

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
MEZŐGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
MUNKATUDOMÁNYI TANSZÉK

**MULTIDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOMTUDOMÁNYOK DOKTORI
ISKOLA**

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

Témavezető:

Dr. habil. Nagy Tibor
mezőgazdasági tudomány kandidátusa

**VEZETÉSI ÉS MUNKASZERVEZÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEK
VIZSGÁLATA MARHAHÚSTERMELŐ GAZDASÁGOKBAN**

Készítette:

Felföldi János

DEBRECEN
2001

ELŐSZÓ

A kutatómunka a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum akkreditált agrárközgazdasági Ph.D. programja keretében kezdődött el. A program „A mezőgazdasági vállalkozások és a vidékfejlesztés ökonómiája„ címet viselte és több színvonalas értekezés fémjelezte működését. A disszertáció a Debreceni Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományok Doktori Iskola keretében nyerte el végső formáját és kerül megvédésre.

A mezőgazdaság és a vidék szerepe a XX. század nyolcvanas éveinek végétől kezdődően ismét átértékelődni látszik, amit felerősít a gyors és radikális környezeti változás, ami kihívásokat jelent mind gazdasági mind pedig társadalmi téren. Napjaink állandóan változó gazdasági élete számos olyan döntést kényszerített és kényszerít ki, amelyek alapvetően meghatározzák mezőgazdasági vállalataink létét, jövedelmezőségét és versenyképességét.

A vállalati döntések az agrárágazat sajátosságánál fogva túlmutatnak az adott szervezet keretein, ezért rendkívül fontos az, hogy ezek milyen körülményekkel születtek meg.

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ

TARTALOMJEGYZÉK	2
1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS	4
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	7
2.1. A MARHAHÚSTERMELÉS HELYZETE ÉS SZEREPE	7
2.2. RACIONALITÁS	11
2.2.1. Gazdasági racionalitás	11
2.2.2. Emberi racionalitás	12
2.2.3. Hasznos racionalitás fogalmak	13
2.3. VEZETÉS ÉS DÖNTÉS	15
2.3.1. Vezetés és döntés	15
2.3.2. A döntések csoportosításai	16
2.3.3. Döntések racionalitása	18
2.4. STRATÉGIA	21
2.4.1. Fejlődéstörténet	21
2.4.2. Stratégia változatok	23
2.4.3. Stratégia menedzsment	25
2.5. STRATÉGIAI DÖNTÉS	27
2.5.1. Stratégiai döntés	27
2.5.2. A nélkülözhetetlen információ	30
2.5.3. Az intuíció	33
2.5.4. Bizonytalanság a mezőgazdaságban	34
2.6. MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK	38
2.7. DÖNTÉSTÁMOGATÁS	40
2.7.1. Döntéstámogatás	40
2.7.2. Szakértői rendszerek	41
2.8. A SZERVEZÉS JELENTŐSÉGE	43
2.9. SZERVEZÉSI KÉRDÉSEK A HÚSHASZNÚ TEHÉNTARTÁSBAN	47
2.9.1. Tartási és takarmányozási költségek mérséklése	49
2.9.2. Az élőtömeg és a fajlagos borjúsaporulat növelése	50
2.9.3. Az emberi munkaráfordítás csökkentése	51
3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE	52
3.1. A VEZETÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEK VIZSGÁLATA	56
3.1.1. A procedurális racionalitás	57
3.1.2. A döntéshozatal során érvényesülő racionalitást befolyásoló tényezők	57
3.1.3. A döntés személyi feltételei	58
3.1.4. A gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódok	58
3.1.5. Az alkalmazott döntéstámogatás és a döntés sikerkritériumai	59
3.1.6. A különböző döntéstípusok szerepe	59
3.2. A MUNKAHELYI SZERVEZETTSÉG VIZSGÁLATA	59

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK	62
4.1. A VEZETÉS MINT DÖNTÉSHOZATAL	62
4.1.1. A procedurális racionalitás	62
4.1.2. A döntést befolyásoló tényezők	64
4.1.2.1 A külső szereplők hatása	65
4.1.2.2 A bizonytalanság, mint döntéshozatalt befolyásoló tényező	67
4.1.2.3 A döntésben résztvevők közötti konfliktusok	69
4.1.2.4 A befolyásoló tényezők hatása a változatok közötti választásban	70
4.1.2.5 A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolatok	74
4.1.3. A menedzsment képességek	76
4.1.3.1 Képességek és készségek a döntéshozatalban	76
4.1.3.2 A vezetők vállalati menedzsment és önértékelése	80
4.1.4. A gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódok	83
4.1.5. Az alkalmazott döntéstámogatás és a döntés sikerkritériumai	89
4.1.6. A különböző döntéstípusok szerepe	91
4.2. A MUNKAHELYI SZERVEZETTSÉG VIZSGÁLATA	96
4.2.1. A szakértői rendszer alkalmazása a húshasznú tehéntartásban	96
4.2.2. A szakértői rendszer felépítése	96
4.2.2.1 A munkahely kialakítása	99
4.2.2.2 A munkaerő	102
4.2.2.3 A munkafolyamat szervezése	104
4.2.2.4 Az ösztönzés	106
4.2.2.5 A munkahelyi légkör	108
4.2.2.6 A munkahelyi szervezettség megítélése	110
4.2.3. A munkahelyi szervezettség vizsgálata a szakértői rendszermodell alkalmazásával	114
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	119
6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	125
7. FELHASZNÁLT IRODALOM	127
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	140
ÁBRÁK JEGYZÉKE	142
MELLÉKLET	143
ÖSSZEFOGLALÁS	148
SUMMARY	149

1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

"Bécs a magyar szarvasmarhavásárok jövedelméből épül és fejlődik; ha ettől elesik, teljesen tönkre megy és hanyatlásnak indul."

Alsó-Ausztria rendjei, 1523

(ÉBER, 1961)

A honfoglalókkal az új hazába került szarvasmarha elterjedt a Kárpát-medencében. Abban az időben a szarvasmarha fő rendeltetése a vonóerő és hús szolgáltatása volt, ami a magyar-szürke marha fölénybe kerülését eredményezte a már itt hasznosított, de kisebb termetű, gyengébb vonóerejű és kevesebb húst adó fajtákkal szemben. A középkorban a szarvasmarhát nálunk még mindig csak a húzáért és vonóerejéért tartották.

A középkor vége felé kezdtek el foglalkozni marhahízalással és a hízottmarha kivitelével, ami aztán a következő két évszázad alatt, különösen nyugati irányban, nagymértékű lett. E korszak állattenyésztésének vezető ága az alföldi puszták nagyarányú szilaj szarvasmarhatartása és az ezen alapuló tömeges marhakivitel, ami már a XV. században is jelentős. A XVII. században érte el csúcspontját és a XVIII. században is fontos tényezője a magyar külkereskedelemnek. Ezekben az évszázadokban Magyarország az élőmarha-kereskedelem elismert szállítója volt a nyugat-európai piacokon, amit az átlagos évi 100000 db-os kivitel is bizonyít. A szarvasmarha állományt a magyar szürke fajta képviselte mivel adottságai révén a rétek és legelők extenzív hasznosítására kiválóan alkalmas volt. Ezen kívül jól bírta a hosszú utat, amit lábon hajtva kellett megtennie az értékesítésig és így jelentős bevételi forrást jelentett az ország számára.

A XIX. sz. végén és a XX. sz. elején jelentős társadalmi és gazdasági változások zajlottak, melyek között a kettős hasznú szarvasmarha-tenyésztés és -tartás került előtérbe, átvéve ezzel a nomád pásztorkodás és a hajcsárkodás helyét.

Az egyes fajták és típusok elterjedését és visszaszorulását a gazdasági kényszer, a költségek csökkentését követelő piaci verseny irányította. A világ azon országaiban, ahol a tehénállomány koncentrációja gyorsabb ütemben növekedett, ott a specializált fajták fokozatosan kiszorították a kettős hasznosításúakat. Ez történt Hollandiában, Angliában, Új-Zélandon.

Ahol az iparszerű termelés dominált és a tejtermelés koncentrációja tovább nőtt mint például USA-ban, Kanadában, a tejtermelésből a kettős hasznosítású fajták teljesen kiszorultak.

Az elsősorban csak kettős hasznosítású magyartarka marhával dolgozó szarvasmarhatenyésztésünk mélypontra került az 1960-as évek végére. Az egy tehénre vetített hozam hosszú évtizedek óta alig változott, így a lakosság tej és tejtermékellátását részben importból kellett fedezni. Ekkor a vágómarha-termelés nagyságát hazai körülmények között alapvetően a tehénlétszám határozta meg. A tehénlétszám csökkenése következtében veszélybe került a marhahús exportból származó valutabevétel.

Az 1970-es és 1980-as években az állami irányításnak Magyarországon nagyobb befolyásoló szerepe volt a tenyésztés politikára mint a nem szocialista országokban. A húshasznú tehéntartás Magyarországon az 1972-ben meghirdetett szakosítással kezdődött (Dália-program). A hazai húsmarhatenyésztés elsősorban a nagy hagyományokkal rendelkező amerikai és kisebb részt az európai tapasztalatokat használta fel. A gyenge termőképességű legelők, ritkán lakott körzetek jellemezte USA déli államai, Nyugat-Kanada, Argentína, Új-Zéland az extenzív tartást alkalmazza, amit szerény ráfordítások, nagyüzemi méretek és tömegtermelés jellemez. A hagyományos húsmarhatartó európai országok mint Franciaország, Anglia, Írország jobb legelőkön, kisebb üzemi méretekben minőségi marhahúst termelnek.

Az 1972-ben megjelent kormányhatározat egyrészt a tejtermelésnek a lakosság fogyasztási igényének megfelelő ütemű fejlesztését, másrészt a vágómarhatermelés növelését tűzte ki célul. Ez utóbbit a hazai húsfogyasztás fedezése és az exportárualap biztosítása érdekében. Mindezekhez a tehénállomány növelése jelentette a kulcsot. Az addig kihasználatlan termelőkapacitások például a gyep, a melléktermékek termelésbe vonása is az ágazat helyzetének átgondolását indokolta.

A szarvasmarha tenyésztés termelési szakosodását nem a vágómarha-termelés fejlesztése tette szükségessé, hanem a tejtermelés gazdaságosabbá tétele. A tejirányú szakosodás viszont magával vonta a húshasznú ágazat létrehozását, hogy fenn tudjuk tartani illetve növelni tudjuk a vágómarha-termelést mert a tejelő típusú állományokban a tejhasznú fajta vérarányának növekedésével csökkent a vágóállatok élőexportra való alkalmassága. Magyarországon húshasznú fajtát nem tartottunk, vagyis a szakosodási program keretében új ágazatot kellett kialakítani. A húshasznú állományok kialakítása az alacsony termelési szintű tejelő állományok fejésének megszüntetésével és importállományok behozatalával kezdődött meg.

Mindezek ellenére alig növekedett az állománylétszám és a húshasznú tehénlétszám ágazaton belüli részaránya mind a mai napig kicsi.

Hamar kiderült, hogy a húshasznú ágazatot a tejtermeléstől eltérő ökonómiai elvek és az addigi gyakorlattól eltérő tartási-, takarmányozási- és tenyésztés-technológiával lehet eredményesen szervezni és működtetni.

Az 1980-as évek végéig növekedett ugyan a húsmarha létszám, de a gazdasági környezet nem gerjesztette kellő képpen a fejlesztéseket. A vágómarha termelés nagyobb része továbbra is a tejelő állományokból került ki.

Az 1990-es évek elején bekövetkezett gazdasági változásokat nem kerülhette el a mezőgazdaság, ezen belül a szarvasmarha ágazat sem. A változások indukálta kihívásoknak való megfelelés felvetette a termelés, gazdálkodás helyzetének értékelését. Ennek előfeltétele, hogy vizsgálatokat végezzenek. Ilyen jellegű vizsgálatok a gyakorlati élet igénye ellenére nem nagyon készülnek.

Munkámmal a termelői szféra néhány képviselőjén keresztül a döntéshozatal körülményeit és a gazdálkodás sikerét alapvetően meghatározó szervezeti tényezőket vizsgálva igyekszem jobban megismerni a jelenlegi helyzetet. Ezen keresztül a fejlődéshez szükséges szervezetséget érintő stratégiai döntések támogatásához kívánok segítséget nyújtani.

Ennek érdekében a vezetés folyamatából a döntéshozatal oldalát kiemelve elsősorban a procedurális racionalitás mértékét, a racionalitást befolyásoló tényezőket, a döntéshozatali megközelítési módokat, az alkalmazott döntéstámogatást és a különböző döntéstípusok szerepét kívánom részletesen megvizsgálni.

Mivel a munkahelyi szervezetség olyan fontos eleme a húshasznú tehéntartásnak, ami alapvetően meghatározza a gazdálkodás eredményességét, ezért olyan döntéstámogatásra van szükség, ami lehetővé teszi a számokkal nem mérhető tényezőkkel kapcsolatos ítéletalkotást is. Ezért célul tűztem ki egy olyan szakértői rendszer modell létrehozását, ami a szakember tapasztalatából feltárja a nem mérhető összefüggéseket is és megjeleníti azokat a döntéshozó számára.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A MARHAHÚSTERMELÉS HELYZETE ÉS SZEREPE

Nemzetközi felmérések támasztják alá, hogy a világ marhahús iránti igénye növekedni fog. A népesség száma nő és továbbra is rengeteg alultáplált ember fog élni a földön. Ezt az egyes területek túltermelése az ismert gazdasági okok miatt nem oldja meg. A világméretű marhahústermelés szerkezete azt mutatja, hogy a marhahús nagyobb része még mindig a fejt tehén állományból kerül ki és kisebb részét adja a húsmarha állományból származó termék. A fajlagos tejtermelés növekedése a fejt tehenlétszám csökkenését eredményezi, ami ebben a szerkezetben relatív marhahúshiányt idéz elő. Ez kedvezően hat a húsmarhatartás fejlődésére.

A szarvasmarha állomány hosszú távú fejlesztése jegyében 1972-ben elindult hazai program a tejelő ágazat szempontjából sikeresnek tekinthető, de a húsmarha ágazat tervei nem valósultak meg.

1. táblázat

A hazai szarvasmarha állomány (ezer)

Év	Összesen	Ebből tehén			
		tejhasznú	kettős hasznú	húshasznú	összesen
1972	1893	-	762	-	762
1980	1918	191	438	73	702
1985	1766	310	277	101	688
1990	1571	394	161	75	630
1991	1420	354	140	66	560
1992	1159	325	124	48	497
1993	999	302	110	38	450
1994	910	290	101	24	415
1995	928	304	92	25	421
1996	909	304	86	24	414
1997	871	303	80	20	403
1998	873	304	84	19	407
1999	857	300	79	20	399

Forrás: SZABÓ et al. 2000

A hazánkban végbement rendszerváltás számos eredménye mellett a mezőgazdaságot sújtó tények a következők:

- A mezőgazdaságban óriási vagyonvesztéssel és tőkekivonással kell szembenézni
- A kárpótlás és privatizáció gazdálkodó szemmel nézve rendezetlen állapotokat teremtett, amelyekre nem lehetett megalapozott gazdálkodást tervezni és szervezni
- Az agrárrolló, ami alacsony mezőgazdasági termék árak és magas, egyre növekvő input árak eredménye
- A fogyasztók reáljövedelmének csökkenése
- Az állati eredetű termékek mennyiségének és színvonalának rendkívül alacsony szintre süllyedése, ezen belül a szarvasmarha állomány folyamatos csökkenése (1. táblázat). Ennek következménye a vágómarha termelés több mint 60%-os csökkenése (2. táblázat).

2. táblázat

A vágómarha-előállítás mennyisége és termelési színvonala (1981-1998)

Év	Vágómarha-termelés		Felvásárlás		Selejt tehén aránya, %
	1000 t	kg/tehén	1000 t	kg/tehén	
1981-1985	333	445	305	408	25,8
1986-1990	282	422	249	373	27,3
1991-1995	198	381	136	258	30,2
1996	139	286	82	195	34,8
1997	130	282	83	200	36,2
1998	99	246	72	176	38,8

Forrás: SZÉLES et al. 2000 és Magyar Statisztikai Évkönyv, KSH, Budapest, 1998, 1999

A következetes fajtaváltás jól tükröződik a levágott állatok összetételében. Fokozatosan csökkent a jó minőségű vágóárut szolgáltató kettős- és húshasznosítású tehénállomány, ezen keresztül a jó minőségű marhahús kínálat. Míg 1976-ban a vágóállatok több mint $\frac{3}{4}$ -e vegyes és húshasznú volt, 1989-ben több mint $\frac{2}{3}$ -a már tejhasznú volt (DEBRECENI et al., 2000). GUBA et al. (1995) szerint is a tejtermelési igényeket szem előtt tartó változások eredményezték, hogy az értékesítésre került vágóállatok 80%-a volt tejelő típusú és csak 20%-a volt kettős- és húshasznú egyed. Ezen belül is a fiatal és jó húsformájú vágómarha az összes termelésből csak 15%-ot képviselt.

SZÉLES et al. (2000) rámutatnak arra a hiányosságra, amely a magyar marhahústermelés felépítését jellemzi. A gazdaságos minőségi vágómarha-termelés három szakaszra bontható, amelyek egymásra épülő értékképző folyamatot testesítenek meg. Ezek az anyatehéntartás, a növendék szakasz és a hízalási szakasz. Hazánkra viszont az jellemző, hogy csak a tehéntartás és borjúnevelés, továbbá egy sajátos hízalási szakasz különíthető el. A megnövekedett és drága forgóeszköz igény következtében már hízóalapanyagként értékesítik az állatokat. Ezzel pedig a lehetséges végtermékkel együtt a hozzáadott értékről mondunk le. A piaci kereslet és árak is ezt a tendenciát erősítették, mert rövid távon jobban megérte kis élőtömegben értékesíteni az állatokat, mint hizlalni. Ez a piacvédelem hiányosságai miatt következhetett be. Ezt alátámasztják RÁKI és GUBA (1998) is, miszerint a magyar húsipar a tejelő állomány gyengébb minőségű hízóállatait nem igényli, de nem képes megfizetni a jó minőségű kettős- és húszhasznú állományok vágómarháit. A húsipar nagyobb és biztos jövedelmet ér el az importból származó, támogatott marhahúson és az alacsony átvételi áron tartott selejt teheneken, vagyis nem akarja megfizetni a hazai hízalás költségeit. A marhahús külkereskedelmi forgalma is bizonyítja, hogy a jó minőségű áru elhagyta az országot. Ugyanis mennyiségi tekintetben nettó importőrök vagyunk, de értékben nézve pont fordított a helyzet. Nemzetgazdasági szempontból a vágómarha termékek versenyképesek, mert áruk kicsi támogatási hányaddal nagy eredményt adott és az egyik legjobb deviza-kitermelési mutatót érte el (SZÉLES et al., 2000).

Az Európai Unióhoz történő csatlakozás nagy kihívás és nyertesei és vesztesei egyaránt lesznek. A húsmarha ágazat a nyertesek közé kerülhet, ha megfelelő előkészítéssel éri el a csatlakozás időpontját. Ennek érdekében külön kell választani a jelenlegi intenzív tejelő állomány által meghatározott vágómarha termelést és a minőségi vágómarha termelés fejlesztését. A fejlesztés szorosan kapcsolódik a területfejlesztéshez, mert olyan területeken kell megvalósítani, ahol az ökológiai feltételek a legkedvezőbbek. Ezek közé tartozik többek között Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Borsod-Abaúj-Zemplén megyék is.

Nemzetközi szinten két fő ökonómiai szempont alapján ítélik meg a húsmarhatartás szerepét. Az egyik a rurális, ami a nyereségesség elé helyezi a környezeti, foglalkoztatás-politikai és szociális szerepét. A másik a nyereségorientált húsmarhatartás. Magyarországon a profitorientált szempontot kell követni, amihez egyenlőre jelentősen kell támogatni az ágazatot, de annak a méret és technológia oldaláról a hatékonyságot és a versenyképességet kell elősegítenie.

A követendő változat csak a hatékony ökoszisztémák kialakítása, vagyis a gyepre és melléktermékekre alapozott húshasznú tehéntartás lehet (SZABÓ et al., 2000). Európában a kívülről jövő olcsóbb marhahústermékek nyomását támogatásokkal kell ellensúlyozni, mert ennek hiányában tovább nő a hasznosítatlan gyep aránya és további csökkenést eredményez a gyepre alapozott húsmarhatartásban, ami hazánkban is reális veszély (STEFLE et al., 2000).

Fontos lépés az állomány létszámának növelése, amiben jelentős szerep jut a másképp szinte ellehetetlenülő tejtermelő kisgazdaságoknak, akiknek húsmarha állománnyá kell átállítaniuk tejtermelő állományukat. De mivel az ágazati méret szempontjából a hústehéntartás a legrugalmasabb termelési szakasz, így a „néhány tehenes” gazdától a több száz esetleg ezres létszámot tartó gazdaságokig is terjedhet. A hízalási szakasz viszont csak nagy méretekben, egységes technológiával és egységes termékkibocsátással lehet jövedelmező (SZABÓ et al., 2000).

A hazai húsmarha-tenyésztés ma mélyponton van, de fejlesztéséhez fontos környezetvédelmi és gazdasági érdek fűződik (SZABÓ et al., 2000). Nagyarányú mennyiségi és jelentős minőségi fejlesztést különösen indokolja a gyepek és gyepesítendő területek (kb. 1 millió ha) hasznosítása (DOHY, 1999), továbbá a helyi viszonyok, adottságok kihasználása (SZABÓ, 1998). Mivel a takarmányozási költségek után a következő nagyon fontos költségtényező a munkabér (BODÓ, 1998), ezért az előrelépés csak a munkahelyi szervezethez és a munkatermelékenység fokozásához (HORN, 2000) érhető el.

A magyar állattartó gazdaságokat eltérő fejlettség és még eltérőbb szervezeti állapotok jellemzik. A húsmarhatartásnál alapvető, hogy csak a legolcsóbb megoldások jöhetnek szóba. Nemcsak az eszközökkel, hanem a munkaerővel is takarékoskodni kell, hiszen a munkabér és közterhei a költségek mintegy 15 %-át teszik ki.

A termelés költségeire az EU csatlakozás is jelentős hatással lesz. A csatlakozás növeli a termelési költségeket. Emelkedni fog a hazai termelésű takarmány-alapanyagok ára, de emelkedni fognak a munkabérhez és a termelői jövedelemigényhez kapcsolódó költségek is. Valószínűleg a minőségbiztosítási, garanciális, infrastrukturális, állatvédelmi és környezetvédelmi kiadások is nőni fognak (GUBA és RÁKI, 1999).

Mindez ráirányítja a figyelmet a munkahelyi szervezethez és vizsgálatára és racionalizálására.

2.2. RACIONALITÁS

A mezőgazdasági vállalatok vezetői is törekednek arra, hogy döntéseik racionálisak legyenek. Azt remélik, hogy ezzel sokkal hatékonyabb döntések születnek. De mit is jelent a racionalitás és van-e egyáltalán lehetőség és szükség arra, hogy a racionalitás szerepét értékeljük? Ebben a fejezetben erre keresem a választ.

2.2.1. Gazdasági racionalitás

„Racionális” címszó alatt az idegen szavak és kifejezések szótára latin eredetet ír és jelentései között az értelmes, józan (ember), kifizetődő, gazdaságos jelzőket adja meg. A fogalom eredetileg a filozófiához és a közgazdaságtanhoz kapcsolódik. A filozófia „értelemmel felfogható” jelentéssel használja. Descartes, a filozófia egyik kiemelkedő személyisége, az ész és a racionalitás feltétlen híve volt. Kizárólag az ésszel felfoghatót és megérthetőt fogadta el létezőnek, az embert racionálisan cselekvő lénynek tartotta és számos követője akadt.

A közgazdasági kapcsolat bizonyítéka, hogy a különböző javakkal történő gazdálkodás végigkíséri az emberiséget a történelem során és az ember igényei és ismeretei által vezérelve bánt a lehetőségekkel. Az ember legősibb tevékenységeinek egyike a mezőgazdaság, ami legkorábban megkövetelte az ésszerű gazdálkodás kialakulását. HOÓS (1991) a közgazdaságtant a racionális gazdálkodás tanának nevezi. A gazdálkodás és racionalitás kapcsolatát történelmi korok, társadalmak, gazdaságok bemutatásán keresztül tárgyalja és megállapítja, hogy az emberiség története és gazdálkodása a racionalitás felé mutat. A haladás motiváló tényezőjeként említi az ember megismerő képességét és a racionalitásra való törekvését. Ugyanakkor a gazdaság nem kizárólagos meghatározója a haladásnak, mert azt olyan tényezők, mint a vallás, ideológia, vagyis az értékek, meggyőződések jelentősen befolyásolják. A szerző arra a következtetésre jut, hogy az emberiség problémái a racionális gazdálkodás következtében nem oldódnak meg teljesen, hanem átalakulnak, áttevődnek más területekre. Egyre több formában jelenik meg a korábban racionálisnak hitt tevékenységek káros hatása. A természeti erőforrások kimerülésének fenyegetése, a környezeti problémák érezhető következményei, a szociális problémák felerősödése, és a humán- és állategészségügyi nehézségek arra figyelmeztetnek, hogy az emberi igényeknél komplexebb megközelítésre van szükség ahhoz a tevékenységhez, amit ésszerű gazdálkodásnak nevezünk.

