest
49. DRUCKER P.F. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Kiadói Rt., Budapest
50. EGYED GY.-DÖMÖTÖR J.: Mezőgazdasági ismeretek II. Aranykalászos

- gazdaképzés tankönyve. Agrárszakoktatási Intézet, Budapest
51. ERDEI F.-EMSE L.-KALOCSAI F. (1966): Üzemi szervezet és üzemvezetés a szocialista mezőgazdaságban. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
 52. ERTSEY P.-FENYVES V. (2003): A gazdasági elemzés során alkalmazott alapvető elemzési módszerek. in.: Gazdasági adminisztráció, szerződések. Szerk.: Bács Z.-Orbán I., Campus Kiadó, Debrecen
 53. ERTSEY P.-MAINSANT, R. (1993): La filiere de foie gras hongroise renforce sa cohésion pour traverser sans dommage l'actuelle période de mutation. Économie Rurale, Paris.
 54. ETZIONI A. (1975): A comparative analysis of complex organizations. New York, Free Press, átdolgozott kiadás
 55. FALUS I.-OLLÉ J. (2000): Statisztikai módszerek pedagógusok számára. Okker Kiadó, Budapest
 56. FAYOL H. (1916): Administration industrielle et generale. Dunod, Paris
 57. FAYOL H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
 58. FÜR L. (2005): Erdei Ferenc
Forrás:
<http://www.mek.iif.hu/porta/szint/egyeb/lexikon/mgpanthe/html/erdei.htm> 2005
 59. GULYÁS (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Jate Press Kiadó, Szeged
 60. GVISIANYI, D.M. (1972): Szervezés és irányítás, a polgári elméletek kritikai elemzése. Kossuth Könyvkiadó- Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
 61. GVISIANYI, D.M. (1975): Az irányítás elmélet újabb eredményei a Szovjetunióban. Ipargazdasági Szemle, 1. sz.
 62. GYÖKÉR I. (2001): Humán erőforrás Menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
 63. GYÖKÉR I.: A menedzsment alapjai in. KÖVESI J. (szerk.) (2007): Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, TYMPOTEX Kiadó, Budapest
 64. HEGYI J.-RADNICS ZS.: A mezőgazdasági üzem és a gazdaság fogalmának meghatározása – régen és most. Nyugat-Magyarországi Egyetem Mezőgazdasági és Élelmiszertudományi Kar Gazdaságtudományi Intézet, 9200 Mosonmagyaróvár, Vár. 2

65. HENKEY I. (2005): Menedzsment a gyakorlatban, e-learning tananyag, Dr. Partner Bt., Tata
66. HENSCH, Á. (1906): Mezőgazdasági üzemtan. Jóságberendezés- és kezeléstan. Vitéz
67. HORNAMS G. C. (1966): A Western Electric Vállalatnál folytatott kísérletek in. Ember és tevékenység. Sutermaister R. A., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
68. HUNYADI L.-MUNDRUCZÓ GY.-VITA L. (2001): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest
69. JORDÁN GY. (1999): Kína története, Aula Kiadó, Budapest
70. JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen
71. KÁROLYI G. ford. (1981): Vizsolyi Biblia, Helikon Kiadó
72. KERÉKGYÁRTÓ GY.-né-MUNDRUCZÓ GY. (1989): Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Tankönyvkiadó, Budapest
73. KERÉKJÁRTÓ G. (2004): Változásmenedzsment vizsgálatok egyes Hajdú-Bihar megyei élelmiszer-gazdasági társas vállalkozásoknál. Doktori értekezés, Debrecen
74. KERÉKJÁRTÓ G. (2003): Az elmúlt tíz év változásainak vezetői értékelése különböző szervezeti formában működő vállalatoknál Acta Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet
75. KETSKEMÉTY L.-IZSÓ L. (2005): Bevezetés az SPSS programrendszerébe. Eötvös Kiadó
76. KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft, Budapest
77. KOTTER J. P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest
78. KOTTER J. P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest
79. KSH (2001): Statisztikai havi közlemények 2001/6, Budapest
80. KURUCZ GY.-VÁLYI É. (1982): Mezőgazdasági Vezetési alapismeretek. Egyetemi jegyzet, Debrecen
81. LÁ CZAY M.-BERDE CS. (2005): Menedzsment, Nyíregyházi Főiskola – GTFK, Nyíregyháza
82. LÁ CZAY M. (2003): A gazdasági elit kutatásának aktuális kérdései. AVA