KOPÁNYI et al. (1993) megadják a gazdasági racionalitás meghatározását, de hozzáfűzik, hogy annak konkrét tartalma nem határozható meg a társadalom minden tagjára általánosan. Ezért fogyasztói racionalitást, üzleti (vállalati) racionalitást, termelési tényezők tulajdonosainak racionalitását és kormányzati illetve irányítószervek gazdasági racionalitását különböztetnek meg. Hangsúlyozzák, hogy a gazdasági racionalitás nem elegendő a sikeres működéshez, hanem kooperatív magatartás, altruizmus és pozitív etikai értékek is szükségeltetnek. Véleményem, hogy olyan körülmények megteremtése a feladat, amelyek között a gazdasági racionalitás megvalósulása átértékelődik. Ez azt jelenti, hogy a döntéshozóknak egy komplexebb szemléletből kiinduló megközelítést kell természetesnek tekinteniük és az így meghozott döntéseknek kell majd a nagyobb eredményt biztosítani.

2.2.2. Emberi racionalitás

Az emberi ítéletalkotás és döntés milyenségéről kialakult vita a racionalitás fogalmából fakad. A Descartes-i értelemben racionális ember felméri cselekvései előnyeit és hátrányait. Azonban ezt a felfogást a gyakorlati élet nem támasztja alá, mert akkor csupán a „helytelen” büntetésével és a „helyes” jutalmazásával elérhető lenne bármilyen cél. „Az ember, ha akarna sem tudna racionálisan cselekedni, mert az előnyök és hátrányok számbavétele során a kör négyyszögesítésébe ütközik.” (BARACSKAI et al., 1998).

KOPÁNYI et al. (1993) szerint a gazdasági viselkedés áttekinthetőségének érdekében él a közgazdaságtan bizonyos feltevésekkel a szervezetek, gazdasági szereplők viselkedését illetően. Ehhez kapcsolódik az a feltevés, hogy az emberek racionálisan cselekednek. A közgazdaságtudomány racionális embere maximalizálásra törekszik és csak a legjobb megoldásokat fogadja el. A „racionális” fogalom köznapri értelmében az emberi viselkedés bizonyos tekintetben majdnem mindig racionális (SIMON, 1982b). Ez viszont a „maximalizáló” értelmezéshez képest tágabb jelentést takar. Simon állítja, hogy a közgazdaságtan sem elégedett meg a korábban megfogalmazott szűkebb tartalmú definícióval.

Az ötvenes évek közepére a klasszikus, mindent átfogó tudással párosuló racionalitás alternatívájaként fogalmazódott meg a Herbert Simon nevéhez fűződő korlátozott racionalitás elmélete. SIMON (1982b) a korlátozott racionalitás fogalmát reziduális kategóriaként jellemzi.

A racionalitás akkor korlátozott, ha nem beszélhetünk mindenre kiterjedő ismeretekről. Nem ismerjük az összes alternatívát, vagyis bizonytalanok vagyunk fontos külső események bekövetkezését illetően, tehát nem tudjuk kiszámítani döntéseink minden következményét. Amennyiben a választható cselekvési változatok nem eleve adóttak, akkor meg kell *keresni* azokat. A döntéshozó bizonyos elvárásokat (Simon aspirációknak nevezi) alakít ki arra vonatkozóan, hogy mit tekint majd elfogadható alternatívának. Amikor olyan változatra bukkan, amelyik megfelel aspirációs szintjének, abbahagyja a keresést és ezt az alternatívát választja. Az ilyen kiválasztást *megelégedettségre törekvésnek* nevezi. A keresés és a megelégedettségre törekvő viselkedés megmutatta, hogyan lehet ésszerű határok között mozgó számítások és hiányos információk alapján választani cselekvési változatok között anélkül, hogy a lehetetlen optimalizálási eljárást próbálnánk alkalmazni. Empirikus kutatásokra hivatkozva állítja, hogy a gazdasági szervezetek döntéshozóinak gyakorlata többé-kevésbé összhangban áll a korlátozott racionalitásra vonatkozó feltevésekkel, viszont egyáltalán nincs összhangban a tökéletes racionalitással kapcsolatos feltételezésekkel. KINDLER (1982) erről a következőképpen vélekedik: „a korlátozott racionalitás elmélete a szó szoros értelmében nem elmélet, hanem a hagyományos elméleteknek ellentmondó, igazolt ismeretek tára”.

MÉRŐ (1996) a játékelmélet racionalitását vizsgálva írja, hogy „úgy tűnik, egy tökéletesen racionális ember sohasem juthat döntésre - döntésre csak korlátozottan racionális ember képes”.

EISENHARDT és ZBARACKI (1992) azt a következtetést vonták le, hogy a stratégiai döntéshozók korlátozottan racionálisak, a változatok közül választás csatáját a hatalom dönti el és a lehetőség befolyásolja a stratégiai döntés menetét.

2.2.3. Hasznos racionalitás fogalmak

Bonyolult helyzetekben különbség van a döntés valós környezete és a cselekvők által észlelt környezet között. Fontos, hogy a cselekvők a szituáció milyen alkotórészeit veszik figyelembe és hogyan jelenítik meg a maguk számára a szituáció egészét. A számítástechnika fejlődése és elterjedése valamint a gazdálkodást segítő módszerek gyakorlati adaptálása lehetővé tette a vezetők számára, hogy döntéseiket a korábbinál sokkal átfogóbb értékelésen keresztül hozzák meg.

A döntési környezet észlelése a döntéshozó információ forrásaitól és mindazon képességektől és készségektől függ, amelyekre szüksége van, hogy feldolgozza, elemezze és a lényegyet kiszűrje a rendelkezésre álló információhalmazból.

A változó körülmények mindig újabb helyzeteket teremtenek, így a racionalitás fő formájának SIMON (1982b) a döntések észlelt következményeire való reakciókban megnyilvánuló „tanulást” tekinti. Fontosnak tartja, hogy a cselekvés keretét adó környezetet is megismerjék a döntéshozók. Szerinte jellemző egy-egy racionális cselekvőre az az eszköztár, amelynek felhasználásával megbirkózik a bizonytalansággal és a környezet megismerésének nehézségeivel. Ezért nem csak a szubsztantív racionalitást, hanem a procedurális racionalitást is figyelembe kell venni. A szubsztantív racionalitás esetében azt vizsgáljuk, hogy az emberek milyen mértékben választják a megfelelő cselekvési módokat. A procedurális racionalitást illetően pedig azt, hogy a cselekvések választása során alkalmazott eljárások mennyire hatékonyak. Minél bonyolultabb helyzetek felé haladunk, annál inkább foglalkozni kell azzal, hogy a cselekvők mennyire képesek megbirkózni ezek bonyolultságával. Ez pedig igényli, hogy egyre többet foglalkozzunk a racionalitás procedurális oldalával is. A procedurális racionalitással kapcsolatos ismeretek gyarapodása és felhasználása révén jobban megismerhetővé válik a racionalitás dinamikája, ugyanakkor hozzájárul, hogy megértsük az intézményi struktúra döntési folyamatokra gyakorolt hatását (SIMON, 1982b). A sokat emlegetett gyorsan változó gazdaság teremtette bonyolult helyzetek még inkább aktualizálják ezt az igényt.

Az értékek szerepének fontosságára több szerző is utal, ami megerősíti az ezt formálni akaró szándék létjogosultságát. JUNGEMANN (1983) szubsztantív racionalitás alatt azt érti, hogy mennyire valószerű, korrekt és adekvát egy adott döntés a valós világhoz viszonyítva. Tehát a racionalitás nem csak annak a kérdése, hogy vajon egy választás megfelel-e egy személy meggyőződéseinek és preferenciáinak, hanem annak is, hogy az adott személynek milyen preferenciái és meggyőződései vannak. Véleménye szerint könnyen hozzákapcsolhatjuk a procedurális racionalitást a szubsztantív racionalitáshoz. Azt kell megvizsgálni, hogy milyen információkat keres és alkalmaz az egyén értékeinek és meggyőződéseinek kialakításához. Továbbá elég alaposan mérlegelte-e jelenlegi cselekedeteinek jövőbeni következményeit és az azokra vonatkozó jövőbeni preferenciáit. A vállalati döntések során a döntést igazolni kell és ilyenkor a procedurális racionalitásnak sokkal nagyobb szerepe lehet mint a szubsztantív oldalnak, amellyel kapcsolatban gyakran nem lehet megállapodásra jutni.

A különféle megközelítések számolnak a racionalitás korlátaival. Ez a kognitív túlterhelés során merül fel, amikor az egyszerre fellépő nagy mennyiségű információ a rendszer kapacitását és feldolgozási képességét meghaladja. A kérdés az, hogy hogyan hoznak döntéseket az emberek és racionálisan cselekszenek-e kényszerhelyzetben. EISENHARDT és ZBARACKI (1992) szerint az empirikus kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a kognitív korlátok csorbítják a racionális modell elméletét. A döntéshozók az optimalizálás helyett a megelégedésre törekszenek. Továbbra is voltak olyanok, akik a döntések hibáinak tanulmányozásától várták a megoldást, míg mások a döntés pillanatát megelőző eseményeket, cselekvéseket figyelték. Különösen az információ gyűjtés, feldolgozás, értékelés vagyis a tudás menedzselése (fejlesztése és strukturálása) került középpontba.

JUNGERMAN-nal (1983) egyetértve megállapítható, hogy az irodalomban a racionalitás fogalmát különböző jelentésekkel használják. Megoldásként kínálkozik, hogy ezeket a jelentéseket egyértelműen különböztessük meg egymástól. SIMON (1978) hívja fel a figyelmet arra, hogy a formális racionalitás mellett hasznosak lehetnek olyan fogalmak, mint a szubsztantív racionalitás és a procedurális racionalitás.

2.3. VEZETÉS ÉS DÖNTÉS

2.3.1. Vezetés és döntés

A vezetői munkát négyféle megközelítésben is tárgyalja a szakirodalom. Az első szempont speciális feladatokra bontva taglalja, ami a vezetés funkcionális megközelítését jelenti. A vezetőnek több vezetési funkciót is el kell látni egyszerre, de a hierarchiában elfoglalt hely befolyásolja, hogy milyen súllyal gyakorolja ezeket. A második egy folyamatszemléletű megközelítés, ami problémamegoldó tevékenységi folyamatok együttesének tekinti a vezetést. A harmadik megközelítés a vezetői munka gyakorlati megfigyeléséből származik és külső szerepelvárásokra adott válasznak tekinti. A negyedik megközelítés pedig a vezető hatalmi-politikai oldalról származó meghatározottságát állítja középpontba. Minden vezetési helyzetben jelen vannak és az eredményes vezetői munkához ezeket ismerni és kombinálni kell.

A vezetési funkciók esetében meg kell jegyezni, hogy minél magasabb szinten helyezkedik el egy vezető a hierarchiában „annál inkább a funkciók probléma megfogalmazási és döntési elemei koncentrálnak a kezében” (DOBÁK et al., 1991).

A vezetés döntési, illetve problémamegoldási folyamatként való felfogása is a döntésre helyezi a hangsúlyt. A vezetési szerepek között pedig a személyközi és az információs szerep-csoport teszi képessé a vezetőt arra, hogy betöltse döntési szerepeit. Ezek eredményei nélkülözhetetlen „bemenetei” a döntéshozatalnak. A szervezetekben létező hatalmi struktúra pedig meghatározza, hogy ki és milyen mértékben tud érvényesülni a különböző szerepekben (KOVÁCS, 1991). BARACSKAI (1999) döntésképtelennek nevezi azokat, akiknek „nincs jogosítványa (sem hatalmi, sem a hatalomtól delegált) arra, hogy az általa felismert rendetlenséget saját elképzelése alapján rendezze”.

2.3.2. A döntések csoportosításai

A vezetés problémamegoldási folyamatként való felfogása magában foglalja a döntést is. Ugyanis valamilyen változat mellett döntenie kell a vezetőnek. Ebből a szempontból nem számít, hogy rendelkezésre állnak-e kidolgozott változatok vagy sem. Az a tény, hogy ugyanoda többféle úton-módon is el lehet jutni, megteremti a választás lehetőségét. Vagyis cselekvési változatok között kell választani, amit a szakirodalom döntésnek nevez. Számtalan döntést kell meghozni egy szervezet működése során, amelyek sokféle csoportosításával találkozhatunk.

SIMON (1982b) két szélsőséges döntéstípust különböztet meg. Az egyik a programozott döntés, a másik a nem programozott döntés. Ezeket, mint két szélsőséget (feketét-fehéret) említi és valójában egy teljes kontinuum részeinek tartja, amelynek mentén a „szürke minden árnyalatában találhatunk döntéseket”. Az irodalom ezek szinonimáiként említi a jól strukturált és a rosszul strukturált kifejezéseket. KALLMAN és REINHARTH (1984) strukturált, részben strukturált és strukturálatlan vállalati döntéseket különböztetnek meg. BARACSKAI et al. (1998) a problémákat jól strukturált és rosszul strukturált problémákra bontják és megadják az általuk feladatnak nevezett jól strukturált probléma jellemzőit. A jól strukturált feladat az elvonatkoztatás eredménye, ami nélkül nem működik a szervezet. SIMON (1982b) a rosszul strukturált problémát reziduális fogalomnak tartja. Egy probléma akkor rosszul strukturált, ha nem jól strukturált. A jól strukturált feladatok leírhatók, ellenőrizhetők, gyakran mérhetők is. Ha a környezet stabil, akkor elsősorban ilyen feladatokkal kerül szembe a döntéshozó. A környezet változásával új feladatok merülnek fel, amelyek vagy egyedi esetek vagy pedig egy új, általánossá váló eset első megjelenéséről van szó. Ezek az első pillanatban rosszul strukturált problémák, amelyek vagy jól strukturált problémákká alakíthatók vagy nem (BARACSKAI et al., 1998).

Az emberi cselekvések (döntések) változatainak kifejezésére különböző fogalmak alakultak ki. Ezek alapját a Weber nevéhez fűződő célracionális és értékracionális megkülönböztetés jelenti. Célracionális az a cselekvő, aki mérlegeli a céljai eléréséhez vezető változatokat és az ezekkel járó következményeket, majd ezek alapján választ. Az értékracionálisak viszont cselekedeteiket bizonyos normákhoz (társadalmi, vallási) igazítják és nem veszik figyelembe a várható következményeket.

TORGERSEN és WEINSTOCK (1979) döntési osztályokat különböztetnek meg és bizonyosság melletti döntésről, kockázat melletti döntésről, bizonytalanság melletti döntésről és konfliktus során történő döntésről írnak.

A döntési szituációkra vonatkozó osztályozási szempont szerint megkülönböztetünk parametrikus és stratégiai döntéseket (ELSTER, 1986). Egy parametrikus döntés esetén a döntéshozó olyan külső korlátozó feltételekkel találja magát szemben, amelyek bizonyos értelemben adottak vagy parametrikusak. A döntéshozó ilyenkor felméri a korlátokat és dönt. A stratégiai szituációkat viszont a döntések kölcsönös függése jellemzi. A döntéshozó mérlegeli, hogy mit tesznek a többiek és hogyan reagálnak az ő cselekvésére. Ez bekerül a döntését meghatározó tényezők közé. BROSE (1983) a döntések összehasonlítását stratégiai döntés(ek) és taktikai döntés(ek) csoportokat alkotva végzi, aminek az operatív döntések csoportjával kiegészült változatával gyakran találkozhatunk.

A döntési szituációkat osztályozhatjuk úgy is, hogy megkülönböztetjük a cselekvési változatok következményeire vonatkozó tökéletes és hiányos informáltságot. A legtöbb valóságos szituációt az utóbbival jellemezhető osztályba soroljuk. Azokat a döntési szituációkat, amelyekben valóban hiányoznak releváns információk, azokat a kockázat és bizonytalanság fogalmaival lehet jellemezni.

A döntéshez szükséges információ mennyisége és megbízhatósága alapján WEINSCHENCK (1991) különböző, vagyis biztonságos döntés, kvázi biztonságos, teljes ismerethiány alatti, kockázatos és bizonytalanság alatti döntés típusokat ad meg.

A kockázat és bizonytalanság jelen van szinte minden csoportosításban vagy azok háttérében és ezeket a fogalmakat a legtöbb esetben KNIGHT (1921) értelmezésében alkalmazzák, aki különbséget tesz a kockázat és a bizonytalanság között. Kockázatról beszél, ha a kimenetek valószínűség-eloszlása ismert. Bizonytalanság akkor van, ha a kimenetek valószínűség-eloszlása nem ismert.

HIRSHLEIFER és RILEY (1992) elvetik a kockázat és bizonytalanság ilyen megkülönböztetését. Szerintük a kockázat és bizonytalanság egy és ugyanaz, és nem

számít, hogy lehet-e „objektíven” értékelni a szituációt mert a „szubjektív” valószínűség számít.

BARACSKAI (1999) szerint a vállalatvezetők csak szeretnék olyan döntési helyzetben tevékenykedni, amilyenben a környezet stabil és nem befolyásolja a döntés kimenetelét, mert ilyen nem létezik. Ritka az olyan helyzet is, amikor meg tudják adni az események bekövetkezésének valószínűségét, vagyis kockázati helyzet áll fenn. Az esetek többségében a bizonytalansággal kell szembe nézni.

A bizonytalanság alatti döntésekhez leggyakrabban a következő módszereket ajánlja a szakirodalom. A Wald-féle kritériumot, amikor a különböző változatokhoz tartozó legkedvezőtlenebb eredmények közül a legnagyobbat adót választják. A maximax kritériumot, amely szerint csak a legkedvezőbb eredményeket kell figyelembe venni és a legnagyobbat adó változatot kell választani. A Hurwicz kritériumot, ami egy együttható bevezetésével súlyozza a különböző változatok legnagyobb és legkisebb értékét, ami alapján megkapott érték maximumát adó változatot kell választani. Tulajdonképpen az előző két módszer kombinációjáról van szó. A Laplace kritériumot, amely szerint a környezet különböző állapotaihoz tartozó eredmények átlaga alapján kell választani azt a változatot, amelynél ez a legnagyobb. A Savage kritériumot, ami azt veszi alapul, hogy mennyivel nőhetett volna az eredmény, ha a környezet változása a választásunknak megfelelően alakul. Az, hogy melyik módszert választja a döntéshozó az az egyéniségétől függ, vagyis nincs legjobb döntés.

2.3.3. Döntések racionalitása

A racionális döntések elméletét egyesek normatív, mások deskriptív elméletnek tartják. A normatív elmélet azt mondja meg, hogy mit kellene tenni, hogy a célokat a lehető legjobb módon érjük el. A deskriptív elmélet pedig azt jelenti, hogy a megfigyelt választások egy olyan sémát követnek, amelyet pontosan meghatározható konzisztencia-tulajdonságok jellemeznek. A konzisztencia bizonyos formáit a normatív elmélet is megköveteli és nagymértékű átfedés van a két elmélet között. Viszont az utóbbit nem tartják elég kidolgozottnak. ELSTER (1986) rámutat, hogy az egyéneknél összetettebb döntéshozó egységek - mint például a vállalatok - vizsgálatánál a normatív és a deskriptív forma sem tartható meg. A normatív elmélet – ami a cselekvést a vágyakkal és meggyőződésekkel kapcsolja össze – nem alkalmazható, mivel nem léteznek kollektív vágyak és meggyőződések. A nagyobb döntéshozó egységektől

elvárhatónak tartaná, hogy választásaik legalább a deskriptív elmélet konzisztencia tulajdonságainak eleget tegyenek, de hozzá teszi, hogy ez nem így van.

A különböző érvelések ellenére a neoklasszikus elmélet a közgazdaságtan vezető paradigmája, ami feltételezi a vállalatok racionális viselkedését.

A racionális döntések elmélete a döntési szituációk három alkotóelemét különbözteti meg. Az első elem a megvalósítható cselekvési változatok halmaza. Ez tartalmazza az összes olyan alternatívát, amely az érintettek racionális meggyőződéseinek megfelelően kielégítik a különböző logikai, fizikai és ökonomiai korlátozó feltételeket. A második elem a szituációra vonatkozó racionális meggyőzések halmaza, ami meghatározza, hogy a különböző változatok milyen következményekkel járnak. A harmadik a megvalósítható változatok szubjektív rangsorolása, ami általában a változatok várható következményeinek preferencia-rendezésétől függ. Ebből az következik, hogy racionálisan dönteni annyit jelent, mint kiválasztani a megvalósítható változatok halmazából a legtöbbre értékelt változatot (ELSTER, 1986; SZÁNTÓ, 1998). Itt sem hagyhatjuk figyelmen kívül az értékek szerepét, hiszen ezek függvényében lesz valamelyik változat jobb, mint a többi, vagyis a megvalósításával elérhető eredményt ezek fényében értékelik többnek.

BARACSKAI (1999) a döntés három elemének a megoldási változatokat, a környezet különböző állapotait és a változatok eltérő környezeti állapotok esetén fellépő következményeit tekinti.

Ideális esetben léteznek teljesen racionális vezetői döntések, amelyek ráadásul bizonyosság mellett születnek, kielégítve az alábbi feltételeket:

1. A cselekvési változatok tökéletes ismerete
2. A cselekvési változatok következményeinek tökéletes ismerete
3. A vezető(k) képességei lehetővé teszik a következmények értékelését
4. A preferenciák világosak, rendezettek és stabilak

A döntéshozatal megközelítéseit illetően kijelenthetjük, hogy nincs minden esetben alkalmazható standard eljárás.

NEMES (1998) a három leggyakrabban emlegetett modellt ismerteti, vagyis a racionális, a magatartás és az irracionális modellt (3. táblázat).

A döntéshozatal racionális és magatartás modellje

Racionális modell	Magatartás modell
1. A döntéshozó teljes körű információval rendelkezik	1. A döntéshozó hiányos (nem teljes és pontos) információval rendelkezik
2. A döntéshozó a változatok teljes köréből választ	2. A döntéshozó nem rendelkezik a változatok teljes körével vagy nem érti pontosan azokat, amelyekkel rendelkezik
3. A döntéshozó racionális	3. A döntéshozó korlátozott racionalitású és befolyásolják a döntéshozatalban az érdekek, tapasztalatok, habitusok stb.
4. A döntéshozó a szervezet számára mindig a legnagyobb hasznot hozó döntést hozza	4. A döntéshozó az első minimálisan elfogadható (kielégítő) változatot fogja választani

Forrás: NEMES, 1998

Az irracionális modell egy új megközelítés, miszerint a vezetők korán meghozzák a döntéseiket és átsiklanak az eredeti választásuktól eltérő javaslatok és értékelések fölött.

SIMON (1983) a racionalitás alternatív felfogásait tárgyalva kétségeit fejezi ki a klasszikus modellel szemben, mivel az nem felel meg az emberi gondolkodás modelljének. A magatartás modell írja le azt a módot, ahogy az emberek valóban meghozzák döntéseiket. De az így hozott döntések gyakran függenek attól a sorrendtől, amelyben a változatokat bemutatják.

A magatartás modell egyik komponense az intuitív modell. Alapja, hogy az ember helyes döntéseinek jó részét annak köszönheti, hogy jó intuícióval vagy ítélőképességgel rendelkezik. Ez az intuitív ítéletalkotás azonnali és megbízható azokon a területeken, ahol elegendő tapasztalatokkal rendelkezünk.

A szakirodalomban számos döntéshozatali modell létezik.

SIMON (1982a) a döntéshozatali folyamatot négy fő szakaszra osztja:

1. alkalmat találni a döntéshozásra
2. megtalálni az intézkedés lehetséges változatait
3. választani a lehetséges változatok közül
4. értékelni a választások következményeit.

A döntéshozatal folyamatát a döntéshozatal funkciói alkotják (HARRISON, 1996), amelyek a következők:

1. Célmeghatározás
2. Változatok kidolgozása
3. Változatok összehasonlítása és értékelése
4. Változatok közötti választás – döntés
5. Döntés megvalósítása
6. Figyelemmel kísérés és ellenőrzés

A modellek ugyanazokat a lépéseket emelik ki a folyamat bemutatásához, amire még számos példát találunk a szakirodalomban.

ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1991) a szervezeti döntéshozatallal foglalkozó elméletek legnagyobb hibájának azt tartja, hogy az érintettek kapcsolatát megfelelően rendezettnek tételezik fel. Pedig a szervezeti döntéshozatalt inkább a rendezetlenség jellemzi. Ezért a gyakorlatban alkalmazott problémamegoldás eltér a hagyományos elméletek megoldásaitól. BARACSKAI (1999) szerint nem létezik „egyetemes problémamegoldás” és óvatosan kell kezelnünk a néhány lépésből álló elképzeléseket, mert a túl sok elvonatkoztatás miatt torz képet adnak. Ezeket az eredeti ismerete nélkül megalkotott karikatúráknak tartja.

2.4. STRATÉGIA

2.4.1. Fejlődéstörténet

A „stratégia” kifejezés eredete a görög „strategos” (tábornok) szó vagyis a haditudományokból eredeztethető. A tábornok szerepe analóg a klasszikus vállalati stratégia felfogásában a vezető szerepével. A fogalom Neumann és Morgenstern játékelmélete révén került be a közgazdaságtudományba. Egy svéd szakember szerint „azért kell a stratégia, hogy úrrá legyünk az ismeretlenen és a bizonytalanon”.

A szakirodalomban elfogadott stratégia elmélet és gyakorlat fejlődéstörténete négy fázisból áll. Az első az ötvenes évek közepéig tartó pénzügyi tervezés időszaka, amit a körülbelül 1970-ig tartó hosszú távú tervezés követett, mint második fázis. A harmadik, vagyis a stratégiai tervezés időszaka megközelítően 1980-ig tartott, amikortól is a negyedik, a stratégiai menedzsment térnyerése kezdődött el.

Az 1990-es évek elején folytatódott a piacok beszűkülése, felgyorsultak a változások, tovább nőtt a bizonytalanság és ezekkel együtt a gazdasági döntések kockázata. A stratégiaalkotás tervezési, analitikus jellege veszített jelentőségéből. MINTZBERG (1994) három „tévedést” - az előrejelzés tévedése, a függetlenség tévedése, a formalitás tévedése - azonosít a stratégiai tervezés vizsgálata során. Mivel a stratégiai tervezés önmagában nem oldotta meg a problémákat, ezért a jövőképzés és a jövőkép elérését segítő stratégiai akciók kidolgozása, a stratégia megvalósítása került előtérbe. Az elemzés, tervezés, előrejelzés (kemény módszerek) helyett a szakértői becslésekre, a tudásra, a kreativitásra (puha módszerek) tevődött át a hangsúly.

A magyar vállalatoknál fellelhető stratégiai gondolkodás történetéről BALATON (1991) után a következők írhatók. A direkt állami irányítás alatt stratégiai feladatokról a vállalatvezetésben nem lehetett szó. A vállalati önállóság növekedése, az ötéves tervek kötelező elkészítése tekinthető a kezdetnek. A vállalatok a hetvenes évek második felében minisztériumi hatásra kezdtek el stratégiai terveket készíteni. A vállalatok vezetőiken keresztül erősen függtek a gazdaságirányítás intézményeivel kialakított kapcsolatuk milyenségétől. Természetesnek vették, hogy a jövő alapjainak lerakását a „főhatóságnál” kezdjék és csak ezután jöhetett a piac. A stratégiai gondolkodás hiányát nem csak a tervalku, hanem a gazdaságirányítás is konzerválta. Ha a gazdaságpolitikai cél megkívánta, akkor a vállalati értékrend felborítása mellett az adott célokat „direktben” is megfogalmazták a vállalatok számára. Ehhez járult még a vállalat belső működésének kívülről eredő túlszabályozottsága is. Ezek miatt volt kevés stratégiai gondolkodású vezető az állami és a szövetkezeti szektorban.

A tervezéssel szembeni elégedetlenség hatására az 1970-es évek végén a hazai szakirodalomban megjelentek a stratégiai tervezéssel kapcsolatos művek. Az egyre piac-központúbb környezet és az egyre önállóbb vállalatok igénye váltotta ezt ki. Azóta számtalan művet fordítottak le, viszont a bennük tárgyalt stratégiai tervezési eszköztárak és stratégiai menedzsment még csak most kezd el teret hódítani a gyakorlatban. A stratégia megköveteli a szintetizáláshoz szükséges, a különböző funkcionális területeket is átfogó ismereteket, amelyekre korábban nem fektettek hangsúlyt. Ma már sokkal fogékonyabb vezetőgárda irányítja vállalatainkat, gazdaságainkat, ezért ezek az eszközök is egyre inkább fellelhetők a szervezetek vezetése során. A gyakorlati elterjedésüket viszont lassítja a gyorsan változó környezet, ami kiszámíthatatlanságot és bizonytalanságot teremt (CZAKÓ, 1994).

A mezőgazdaságban ehhez további tényezők járultak, amelyek a stratégiai vezetés kialakulásának gátat szabtak. Átfogó felmérést végzett a tervezési gyakorlat helyzetéről a mezőgazdasági vállalatok körében HANYECZ (1990). Megállapította, hogy a legtöbb mezőgazdasági vállalatnál nincsenek meg az eszközök, eljárások, módszerek és bizonyos szakemberek szemlélete és ismeretanyaga sem felel meg a kor vállalati tervezéssel szemben állított követelményeinek. A legtöbb gazdaságban csak teljesen formális vagy egyáltalán nincs is kapcsolat a középtávú és az éves tervek között. Ha van is kapcsolat a tervrendszer elemei között, akkor az általában naturális szemléletű, ami eleinte még létezik, majd a folyamatos frissítés elhanyagolása miatt megszűnik. Pénzügyi oldalról sem teremtik meg a tervek közötti kapcsolatot. Ezek viszont „megkérdőjelezzik a mikroszinten folyó gazdálkodás racionalitását” (HANYECZ, 1990).

A stratégia fogalmának a szakirodalomban nincs egységes értelmezése és a különböző felfogásokat eltérő nézőpontok vagy csoportosítások alapján értelmezik (BALATON, 1991; JELEN, 1994).

2.4.2. Stratégia változatok

A különböző stratégia meghatározások jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók. A jövőorientáltságot, cél-, illetve tervjellegű hangsúlyozó eljárás; a vállalat múltbeli magatartásában felfedezhető orientáltságot kereső; a stratégia kialakításának folyamatát és módszereit előtérbe helyező; végül a stratégia megvalósítását kiemelő meghatározások csoportja.

A stratégia alapvetően kétféleképpen, vagyis informális és formális stratégiaként van jelen a vállalatok életében. Az informális stratégia egy írásban nem rögzített és általában részletesen még az érintettekkel sem ismertetett vezérfonalat takar. Ugyanakkor a tudatos működés megvalósításában ez is meghatározó, még hogyha a vállalati méret vagy az egyszerűség, netán a körülmények nem is indokolják a formalizálást. A formális stratégia alatt egy írásban rögzített és a megvalósításban érintett szakemberek körében ismert cél és eszközrendszert értünk.

HANYECZ és KAJDI (1992) az élelmiszer-gazdaságban működő vegyes-vállalatokat vizsgálva kijelentették, hogy a „klasszikus értelemben vett – részletes, nagy terjedelmű – stratégiai tervekkel sehol sem találkoztunk”.

BURGERNÉ GIMES és SZÉP (1987) a mezőgazdasági vállalatok stratégiáját célzó kérdőíves felmérés eredményeinek megvitatását szolgáló ankét következtetéseit teszik

közzé. Megállapították, hogy a jövedelmezőbb struktúra kialakításának kényszerűsége miatt elengedhetetlen a stratégiai gondolkodásmód, még ha nem is mindenütt készítenek formális stratégiai tervet. A piacbefolyásoló szerep alapján megkülönböztetett aktív és passzív stratégiák közül a mezőgazdasági üzemek többnyire csak passzív stratégiát folytathatnak. A mezőgazdasági termékek piacán külön-külön olyan kicsi részesedésük van, hogy csak a környezet változásaira reagálnak és nem aktív befolyásoló szerepet töltenek be. A vizsgálat alapján a volumencsökkentő, volumennövelő, változatlanságra törekvő, új tevékenységet indító, vertikumfejlesztő és korszerűsítő, minőségjavító stratégiatípusokat azonosítottak.

Ez a „több lábon állás”-ra törekvés időszaka volt. Jelentős szerepe volt az alaptevékenység melletti kiegészítő tevékenységeknek. Szinte mindegyik érintett gazdaság ebben mutatkozott a legrugalmasabbnak, mert volumennövelést tervezett és a stratégiai tervezés is főleg itt volt felismerhető.

PÓNUSZ és LAKNER (1996) mintegy hatvan különböző méretű és tulajdonviszonyú élelmiszeripari vállalatnál végzett felmérést az alkalmazott stratégiát vizsgálva. Eredményeik szerint a vállalati gyakorlatban nem törekszenek eléggé a differenciálásra. Magas az olyan vállalatok aránya, amelyek áraik és költségeik alacsony szinten tartásával próbálják megőrizni pozíciójukat. Ez termelői szempontból veszélyes, mert a mezőgazdasági termékek beszerzési árait egyre alacsonyabb szinten akarják meghatározni, ami a termelés nyereségességének rovására történik.

Az ágazati szereplők helyzetének alakulásában meghatározó az alkalmazkodási képesség. A korábbi nagyüzemek egy része nem tudott alkalmazkodni, ezért felszámolásra kerültek. Más részük földterület, létszám és tőkecsökkentés mellett átalakult új típusú szövetkezetté vagy valamilyen gazdasági társasággá. A külső és belső befolyásoló tényezők miatt a termelőket a túlélési stratégia jellemezte. Ez a passzív stratégia akkor kerül előtérbe, amikor nem tudnak megfelelő választ adni a gyors és jelentős változásokra. A válságot okozó külső tényezők még mindig hatnak (FEHÉR, 1996).

A mezőgazdasági vállalkozások stratégia típusai között a természeti csapások és a befolyásolhatatlan piac miatt a túlélési és stabilizációs stratégiák a jellemzőek. A túlélési és konszolidációs stratégiák a nehéz időszakok átvészeléséhez szükségesek. Az eredményesen alkalmazkodó vállalkozások a következő lépcsőfokot jelentő növekedési és diverzifikációs stratégiát követhetnek, majd pedig a fenntartható fejlődés útján haladhatnak (SZÉKELY, 1996).

KOCSONDI és LAKNER (1997) agrárvállalkozók stratégiáit vizsgálva elkülöníthető vállalkozói csoportokat határoztak meg. Ezeket a „minőségközpontú”, az „alkalmazkodó”, a „bővítő” és a „takarékos” jelzőkkel látták el, amelyek tükrözik a különböző csoportokba tartozók magatartását, stratégiájuknak főbb jellemzőit. A megkérdezettek jelentős része nem rendelkezik tudatos stratégiával jövőjét illetően. A „takarékos” csoport a felhasznált erőforrások csökkentésével akarja biztosítani a vállalkozások túlélését, de ezzel fokozatosan kiszorulnak a piacról.

Egy nagy méretű vállalatot feltételezve a szakirodalom különböző, de egymásra épülő stratégiai szinteket azonosít. A különböző felbontások ismertetése nyilvánvalóvá teszi, hogy eltérő struktúra és tevékenységek esetén indokolt lehet a több szinten kidolgozott stratégia rendszer, de a szerzők egyformán értelmezik a vállalati stratégiát és annak szerepét, illetve az annak alárendelt stratégiai szintek szerepét. Továbbá hangsúlyozzák a stratégiák közötti megfelelés és folyamatos összhang fenntartását. A vállalati stratégia időben változó erőforrásokkal számol és a rendszer változása is természetes velejárója a gazdálkodásnak. Az operatív stratégia egy sokkal inkább állandónak tekinthető rendszerre készül, amelynek működéséhez kell az erőforrásokat valamilyen optimumot közelítő kritérium alapján felosztani.

2.4.3. Stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment a stratégiaalkotás és megvalósítás dinamikus egysége. Két felfogást különítenek el ezzel kapcsolatban (BARAKONYI és LORANGE, 1994). Az egyik a folyamatszemszerű felfogás, ami a stratégia kidolgozásának folyamatát hangsúlyozza és ebbe illeszti bele a stratégiai tervezés feladatait. Ezt bizonyos szerzők túl egyszerűnek és túlhaladottnak tartanak. A másik a formál-analitikai felfogás (HAX és MAJLUF, 1984), amely a vállalati irányítás egészét vizsgálja és azt újragondolva adja meg a stratégiai tervezés helyét és szerepét. A teljes vállalati rendszerből indul ki, beleértve a szervezeti struktúrát és a vállalati kultúrát is. A magatartástudományi közelítés felerősödésével próbál meg pontosabb képet adni a stratégia alkotás és megvalósítás kapcsolatáról, a vállalati kölcsönhatásokról.

A stratégiai menedzsment folyamatának leegyszerűsített modelljét közlik JOHNSON és SCHOLLES (1989), ami a stratégiai elemzésből, a stratégiai választásból és a stratégia megvalósításából áll. A hazai szakirodalom az elemzést és a választást gyakran a tervezéshez sorolja.

A stratégiai elemzés célja, hogy feltárják és megértsék a vállalat környezetében elfoglalt helyét. Képet kapjanak a vállalat jelenlegi és jövőbeli megfelelő működését befolyásoló tényezőkről. Elemezni kell az érintettek elvárásait, céljait, a környezetet és a rendelkezésre álló erőforrásokat. Ehhez a módszerek széles választékát nyújtják JOHNSON és SCHOLLES (1989), magyarul CSATH (1990, 1993), BAYER (1991), PORTER (1993), BARAKONYI és LORANGE (1994), FERKE (1999).

BURGERNÉ GIMES és SZÉP (1987) felhívják a figyelmet, hogy az állattenyésztés fejlesztési kérdései a beruházás igény és a hosszú reprodukciós ciklus miatt stratégiai jelentőségűek. Ezért kiemelkedőnek tartják az előkészítési folyamatok szerepét.

A kontingencia elmélet kritikájaként jelent meg a stratégiai választás elmélete. A kontingencia elmélet szerint a vállalat struktúráját és folyamatait a környezet, a szervezet mérete és a technológiai folyamatok határozzák meg.

A stratégiai választás elmélete szerint a környezet nem eleve adott, mert az vállalati szempontból nagy mértékben függ attól, ahogyan azt a vezető értelmezi. Mivel a vezetőknek befolyásuk van a stratégiára és a belső folyamatokra, ezért stratégiai választási lehetőségük van. A vezetők szűrik és értelmezik a környezetből bejövő információkat, tehát a vállalat az így értelmezett környezetre reagál. Ezért a szervezetben meghozott döntések függenek a vezetői gondolkodástól, amit leginkább a betöltött funkcionális terület befolyásol. Más tényezők hangsúlya a szervezeti szituációk függvényében változik (MARKÓCZY, 1994).

JOHNSON és SCHOLLES (1989) a stratégiai választást három részre tagolva tárgyalják. *Cselekvési változatok kidolgozása, a változatok értékelése és a változatok közötti választás.* A *kidolgozáshoz* elemzés révén szerezhető meg a szükséges információ. A kivitelezéshez gyakorlati példákkal illusztrált módszereket ismertetnek. A gazdaságot jellemző kaotikus viszonyok felerősítik a változatok iránti igényt (NOVÁKY, 1994). Számos cselekvési változat lehetséges, amelyekből néhányat dolgoznak ki. HANYECZ (1990) mezőgazdasági vállalatok vezetői körében végzett vizsgálata azt mutatja, hogy a vezetők mindegyike fontosnak tarja a változatok kidolgozását. A gyakorlatban viszont alig több mint 50%-nál valósul ez meg, ami ott is inkább a részterületekre vonatkozik.

A *változatok értékelése* során nem csak az adott változat megvalósulása esetén elérhető eredményeket kell értékelni, hanem a stratégiai megfelelést, a megvalósíthatóságot és az érintettek részéről történő elfogadhatóságot is figyelembe kell venni.

A *változatok közötti választás* a vezetői döntés témaköréhez tartozik. Ezt a korábbi fejezetben tárgyaltam. JOHNSON és SCHOLLES (1989) is megerősíti, hogy a változatok közötti választás nem tekinthető tisztán racionális cselekvésnek, mert azt jelentősen befolyásolják a vezetők és a szervezet működésében érintettek értékei és meggyőződései. Továbbá erősen tükrözheti a szervezetben működő hatalmi struktúrát.

A vállalati célok eléréséhez a *stratégia megvalósítása* során előtérbe kerül a szervezeti változások vezetése és szervezése. Ehhez a szervezés- és vezetéselmélet, a szervezeti magatartáselmélet módszerei nyújtanak segítséget. A megvalósítás során stratégiai akciókra képezik le a vállalati stratégiát. Az erőforrások elosztása, a szervezeti struktúra módosítása és a szervezet működtetéséhez szükséges humán és reálfolyamatok képezik ennek tárgyát. BARAKONYI és LORANGE (1994) szerint a stratégiai döntések megvalósítása szinte minden esetben a vállalati erőforrások megváltoztatását, átrendezését igényli.

2.5. STRATÉGIAI DÖNTÉS

A modern mikroökonómia újabb elméleteinek főbb elemei a bizonytalanság, az információhiány, a tranzakciós költségek, a stratégiai elgondolások és értékelések fontossága (QUANDT, 1998).

2.5.1. Stratégiai döntés

A stratégiai döntéseket a vállalat életének legfontosabb döntéseiként tartja számon BARAKONYI és LORANGE (1994), amelyek alatt a vállalati célokkal, a vállalati és üzleti stratégiákkal kapcsolatban meghozott döntéseket értik.

BALATON (1991) a stratégiai döntéseket úgy jellemzi, hogy azok olyan komplex problémákkal kapcsolatosak, amelyek rosszul strukturáltak, ugyanakkor e döntések jelentős következményekkel járnak a szervezet számára.

A stratégiai döntések azok a döntések, amelyek a szervezet tevékenységi körével, a szervezet tevékenysége és a környezet összehangolásával, a szervezet tevékenységeinek és a rendelkezésre álló erőforrások összehangolásával, a fontosabb erőforrások szervezeten belüli elosztásával és újraelosztásával kapcsolatosak. Ezeket a stratégiát befolyásolni képes érintettek céljai, értékei, elvárásai befolyásolják. Ugyanakkor irányultság, amelyet a szervezet tartósan követni akar, de kapcsolatban van a

szervezeteken keresztül megvalósuló változási igényekkel. A stratégiai döntések összetettek, gyakran nagyfokú bizonytalansággal terheltek, integrált megközelítést igényelnek és a szervezet számára jelentős változást jelentenek (JOHNSON és SCHOLLES, 1989).

A szervezetek többségében öt alapvető kritériumnak való megfelelés alapján azonosíthatóak a stratégiai döntések. A szervezet és környezete közötti kapcsolat meghatározásának irányába mutat és kívülről befolyásolt. Az ilyen döntés során a szervezetet egy teljes elemzési egységnek tekintik. A döntés a különböző funkcionális területektől származó információktól nagymértékben függ. A döntés irányt mutat és korlátokat szab az egész szervezet adminisztratív és működési tevékenységeinek. Végül a döntés legyen nagyon fontos a szervezet sikeres működése szempontjából (HARRISON és PELLETIER, 1995; HARRISON, 1996).

A stratégiai döntésnél alkalmazható módszerek közötti választás vizsgálata során STEIN (1981) három tényező befolyásoló hatását feltételezte.

Ezek közül *a szervezet környezetének* és a probléma jellegének *jelentős szerepét* igazolta, míg a vezetési stílust ebből a szempontból nem találta meghatározónak. Kezdetben egy negyedik tényezőt, a szervezeti felépítést is vizsgálta. Erről megállapította, hogy akármilyen markáns különbségek voltak is felismerhetőek a szervezeti egységek szintjén, azok nagymértékben elmosódtak a felső vezetői szinten. Továbbá rámutat, hogy több tényező együttes hatása befolyásolja a stratégiai döntésnél alkalmazható módszereket és minden esetben alkalmazható csodaszerek nincsenek.

A gyakorlatban megvalósuló stratégiai döntés folyamatát négy lépésben írja le JOHNSON és SCHOLLES (1989), amelyek a probléma felismerése, a probléma elemzése, megoldási változatok kidolgozása és a változatok közötti választás.

HARRISON (1996) a stratégiai döntés folyamatát a stratégiai rés koncepció és a vezetői döntéshozatali folyamat együttesének tekinti. A stratégiai rés az egyfajta mutató, amely a szervezet és külső környezete közötti tartós tökéletlen kapcsolatot jelzi. Egyszerűbben fogalmazva az aktuális stratégiai pozíció és az elérni kívánt stratégiai pozíció közötti különbséget mutatja. A döntéshozatal folyamatának lépéseit már korábban bemutattuk.

A döntések a vállalatok erőforrásait érintik és ezeket olyan *környezetben* hozzák, amelyet a *bizonytalanság, a komplexitás és a szervezeten belüli konfliktusok jellemeznek*. Bizonytalanság van a gazdasági, ágazati, szabályozási, társadalmi és technológiai környezetet illetően, továbbá a versenytársak viselkedését és a fogyasztói

preferenciákat illetően is. Komplexitás jellemzi a vállalati környezetet alakító, egymással kölcsönhatásban lévő tényezőket és ennek a környezetnek az eltérő érzékeléséből származó versenykapcsolatokat. Konfliktusokkal kell számolni azok között, akik döntéshozók és/vagy befolyásuk van ezekre a döntésekre (AMIT és SHOEMAKER, 1993). A stratégia alkotás egyik fő szakmai problémája, hogy a különböző tényezőket hajlamosak szubjektíven kezelni, ami a komplexitást sérti.

A termék, piac, technológia tervezése integrációjának szükségességét mindenki elfogadja, mégis egyoldalú programokat alakítanak ki, ami különösen igaz a kis- és középvállalatokra (SZAKÁLY, 1993).

A kaotikus viszonyok közötti előrejelzést vizsgálva NOVÁKY (1994) megállapítja, hogy a világ instabil, kaotikus jellege a gazdaságban rendezetlenséget, bizonytalanságot eredményez. A bizonytalan, gyorsan változó környezetben nagyon nehéz megfelelő döntéseket hozni, mert a hibák és a késlekedés nagyon sokba kerülhet. Viszont ugyanez a környezet a gyors, innovatív és helyénvaló döntéseket jövedelemmel, esetleg nem várt mértékű jövedelemmel „jutalmazza”. BOURGEOIS és EISENHARDT (1988) gyorsan változó környezetben vizsgálták a stratégiai döntés folyamatát és a következő paradoxonokat tárták fel. Tervezzünk gondosan és alapos elemzéssel, de cselekedjünk gyorsan és bátran. A vezetők legyenek a döntéshozók, de delegálják is a döntéshozást. Gyorsan alakítsanak ki és válasszanak egy átfogó stratégiát, de csak akkor indítsák el, amikor az szükségessé válik. Eredményeik alapján megalkottak egy modellt is a gyorsan változó környezetben történő stratégiai döntéshozatalra.

A jelenlegi gazdasági környezet a döntéshozatal újabb megközelítését igényli. KOTTER (1999) szerint a jelenlegi üzleti környezet nagyszabású változásokat követel meg, amelyeket többek között új stratégiák kidolgozásával, a fő folyamatok radikális átszervezésével lehet megvalósítani. A vállalaton belül hozott döntések nagyobb és bonyolultabb problémákhoz kapcsolódnak, gyorsabban hozzák meg őket, ugyanakkor bizonytalanság mellett születnek és a résztvevőktől több áldozatot kívánnak. Az új döntéshozatali folyamat azért szükséges, mert egyetlen személy nem rendelkezik az összes fontos döntés meghozatalához szükséges információval és elegendő idővel és hitelességgel, hogy meggyőzze a végrehajtásban érintetteket. Ilyen értelemben egy befolyásos emberekből álló csapatra van szükség.

2.5.2. A nélkülözhetetlen információ

Az információ jelentőségét felismerve került be az alapvető termelési tényezők közé. Különösen felértékelődött az elektronikus eszközök és a velük kapcsolatos módszerek robbanásszerű elterjedésével. A döntéshozó az intuíciójára és a rendelkezésére álló információra támaszkodhat. Az információt bizonytalanságot csökkentő új ismeretnek tekintjük (CHIKÁN, 1995).

Az információáradat és a felgyorsult változások miatt egyre nehezebben igazodnak el a vállalatok környezetükben és csak rövidebb távra tervezhetnek.

Nélkülözhetetlen a verseny szempontjából releváns információk rendszeres gyűjtése, elemzése és felhasználása.

Az informatika azzal, hogy megjelent a vállalat és a vezetők mindennapi életében, megváltoztatott bizonyos eljárásokat, szokásokat. Megnövelte a dolgozók tájékozottságát, mert korábban privilégizált (de nem titkos) információkhoz is hozzáférhetnek. Esetleg indokoltá válhat a döntési hatáskör bővítése és a szervezeti tanulás igényével is fellép.

A dolgozóknak és vezetőknek egyaránt képezni kell magukat, hogy az új folyamatokat befogadják és értékeljék azért, hogy ne gátló, hanem támogató eszközként tudják használni. ANGYAL (1999) a vállalati működés hatékonyságát javító adat- és hírkezelési rendszereket hat csoportra bontva tárgyalja. Az önműködő irodák, az adatfeldolgozó rendszerek, a döntéselőkészítő adatgyűjtés és –feldolgozás rendszerei, a vezetői tájékoztatás rendszerei, a szakértői rendszer és a szervezeten belüli rendszerek.

BERDE (2000) különböző méretű mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatokat vizsgált és megállapította, hogy a vezetők feladataik rangsorában az ellenőrzéssel együtt a vállalaton belüli informálódást tartják a legfontosabbnak. A számítógépek bevezetésétől a több és jobb információ biztosítását várták. A tartósan sikeres vállalatok a kevésbé sikeresektől abban különböznek, hogy jobb problémamegoldással, megfelelő termékeket és kiváló ár/teljesítmény arányokat nyújtanak. A mezőgazdasági vállalatoknak is értékelniük kell, hogy információik aktuálisak-e, kellőképpen gyakorlatiasak-e és megfelelően elemzik-e ezeket. Csak ezeken keresztül lehet megfelelő cselekvési változatokat kidolgozni. Ebben nagy segítséget ad a fejlett technológia, de azzal nem tudást vásárolunk meg, hanem elkerülhetjük a lemaradást az informáltság terén. HARNOS (1995) az agroökológiai potenciál kihasználása és a környezetkímélő gazdálkodás tervezésében felhasználható döntéstámogató rendszerek létrehozását nagyon fontosnak tartja. Olyan átfogó információs rendszerek felállítását

szorgalmazza, amelyek révén megváltozik az a gyakorlat, hogy rövidtávú érdekek motiválta döntések születnek és nem számolnak a hosszú távú következményekkel. Kifejlesztésüket a gazdálkodással összhangban kell végezni, hogy rendszerezett információt nyújtsanak.

RACSKÓ (1995) célját tekintve hasonló rendszer kidolgozásának a szükségességét veti fel az állattenyésztés és állategészségügy terén. A működtetés lényegét abban látja, hogy egységes szerkezetben, a korszerű számítógépes lehetőségek birtokában támogassák az adatgyűjtést, tárolást és feldolgozást, ugyanakkor a döntéshozók számára az adatok elérhetőek és feldolgozhatóak legyenek.

Az úgynevezett versenyképes hírszerzésben a modern információforrások és eszközök ugyanúgy részt vesznek, mint az emberi kapcsolatok, a kommunikációs kultúra, az elemzési módszerek és az előretekintő, stratégiai gondolkodás (GÖTTE és PFEIL, 1997).