nemzetközi konferencia, 4. kötet, Debrecen

83. LÁ CZAY M. (2008): Habilitációs Eljárás Tézisei. Rendszerváltó generációk vagy elitek vizsgálata egy régió mezőgazdaságában.
84. LAROUSSE Enciklopédia (1992): Akadémia Kiadó, Budapest
85. LÁ SZLÓ F.-NAGY GY. (1974): Mezőgazdasági termelészövetkezetek korszerű vezetése. Első kiadás
86. LÁ SZLÓ F.-NAGY GY. (1975): Mezőgazdasági termelészövetkezetek korszerű vezetése. Második kiadás
87. LEHOTA J. szerk (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban. Mezőgazda Kiadó, Budapest
88. LIPTÁ K S. (1996): Vezetési ismeretek. oktatási segédlet, Békéscsaba
89. MACHIAVELLI N. (1996): A fejedelem. Kossuth Könyvkiadó, Budapest
90. MALHOTRA, N. K. (2001): Marketing-kutatás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
91. MALHOTRA, N.K. (2001): Marketingkutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
92. MANCZEL J. (1983): Statisztikai módszerek alkalmazása a mezőgazdaságban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
93. MATISCSÁ KNÉ, L. M. (2008): A személyügyi tevékenység magyarországi története. Konferencia előadás, Eger, 2008. február 19.
94. MAROSI M. (1991): A vezetési és szervezési gondolkodás fejlődése. Aula kiadó, Budapest
95. MAROSI M. (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
96. MELLEROWICZ K. (1958): Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Haufe, I. kötet, 3. kiadás
97. MOKSONY F. (1999): Gondolatok és Adatok. Társadalomtudományi elméletek empirikus ellenőrzése. Osiris Kiadó, Budapest
98. MÜNNICH Á.-NAGY Á.-ABARI K. (2006): Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára, Debrecen: Bölcsész Konzorcium. (<http://psycho.unideb.hu/statisztika>) ISBN: 963 9704 04 0
99. NEMES (1998): Vezetési ismeretek és módszerek, Budapesti Közgazdasági Egyetem, Vezetőképző Intézet
100. NIPHUIS, A. J. (2002): A „gazdaság” meghatározása az EU tagállamok és a tagjelölt országok módszertanában. Műhelymunka. A 2000. évi magyar

- mezőgazdasági összeírás eredményeinek értékelése. KSH, Budapest
101. PFAU E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet, Debrecen
 102. PIROS M.: A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen
 103. PLATON (1943): Az állam in. Platon összes művei. első kötet, Magyar Filozófiai Társaság, Budapest
 104. REICHENBACH, B. (1930): Mezőgazdasági üzemtan. A mezőgazdasági üzem berendezése és szervezése. Pátria Nyomda, Budapest
 105. RECZINGER J.-HARNOS A.-SOLYMOSI N. (2007): Biostatisztika in. Kempelen Farkas Digitális Tankönyvtár, www.hik.hu
 106. ROETLISBERGER F. J.-DICSON W. J. (1934): Management and the Worker Harward Business School
 107. ROETLISBERGER F. J.-DICSON W. J. (1938): Management and the Worker Harward University Press
 108. ROÓZ J.-KOZMA I. (2000): Szervezet és vezetés. Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest
 109. ROÓZ J. (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest
 110. SPORZON, P. (1881): Mezőgazdasági üzlettan. Czéh nyomda, Magyar-Óvár
 111. SZÉKELY CS. (2001): A gazdasági szervezetek irányítása in. Mezőgazdasági Üzemtan I. Szerk.: Búzás Gy.-Nemessályi Zs.-Székely Cs., Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
 112. SZÉKELY CS.-GYÖRÖK B.-BÁLINT K.: Mezőgazdasági vállalkozások integrált menedzsment rendszere. Szent István Egyetem, Gödöllő, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
 113. SZÉKELYI M.-BARNA I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez – Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Typotex Kiadó, Budapest
 114. SZIMA M. (2002): Management Functions in the Implementation of Decisions. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés” nemzetközi konferencia, II. kötet, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada
 115. SZINTAY I. (2000): Stratégiai menedzsment, Bíbor kiadó, Miskolc
 116. SZÚCS I. (2002): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó, Budapest

117. SZŰCS I. (2002): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó, Budapest
118. TAYLOR F. W. (1903): Shop Management, Harper Brothers, New York
119. TAYLOR F. W. (1911): The Principles of Scientific Management W. W. Norton and Co. Inc., New York
120. TAYLOR F. W. (1988): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
121. TERNOVSZKY F. (2000): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia
122. TOMCSÁNYI P. (2000): Általános kutatómódszertan, SZIE, OMMI Budapest
123. TORGERSEN P.E.-WEINSTOCK (1979): Vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
124. TORGERSEN, P. E.-WEINSTOCK, I. T. (1979): A vezetés integrált felfogásban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
125. VESZELI T (2003): Előszó in. Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
126. VARGHA A. (2000): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest
127. VINCZE P. (2007): A vállalatok tulajdonosi irányításának változatai (Felmérések tanulságai). MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Műhelytanulmányok, 2007/3.
128. WEBER M. (1970): Állam-politika-tudomány. Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest
129. ZALAINÉ P. M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen
130. ZELLER GY. (2001): Taylor előtt. Adalékok a menedzsment történetéhez. Tudós menedzsment 2. sz. Pécs