A vállalat működését teljesen áthatja az információ. Az információs rendszer a vállalaton belül zajló tevékenységek, a környezet adatait és ezek kölcsönhatásait rendezi és információként a döntéshozó számára elérhető formába önti. Három fő összetevője a döntéshozó, az információ és a technikai apparátus (számítástechnikai eszközök). Alrendszerei a számviteli információs rendszer, a vezetői információs rendszer és az informális információs rendszer (CHIKÁN, 1995). Ezeknek együtt, egységbe rendezve kell működniük. A vállalati stratégia és a reorganizálás egyre jelentősebb szereppel bír. A hosszú távú versenyképesség meghatározó eleme a vállalati információs rendszer fejlesztése. KALLMAN és REINHARTH (1984) a számítógépes feldolgozó rendszerek három típusát különböztetik meg. Az elsősorban a strukturált döntések szintjén értékes elektronikus adatfeldolgozást, a vezetői információs rendszert, ami leginkább a részben strukturált döntések esetében támogat és a döntéstámogató rendszert, ami kifejezetten a strukturálatlan döntéseknél segít. A korszerű információs rendszer jobban megalapozza a döntéseket (HOVÁNYI, 1996).

A mezőgazdasági vállalatok körében végbement átalakulások egyrészt csak formálisak voltak, másrészt jelentős átalakításokat is véghezvittek. Egy vállalat átalakításából még nem következik, hogy hatékonyabb is lesz. Az adatfeldolgozás fejlettsége a vállalatok eredményességének egyre jelentősebb tényezője. Fontos, hogy az információs folyamatok összhangban legyenek a vállalati szervezettel, aminek kialakítása és fejlesztése vezetői feladat. Az információs rendszer eszköz a jobb működéshez, a belső folyamatok racionalizálásához. Ugyanakkor a számítástechnika alkalmazása

változásokat tesz szükségessé a szervezetben, a működési folyamatban és szociális következményei is vannak (BLATZ, 1981). A vezetésnek válaszolnia kell a gyors környezeti változások kezeléséhez szükséges stratégiai vezetési problémákra és egyúttal ismerni és tudni kell használni az információtechnológia nyújtotta támogató eszközöket. Az adminisztráció hatékonyabbá tételéhez korszerűsíteni kell az információs-rendszert (MAGDA, 1995).

Ahhoz, hogy a stratégiai vezetés követelményének eleget tegyenek, javíthatják a folyamatok hatékonyságát, vagyis fokozatosan javulnia kell a minőségnek, a költségarányoknak és az időráfordításoknak. De átstrukturálhatják a fő üzleti folyamatokat is, amihez nélkülözhetetlen a jövőkép kialakítása. „Az utóbbi években gyökeresen megváltozott az információtechnológia súlya és szerepe a gazdasági szervezetek életében és előtérbe került stratégiai célú felhasználásuk” (SALAMON, 1995).

A verseny erősödése és a korlátozott erőforrások miatt a stratégiakészítést a szervezeti változások iránti igény nagymértékben befolyásolja. A stratégiakészítés viszont összetettsége miatt legalább az üzleti eljárások, a vállalati struktúra, a vállalati szerepek és az információtechnológiával kapcsolatos jellemzők összehangolt kezelését igényli.

Az információtechnológia hatása gyakran új helyzeteket teremt a vállalati eljárások és szerepkörök között. Fel kell ismerni, hogy az információs szakértelem (munkaerő) meghatározó a cég jövőjét illetően. A technológiai, termelési, piackutatási és üzletviteli adatok előállítása, karbantartása és szolgáltatása stratégiai kérdés. Általában az információtechnológiát elsősorban adatfeldolgozó erőforrásnak és eszköznek tekintik a döntéshozatal számára. A vállalati számítástechnika új paradigmájának tekintik, hogy az információtechnológiát az üzleti eljárásokkal kapcsolják össze és a versenyelőnyök lehetséges útjainak keresésében a változások legfontosabb előidézőjeként szerepel (BHATTACHERJEE és HIRSCHHEIM, 1997).

A vezetők érdeklődése viszont nem korlátozódhat csak a szervezeten belüli információtechnológiára, hanem figyelembe kell venni az egész korszerű kommunikációs technológiát (SIMON, 1982a). Az összvállalati információs rendszerek felépítéséhez a technológiai lehetőségek korlátlanok, viszont nem szabad figyelmen kívül hagyni az üzemgazdasági szempontokat. Az elsősorban informatikai megoldás veszélye az, hogy a mennyiség kerül előtérbe a minőség rovására. A „felülről-lefelé” módszert kell megvalósítani, ami azt jelenti, hogy a vezetői információs rendszer

középpontjában egyértelműen meghatározott vezetési feladatok vannak és a lényeges adatokra kell szorítkozni (STEINER, 1997).

A változások kezeléséhez a vállalati vezetőknek az információ stratégiai kezelésére van szükségük. Ehhez pedig elengedhetetlen a tudás/ismeretek és a kompetenciák alapvető szerepének felismerése. A vezetőknek három különböző de egymással összefüggő rendszerrel kapcsolatos szakismeretek kellene. Ezek a rendszerek a tudásbázis, a vertikális rendszerek és a horizontális rendszerek (BOYNTON, 1996).

2.5.3. Az intuíció

Meghatározó, hogy egy vezető hogyan rendszerezi a rendelkezésére álló információt, hogyan használja fel azt a döntéshozatal során. Bizonyos vezetőket szisztematikus módszerek alkalmazása, másokat elsősorban intuitív döntéshozatal jellemez. A sikeres vezetők figyelik a környezetet, érzékelik a változásokat, intuícióval vegyítve döntenek és valójában az előző két módszer kombinációját alkalmazzák.

Az ember helyes döntéseinek jó részét annak köszönheti, hogy jó intuícióval vagy ítélőképességgel rendelkezik. Tény, hogy néha hirtelen jutunk el a problémák megoldásához. Ez az intuitív ítéletalkotás azonnali és megbízható azokon a területeken, ahol elegendő tapasztalatokkal rendelkezünk.

Ez viszont a megismerés szerepét emeli ki, vagyis egy szakterületen kialakított „olyan bonyolult rendező háló” létrejöttét, amely lehetővé teszi az objektumok és helyzetek sokasága közül bármelyik felismerését. Intuíciónk révén felismerjük ezeket és felidézzük azt, amit addig róluk megtudtunk.

A tapasztalatokon alapuló felismerés nélkül az összetett döntési helyzetekhez szükséges információgyűjtés (keresés) nagyon sokáig tartana. Az intuíció hasznosítja korábbi tapasztalatainkat és így az intuíció és a keresés együtt működik. Az intuíció továbbá gyakran összekapcsolódik az érzelemmel, aminek erőteljes hatása van az emberi problémamegoldás menetének kialakítására, vagyis a döntéshozatali folyamatra.

Az intuíció egy olyan „tudás”, amely az emberben lévő tudattalanban gyökerezik. Nem tudjuk, hogyan működik, de segítségével képesek vagyunk egy pillanat alatt megragadni az egész helyzetet. Nem működik megrendelésre, mégis jelentős szerepet játszik a vezetői döntésekben. Ennek ellenére mégis igyekeznek a vezetők valamilyen logikus magyarázatát adni döntéseiknek, ami inkább a mások meggyőzésében segít. A vezetői intuíció felhasználása nem jelenti és nem is jelentheti a tények, információk mellőzését. Az adatgyűjtés és feldolgozás nem mellőzhető, viszont iránymutatást adhat

azok értékeléséhez és addig fel nem ismert kapcsolatokra világít rá, vagy új nézőpontot teremt a döntési helyzethez. Továbbá sokszor nem áll rendelkezésre elegendő információ vagy erőforrás az alapos előkészítéshez, gyakran nincs elegendő idő mindezekre vagy nem is ismerünk alkalmazható módszereket. Ilyenkor csak az intuíciónak lehet támaszkodni, amennyiben nem lehet elhalasztani a döntést. Az így „kikényszerített” döntés komoly veszélyeket rejt a szervezet számára.

A tudomány az emberi megismerés, gondolkodás tanulmányozása során elért eredményei segítségével szolgálnak az olyan komplex gondolkodási folyamatok megértésében, mint a döntéshozatal.

Az intuitív döntés gyors, melynek során az agy gyorsan feldolgozza az összes elérhető információt (felhalmozott tudást) és szavakba nem önthető ismereteket is képes felhasználni. Olyan összefüggéseket is felismer, amellyel a formalizált megközelítés nem boldogul. Segítségével bonyolult helyzeteket is képesek vagyunk kezelni, habár a folyamat részleteit nem ismerjük, csak a végeredmény tudatosodik (BARAKONYI, 1998). A tapasztalt döntéshozó hiányos információk alapján is tud dönteni. Döntéseit nem egyenletek és képletek alapján hozza (VELENCEI, 1998).

„Az emberi gondolkodás adaptív jellegű: hiányos információkból vagy akár az információk teljes hiányából képes következtetni arra, hogy milyen lehet a teljes kép.” (DRUCKER, 1991).

LÖVEY (1992) a magyar vállalatvezetők körében végzett vizsgálatot és megállapította, hogy a vezetési hierarchián felfelé haladva nő az intuitívek aránya. Ezt azzal magyarázza, hogy a felső szintű vezetőknek szélesebb összefüggésekből kell képet kialakítania, aminek az intuitívek jobban megfelelnek.

2.5.4. Bizonytalanság a mezőgazdaságban

A magyar agrárágazatban immáron több mint egy évtizede érvényesülő bizonytalanságot számos szerző támasztja alá. A bizonytalanság a vállalat és környezete közötti viszony olyan tulajdonsága, aminek alakulását nem lehet előre látni. A változások gyorsasága mást jelent ennek az ágazatnak, mert itt olyan természeti, biológiai korlátok vannak, amelyek miatt a változások relatív gyorsasága jelent óriási nehézséget.

Már az 1980-as évek elején csökkentek a források és visszafogták a fejlesztéseket, majd megkezdődött az eladósodási folyamat, felgyorsult a tőke kivonása a mezőgazdaságból.

Habár a mezőgazdaság vagyónvesztése 1990 és 1995 között érzékelhetőbbé vált, a rendszerváltásig már a vagyón felét „felélték” (BALOGH és HARCSA, 1998).

BALOGH (1988) szerint az állattenyésztés révén olyan területen folyik a termelés, ami másra nem vagy kevésbé alkalmas. A piac igényelte jó minőség és egyöntetűség biztosítása lehetetlen az állatállomány létszámának fenntartása nélkül. Már SZELÉNYI (1989) is rámutat, hogy a közgazdasági szabályozók, árak és támogatások gyakori változtatása – pedig akkor két-három évenként történtek – bizonytalanná teszi a termelési feltételeket, főleg a hosszabb reprodukciós periódusú állatfajoknál. A megalapozottabb vállalati tervezéshez elengedhetetlen, hogy a gazdasági rendszer stabilabb és kiszámíthatóbb legyen (HANYECZ, 1990).

A termelő szövetkezetek struktúráját vizsgálva BABINSZKY (1990) stratégiai jelentőségű kérdéseket vet fel. Ezek a földvagyón és földtulajdon tisztázása, a földhasználat, a vagyónfelosztás és vagyónhasználat, a vezetésszervezet, a termelésszervezet és az információs rendszer megszervezésének sürgőssége.

DOMOKOS (1992) a társadalmi megbecsülés hiányával, a kiszolgáltatottság érzésével küzdő szakember- és vezetőségárda küldetésének nevezte és nélkülük megvalósíthatatlannak tartotta a szövetkezetek átalakítását, amit stratégiai lépések sorozatának nevezett.

A politikai- és gazdasági változások okozta strukturális és piaci problémákra nehéz megoldást találni. A feldolgozó iparnak meg kell újulnia, majd hosszú távú stratégiák kidolgozása is lehetséges lesz. Előtérbe kell helyezni természeti adottságainkat, tömegtakarmányainkat és melléktermékeinket, amelyek az állatállomány fejlesztését indokolják és még mindig kihasználatlan tartalék (SZMODITS, 1992). A szerkezetváltáshoz alacsonyabb költségekre van szükség, amit BARTOS (1992) az ökonómiai és ökológiai tényezők tervezés során megvalósuló összekapcsolásával javasol elérni.

Az agrárválság okait elemezte GAZDAG (1993). Nem támogatásokat szorgalmaz, hanem helyes gazdaságpolitikát, ami kezeli az ágazat pénzügyi szanálását, a tulajdonviszonyokat rendezi, megteremti az élelmiszeripar és –kereskedelem és a mezőgazdasági alapanyag termelés összhangját. GERE (1993) megállapítja, hogy az átalakuló mezőgazdaságban a szarvasmarha-tenyésztés halmozottan hátrányos helyzetbe került. Leszögezi, hogy a szarvasmarha faji adottságai miatt sem viseli el a gyakori, körültekintés nélkül hozott intézkedéseket. A válságmenedzselést vezetői oldalról vizsgáló SZINTAY és SZAKÁLY (1993) megállapították, hogy a szervezeti

teljesítmény elmaradásának első fázisa a stratégiai válság. Ez a stratégia hiányában vagy az abból eredő rugalmatlanságban nyilvánul meg, ami még a napi teljesítmények szintjén nem érzékelhető.

BURGERNÉ GIMES (1993); SIPOS és SZABÓ (1993) hiányolják az átgondolt kormányzati döntéseket és a hosszú távú stratégiát, amire támaszkodhatnak az ágazat szereplői. A termelés csökkenésének okát a bizonytalanságban és a gazdasági ellehetetlenülésben látják.

SZÉLES (1993, 1995a) a mezőgazdaság válsághelyzetét elemezve a termelés-csökkenés és az állatállomány csökkenés okaira mutat rá. Állatállomány csökkenést eredményezett az, hogy a gazdaságok többsége a tenyészállatok eladásával tartotta fenn fizetőképességét. Az állattartó telepek zöme rekonstrukcióra szorul.

Az állati eredetű termékek jövedelmezősége csökkent, amit a termelési költségek és a hozam és termelési érték eltérő arányú növekedése, valamint a termelési és fogyasztói piacon egyaránt létrejött agráröllő okozta. Ezekhez járult hozzá a forgóeszköz finanszírozás nehézsége, amit az ágazatban tömegesen bekövetkező fizetésképtelenné válás eredményezett. Ezt csak bankhitelekkel lehetett enyhíteni, ami rendkívül magas kamattal járt. Egyértelmű vagyonsorcsóválás folyt, ráadásul az új tulajdonosok a menedzsmentnek nem engedték a rekonstrukciót. Az elvonások állami szinten növekedtek, a támogatások pedig csökkentek. A nagyüzemek felhagytak az integrációs tevékenységgel. CSEPREGI (1995) a mezőgazdaság jövőjét a tulajdonreform menetétől, a piacgazdaság alakulásától, az EU csatlakozástól, a klímaváltozástól, a környezetvédelmi kérdések felértékelődésétől teszi függővé. Felhívja a figyelmet a moralitás és a környezetvédelem kapcsolatára, a termelők és fogyasztók egészségvédelmére és a minőségi termékek előállítására.

LAKATOS (1997) rámutat, hogy a gazdasági feltételek nem várt mértékben bekövetkező, ugrásszerű változásai gazdasági bizonytalanságot idéznek elő. A mezőgazdaságban felhasználható technikai fejlődés túl gyors, ami az erőforrások megfelelő kombinációjában okozhat bizonytalanságot. Ehhez járul az intézményi bizonytalanság, ami a tulajdon- és szervezeti rendszer átalakulásának hiányosságaival párosul.

TÓTH és VARGA (1998) 100 szövetkezetet és jogutódját vizsgáltak meg. Megállapították, hogy többségük termelő típusú maradt, miközben eltűntek a melléküzemágak és tényleges tevékenységként jelent meg a szolgáltatás és kereskedelem. A gazdaságok 60%-a nem változtatta meg a szervezetét, a többi

elsősorban gazdasági társasági formák alakításával változtatott. A vagyonnevesítés ellenérdekeltségű tulajdonosi csoportokat eredményezett (aktív tagok, nyugdíjas tagok és kívülállók), melyek vesztese a kisebbségbe szoruló aktív tagok lettek.

A földtulajdon és földhasználat körülményei nem javultak, felerősödött a földbérleti verseny, ami tovább növelte a gazdálkodás kockázatát. A szövetkezetek a korábbi integrációs szerepet nem tudják betölteni, bár keresik az együttműködés lehetőségét.

KARALYOS (1998) Hajdú-Bihar megyében végzett felmérése alapján közli, hogy a mezőgazdasági szövetkezeti vállalkozási méret jelentősen csökkent, többségük a középüzemi kategóriába tartozik. Hangsúlyozza, hogy a foglalkoztatott létszám és az üzemméret között nincs közvetlen összefüggés, mert a szövetkezetek „árnyékában” termelő, szolgáltató vállalkozások, kistermelők, őstermelők és egyéni vállalkozók működnek. Egyre nő a tagi vállalkozások aránya. A gazdálkodás valós nagyságrendje ezek figyelembe vételével számítható. A termelési struktúrát kényszerű specializálódás alakítja. Megnőtt a szolgáltatások szerepe, ami termelő, szolgáltató és értékesítő szövetkezeti modellt alakít ki. Nem vesztette el a szövetkezet a tagságról gondoskodó szervezet szerepét, vagyis a szociális gondoskodás még mindig része a vezetői stratégiának.

A vezetők munkájában az utóbbi öt évben a likviditás menedzselése volt a leghangsúlyosabb terület. Ezt az értékesítés követte miközben a termelésirányítás nem veszített jelentőségéből. A döntések előkészítését korábban végző munkaszervezeteket leépítették. Ez további terhet ró a döntéshozókra, hiszen nem a feladatok tűntek el csak a külön szervezet szűnt meg. Viszont a döntéseket ellenérdekeltségű tagi csoportok megnyilvánulásai közepette kell meghozni, elfogadtatni és végrehajtani. MAGDA (1995) a gazdálkodás méretcsökkenésének és a tulajdonosi érdekek előretörésének tulajdonítja, hogy a vezetési szervezet kétszintűre csökkent. Az egyik a termelés közvetlen irányítója, a másik az első számú vezetés. Az utóbbi összetételét tekintve az elnökből és egy olyan közgazdasági szakemberből áll, aki a vállalkozás elszámolás és információs rendszeréért felel.

A napjainkra megváltozott tulajdonosi szerkezet felveti a kérdést, hogy a vezetés tulajdonosi testületként (a tagok érdekében) vagy vállalati vezetésként tevékenykedjék-e? Fokozatosan szétválík a tulajdonosi-vállalkozói réteg és munkavállalói kör, ami befolyásolja a szervezet, a vezetés és a működés lehetséges formáit (KARALYOS, 1998). A vezetés egyik legfontosabb feladata, hogy a jövedelmező de nem likvid

működés és a likvid, de nem jövedelmező működés között megtalálja az utat, hogy a jövedelmezőséget a likviditással együtt tudja biztosítani (REKE, 1998).

MARKIDES (1993) megállapította, hogy az újraösszpontosítás vagyis a diverzifikáció csökkentése a vállalatok részéről természetes reakció a környezet nagyobb változékonyságára és a tőkepiaci verseny éleződésére. Profilszűkítéssel javítani tudják a hatékonyságot és a nyereségességet.

Ehhez hasonló megfigyelhető volt az agrárszektorban Magyarországon is, bár ezzel elsősorban nem a vezetés figyelmének és az erőforrások felaprózottságát akarták felszámolni, hanem egyszerűen veszteséges és kilátástalannak tűnő ágazatokat szüntettek meg.

Még nem sikerült az új növekedési pályára terelni a mezőgazdaságot, ami főleg a politikai döntések következménye. Az ideológiával szemben előtérbe kell helyezni a gazdasági racionalitást.

Vezető szemléletnek kell lennie a jó minőségű és nagy mennyiségű árutermelésnek. A földtulajdon és birtokpolitika rendezése, az adórendszer átalakítása, a közös fejlesztések támogatása, hatékonyabb piacvédelem, a kereskedelem és feldolgozás koncentrációjának ösztönzése és a hatékonyabb piacsabályozás megvalósítása a legfontosabb tennivalók (BUDAY SÁNTHA, 1998). Mindezeket viszont ki kell egészítenie a megfelelő információs rendszernek mind a vállalkozásokon belül, mind pedig azok külső környezetében.

2.6. MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK

Vezetőnek lenni abban az értelemben, hogy ne csak a betöltött pozíció miatt, hanem az elvégzett munka minősége, az elvárásoknak való megfelelés és a kihívásokra adott válaszok alapján tekintsenek valakit vezetőnek nélkülözhetetlenek bizonyos tulajdonságok.

TIMMONS (1978) hat tényezőt jelölt meg a sikeres vállalkozást vezetőkkal kapcsolatban, melyek egyike a vezetőkészség. A vezetői tevékenység pedig elsajátítható mindazon képességek birtokában, amelyek megléte feltételezi, de nem teszi kizárólagossá az alkalmasságot.

Az ezeket kiegészítő folyamatos tanulással és a gyakorlatban történő felhasználás során olyan ismeretekre, készségekre lehet (és kell is) szert tenni és fejleszteni, amelyek révén sikeres vezetői munka végezhető. MINTZBERG (1975) a vezetői munkát

tanulmányozva olyan szerepeket azonosított, amelyek elvárásként jelentkeznek a vezetővel szemben és az ezeknek való megfelelésben kiemelt jelentőségűek bizonyos képességek. Az általa azonosított szerepek a személyközi szerepek, az információs szerepek és a döntési szerepek. A formális hatáskör lehetővé teszi a vezető számára, hogy a szervezet többi tagjával és a külső érintettekkel kapcsolatot tartson, amelyen keresztül a döntéseihez szükséges információt is megszerzi.

Ez az információs szerep pedig lehetővé teszi, hogy sikeres döntési szerepet töltsön be. SZONYI és STEINHOFF (1989) a sikeres vállalati irányítás egyik követelményének tekintik a személyes tulajdonságokat, melyeken belül egyebek mellett a sajátos egyéniséget, a szervezőkészséget, irányítási készséget, jó beszédkészséget és a vezetési képességeket hangsúlyozzák. Az emberek között viszont különbség van a tekintetben, hogy milyen képességekkel rendelkeznek és azok milyen színvonalúak (ROÓZ, 1995). SOMOGYI (1998) alapvető kritériumként fogalmazza meg a vezetővel szemben a moralitást, mint minden egyéb tulajdonságot burkoló feltételt.

Ennek a szerepe, mint döntésorientáló tulajdonság fokozatosan felértékelődik a mai gazdasági viszonyok között, amikor a fehérgalléros bűnözés térhódítását éljük meg. A mezőgazdaságban működők számára CASTLE et al. (1987), SOBEY (1988), KAY és EDWARDS (1994) olyan gazdálkodást segítő technikákat javasolnak, melyek elsajátítása és alkalmazása különböző képességek meglétét feltételezi. VRANCH és EDDISON (1988) a számítástechnika társadalmunkra gyakorolt hatására és a mezőgazdaságban végbemenő térhódítására hívja fel a figyelmet, kiemelve elsősorban a pénzügyi és termelési adatok valamint a szaktanácsadás és információ szolgáltatás ezúton történő hatékonyabb felhasználását. A hatékonyság javítása állandó feladat a vezetők számára. Ehhez egyre több és szélesebb körű információ szükséges és áll rendelkezésre, amelyek gyors megszerzéséhez, megszüréséhez és felhasználásához egyre kevésbé nélkülözhetők az információtechnológia által kínált lehetőségek és eszközök.

DRUCKER (1991) a hatékony vezető jellemzésénél kiemeli, hogy a vezető csak akkor lesz eredményes, ha kamatoztatja a rendelkezésre álló képességeket, beleértve a dolgozói, saját és főnöke képességeit is.

BERDE et al. (1998) szintén hangsúlyozzák a személyes tulajdonságokon túlmenően az azok kiaknázását lehetővé tevő vezetői tevékenységet. Az elmúlt évtizedben a hektikus gazdasági élet számos olyan döntést kényszerített ki, amelyek stratégiai jelentőségűek. Ezekben a döntésekben meghatározó szerepe van annak is, hogy milyen a menedzserek

felkészültsége, képzettsége, tapasztalata, milyen személyiségjegyekkel és képességekkel rendelkeznek (ZOLTAYNÉ PAPRIKA, 1997).

2.7. DÖNTÉSTÁMOGATÁS

2.7.1. Döntéstámogatás

A racionális ember modellje nem ad választ az élet valódi problémáira. A leíró döntéscélmező a tényleges emberi döntéshozatali folyamatot vizsgálja. Feltárta, hogy az ember információfeldolgozási kapacitása korlátozott. Ezért a döntéshozó egyszerűsítésekkel él, a megoldási változatok kidolgozásakor egyszerűsítő keresési eljárásokat alkalmaz. A környezeti bizonytalanság és az egyszerűsítések miatt pedig torzításokkal is számolni kell. A kognitivitás korlátai, a képességek behatároltsága, a döntési helyzet és a bonyolult, bizonytalan környezet indokolja a döntésben támogató eszközök alkalmazását.

A döntéstámogatás fogalmát úgy vezették be, mint egy számítógép alapú információs rendszert, amely rosszul strukturált vagy részben strukturált döntési feladatoknál támogatnak. Az ember képes felismerni sok tényező közül a meghatározókat, hiányos információ mellett is képet tud alkotni. A számítógép nagy tömegű információ kezelésében gyorsabb és pontosabb, mint az ember. A jól meghatározott feladatok esetében a megoldás generáló modellek, a rosszul meghatározott problémák esetében az ember állít elő jobb megoldásokat (VÁRI és VECSENYI, 1987).

A döntéstámogató rendszer számítógépes támogatást ad a döntéshozónak, lehetővé téve az ember és a gép képességeinek kombinálását. A döntéstámogatást leggyakrabban olyan helyzetekben veszik igénybe, amikor több lehetőség közül akarnak választani, szűkös erőforrásokat kell elosztani, vagy tárgyalásra készülnek fel, ahol érvelni kell (PAPRIKA, 1994). A számítástechnika átalakította a belső információáramlást. Ugyanakkor a különböző fejlesztések mostanra lépnek fel az adatfeldolgozás szintjéről a vezetői információrendszerek szintjére. A nagy létszámú alkalmazotti gárdával működő vállalatoknál jellemzőbb a vezetői információs rendszerek használata.

A vezetői információs rendszerek viszont a rosszul strukturált döntések támogatására nem alkalmasak. A döntéstámogató rendszer (DSS= Decision Support System) lehetővé teszi a különböző forrásokból származó információhoz a hozzáférést és azok kreatív kezelését. Ezeket a nyolcvanas évek stratégiai döntéseit támogató legigéretesebb eszközöknek tartották (REIMANN, 1985). A Magyarországon működő vállalatok

között végzett felmérés szerint ilyen rendszereket elsősorban azok alkalmaztak, amelyeknél az átlagosnál nagyobb volt a menedzsment és egyéb tulajdoni hányad.

A szakértő rendszereket pedig az átlagosnál nagyobb külföldi tulajdoni hányaddal működő vállalatok használták és ezek is többségében importált rendszerek (ZOLTAYNÉ PAPRIKA és GERGELY, 1997). A menedzseri döntések szempontjából BARACSKAI (1999) egyáltalán nem tartja olyan hatékonynak a döntéstámogató rendszereket, mint azt a nyolcvanas években várták. Sőt, leginkább döntésfékező rendszereknek tartja ezeket, mivel szűrés nélkül öntik a vezetők elé a sok információt. A döntéshozatalnál elengedhetetlen gyorsaság szenved csorbát, ezért inkább merevítik a menedzseri döntéseket. A vállalatok különböző elvárásokat támasztanak a számítástechnikával szemben.

Ezeket az alábbi szintekbe lehet sorolni:

1. szebb leveleket írunk,
2. több adatot tudunk feldolgozni,
3. gyorsabban tudunk elemzéseket készíteni,
4. kényelmesebben fogunk dönteni,
5. nem unatkozunk- játszunk az Interneten.

A vállalatok többsége a második és harmadik szintig jutott el.

2.7.2. Szakértői rendszerek

Mesterséges intelligenciának hívják az informatikának azt a területét, amely az ember döntési folyamatait próbálja modellezni. A szakértői rendszerek, amelyek speciális tudásbázisú rendszerek, olyan számítógépes felhasználói programok, amelyek a mesterséges intelligencia kutatás tudományterületéhez tartoznak. Valójában a logikai érvelés módszerét alkalmazó számítógépes rendszerek, amelyek emberi tudást illetve tapasztalatot igénylő feladatok megoldásában támogathatnak. BARACSKAI (1997) azért ajánlja, mert minden más döntéstámogatás kevésbé jó.

Ezek az ismereteken alapuló rendszerek nem mechanikus feladatmegoldást végeznek, hanem úgy „működnek”, ahogy egy szakértőtől elvárnánk. A rendszer felépítése és működése az „emberi gondolkodás folyamatát tükrözi”. Ezek sem képesek viszont javaslatok megfogalmazására.

Félreértések sorozata származik abból, hogy a felhasználók teljes körű problémamegoldást várnak el ezektől a rendszerektől. Az így okozott csalódás miatt a

kifejezés negatív felhangot kapott. Számos szakértői rendszer „bukott meg” a szegényes átmeneti időszak és szervezeti folyamatokba történő beépítés miatt (COOKE, 1991).

Az innováció, az alkalmazásra való hajlandóság és a következetes megvalósítás elengedhetetlen a rendszer sikeres felhasználása szempontjából (BADIRU, 1988; LIEBOVITZ, 1986; BENDERS és MANDERS, 1993; DOLOGITE és MOCKLER, 1989). További gátja a még szélesebb körű felhasználásnak a szegényes piaci bevezetés és marketing munka. Megerősíti a szakértői rendszer létjogosultságát, hogy egy szakértő hosszú évek alatt (5-10 év) tesz szert olyan ismeretekre és tapasztalatra, hogy információ hiányos helyzetekben is képes megbirkózni a feladatokkal. Egy kifejlesztett és bevezetett szakértői rendszer ismeretanyaga viszont azonnal másolható és felhasználható (SZENTELEKI et al. 1998).

A sikeres alkalmazókat vizsgálva KUNNATHUR et al. (1996) megállapították, hogy a szakértői rendszer bevezetésénél mindegyik vállalatnál fontos szempont volt, hogy ezen keresztül a felhalmozódott szakismeretek megőrizhetőek.

A tudásbázisú rendszerek potenciálisan az üzleti eljárások, módszerek megváltoztatói, lehetővé téve a különböző képzettséggel rendelkező egyéneknek, hogy fajsúlyos problémákat oldjanak meg. A szakértői rendszerek több mint két évtizede vannak kereskedelmi forgalomban. Az USA-tól Európán át Ázsiáig alkalmazzák a különböző vállalatok a tudásbázisú rendszereket. A vállalatok többsége több mint tíz saját kidolgozású szakértői rendszert fejlesztett ki és vezetett be. WIIG (1990) a szakértői rendszer alkalmazását az alábbi főbb üzleti jellegű indokokkal támasztja alá:

1. Segít megbirkózni a komplexitásból adódó, a működés során fellépő nehézségekkel
2. Segít megbirkózni az összetett problémákkal, amikor a döntésnél túl sok információt kell egyidejűleg figyelembe venni
3. Javítja a szolgáltatások és a termék minőséget
4. A kevésbé képzett embereknek magas színvonalú ismereteket biztosít
5. Megőrzi és felhalmozza az eltávozott vagy előléptetett szakemberek tudását, ismereteit
6. Közvetlen gazdasági hasznot jelent, mert költség és veszteség csökkentő hatása van az emberi erőforrásokkal való takarékoskodás révén, továbbá a megnövelt árbevételen keresztül

Ezt a felsorolást olyan felhasználók véleménye alapján állította össze, akik hosszabb ideje használták a szakértői rendszert és az általuk említett előnyök és haszon közvetetten az üzleti eredményekben nyilvánult meg.

A magyar állattartó gazdaságokat eltérő fejlettség és még eltérőbb szervezeti állapotok jellemzik. A munkahelyi szervezetséggel kapcsolatos döntések éppúgy megkönnyíthetők vagy hatékonyabbá tehetők, mint bármely más területtel kapcsolatos döntések. Ehhez megfelelő információra (ismeretekre) és annak strukturálására van szükség. A döntéstámogatás területén az 1990-es években a tudásbázisú rendszerek fejlesztése dominált, amely alap gondolatát használtam fel a munkahelyek szervezetségének vizsgálatára. A szervezetséggel kapcsolatos döntések támogatására a fent említettek alapján feltöltött tudásbázisú keretrendszer került alkalmazásra.

2.8. A SZERVEZÉS JELENTŐSÉGE

A tevékenység és célkitűzések alapján három nagy területen jelent meg a szervezés. Mint társadalmi tevékenység szervezeteket hoz létre, működtet és továbbfejleszt. Gazdasági tevékenységként a tevékenység lefolyását és az arra ható tényezőket vizsgálja, a meglévő tevékenységeket racionalizálja, hogy azokat eredményesebbé, gazdaságosabbá, termékenyebbé tegye. Ugyanakkor a munkát végző ember tevékenysége könnyebb legyen, jó munkafeltételeket teremtsen, jó munkakapcsolatokat alakítson ki. Emberi alkotó tevékenységként pedig szellemi terméket hoz létre.

A menedzseri munka négy meghatározó tevékenysége, amelyeket menedzsment funkcióknak nevezünk és minden menedzser tevékenységében jelen vannak a következők:

1. Tervezés
2. Szervezés
3. Irányítás és
4. Vezetés

Természetesen ezek egy folyamatot alkotnak, amit átfog a vezetés.

A szervezési ismeretek szerepe alapvető fontosságú a termelő tevékenység sikerességéhez és LADÓ (1973), UDVARI (1975), SUSÁNSZKY (1982), MÉHI (1992) ennek kiemelt helyet tulajdonítanak a vezetői ismeretek sorában.

A szervezés az a funkció, amely a legeredményesebb munkavégzés érdekében csoportosítja, elrendezi és összekapcsolja az elvégzendő feladatokat és az embereket. FERKE (1999) a tevékenységet felbontva megadja annak résztvékenységeit:

- A feladatok elosztása
- Az erőforrások biztosítása
- Kapcsolatok létrehozása
- Szervezeti felépítés kialakítása

BERDE (2000) a vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata során felmérte, hogyan minősítik, rangsorolják a mezőgazdasági vezetők a vezetői feladatokat. A nyolc elemből álló csoport feladatainak rangsorolásakor az átlagrangsorban a szervezés a vállalat belüli informálódás és az ellenőrzés mögé, de a többi feladat elé került.

Ezzel is alátámasztva, hogy a gyakorlati szakemberek milyen fontosnak tartják a szervezési feladatokat.

NAGY (1999b) szerint a mezőgazdasági vállalkozók, mint minden más vállalkozók, arra törekednek, hogy minél nagyobb jövedelmet termeljenek. A jelenlegi forráshiányos helyzetben ennek általános módja, hogy a lehető legkisebb ráfordítással minél több és jobb minőségű terményt és termékeket állítsanak elő.

A ráfordításokkal való takarékoság vonatkozik a munkaráfordításokra is és ez megnövelte a munkaszervezés jelentőségét.

LADÓ (1979) a szervezést olyan alkotó szellemi tevékenységnek tartja, amely konkrét cél eléréséért az adott kor ismereteinek, tudományos eredményeinek felhasználásával munkafolyamatok és azok ellátására hivatott szervezeteket hoz létre vagy fejleszt. Megteremti az összhangot a működési rend, a munkaerő, a munka tárgya, a munkamódszer és a munkaeszköz között.

A termelési folyamatok működésének zavarait, amelyek a tervezés, vagy végrehajtás hibái miatt keletkeznek veszteségfeltáró módszerek alkalmazásával lehet felderíteni. Az alapos feltáró munkát a racionalizálás követi, aminek során a termelési tevékenység szempontjából legmegfelelőbb módszereket keresik a szervezők, és javaslatot tesznek a helyi viszonyok között leginkább alkalmazható változat bevezetésére.

HAJÓS (1997) szerint a munkaszervezés fogalmának meghatározására, nem sok kutató vállalkozott, mert a hazai szakirodalomban az egységes nézet hiánya miatt nem egyszerű. A hazai gyakorlatban előforduló egyik véglet leszűkíti a munkaszervezést a

közvetlen munkatevékenységre. Tágabb értelmezésben a munkaszervezés a munkahely felszerelése, elrendezése, az ott lezajló folyamatok összehangolása, megszervezése úgy, hogy a munkatevékenység termelékeny, gazdaságos, biztonságos, kényelmes és kulturált legyen.

NAGY (1999a) különbséget tesz a munkaszervezés és a munkahely-szervezés között. Amíg a munkahelyszervezés a munkafolyamatot teljes komplexitásában, de egy-egy környezetéből kiszakított munkahelyre szervezi és vizsgálja, addig a munkaszervezés kiterjed az egész üzemre, vállalkozásra.

A munkahelyi szervezettségi tényezők alapján történő elemzési eljárás rendszerét ipari igények és feltételek alapján a Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoportjának tagjai dolgozták ki, majd ipari üzemekben sikerrel alkalmazták is. Az Agrárgazdasági Kutató Intézet Szervezési Szolgálatának Munkaszervezési Osztálya munkatársai ezt a rendszert megfelelő adaptációval alkalmasnak találták mezőgazdasági munkahelyek vizsgálatára is. A módszer lényege a szervezettségi tényezők alapján történő helyzetfelmérés, elemzés, célja pedig a munka szervezettségét növelő javaslatok megfogalmazásának elősegítése.

SZENDRŐ és SZÍJJÁRTÓ (1979) a mezőgazdasági nagyüzemek vezetői körében végzett vizsgálataik alapján a gyakorlat egyre sürgetőbb igényét hangsúlyozzák a korszerű munkaszervezési módszerek és alkalmazható megoldások iránt.

SUSÁNSZKY (1991) a racionalizáló szervezés célját a következőkben jelöli meg:

- az adott személyi, technikai és technológiai feltételek melletti veszteség- és tartalékmentes működés
- a viszonylag rövid idő alatt mobilizálható hatékonyság-fokozási lehetőségek módszeres feltárása és kiaknázása, tehát
- elsősorban a meglévő adottságok (személyi és tárgyi tényezők) optimális kihasználására irányuló törekvés

FELLEG (1979) arra hívja fel a figyelmet, hogy a mezőgazdasági munka hatékonyságát, eredményességét számos genetikai, élettani és környezeti tényező befolyásolja. A munkaszervezést gazdasági és humán célok vezérelte alkotó tevékenységnek tekinti, amely az élő- és tárgyasult munka hatékony felhasználását lehetővé teszi. A mezőgazdasági munkafolyamatok szervezése tehát rendkívül összetett

feladat, ezért a szervezőmunka csak úgy lehet eredményes, ha teljes értékű komplex tevékenységként valósul meg (VESZELI, 1992).

Az állattenyésztési munkák szervezése területén tapasztalható jelentős lemaradásra hívja fel a figyelmet hazai és külföldi összehasonlítások alapján UDVARI (1979). Véleménye szerint az ágazat eredményességét meghatározza a munkaszervezés, mégpedig a környezeti feltételeknek való megfelelésen keresztül.

NAGY (1987) szerint az állattenyésztési ágazatban, így a szarvasmarha-tartásban tevékenykedő munkaszervezők dolgát megnehezíti, hogy a dolgozók igényei mellett, az állatok igényeit is figyelembe kell venni. Hiszen az állomány genetikai képességét csak úgy tudjuk maximálisan kihasználni, ha a munkarendek és az alkalmazott munkamódszerek kialakításánál figyelembe vesszük az állatok biológiai igényeit is.

CSÁKI (1988) véleménye, hogy az élelmiszer-termelésben meg kell teremteni nemzetközi versenyképességet, aminek egyik feltétele az eredményesebb vállalati munka. Az elvégzett munka szervezettsége révén jobb minőségű terméket állíthatnak elő.

Piacgazdaságban ez a piaci értékítélet javulása révén, a termelés alapvető megváltoztatása nélkül is hatékonyság növekedést eredményezhet (MÉHI, 1992). A foglalkoztatási terhek növekedése maga után vonja a termelés hatékonyságát növelő munkaszervezési eljárások alkalmazását. A jövedelmezőség alacsony színvonalra a költségtakarékos megoldásokat helyezi előtérbe (SZÉLES, 1995b).

HAJÓS és MAGYARI (1994) ökonómiai szempontok alapján adják meg a mezőgazdasági munkaszervezés korszerű értelmezését. Ez a termelési folyamat humán és anyagi feltételeinek tér- és időbeni összehangolása, amelyben sajátos szerep jut a biológiai és gazdasági tényezőknek. A munkaerő-felhasználás hatékonyságát vizsgálva legfontosabb tényezőknek a következőket tartják:

- optimális munkafeltételek kialakítása,
- munkamegosztás és kooperáció megteremtése,
- munkamódszerek kidolgozása,
- munkahelyek és kiszolgálásuk szervezése,
- munkások kiválasztása és betanítása,
- munkák időigényének megállapítása (normázás),
- ösztönzési rendszer kialakítása.

A munkával kapcsolatos költségek hazánkban is emelkedtek (elsősorban a járulékos költségek miatt), de a kedvezőtlen közgazdasági környezet és az alacsony támogatottság miatt a holtmunka felhasználásnak korlátai vannak (FEJES, 1996). Az állattenyésztésben a munka termelékenységére rendkívül alacsony. A nyugat-európai adatokhoz képest egységnyi vágóállat előállítására felhasznált munkaidő hazánkban azok háromszorosa (HERCZEG és BEKKER, 1992).

A termelékenység javulásához alapvető a biológiai folyamatok és a technikai feltételek összhangja, a tényezők (biológiai, műszaki, környezetvédelmi) együttes javítása. A mezőgazdasági munka hatékonyságát jelentősen befolyásolja a munkahelyi légkör, emberséges, megértő vezető és a megfelelő motiváció (MAGDA et al., 1992).

NAGY és DIENESNÉ (1997) megállapították, hogy az állattenyésztő telepeken a legfontosabb szervezeti gátló tényezők a bérezési, jutalmazási problémák, az alacsony motiváció, a gyenge csapatmunka, valamint a munkamegosztás problémái.

Az elvégzett munka színvonala és a munkaszervezés alapvetően meghatározza az előállított termék minőségét. Ez a szervezési ismeretek fontosságát húzza alá.

A mezőgazdaságban is változnak a szellemi munka sajátosságai. Az agrárértelmiségnek új követelményeknek kell megfelelnie, a piacgazdaságban mindennapossá válik a korszerű számítástechnikai eszközök, lehetőségek és módszerek alkalmazása (KOTSIS, 1992; KALMÁR, 1992).

2.9. SZERVEZÉSI KÉRDÉSEK A HÚSHASZNÚ TEHÉNTARTÁSBAN

Húsmarhatenyésztés vagy húsmarhatartás a hústípusú szarvasmarhákkal történő marhahústermelést jelenti. Az ágazat tágabb értelemben a tehéntartást és borjúnevelést, a növendéküző nevelést, a marhahízlalást, a növendék- és tenyészbika tartást is magában foglalja. Mivel az utóbbi három technológiai folyamata nem tér el a tej- és kettőshasznosítású állományoknál alkalmazottól, ezért szűkebb értelemben a gyakorlat a húsmarhatenyésztésen a húsmarhatartást, vagyis a tehéntartást és borjúnevelést érti.

Húsmarha az a tehén, amit nem fejnek, hanem csak borjú-előállításra és felnevelésre használnak. A húshasznú tehéntartáshoz vagy másképpen anyatehéntartáshoz tehát szorosan kapcsolódik a borjúnevelés. A hústehén egyedüli hozama a választott borjú.

Az ágazat fejlesztésének számtalan indokát látja SZABÓ (1998a). A legfontosabbak, hogy növekszik a világ ételmeiszer, ezen belül pedig a marhahús iránti igénye. A fejt tehénnek számának folyamatos csökkenése következtében relatív marhahúshiány alakul

ki. Kiemeli a húsmarhatartás funkcióit és érdekeltségi területeit. Egyik fontos funkciója a környezet-, a tájvédelem és a gyephasznosítás. Másik szerep és egyben feltétel a szántóföldi melléktermékek, főleg kukorica tarlók, hasznosítása. Továbbá vidéki munkalehetőséget teremthet. Rendkívül fontosnak tartja az ágazat gazdasági szerepét.

A küszöbön álló Európai Unióhoz való csatlakozás, az erősödő környezetvédelmi szempontok egyre növekvő szerephez juttatják a természetet kevésbé károsító, megóvó, abba illeszkedni tudó állattenyésztési technológiákat. Magyarországon a legrégebbi hagyományok egyikét képviseli az extenzív gyephasznosítás húshasznú állattartás révén.

Az anyatehéntartással foglalkozó gazdaságok egy része csak hízóalapanyagot, míg a nagyobb részük a hízóalapanyagot meg is hizlalva kész vágóállatot állít elő. Mivel a két fázis eltérő technológiát képvisel, így értékelésüket HAJAS et al. (1977) elkülönítve javasolják, NAGYNÉ (1985) úgy vélik, hogy a két fázist vizsgálva külön-külön is gazdaságosnak kell lenniük.

A húsmarhatartást más állatfajokkal és korcsoportokkal nem hasznosítható legelőterületek és melléktermékek felhasználásával kell megvalósítani. Ez a fajta területhasznosítás többek között magában foglalja a tájmegőrzést, ökológiai potenciál fenntartását is (PFINGSTNER, 1980; HORN et al., 1995). MAGYARI (1982) felhívja a figyelmet, hogy a húsmarhatartó üzemek tevékenységükkel azokat a kedvezőtlen adottságokat próbálják meg így enyhíteni, melyek egyben a húsmarha-tenyésztéshez kedvező természeti és közgazdasági feltételek. Ezt alátámasztja WILLER (1978) megállapítása, miszerint húsmarhatartásra tejelő tehén tartásáról áttérni csak akkor érdemes, ha alacsony a tejtermelés színvonala, abszolút legelők vagy melléktermék van, magasak a bérek és a munkaigény csökkenése mellett a kevesebb bevételt is elviselik.

A húsmarhatartás technológiai megoldásaiban csak a költségtakarékos megoldások jöhetnek szóba, mivel alacsony jövedelmezőséget biztosít (HORN et al., 1995; SZÉLES, 1995a; DOMOKOS et al., 1997).

NAGY (1996) az anyatehén-tartás gazdaságos megoldásait a következőknek való megfelelésben látja:

- legelőre és melléktermékekre alapozott takarmányozás révén minimális szántóterület lekötés
- a tartási rendszerek a lehető legszükségesebb beruházási igényt támasszák, lehetőleg épület nélküliek legyenek

- olyan munkaszervezési megoldások az optimálisan kialakított állománynagyság mellett melynek révén a termék-előállítást kevés élőmunka terheli

A húsmarhatartás versenyképességének és fejlesztésének alapfeltétele, hogy pozitív gazdasági eredményt adjon. Az alacsony hozam és kevés költség egyensúlya vagy kedvező aránya jelen körülmények között nehezen és csak kellő odafigyeléssel és szervezéssel teremthető meg (SZABÓ et al., 2000).

Több szerző munkája alapján **alapelvekként** fogalmazódnak meg a következők:

- ***Tartási és takarmányozási költségek mérséklése***
- ***A minél nagyobb borjú szaporulat elérése egy tehénre, minél nagyobb előtömég termelése az adott takarmánytermő területen***
- ***Az emberi munkaráfordítás csökkentése***

2.9.1. Tartási és takarmányozási költségek mérséklése

A kihasználatlan és az extenzíven művelt gyepterületek hasznosítását húshasznú tehenek tartásával és a legeltetés kultúrájának javításával lehet fokozni (NEHER, 1980; IZINGER, 1983). RASKÓ és SZAJKÓ (1981, 1987), HORN et al. (1995) egyik alapelvnek tartják a legelőre és melléktermékekre alapozott takarmányozást, lehetőség szerint minél kisebb szántóterület lekötéssel. Kedvezőnek tekinthető, ha a húshasznú tehenek bekerített legelőkön legelnek, ami egész napos tartási helyül is szolgál. Ezzel összhangban az épület nélküli, téli időszakban esetleg színszerű elhelyezés, amikor a betakarított gyeptermetés, a kukoricaszár szilázs és a szalmafélék képviselik a fő takarmányforrásokat (VÁRHEGYI et al., 2000).

A férőhely nagysága, a pihenőterek minősége, a csoportnagysága, az istállóklíma, az etetőtér nagysága, a mozgáslehetőség biztosítása szintén kritikus pontok. A nem megfelelő férőhelyszükséglet 10-15% termeléseszköket eredményezhet (KESZTHELYI, 1982).

KOVÁCS (1983) szerint minden üzemnek megvan a lehetősége, hogy adottságainak legmegfelelőbb megoldásokat kiválassza. Forradalmi változásnak tartja a tartástechnológiában a beruházási igény változását. Azon a véleményen van, hogy az igényesnek tartott fajták sem igénylik télen az épületet. A beruházási költség nem lehet akadálya a húsmarha létszám fejlesztésének. Mára egyértelművé vált, hogy az

üzemeknek nem csak lehetőségként, hanem az eredményes gazdálkodás egyik kritériumaként kell figyelembe venniük az adottságokhoz történő alkalmazkodást.

Hazai és külföldi tapasztalatok alapján három jól elkülöníthető, de számtalan átmeneti formában is előforduló tartási-takarmányozási rendszert javasol MÁRTON (1996).

A gyepre alapozottat, a tömegtakarmányra épített és a melléktermékekre alapuló hústehéntartást. Hazánk sajátos földrajzi helyzetét tekintve a tömegtakarmányra épített változatot tartja a legalkalmasabbnak.

DOMOKOS et al. (1997) leszögezik, hogy a húshasznú tehéntartás nem lehet versenytársa a szántóföldet igénylő árutermelő ágazatoknak, fejlesztése elsősorban az extenzív gyepterületekre és a szántóföldi melléktermékekre alapozottan lehetséges. Az állatok télen-nyáron tarthatók akár épület nélkül is. A szélárnyékos, száraz pihenőhelyeket, a három oldalról zárt, színszerű építményeket bizonyos esetekben indokoltnak tartják. Az eredményes húshasznú szarvasmarhatartás feltételezi a helyi adottságokhoz való ésszerű alkalmazkodást. Ezért a tartástechnológiai és műszaki megoldásokat illetően az alapelvek megtartása esetén is lehetnek eltérések a gazdaságok között. Ezeket a gyepek különböző minősége, tagoltsága, a terepadottságok, az itatóvíz beszerzési lehetőségei, a melléktermékek fajtái és mennyisége együttesen indokolja.

A tehenek tartásában és takarmányozásában olyan olcsó megoldásokra van szükség, amelyek révén a választott borjú értékesítéséből származó árbevétel fedezi a tehéntartás éves költségét és elvárható nyereséget is biztosít (VÁRHÉGYI et al., 2000).

2.9.2. Az élőtömeg és a fajlagos borjúsaporulat növelése

A húsmarhatartás gazdaságosságát alapvetően a szaporulati mutatók határozzák meg, Tehenenként évente egy szaporulatnak meg kell lennie, tehát a vemhességi-borjazási és a felnevelési hányad adja a jövedelmezőség alapját.

Továbbá az előállított borjak választási tömege és egy tehén évi átlagos tartási költsége a meghatározóak (STENBAEK, 1979; VOSS és HOLTZ, 1981; CASTLE et al., 1987).

BÍRÓ és CSOMÓS (1986) a legfontosabb célkitűzések között említi (amelyek elérését a bérezéssel ösztönözni kell):

- a minél nagyobb arányú vemhesülést,
- a választott borjak számát és élőtömegét,
- a növendék üszők élőtömeg-gyarapodását,
- a meghatározott korban és élőtömegben való termékenyítést.

HORN et al. (1995) a húsmarha szaporítását taglalva kijelentik, hogy elemi érdek, hogy a tehenek lehetőleg évente elljenek.

A tartási körülményeket figyelembe véve elfogadható a szaporaság akkor, ha a tehenek 90%-a évente ellik és 100 tehén után 85 borjút tudnak választani.

2.9.3. Az emberi munkaráfordítás csökkentése

Az átlagos állománylétszám növelésével, a műszaki ellátottság javulásával célként az egy dolgozóra jutó 250-300 szarvasmarhát javasolja BÍRÓ és CSOMÓS (1986). Mivel kevés ember nagy létszámú állatot gondoz ezért a szakértelemnek, lelkiismeretes munkának különösen nagy a jelentősége. Véleményük szerint az anyagi érdekelttség elvét a bérszabályzatok kialakításakor úgy kell érvényesíteni, hogy az a legfontosabb célkitűzések elérésére ösztönözzön.

DOBOS és TÓTH (1977) szerint 300-600 db-os húshasznú ágazat munkaerő szükséglete nem haladhatja meg a 3 főt.

BABINSZKY és ALPÁR (1981) az adott munkavédelmi előírások és munkaszervezési feltételek mellett 80 hústehén/ dolgozó arányt javasolnak. NAGYNÉ és BÁRÁNY (1980) technológiai kérdéseket vizsgálva megállapítják, hogy a termék-előállítás munkaerő szükséglete csak akkor csökkenthető, ha a sajátos tartástechnológiát kiszolgáló műszaki feltételeket is megteremtik.

Az állattenyésztés munkaerő-felhasználásának racionalizálása jelentősebb anyagi ráfordítások nélkül javíthatja a termelés hatékonyságát, csökkentheti a költségeket. A racionalizálástól várható jelentős eredményeket és a tevékenység fontosságát hangsúlyozza NAGY (1994).

Hazánkban az utóbbi években a munkával kapcsolatos költségek emelkedtek (elsősorban a járulékos költségek miatt), ugyanakkor a kedvezőtlen közgazdasági környezet és az alacsony támogatottság miatt a holtmunka felhasználás növekedésének gazdasági korlátai vannak (FEJES, 1996).

Az ágazat fejlesztését megnehezíti, hogy a piaci pozíciót nagymértékben befolyásolja az EU marhahús feleslege. Továbbá az ágazat alacsony jövedelemtermelő képessége, rendkívüli költségérzékenysége, mert nem bír el drága beruházásokat és magas működési költségeket. A húsmarhatartás akkor folytatható eredményesen, ha a fajlagos költségek a választott borjú értékénél alacsonyabbak (SZABÓ, 1998).

3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A vizsgálatokat 1994 és 2000 között végeztem a kidolgozott munka keretprogramnak (1. ábra) megfelelően. Az érintettek körét a földrajzi elhelyezkedésen túl az adatszolgáltató hajlandóság és megbízhatóság fényében a Hajdú-Bihar megyei Agrárkamara, a Charolais Tenyésztők Egyesülete és a Magyartarka Tenyésztők Egyesülete ajánlása alapján választottam ki. Elsődleges szempont volt, hogy a régióban működő szarvasmarhatartó vagy azzal is foglalkozó gazdaságok kerüljenek bele a mintába. Továbbá minél több olyan gazdaságot vonjak be, ahol marhahízlalás és/vagy húsmarhatartás is folyik. A mintába szervezeti formáját tekintve gazdasági társaságok és szövetkezetek kerültek. Földrajzi szempontból hat megyében lévő 34 település (2. ábra) – ebből 23 Hajdú-Bihar megyében - **49 szarvasmarhatartó gazdaságát** öleli fel (4. táblázat).

4. táblázat

A vizsgálatban résztvevő gazdaságok, vágómarha-termelésük és az átlagos tehén létszámok megyék szerint (1994-1999)

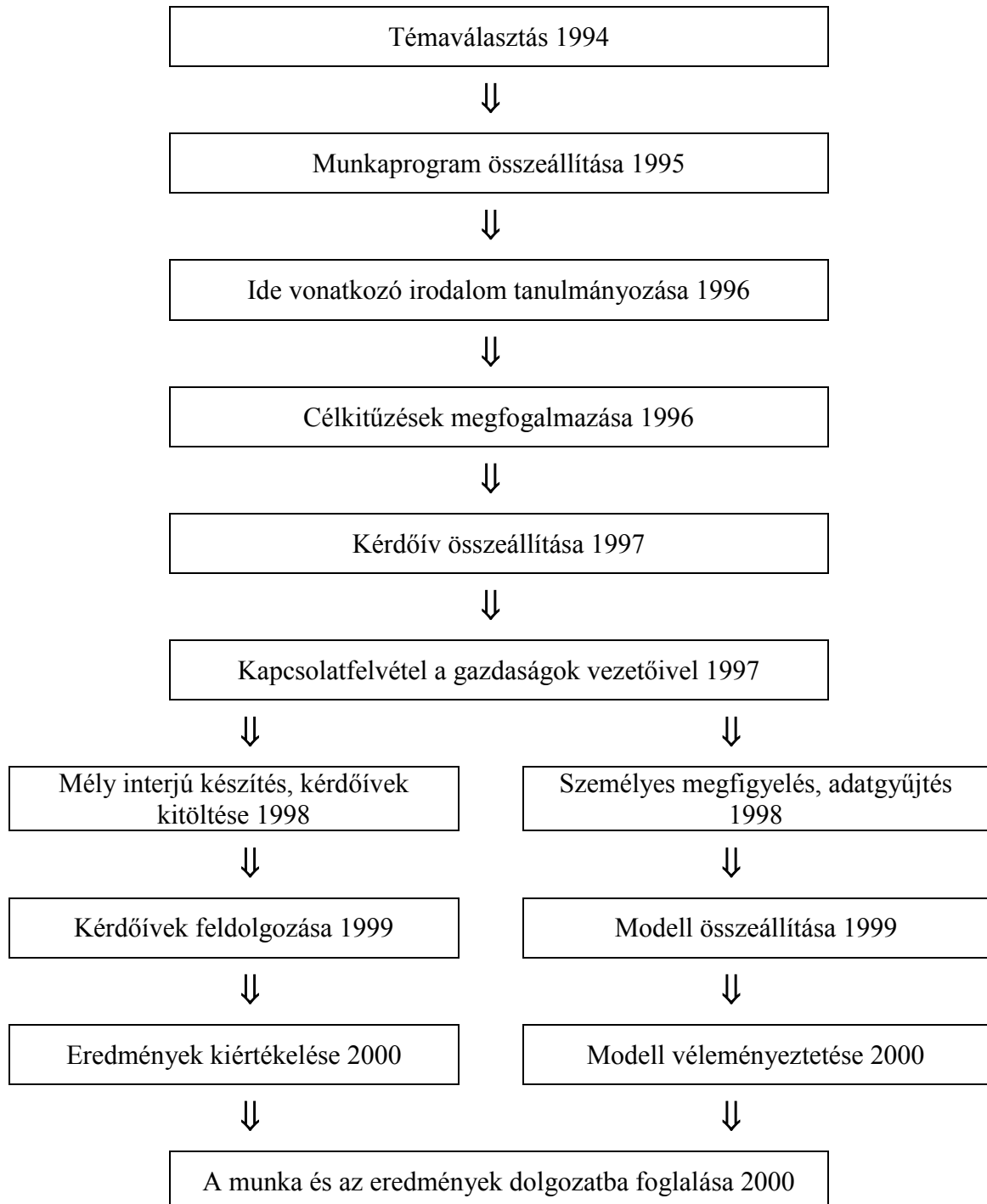
Megyék	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	Σ
Települések száma, db	23	1	4	2	1	3	34
Vizsgálatban részt vevő gazdaságok száma, db	35	1	6	3	1	3	49
Tehén létszám, db 2000-ben*	41000	31000	19000	31000	26000	21000	169000
Tehén létszám a vizsgált gazdaságokban, db 1994-1999	18099	218	3024	1118	465	1769	24693
Vágómarha-termelés a vizsgált gazdaságokban, kg 1994-1999	5127990	61766	856790	316763	131748	501211	6996268

*Forrás: Magyar Mezőgazdaság 2000. október 25. 31.

- I. Hajdú-Bihar megye
- II. Jász-Nagykun-Szolnok megye
- III. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
- IV. Bács-Kiskun megye
- V. Békés megye
- VI. Borsod-Abaúj-Zemplén megye

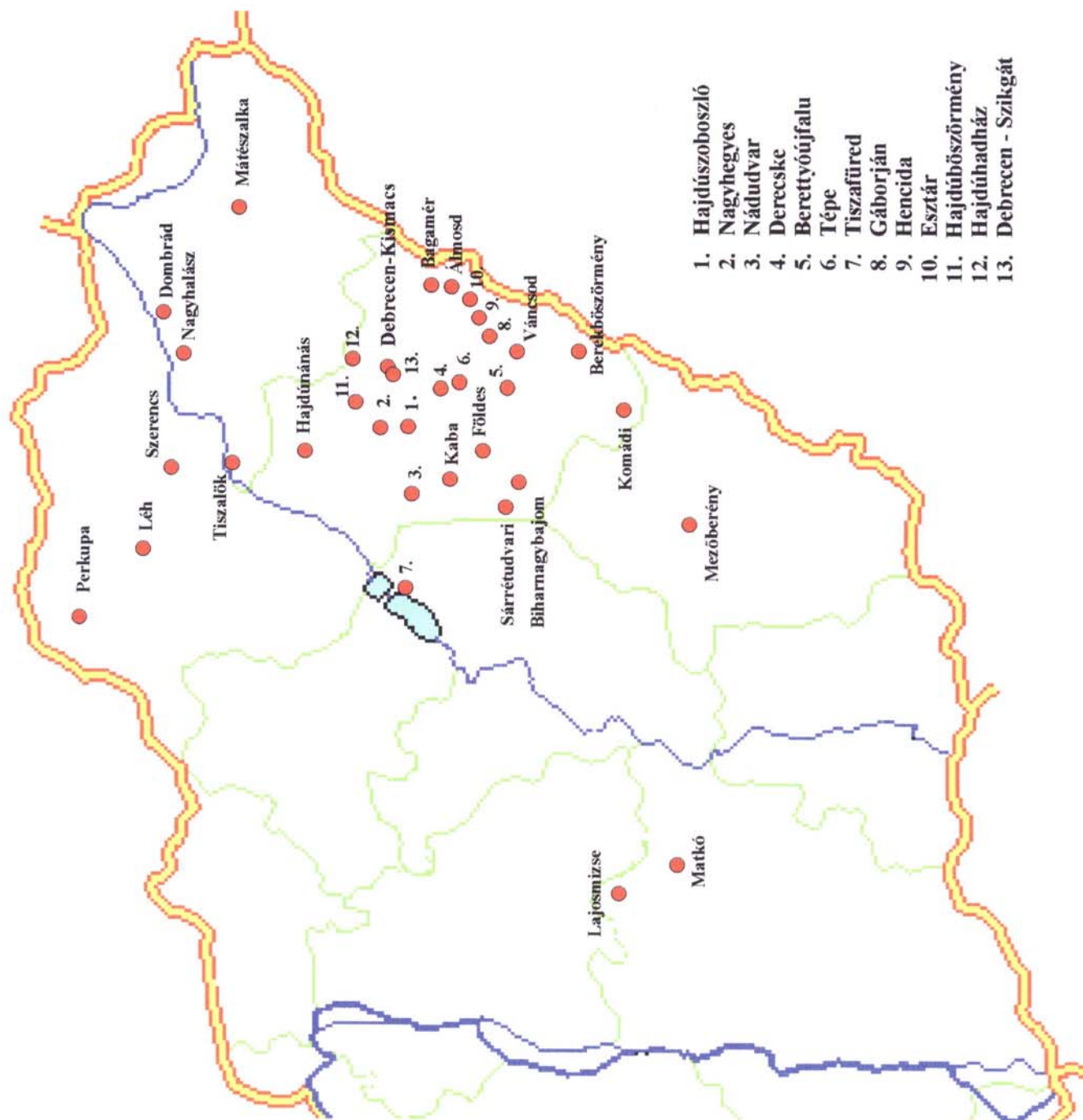
Vizsgálataimban nemcsak húsmarhatartó és marhahízlaló gazdaságokat vontam be, hanem a tejtermeléssel és marhahízlalással foglalkozókat is, mert jelenleg a hazánkban előállított marhahús döntő többségét a tejelő állományok egyedei adják.

MUNKA KERETPROGRAM



1. ábra

A vizsgálatban érintett települések földrajzi elhelyezkedése



2. ábra

A tejelő állományok szerepe miatt indokoltnak tartom az egy tehénre jutó országos átlag szerinti és átlagos tehén létszám alapján számolt vágómarha-termelést figyelembe venni, amit az 1994 és 1999 közötti időszakra az 5. táblázat mutat.

5. táblázat

A vizsgálatban résztvevő gazdaságok átlagos tehénlétszáma és vágóállat termelése (1994-1999)

Év	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Tehén létszám** , db	22009	23679	23751	24490	26429	27802
Tehén átlagléttség** , db/gazdaság	449	483	485	500	539	567
Vágóállat termelés* , kg/tehén	329	307	286	282	246	250
Átlagos vágóállat termelés** , kg/gazdaság	147721	148281	138710	141000	132594	141750
Vágóállat termelés** , kg	7240961	7269453	6792786	6906180	6501534	6950500

*országos átlag, Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv, KSH, Budapest, 1998, 1999, 2000

**a vizsgált 49 gazdaságra vetítve

Az alábbi indokok támasztják alá a minta összetételét:

1. jelenleg a Magyarországon előállított marhahús döntő többségét a tejelő állományokból származó egyedek adják,
2. az ökológiai feltételek Hajdú-Biharban és a környező megyékben a marhahústermelés minőségi fejlesztésére alkalmasak,
3. hatékony és versenyképes ágazatot kell létrehozni, aminek a sok esetben meglévő humán és tárgyi feltételrendszere a nagyüzemekben könnyen mozgásba hozható,
4. az EU csatlakozásból adódó, az ágazat sajátosságai miatt jelentkező relatív sürgetettség és támogatási igény a minőségi fejlesztéshez a már meglévő szellemi szakmai potenciál és tárgyi feltételrendszer kihasználását hangsúlyozza,
5. a minőségi fejlesztés szakmai igényeket is támaszt (tenyésztési, tartási, takarmányozási, állategészségügyi és egyéb ismeretek) és a szarvasmarhatartó nagyüzemekben ezek megléte szintén potenciális előny,
6. az ágazati méretet tekintve a hústehéntartás rugalmas, de a méretgazdaságosság a hízalási szakaszban olyan kritikus tényező, ami a nagyüzemi méreteket igényli,

7. a világ húsmarhatartását a kiegészítő tevékenységként funkcionáló, más ágazatokra épülés jellemzi, ami felhívja a figyelmet a több lábon álló nagyüzemi tenyésztés és tartás előnyeire.

A táblázatban bemutatott összesítéseknek megfelelően, a tehén létszámok alapján az érintett hat megyére nézve 14,6%-os reprezentációt jelent a vizsgálatban alkalmazott minta. Az Észak-Alföldi régióra szűkítve 23,45%-os és Hajdú-Bihar megyére leszűkítve pedig 44,14%-os reprezentációt jelent a tehén létszámok alapján a minta.

3.1. A VEZETÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEK VIZSGÁLATA

A vezetési összefüggések vizsgálatához alkalmazott módszert és terminológiát a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezőit vizsgáló, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem „Versenyben a világgal” című kutatási programjának „Menedzsment és versenyképesség” című projektje keretében egy kutatói csoport dolgozta ki nemzetközi minta alapján. A módszer és a terminológia következetes alkalmazásával az eredmények összehasonlíthatóságát biztosítottam. Az adatgyűjtést interjúkon, kérdőíveken és személyes megfigyelésen keresztül végeztem. Az alkalmazott kérdőívhez a „Menedzsment és versenyképesség” című projekt „Döntésmódszertan” című alprojekt keretében Zoltayné Paprika Zita vezetésével készített kérdőív szolgált mintául. Ez átdolgozásra került, melynek során egyszerűsítéseket végeztem, kihagytam belőle bizonyos kérdéseket, helyette néhány új kérdés került bele és az értékelő skálákat átalakítottam. Az egyes minőségi ismérvek változataihoz 0-tól 5-ig terjedő pontértékeket rendeltem. A továbbiakban ezek átlagát és szórását számítom ki. A pontszámok átlaga alatt azok számtani átlagát, a szórások alatt a pontszámok relatív szórását értem. Az átlagok közötti különbségek vizsgálatához kétmintás t-próbát alkalmaztam (KOVÁCS, 2000). Az interjúkhoz felhasználtam az elkészített kérdőívet (melléklet), hogy egy strukturált gyűjtés révén az így szerzett adatok együtt kerülhessenek kiértékelésre a kérdezőbiztosok segítségével, illetve a válaszadók által önállóan kitöltött kérdőívekből származó adatokkal.

A vezetést döntési vagy probléma-megoldási folyamatnak tekintve a döntéshozatali folyamat oldaláról megközelítve vizsgáltam az összefüggéseket. A megkérdezettek a **marhahústermelő gazdaságok felsővezetői** voltak, akik elnök, igazgató, pénzügyi-számviteli vezető és ágazatvezető vagy egységvezető pozíciókat töltenek be.

Ezeket a kiértékelés során „csúcsvezető”, „pénzügyi vezető” és „termelésvezető” kategóriákba összevonva szerepeltetem. Egy-egy gazdaságból több felsővezetőt is megkérdeztem, aminek eredményeképpen **152 felsővezető** válaszai adják a vizsgálathoz felhasznált adatokat, azaz a felsővezetői minta elemszáma 152 (n=152).

A vezetést a döntéshozatali folyamat oldaláról megközelítve vizsgáltam a:

- Procedurális racionalitást
- Döntéshozatal során érvényesülő racionalitást befolyásoló tényezőket
- Döntés személyi feltételei közül a képességeket és készségeket
- Gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódokat
- Alkalmazott döntéstámogatást és a döntés sikerkritériumait
- A különböző döntéstípusok szerepét

3.1.1. A procedurális racionalitás

A procedurális racionalitás mértékét négy jellemzőre (kérdőív 2.1; 2.2; 2.5; 2.6) adott értékek alapján, illetve az ezekből kialakított összetett mutatóval mérjük. A négy jellemzőt 0-tól 5-ig értékelték a válaszadók, majd a négy jellemzőre adott összes érték átlagát vettem és ezt tekintem a procedurális racionalitás mértékének.

3.1.2. A döntéshozatal során érvényesülő racionalitást befolyásoló tényezők

A döntések során érvényesülő racionalitást befolyásoló tényezők közül vizsgáltam a:

- Bizonytalanság
- Problémák összetettségének
- Időhiánynak
- Külső szereplők
- Döntéshozók közötti konfliktusok hatását.

A bizonytalanságot három jellemzőre (kérdőív 2.3; 2.7; 2.8) adott értékek alapján, illetve az ezekből kialakított összetett mutatóval mérjük. A három jellemzőt 0-tól 5-ig értékelték a válaszadók, majd a három jellemzőre adott összes érték átlagát vettem és ezt tekintem a bizonytalanság hatását leíró mértéknek.

A problémák összetettségének (kérdőív 3.1.2) és az időhiánynak (kérdőív 3.1.3) a hatását ezen tényezőkre adott 0-tól 5-ig terjedő értékek átlaga alapján ítélt meg.

A külső és belső érintettek között befolyásoló hatásuk mértékét kifejezve kellett 100 pontot elosztani (kérdőív 2.11). A külső szereplőkre adott pontok átlagát tekintem a hatásukat leíró mértéknek.

A döntéshozók közötti konfliktusok hatását két jellemzőre (kérdőív 2.9;2.10) adott értékek alapján, illetve az ezekből kialakított összetett mutatóval mértem.

A két jellemzőt 0-tól 5-ig értékelték a válaszadók, majd a két jellemzőre adott összes érték átlagát vettem és ezt tekintem a döntéshozók közötti konfliktusok hatását leíró mértéknek.

3.1.3. A döntés személyi feltételei - képességek és készségek

A döntéshozatal során szükséges képességeket és készségeket egy lista (kérdőív 5.1) alapján kellett fontosságuknak megfelelően 0-tól 5-ig értékelni. Ezek átlaga alapján állítottam fel rangsort közöttük.

A válaszadók ugyanezt a listát alapul véve erős és gyenge kategóriákba sorolták külön a saját és külön a vállalat vezetését jellemző képességeket és készségeket (kérdőív 5.2). Ezekre vonatkozólag a kategóriába sorolást és az említések számát együttesen figyelembe véve állítottam fel rangsort a képességek és készségek között.

3.1.4. A gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódok

A gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali folyamat általános megítélését a különböző közelítésmódok értékelésén keresztül vizsgáltam (kérdőív 6.1). Négy különböző döntésméleti közelítésmódot képviselő modellt alkalmaztam. Ezek az optimalizáló, a korlátozottan racionális, a politikai és az intuitív nevet kapták, amit a válaszadók nem kaptak meg. Viszont megadtam a stratégiai döntési helyzetek négy alaptípusának, vagyis az általuk képviselt modellek fontosabb jellemzőit (kérdőív 6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.4). Ezek a döntéshozókat és a célokat illetően más és más feltevésekkel élnek. A vezetőknek a különböző közelítésmódok rövid jellemzésének megismerése után kellett megítélniük, hogy az egyes modellek milyen mértékben jellemzőek gazdaságuk döntéshozatali mechanizmusára. Az értékelést 0-tól 5-ig terjedő skálán végezték és az egyes közelítésmódokra adott értékek átlaga alapján értékeltem a válaszokat. Az értékelést a minta egészére és a válaszadók beosztása szerint megbontva is elvégeztem.

3.1.5. Az alkalmazott döntéstámogatás és a döntés sikerkritériumai

A döntéshez szükséges információk megszerzésében szerepet játszó tényezőket egy lista alapján (kérdőív 7.1) kellett fontosságuknak megfelelően 0-tól 5-ig értékelni. Ezek átlaga alapján állítottam fel rangsort közöttük.

A gazdaságokban alkalmazott információ-technológiát (kérdőív 7.2), mint a döntéstámogatás eszközét a megadott válaszok szerinti említések száma alapján értékeltem. A felsorolt döntéstámogató rendszereket (kérdőív 7.3) szintén az említések száma alapján ítélt meg, akárcsak a döntés sikerkritériumait (kérdőív 7.4).

3.1.6. A különböző döntéstípusok szerepe

A válaszadók egy listát kaptak, amelyen az utóbbi tíz évet figyelembe véve jelentőségük és vállalati hatásuk alapján 0-tól 5-ig minősítették az ott szereplő döntéstípusokat (kérdőív 4.1). Az adott értékekből számolt átlagok és relatív szórások alapján értékeltem, amit a minta egészére és a válaszadók szerinti bontásban is elvégeztem.

A táblázatokban és ábrákon szerepeltetett mezőgazdasági vállalatok címszó alatt a vizsgálatban érintett marhahústermelő mezőgazdasági vállalkozásokat értem.

3.2. A MUNKAHELYI SZERVEZETTSÉG VIZSGÁLATA

A szervezettségi szint minősítése a vállalati diagnosztika egyik leglényegesebb és legbonyolultabb részfeladata. Végso soron ez igazolja vissza a vezetői beavatkozások hatását és szerves kapcsolat van a szervezettség szintje és a szervezeti célok elérésének mértéke között. JASZEK (1985) szerint minden esetben olyan egyedi minősítési eljárást kell választani, amely - a szakértői módszerrel szoros rokonságban –figyelembe veszi a rendszerelemzés segítségével és a kiválasztott kritériumok alapján meghatározott adott működési feltételeket.

A döntéstámogatás területén az 1990-es években a tudásbázisú rendszerek fejlesztése dominált, amely alapgondolatát használtam fel a munkahelyek szervezettségének vizsgálatára. A tudásbázisú számítógépes rendszerek a szakértő tapasztalatából feltárják és a felmerülő döntéseknél a szakértő „ha...akkor” szabályokkal leírható gondolatmenetét követve támogatnak a döntéshozásban. A szakértő érvelését modellezve a következtetésekre támaszkodva javaslatok fogalmazhatók meg a döntéshozó számára.

A szakértői rendszerek két alkotóeleme a számítógépes program (keret) és a tudásbázis (a szakértő és a döntéshozó tudása). A keretrendszert meg lehet vásárolni. A tudásbázist viszont azok a tulajdonságok képezik, amelyek a döntés leírásához számunkra fontosak és szavakba önthetők.

A tudásbázisnak négy eleme van (BERKI, 1995; VELENCEI, 1998):

1. Elvárások (szempontok, tulajdonságok) és azok fokozatai - jellemzők
2. Az elvárások hierarchiája - döntési fa
3. Az elvárások fokozatai közötti „ha...akkor” szabályok
4. Ismeretek (tények) a vizsgálandó tárgyköréről

A keretrendszert a DOCTUS szakértői keretrendszer (TÍMÁR, 1996) képezi. A tudásbázist a vizsgált húsmarhatartó gazdaságok vezető szakembereivel folytatott interjúk, személyes megfigyelések és a szakirodalomból származó információk alapján állítottam össze. Az így összegyűjtött tudás modellezésére a szabály alapú következtetést használtam. Ehhez az Agrárgazdasági Kutató Intézet Szervezési Szolgálatának Munkaszervezési Osztályán ipari rendszerek vizsgálatára készült módszer alapján, SZENDRŐ és SZÍJJÁRTÓ (1979) által mezőgazdasági viszonyokra átdolgozott megközelítést alkalmaztam.

Ennek megfelelően a következő területeket vizsgáltam:

- A munkahely (az állattartó telep)
 - elhelyezése, kialakítása,
 - technikai színvonala, gépesítettsége,
 - a biztonságos munkavégzés feltételei,
- A munkaerő
 - szakmai felkészültsége,
 - gyakorlata, állandóság,
 - létszáma, összetétele,
 - munkamegosztás,
- Munkafolyamat szervezésének vizsgálata
 - technológiai előírások,
 - írásbeli munkaelőírások,
 - szóbeli utasítások és felügyelet,
 - munkarendek,
 - a munkaműveletek végrehajtása,

- karbantartás,
- munkafegyelem,
- munkaidő struktúra,
- Az ösztönzés
 - bérezés,
 - juttatások,
 - normák,
 - kereseti arányok,
 - erkölcsi elismerés,
- A munkahelyi légkör és környezet
 - a dolgozók egymás közötti kapcsolata
 - a dolgozók és a vezetők kapcsolata
 - dolgozók bevonása a döntésekbe

A tényezőcsoportok és azok alkotói képezik a szempontokat, amelyekhez különböző fokozatokat rendeltem. Bármelyik szempontra megadható, hogy milyen másik szemponttól függjön és a keretrendszer teszi lehetővé ezek hierarchikus rendezését, ami egy gráfot eredményez. A szempontok függőségi viszonyait szabályokkal írtam le. A szabálybevitelnél ilyenkor minden szempontra megadtam egy-egy fokozatot (DÖRFLER és VELENCEI, 1999). A szempontok és azok fokozatai az eredmények között ismertetésre kerülnek.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

4.1. A VEZETÉS, MINT DÖNTÉSHOZATAL

A vállalkozások a gazdálkodás során a meghozott döntések révén kerülnek egyre közelebb vagy egyre távolabb a racionalitástól. A racionalításra való törekvés viszont nem ilyen tiszta formában megfogalmazott célként jelentkezik. A döntéshozatal során körültekintéssel és alaposággal jellemezhető hozzáálláson keresztül valósul meg, amit számtalan tényező befolyásol.

A vezetést a döntéshozatali folyamat oldaláról megközelítve vizsgáltam a:

- Procedurális racionalitást
- Döntéshozatal során érvényesülő racionalitást befolyásoló tényezőket
- Döntés személyi feltételei közül a képességeket és készségeket
- Gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódokat
- Alkalmazott döntéstámogatást és a döntés sikerkritériumait
- A különböző döntéstípusok szerepét

4.1.1. A procedurális racionalitás

A döntés procedurális racionalitása alatt DEAN és SHARFMAN (1993); ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1997) azt vizsgálták, hogy a különböző szervezetekben a döntéshozatal folyamata során mennyire alaposak, mennyire körültekintően járnak el, mekkora erőfeszítéseket tesznek a megfelelő változat kiválasztásához. Ebben az értelemben vizsgáltam a szarvasmarhatartó gazdaságok döntéshozatali folyamatát a döntésekben részt vevők véleménye alapján.

Ehhez egy komplex mutatót alkalmaztam, ami magában foglalja az információk elemzésének alaposágát, mennyire széleskörű az információgyűjtés, a mennyiségi, számszerűsítő elemzések alkalmazását, továbbá, hogy a részletes elemzéseké vagy az intuitív megoldásoké-e a főszerep.

A procedurális racionalitás összetett mutatóját négy kérdésre adott értékek átlaga adja (6. táblázat). Az információgyűjtésre 0-át adtak, ha nincs széleskörű gyűjtés és 5-öt, ha igen kiterjedtnek ítélik. A meghatározó információk elemzésére 0-át adtak, ha nem elemzik ezeket és 5-öt, ha alapos elemzés folyik.

Az információgyűjtésre 3,71 és az elemzés alaposságára 3,73 átlagot kaptam, miszerint a döntéseket megelőzően **széleskörű információgyűjtés folyik és alaposan elemzik** azokat. A mennyiségi, számszerűsítő elemzések szerepére 0-át adtak, ha egyáltalán nem számolnak velük és 5-öt, ha meghatározó szerepük van. Az átlag itt 3,49 lett és megállapítottam, hogy a döntéshozatal során **jelentős szerepet kapnak a kvantitatív módszerek**.

6. táblázat

A procedurális racionalitás mértéke

A procedurális racionalitás mértékét befolyásoló tényezők	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %
Információelemzés alapossága (1)	3,73	23	4,15	-
Széleskörű információgyűjtés (2)	3,71	21	4,15	-
Kvantitatív módszerek szerepe (3)	3,49	28	2,94	-
Részletes elemzés vagy intuitív megoldások (4)	3,28	31	2,69	-
Procedurális racionalitás (1-4)	3,55	26	3,57	-

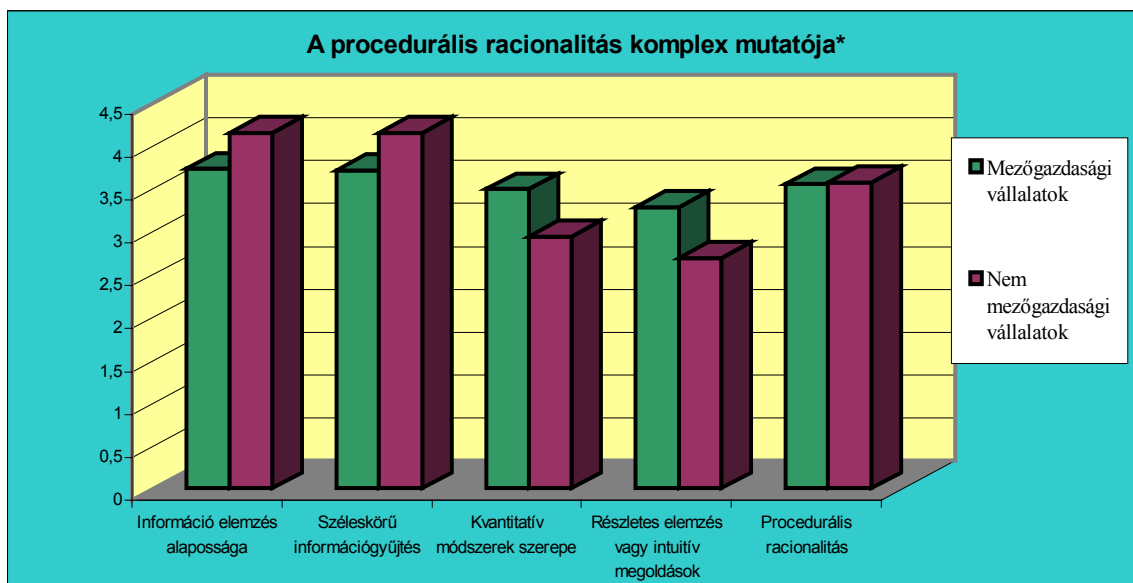
* Forrás: ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1997), a felmérés során 5 fokozatú skálán kapott eredményeket átranzformáltam az általam használt 6 fokozatú skálára

Az intuíció és a részletes elemzés szerepének megítélésében a minél kisebb átlag az intuíción alapuló döntéshozatal domináló szerepét jelenti. Amennyiben az elemzéseken alapuló döntés a jellemző, úgy az 5-höz közelebbi átlagot kellett kapni. Ennek megfelelően jellemzően **az elemzésekkel alátámasztott döntés előkészítést részesítik előnyben**. A vizsgálat nem terjedt ki arra, hogy milyen mélységű elemzések folynak, és milyen módszereket alkalmaznak az előkészítés során.

A procedurális racionalitás összetett mutatóját értékelve megállapítható, hogy a **mezőgazdasági vállalatok meglehetősen körültekintéssel járnak el, amikor a vállalat életét meghatározó döntések meghozatalára kerül sor**.

A **nem mezőgazdasági vállalatok** körében végzett felmérés eredményeivel összehasonlítva látjuk, hogy ott **szélesebb körű gyűjtést és alaposabb információelemzést mutatnak** az átlagok (3. ábra). **Nagyobb szerepet tulajdonítanak az intuíciónak, mint a mezőgazdasági vállalatok vezetői**, amit megerősít az is, hogy náluk kisebb szerepet kap a mennyiségi, számszerűsítő elemzés.

Ugyanakkor az összetett mutató szerint ők is körültekintően járnak el a fontos döntések meghozatalakor.



*A „nem mezőgazdasági vállalatok” mutatóihoz ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1997) tanulmányát használtam fel

3. ábra

4.1.2. A döntést befolyásoló tényezők

A kiszámíthatatlan gazdasági környezetben nehéz megtalálni a megfelelő stratégiát. Az elmúlt évtized olyan változásokat eredményezett, amelyek a mezőgazdasági vállalatok vezetőitől számos stratégiai jelentőségű döntést kényszerítettek ki. Ezek a gazdasági körülmények egyértelműen a bizonytalansággal és összetettséggel jellemezhetők, amit tovább bonyolítottak a szervezeteken belül zajló változások. AMIT és SCHOEMAKER (1993) is a bizonytalanságot, a komplexitást és a szervezetben felmerülő konfliktusokat jelölik meg a döntéseket leginkább befolyásoló tényezőkként. A szakirodalomban kiemelt jelentőséget tulajdonítanak ebből a szempontból a következőknek:

1. A külső szereplők hatása
2. A bizonytalanság
3. A döntésben résztvevők közötti konfliktusok
4. A problémák összetettsége
5. A sürgetettség (kevés a rendelkezésre álló idő)

Ezen tényezők hatását vizsgáltam, az első három tényezőt külön-külön is, míg a probléma összetettsége és a sürgetettség (időhiány) az előző három tényezővel együtt került kiértékelésre.

4.1.2.1. A külső szereplők hatása

A döntést befolyásoló szereplőket befolyásuk nagyságának megfelelően pontozták a válaszadók úgy, hogy az adott pontok összege 100 legyen. Ebből az értékelésből összevontam a külső szereplőkre adott értékeket, ami a külső kontrollt fejezi ki.

A döntést befolyásoló szereplők értékelését a 7. táblázatba foglalt adatok segítik. A relatív szórás alapján megállapítom, hogy a válaszadók nagyon eltérően ítélik meg a döntést befolyásoló szereplők hatását.

7. táblázat

A döntést befolyásoló szereplők értékelése

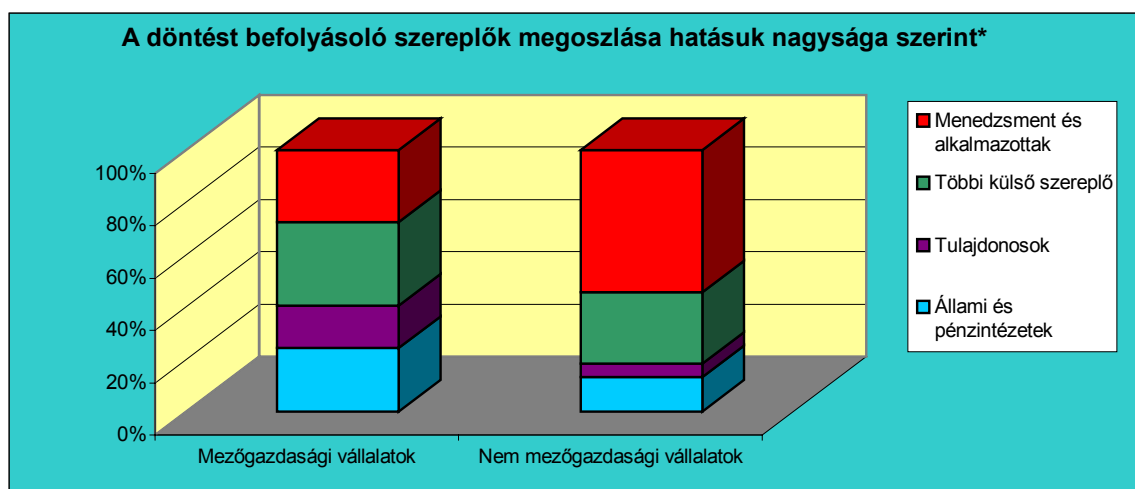
A döntést befolyásoló szereplők	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %
Résztvényesek	4,05	315	5,2	-
Tagság	12,03	131	-	-
Igazgatótanács	20,42	111	14,9	-
Menedzsment	24,38	113	54,5	-
Pénzügyi intézmények	10,65	105	3,2	-
Szakhatóságok	4,49	182	-	-
Állami intézmények	13,74	139	10,0	-
Anyavállalat	0,39	774	7,1	-
Alkalmazottak	3,10	194	-	-
Személyes (vállalaton kívüli) kapcsolatok	6,30	141	-	-
Egyéb	0,46	439	5,1	-
Külső kontroll	72,53	-	45,5	-

*Forrás: NAGY, 1997

ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1997) külső kontrollnak nevezi azt a szerepet, amit a döntéshozatal befolyásolásával a vállalati vezetésen és az alkalmazottakon kívüli intézmények, személyek töltenek be. Ennek mértékét a szerepük súlyának megfelelően kapott értékek összege adja, ami a mezőgazdasági vállalatok esetében **72,53 %**.

Ez azt jelenti, hogy a **vállalati stratégiai döntéseket jelentősen befolyásolják a külső intézmények, személyek**. A más szektorokból vett minta eredményei alapján megállapítom, hogy ott is jelentős hatással vannak a külső szereplők, de annak mértékét több mint 27 %-al kisebbre értékelték a vezetők, mint esetünkben.

NAGY (1997) vizsgálata nem tartalmazta külön a szakhatóságokat, alkalmazottakat és a személyes (vállalaton kívüli) kapcsolatokat. Ezek az „egyéb” kategóriába kerültek összevonva, ami megmagyarázza, hogy miért tulajdonítanak ennek ennyivel (4,64 %-al) nagyobb szerepet a nem mezőgazdasági vállalatoknál.



*A „nem mezőgazdasági vállalatok” adatainak forrása NAGY, 1997

4. ábra

Viszont a „tagság” kategória a szövetkezetek miatt került be a vizsgálatba, de mivel részvénytársaság is szerepelt a mintában, ezért a „részvényesek” kategóriát is indokoltnak láttam szerepeltetni. Ha ezeket összevontan, mint tulajdonosokat kezelem, akkor a mezőgazdasági vállalatok döntéseire ezek nagyobb hatással vannak. Továbbá szembetűnő, hogy **az agrárszektorban működők jóval nagyobb szerepet tulajdonítanak az állami intézményeknek és a pénzüzeteknek** (4. ábra). Ennek oka a korábbi évek szinte folyamatosnak tekinthető pénzügyi nehézségei. Ezekre a kormányzati szervektől vártak segítséget, amelynek nemcsak a lebonyolításához nem nélkülözhatték a bankokat, hanem további pénzügyi tranzakciókra is szükség volt az esetleges támogatások kiegészítéséül. Akiknek nem jutott a támogatási keretből, azok maguk előtt hitelekötve működtek, vagyis rá voltak utalva a pénzüzetekre.

A személyes külső kapcsolatok szerepe is jelentős, ami a ráutaltság miatti fogódzkodó keresést, a más módon megszerezhetetlen információhoz jutást és az esetleges lobbyzást hivatott szolgálni. Ezt is a nagyfokú bizonytalanság értékelte fel ennyire, nem lebecsülve a gazdaságban a mindig és mindenhol betöltött szerepét.

4.1.2.2. A bizonytalanság, mint döntéshozatal befolyásoló tényező

A nemzetközi kutatások szerint a spanyol és amerikai vállalatokat kevésbé gátolja a bizonytalanság, mint a magyarokat. BARACSKAI (1999) szerint a vállalatvezetők csak szeretnék olyan döntési helyzetben tevékenykedni, amilyenben a környezet stabil és nem befolyásolja a döntés kimenetelét, mert ilyen nem létezik. Ritka az olyan helyzet is, amikor meg tudják adni az események bekövetkezésének valószínűségét, vagyis kockázati helyzet áll fenn. Az esetek többségében a bizonytalansággal kell szembe nézni. A vezetők hajlamosak az ilyen körülményt a két véglet, vagyis a biztos és bizonytalan oldaláról megközelíteni. A megbízható stratégiai döntések viszont más megközelítést igényelnek.

Az agrárágazatban uralkodó bizonytalanságot számos szakember megfogalmazta már az ágazat problémáinak tárgyalásán keresztül. A helyzet nehézségét és bonyolultságát taglalva megállapítják, hogy az átalakuló mezőgazdaságban a szarvasmarha-tenyésztés halmozottan hátrányos helyzetbe került, mert a szarvasmarha faji adottságai miatt sem viseli el a gyakori, körültekintés nélkül hozott döntéseket.

A bizonytalanságot három jellemzőre adott értékek átlagaiból számolt összetett mutató jellemzi.

Ezek a jellemzők a következők:

1. Meghatározó információk rendelkezésre állása
2. Problémamegoldásoknál alkalmazott eljárások hasonlósága
3. Előreláthatóak-e a megoldási változatok következményei

A procedurális racionalitás mértékével is kifejezett körültekintő magatartás nem jelenti azt, hogy mindig rendelkezésre áll minden szükséges információ az elfogadható döntéshez. Amikor meghatározó információkat kénytelenek nélkülözni a döntésben érintettek, akkor bizonytalanságról beszélünk. Ez pedig pontosan a stratégiai döntések esetében a legjellemzőbb. A mezőgazdasági vállalatoknál érvényesülő bizonytalanság a három kérdésre adott válaszok átlaga alapján értékelhető (8. táblázat).

Stratégiai döntések és a bizonytalanság

Bizonytalanságot meghatározó tényezők	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %
Meghatározó információk megléte (1)	3,21	29	3,27	-
Stratégiai problémáknál alkalmazott eljárások hasonlósága (2)	2,88	39	4,35	-
Változatok következményei előreláthatóak-e (3)	2,72	43	2,92	-
Bizonytalanság (1-3)	2,94	37	3,63	-

*Forrás: NAGY (1997), a közölt mutatókat transzformáltam, de a skálát ellenkező értelmű végpontokkal alkalmazták, ezért ott az 5-höz közeli átlag jelenti a nagyobb bizonytalanságot.

A válaszok szerint hiányoznak meghatározó információk, mert 5 közeli átlagot kaptam volna, ha minden információ rendelkezésre állna. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a következmények nem jelezhetők előre kellő mértékben.

Ezzel együtt növeli a bizonytalanságot, hogy a különböző stratégiai problémák eltérő eljárásokat igényelnek.

A három tényezőre adott értékek alapján **a döntések bizonytalansággal terhelt körülmények között születnek** mind **az agrár** mind, pedig más **ágazatokban**.

A meghatározó információk hiányát számos tényező okozhatja. Ezek közül egy listát kaptak a résztvevők, hogy válasszák ki, melyek a leggyakrabban előforduló okok vállalatuknál és egészítsék ki a listát, ha szükségesnek látják. Az értékelés alapja az egyes okokra való hivatkozások száma (9. táblázat).

A bizonytalanság meghatározó szerepét ez is alátámasztja, mivel **a sürgetettség** mellett **a megszerezhetetlen információkat tartják a leggyakoribb oknak**.

9. táblázat

A meghatározó információk hiányának okai (említések száma)

Ok	Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*
Nincs elegendő pénz	32	1
Nincs elegendő emberi erőforrás	31	1
Nincs elegendő idő	58	6
Nem éri meg több információt beszerezni	8	4
Bizonyos információkat nem lehet megszerezni	66	16
Nincs honnan gyűjteni	29	-
Egyéb	10	

*Forrás: NAGY (1997)

Ezt más ágazatok vállalatainál is megerősítették, de ott kevésbé hivatkoztak a szűkös anyagi és emberi erőforrásokra, sőt még az idő hiányát sem érzékelik olyan súlyosnak (9. táblázat). Ennek oka az lehet, hogy ott a mintát sikeresnek tekinthető vállalatok adták, ahol a pénz és a jól képzett szakemberek általában nem jelentenek szűk keresztmetszetet.

Náluk nem merült fel, hogy nincs honnan információt gyűjteni, ami egyes mezőgazdasági vállalatoknál gátló tényező. A mezőgazdasági vezetők még a kellő motiváció hiányát is megemlítették egyszer.

4.1.2.3. A döntésben résztvevők közötti konfliktusok

A döntés következményeiként kedvező és kedvezőtlen hatásokkal egyaránt lehet számolni. Amennyiben ez előre látható és egyes szereplőket kedvezőbb vagy netalán kedvezőtlenebb helyzetbe hozhat, úgy konfliktusforrásnak tekintjük. A döntéshozatal során felszínre kerülő ellentétekről, eltérő célokról és azok hatásáról kérdeztem a válaszadókat. Egyrészt egy-egy döntés következményei másoknál kedvezőbb helyzetbe hozzák-e a szervezeten belül a különböző egységeket.

Másrészt okoz-e ez konfliktust a döntéshozók között, ha az egyes részlegek előnyösebb helyzetbe kerülése előre látható a döntéshozatal során. A két jellemzőre adott értékek átlagaiból képeztem az összetett mutatót, amit „célok eltérősége” mutatónak neveznek. Feltételeztem, hogy a döntés megvalósításának következményein keresztül más és más célokat akarnak elérni a résztvevők, ami konfliktusforrás. A válaszok átlagait és a komplex mutatót a 10. táblázat mutatja.

10. táblázat

A „célok eltérősége” összetett mutatója

	Mezőgazdasági vállalatok		Nem mezőgazdasági vállalatok*	
	Átlag	Relatív szórás %	Átlag	Relatív szórás %
Jellemzően kedvezőbb helyzetet teremtenek a döntések egy-egy szereplő számára (1)	2,64	57	2,88	-
Okoz-e ez konfliktust a döntésben résztvevők között (2)	2,09	72	1,76	-
Célok eltérősége (1-2)	2,37	52	2,09	-

*Forrás: NAGY (1997), a közölt mutatókat transzformáltam

A két szélső érték jelentése, egyáltalán nem (=0) és egyértelműen igen (=5). Más ágazatokhoz hasonlóan a szarvasmarhatartó vállalkozásoknál is megtörténik, hogy a stratégiai döntés megvalósítása **az egyes érintettekre nézve kedvezőbb körülményeket teremt**. Ez azonban **nem eredményez jelentős konfliktust a döntéshozók között a döntéshozatal során**. Ez viszont azt jelenti, hogy **a közös cél érdekében dolgoznak**, hoznak döntéseket és esetleg áldozatokat is. **A vállalati célok hierarchiáját ismerik és elfogadják a felsővezetők**.

4.1.2.4. A befolyásoló tényezők hatása a változatok közötti választásban

Ezúttal a döntéshozatalt befolyásoló tényezőket egy kérdéscsoportban megjelenítve, kiemelten is értékeltem a válaszadókkal. Ekkor az időhiány, a probléma összetettsége, a döntéshozók közötti konfliktusok, a külső szereplők és a bizonytalanság

a legmegfelelőbb döntési változat kiválasztására gyakorolt hatása alapján került értékelésre.

A válaszok szerinti átlagok alapján állapítottam meg, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak az egyes tényezőknek és ebből következtettem a közöttük lévő sorrendre.

A kapott átlagértékek szerint a stratégiai jelentőségű döntések meghozatalakor **jelentős befolyásoló hatása van elsősorban a bizonytalanságnak, majd a komplexitásnak, az időhiánynak és a külső szereplőknek**. Nem tekintik jelentősnek a döntéshozók közötti konfliktusok hatását (11. táblázat).

A nem mezőgazdasági vállalatokat vizsgáló kutatás hasonló eredményeket adott, habár ott inkább a probléma komplexitását tartják a legdöntőbbnek. Hatását tekintve csak ezután következik a bizonytalanság és valamivel kisebb szerepet tulajdonítanak az időhiánynak.

11. táblázat

A megfelelő cselekvési változat kiválasztását befolyásoló tényezők értékelése

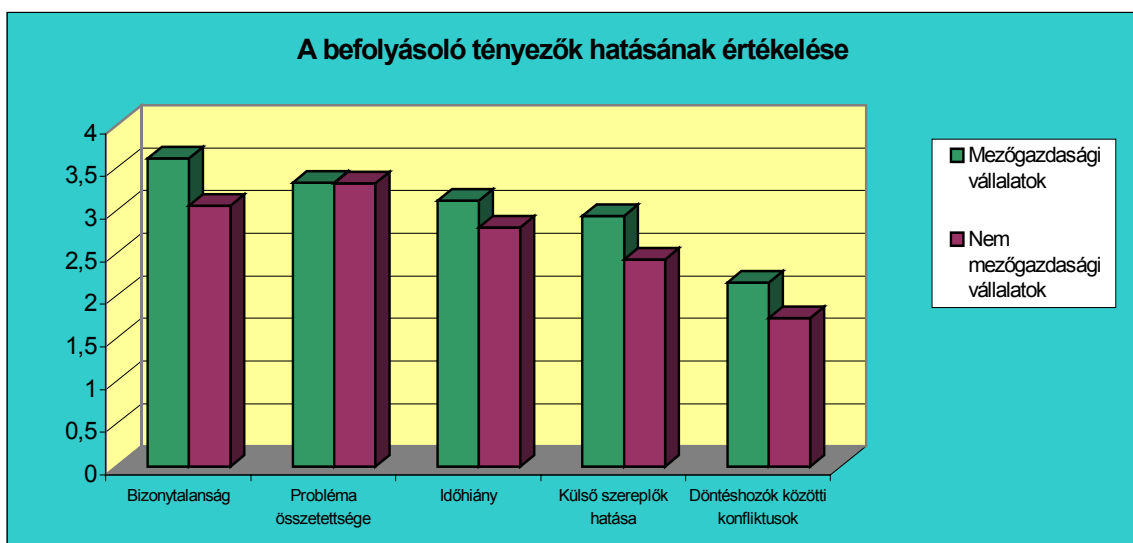
A megfelelő változat kiválasztását befolyásoló tényezők	Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*	Csoport
	Átlag	Átlag	
Bizonytalanság	3.61	3,06	I.
Probléma összetettsége	3,33	3,32	II.
Időhiány	3,12	2,80	II.
Külső szereplők hatása	2,94	2,43	II.
Döntéshozók közötti konfliktusok	2,16	1,74	III.
Egyéb	1,20	-	IV.

Megjegyzés: A csoportok csak a mezőgazdasági vállalatok eredményeire értendők

* *Forrás:* ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1997), a közölt mutatókat transzformáltam

A mezőgazdaságban viszont minden tényező szerepét nagyobbra értékelték, mint az egyéb ágazatok vállalati vezetői (5. ábra).

A megfelelő cselekvési változat kiválasztását befolyásoló tényezők között az átlagok alapján egy sorrendet állítottam fel. Ezt követően kétmintás t-próbával megvizsgáltam (5%-os szignifikancia szinten), hogy van-e az átlagok között szignifikáns különbség.



5. ábra

Azokat az átlagokat, amelyek között nem volt szignifikáns különbség, szakmailag egy csoportba soroltam (11. táblázat). Megállapítottam, hogy leginkább a bizonytalanságot tartják a legmegfelelőbb cselekvési változat kiválasztásának gátjának. Ehhez viszonyítva kevésbé van hatással az időhiány, a probléma komplexitása és a külső szereplők befolyása. Ebből a szempontból legkevésbé a döntésben résztvevők közötti konfliktusok számítanak.

12. táblázat

A döntést befolyásoló tényezők és a procedurális racionalitás korrelációs mátrixa

Befolyásoló tényezők	Bizonytalanság	Komplexitás	Időhiány	Külső szereplők	Konfliktusok	Procedurális racionalitás
Bizonytalanság	1,00	0,48	0,28	0,29	0,03	-0,17
Komplexitás		1,00	0,29	0,31	0,17	-0,08
Időhiány			1,00	0,27	0,37	-0,08
Külső szereplők				1,00	0,22	-0,10
Konfliktusok					1,00	-0,13
Procedurális racionalitás						1,00

A 12. táblázatból kiderül, hogy a vizsgált tényezők mindegyike valamilyen szinten, de negatív kapcsolatban vannak a procedurális racionalitással. Ezért ebből a szempontból ezeket gátló tényezőknek tartom. Leginkább a bizonytalanság van hatással a procedurális racionalitásra. Minél inkább bizonytalannak érzik a gazdálkodás körülményeit, annál kevésbé valószínűsíthetően a döntéshozatali folyamat lépéseit. Ezt megerősíti a tényezők közötti kisebb-nagyobb pozitív korreláció is. A bizonytalanság a komplexitással van a legnagyobb (0,48) pozitív korrelációban. Minél bizonytalanabbnak érzékelik a jelenlegi körülményeket, annál összetettebbnek tartják a döntési helyzetet, hiszen annál több aspektust kellene figyelembe venni. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a gazdálkodás eredményességét meghatározó tényezők (tenyésztési- és tartási kérdések; tisztázatlan feltételrendszer; piaci-értékesítési kérdések stb.) szempontjából sem találnak megfelelően stabil pontokat a gazdálkodók. Mindez megnöveli az ehhez szükséges időt, ami magyarázza a bizonytalanság és az időhiány közötti (0,28), illetve a komplexitás és az időhiány közötti (0,29) pozitív korrelációt.

Minél bizonytalanabb és összetettebb egy döntési helyzet, annál kevésbé érzik elegendőnek a megfelelő változat kiválasztására rendelkezésre álló időt. Ez nemcsak magát a döntéshozatali folyamat alapos előkészítését jelenti, hanem a megvalósítás időigényét is, mert a mezőgazdaságban élő szervezetekkel termelnek, ahol a megvalósítás időigényét természeti és biológiai folyamatok is befolyásolják. A bizonytalanság és a külső szereplők között (0,29), a komplexitás és a külső szereplők között (0,31), az időhiány és a külső szereplők között (0,27) szintén pozitív korreláció van. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy **ilyen körülmények között a gazdálkodók kifelé fordulnak.** Itt ez azt jelenti, hogy ezeknek a mérséklésében külső segítséget várnak, illetve kívülről várnak iránymutatást az eligazodáshoz. Amennyiben az iránymutatás többlet információkon és feltétel-rendszerek megteremtésén keresztül valósul meg ösztönzőleg hat a döntéshozatalban résztvevőkre. Sajnos itt ez nem így jelentkezik, hanem a DEAN és SHARFMAN (1993) és ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1997) megállapításával összhangban a külső szereplők a gazdaságok céljaitól eltérő célokat visznek be a döntéshozatalba és késleltetést is okozhatnak, amelyek megnehezítik a gazdaságok számára megfelelő változat kiválasztását. Bár legkevésbé a döntésben résztvevők közötti konfliktusok hatnak a megfelelő változat kiválasztására, de az megállapítható, hogy az időhiányból fakadó sürgetettség konfliktusok forrása. A két tényező között (0,37) pozitív korreláció van.

Minél sürgetőbb a helyzet, annál inkább felszínre kerülnek a különböző területek döntésben résztvevő szakemberei közötti eltérő célok.

4.1.2.5. A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolatok

A korábbi alfejezetekben a döntéshozatalt befolyásoló tényezőket összetett mutatókkal mértem és ezek alapján vontam le következtetéseket. Ezúttal az összetett mutatókat alkotó jellemzőket önállóan szerepeltetve vizsgáltam meg a közöttük feltárható kapcsolatokat. Ehhez létrehoztam a jellemzők korrelációs mátrixát. A mátrixból kiemeltem azokat a jellemző párokat, amelyek esetében a korrelációs együttható abszolút értéke 0,25 vagy ennél nagyobb (13. táblázat). A jellemzők korrelációs mátrixát a 14. táblázat mutatja.

13. táblázat

A döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolatok

Jellemzők		Korrelációs együttható
Mennyire alapos az információgyűjtés	- információ elemzés alapossága	0,70
Mennyire alapos az információgyűjtés	- részletes elemzés szerepe	0,53
Mennyire alapos az információgyűjtés	- kvantitatív elemzési módszerek szerepe	0,52
Mennyire alapos az információ elemzés	- kvantitatív elemzési módszerek szerepe	0,50
Mennyire alapos az információ elemzés	- részletes elemzés szerepe	0,46
Információhiány a döntéshozatal során	- a következmények előre jelezhetősége	0,30
Részletes elemzés szerepe	- kvantitatív elemzési módszerek szerepe	0,62
Következmények előre jelezhetősége	- időhiány (sűrgetettség)	-0,26
Probléma összetettsége	- időhiány (sűrgetettség)	0,29
Probléma összetettsége	- külső szereplők hatása	0,31
Időhiány (sűrgetettség)	- külső szereplők hatása	0,27

A vezetők szerint igyekeznek **alaposan** eljárni az **információk** megszerzésekor. Ezeket minél alaposabban elemezni, ami **részletes elemzést** jelent. Minél részletesebben akarják elemezni a körültekintően megszerzett információt, annál **nagyobb szerepet** kapnak a **kvantitatív elemzési módszerek**.

14 .táblázat Döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolat (korrelációs mátrix)

	Információ gyűjtés	Információ elemzés	Meg van-e minden információ	Konfliktus a döntéshozók között	Részletes elemzés dominál-e	Kvantitatív módszerek szerepe	Eljárások hasonlósága	Következmények előre láthatóak-e	Előnyök egyes döntéshozók nak	Komplexitás	Időhiány	Külső szereplők
Információ gyűjtés	1,00	0,70	0,21	-0,10	0,53	0,52	-0,05	0,15	0,00	-0,10	0,00	-0,05
Információ elemzés		1,00	0,19	-0,12	0,46	0,50	-0,09	0,11	-0,06	-0,09	-0,04	-0,02
Meg van-e minden információ			1,00	-0,01	0,24	0,12	0,09	0,30	-0,04	-0,07	-0,12	-0,12
Konfliktusa döntéshozók között				1,00	0,02	-0,05	0,02	0,05	0,36	0,24	0,10	0,00
Részletes elemzés dominál-e					1,00	0,62	-0,02	0,23	0,07	-0,03	-0,13	-0,11
Kvantitatív módszerek szerepe						1,00	-0,02	0,13	0,08	-0,06	-0,08	-0,13
Eljárások hasonlósága							1,00	-0,11	-0,04	0,12	0,12	0,07
Következmények előre láthatóak-e								1,00	0,14	-0,18	-0,26	-0,16
Előnyök egyes döntéshozók nak									1,00	-0,10	0,07	0,21
Komplexitás										1,00	0,29	0,31
Időhiány											1,00	0,27
Külső szereplők												1,00

A különböző döntési változatok következményeit viszont bizonyos meghatározó **információk hiányában** nem lehet megfelelő mértékben előre jelezni. Ezzel összefügg az **időhiány** is, amivel kapcsolatban negatív (-0,26) korrelációt kaptam. Ebben az összefüggésben ez azt jelenti, hogy minél kevesebb idő áll rendelkezésre, annál valószínűbb, hogy hiányozni fog meghatározó információ. Ez **csökkenti a következmények előre jelezhetőségét**. Ugyanakkor **minél összetettebbnek tartanak egy problémát, annál inkább kevésnek tartják a rendelkezésre álló időt és annál inkább kívülről várják a segítséget** vagy annál inkább a külső szereplők kezében érzik a megoldás kulcsát.

A nem mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálat szerint a probléma komplexitására szélesebb körű információgyűjtéssel reagálnak (ZOLTAYNÉ PAPRIKA, 1997), míg a mezőgazdaságban ez egy kifelé fordulást eredményez. Ez is aláhúzza a külső szereplők befolyását és a ráutaltságot. **Az ágazat irányítási érzékenységet fejezi ki az is, hogy az időhiányra is külső iránymutatással akarnak válaszolni a szereplők.** Inkább egy kívülről jövő megoldási folyamatba integrálnának be az önálló intuitív megoldáskeresés helyett, ellentétben a nem mezőgazdasági vállalatokkal, ahol az intuitív közelítésmód az időhiányra való reagálás jellemzője.

4.1.3. A menedzsment képességek

A megfelelő mezőgazdasági szerkezet kialakításában a legfontosabb döntések a versenyképességgel kapcsolatban születnek. Ezeket a döntéseket pedig a döntéshozók képességei és készségei nagy mértékben befolyásolják.

Ezúttal azt mértem fel, hogy a régióban működő mezőgazdasági vállalkozásokban hogyan vélekednek a vezető beosztást betöltők a menedzsment képességekről a döntéshozatal szempontjából.

4.1.3.1. Képességek és készségek a döntéshozatalban

A válaszadóknak egy megadott lista alapján kellett értékelniük a képességeket aszerint, hogy mit várnak el általában egy magyar vezetőtől a helyes döntések meghozatalához. Ennek kifejezésére minősítettek 0-tól 5-ig, hogy a döntéshozatal szempontjából mely készségeket és képességeket tartják fontosnak, melyekre 0-át adhattak, ha nem tartották

fontosnak és 5-öt, amennyiben kiemelkedően fontosnak ítélték. A felmérés eredményeit az 15. táblázat mutatja.

15. táblázat

A menedzsment képességek felmérésének eredményei

Képességek-készségek	Minimum	Maximum	Átlag	Relatív szórás %
Magas szintű szakmai ismeret	3	5	4,64	12
Problémamegoldó képesség	3	5	4,61	12
Üzleti érzék	3	5	4,59	13
Szervezési készség	2	5	4,41	14
Vezetési ismeretek	3	5	4,24	16
Fejlett kommunikációs képesség	2	5	4,23	17
Gyakorlatorientáltság	2	5	4,15	17
Kockázatvállalási hajlandóság	0	5	3,97	21
Ötletek képviselésének képessége	0	5	3,95	21
Elemzőkészség	2	5	3,91	19
Számítástechnikai ismeretek	0	5	3,15	37

16. táblázat

**A menedzsment képességekre adott értékek átlagai összehasonlításának
eredményei**

Képességek	B	D	G	F	C	A	J	K	E	I	H
B			X	X	X	X	X	X	X	X	X
D				X	X	X	X	X	X	X	X
G				X	X	X	X	X	X	X	X
F					X	X	X	X	X	X	X
C								X	X	X	X
A								X	X	X	X
J								X	X	X	X
K											X
E											X
I											X
H											

A= fejlett kommunikációs készség; B= magas szintű szakmai ismeret; C= vezetési ismeretek;
D= problémamegoldó képesség; E= ötletek képviselése; F= szervezési készség; G= üzleti érzék;
H= számítástechnikai ismeretek; I= elemzőkészség; J= gyakorlatorientáltság; K=
kockázatvállalási hajlandóság; X = **szignifikáns különbség van**

A vélemények legkevésbé a magas szintű szakmai ismeretek és a problémamegoldó képesség szükségességének megítélésében térnek el. A legnagyobb véleménykülönbség a számítástechnikai ismeretek (felhasználói ismeretek) megítélésében van.

Továbbá eltérő vélemények vannak a kockázatvállalási hajlandóság megítélésében is – itt is mind a hat fokozat megjelent a minősítés során - amit alátámaszt a relatív szórás is. Ez a megoszlás arra hívja fel a figyelmet, hogy még ebben a szűk mintában is megjelenik a kockázatvállaló és kockázatkerülő magatartás kifejeződése. Ez természetesen nem volt identifikálható a felmérés jellege és eltérő célja miatt.

Az átlagok alapján felállítottam egy sorrendet, amely a válaszadók szerinti fontossági sorrend a képességek és készségek döntéshozatalban betöltött szerepének megfelelően. Az átlagok összehasonlításával megvizsgáltam, hogy mennyire tekinthető ez a sorrend megalapozottnak. Az átlagok összehasonlításnak eredményét a 16. táblázat mutatja.

Az összehasonlítás alapján öt csoportba kerültek ezek a képességek és készségek (17. táblázat). **A magas szintű szakmai ismeret, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék került az első csoportba.** Ennek egyik alapvető oka az elmúlt évtized gazdálkodását szinte ellehetetlenítő probléma áradat (változó szabályozók, privatizációval megváltozó tulajdonviszonyok, takarmánytermő területeket vesztek el, finansziális problémák, értékesítési problémák stb.). Ezek nagy része még mindig aktuális vagy legalábbis érezteti hatását (pl. állatállomány csökkenés).

17. táblázat

A menedzsment képességek sorrendje

Képességek-készségek	Átlag	Sorrend	Csoport
Magas szintű szakmai ismeret	4,64	1	I.
Problémamegoldó képesség	4,61	2	I.
Üzleti érzék	4,59	3	I.
Szervezési készség	4,41	4	II.
Vezetési ismeretek	4,24	5	III.
Fejlett kommunikációs képesség	4,23	6	III.
Gyakorlatorientáltság	4,15	7	III.
Kockázatvállalási hajlandóság	3,97	8	IV.
Ötletek képviselésének képessége	3,95	9	IV.
Elemzőkészség	3,91	10	IV.
Számítástechnikai ismeretek	3,15	11	V.

Nem sokkal kevesebbre értékelve egyelemű csoportot képez **a szervezési készség**. Ez összhangban van BERDE (2000) eredményével, ahol a vezetői funkciók rangsorolásakor szintén előkelő helyre került a szervezési tevékenység.

A **vezetési ismeretek, a fejlett kommunikációs képesség és a gyakorlatorientáltság alkotják a harmadik csoportot**. Az első három csoportba került tulajdonságok mindegyike négy fölötti átlaggal rendelkezik, ami kiemeli a nekik tulajdonított fontosságot. Megelőzik a **kockázatvállalási hajlandóság, az ötletek képviselte és az elemzőkészség alkotta negyedik csoportot**. A válaszok alapján a **számítástechnikai ismeret** került a sor végére, vagyis ezt ítélik a **legkevésbé szükségesnek**. Itt is előfordult 0-ás és 5-ös minősítés is és a szórás jól tükrözi, hogy a vélemények különböznek. Ennek egyik oka lehet, hogy a válaszadók többsége nem is rendelkezik felhasználói ismeretekkel és inkább elhanyagolhatónak tartja, mintsem megtanulja használni. Másik ok lehet a generációs különbség, ami miatt idegenkednek a számítástechnikától.

Harmadik okként említhető, hogy valóban nem alkalmazható minden helyzetben és nem szabad túl dimenzionálni a benne rejlő lehetőségeket.

Ez a felmérés hasonlóságot mutat a ZOLTAYNÉ PAPRIKA (1997) által közölt eredményekkel, amelyek viszont nem mezőgazdasági vállalkozásokat jellemeznek (18. táblázat).

18. táblázat

A menedzsment képességek elképzelt (ideális) sorrendje

Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*
1. Magas szintű szakmai ismeret	1. Problémamegoldó képesség
2. Problémamegoldó képesség	2. Kockázatvállalási hajlandóság
3. Üzleti érzék	3. Vezetési ismeretek
4. Szervezési készség	4. Fejlett kommunikációs képesség
5. Vezetési ismeretek	5. Üzleti érzék
6. Fejlett kommunikációs képesség	6. Szervezési készség
7. Gyakorlatorientáltság	7. Magas szintű szakmai ismeret
8. Kockázatvállalási hajlandóság	8. Elemzőkészség
9. Ötletek képviselésének képessége	9. Gyakorlatorientáltság
10. Elemzőkészség	10. Ötletek képviselésének képessége
11. Számítástechnikai ismeretek	11. Számítástechnikai ismeretek

**Forrás: ZOLTAYNÉ PAPRIKA, 1997*

A közölt menedzsment képességek rangsorában ott első helyre került a problémamegoldó képesség és a rangsor első felében lévő képességek közül még három (összesen tehát négy), nevezetesen a fejlett kommunikációs képesség, az üzleti érzék és a szervezési készség ott is az első hat között vannak. Továbbá ugyanúgy az utolsó helyre került a számítástechnikai ismeret. Szembetűnő viszont az eltérés a szakmai ismeretek és a kockázatvállalási hajlandóság fontosságának tekintetében.

Az agráriumban dolgozó vezetők a szakmai ismereteket tartják a legfontosabbnak, míg a többi ágazat képviselőinél ez csak a hetedik helyre került. A kockázatvállalás viszont az agrár ágazatban dolgozó vezetőknél került a nyolcadik helyre és a többi ágazat képviselőinél a nélkülözhetetlenséget jelentő második helyre. Ez megfelel annak a szemléletnek, hogy csak szakmailag alaposan átgondolt helyzetben hozzanak döntést, minimális kockázatvállalás mellett, mert a rossz döntés következményeinek a kiküszöbölésére a viszonylag hosszú reprodukciós periódusok miatt a jelenlegi éles versenyhelyzetben már nincs idő.

A változásokban rejlő kockázattól való idegenkedés viszont végzetes lehet bármely ágazati szereplőre nézve. Ez a biológiai és természeti korlátoktól mentes ágazatokban kevésbé hátráltató tényező, amelyeknél ezek a nagyobb kockázatok nagyobb nyereséget is jelentenek, illetve a felgyorsult gazdasági életben a fennmaradás záloga is egyben.

4.1.3.2. A vezetők vállalati menedzsment és önértékelése

Megkértem a vezetőket, hogy értékeljék gazdaságuk menedzsmentje és saját maguk képességeit és készségeit is ebből a szempontból. Az értékelés során a különböző képességeket az erős és gyenge kategóriák valamelyikébe kellett besorolniuk.

Azt a képességet, amit nem neveztek meg erős vagy gyenge tulajdonságként, azokat az átlagos kategóriában szerepeltettem (19. táblázat). A 19. táblázat adatai az említések számát mutatja. Az ideális rangsorhoz minden válaszadó értékelhető válaszokat adott. A menedzsment és a saját képességeik besorolását viszont sokan nem vállalták. Itt csak azok az eredmények szerepelnek, amelyek mindkét esetben értékelhető válaszokat biztosítottak. A képességek és készségek a válaszadók több mint 40%-nál az átlagos kategóriába kerültek mindkét esetben.

19. táblázat

A menedzsment és a válaszadók képességeinek és készségeinek erős, átlagos és gyenge kategóriákba sorolása

Képességek-készségek	Menedzsment			Válaszadó		
	Erős	Átlagos	Gyenge	Erős	Átlagos	Gyenge
Fejlett kommunikációs képesség	36	50	25	36	50	25
Magas szintű szakmai ismeret	64	41	6	48	54	9
Vezetési ismeretek	55	47	9	49	50	12
Problémamegoldó képesség	53	45	13	68	38	5
Ötletek képviselésének képessége	24	63	24	27	60	24
Szervezési készség	41	57	13	53	46	12
Üzleti érzék	30	56	25	23	57	31
Számítástechnikai ismeretek	8	35	68	13	32	66
Elemzőkészség	21	63	27	33	53	25
Gyakorlatorientáltság	53	51	7	56	47	8
Kockázatvállalási hajlandóság	30	38	43	29	43	39

Ezek sem előnyt sem hátrányt nem jelentenek a gazdaság számára. Míg az erős kategóriába soroltak biztos háttérrel rendelkeznek, addig a gyenge képességek és készségek kiküszöbölése és javítása a döntéseken keresztül jelentene előnyt. Az említések száma alapján kialakult sorrendet a 20. táblázat mutatja.

20. táblázat

A menedzsment képességek rangsora az önértékelések alapján

Sorrend	Menedzsment	Válaszadó
1	Magas szintű szakmai ismeret	Problémamegoldó képesség
2	Gyakorlatorientáltság	Gyakorlatorientáltság
3	Vezetési ismeretek	Szervezési készség
4	Problémamegoldó képesség	Magas szintű szakmai ismeret
5	Szervezési készség	Vezetési ismeretek
6	Az ötletek képviselésének képessége	Fejlett kommunikációs képesség
7	Üzleti érzék	Elemzőkészség
8	Elemzőkészség	Az ötletek képviselésének képessége
9	Fejlett kommunikációs képesség	Üzleti érzék
10	Kockázatvállalási hajlandóság	Kockázatvállalási hajlandóság
11	Számítástechnikai ismeretek	Számítástechnikai ismeretek

A gazdaságok menedzsmentjét magas szintű szakmai ismeret, gyakorlatorientált gondolkodás és vezetési ismeretek jellemzik. A döntéshozatalban előnyös elemzőkészség, a mások meggyőzésében kamatoztatható kommunikációs képesség és az ötletek képviselői képessége hátrébb kerültek a rangsorban.

Továbbá a kockázat kerülés és a számítástechnikai ismeretek hiánya jellemzi ezeket. A válaszadók magukat jó problémamegoldónak, gyakorlatorientáltnak és a döntések megvalósításához szükséges jó szervezőknek tartják. Viszont megerősítették azt, hogy a legnagyobb hiányosság a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek terén van.

A vállalati menedzsmentet vizsgálva (21. táblázat) a különböző ágazatok képviselői egyaránt magas szintűnek értékelik a szakmai ismereteket és gyakorlatorientáltnak tartják a vezetőséget. Előkelő helyet kapott a problémamegoldó képesség is.

21. táblázat

A vállalati menedzsment képességeinek és készségeinek rangsora a mezőgazdasági és a nem mezőgazdasági vállalatoknál

Sorrend	Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*
1	Magas szintű szakmai ismeret	Gyakorlatorientáltság
2	Gyakorlatorientáltság	Magas szintű szakmai ismeret
3	Vezetési ismeretek	Problémamegoldó képesség
4	Problémamegoldó képesség	Üzleti érzék
5	Szervezési készség	Elemzőkészség
6	Az ötletek képviselői képessége	Fejlett kommunikációs képesség
7	Üzleti érzék	Szervezési készség
8	Elemzőkészség	Vezetési ismeretek
9	Fejlett kommunikációs képesség	Kockázatvállalási hajlandóság
10	Kockázatvállalási hajlandóság	Az ötletek képviselői képessége
11	Számítástechnikai ismeretek	Számítástechnikai ismeretek

**Forrás: ZOLTAYNÉ PAPRIKA, 1997*

A szervezési készségek, ismeretek a középmezőnyben foglalnak helyet. Viszont egyaránt hiányosság van a kockázatvállalás és a számítástechnikai ismeretek terén.

22. táblázat

A válaszadók saját képességeinek és készségeinek rangsora a mezőgazdasági és a nem mezőgazdasági vállalatoknál

Sorrend	Mezőgazdasági vállalatok	Nem mezőgazdasági vállalatok*
1	Problémamegoldó képesség	Szervezési készség
2	Gyakorlatorientáltság	Problémamegoldó képesség
3	Szervezési készség	Kockázatvállalási hajlandóság
4	Magas szintű szakmai ismeret	Elemzőkészség
5	Vezetési ismeretek	Gyakorlatorientáltság
6	Fejlett kommunikációs képesség	Üzleti érzék
7	Elemzőkészség	Fejlett kommunikációs képesség
8	Az ötletek képviselésének képessége	Magas szintű szakmai ismeret
9	Üzleti érzék	Az ötletek képviselésének képessége
10	Kockázatvállalási hajlandóság	Vezetési ismeretek
11	Számítástechnikai ismeretek	Számítástechnikai ismeretek

*Forrás: ZOLTAYNÉ PAPRIKA, 1997

Saját képességeiket értékelve a jó problémamegoldó képesség, gyakorlatorientáltság és szervezési képesség magas szintű szakmai ismeretekkel egészül ki (22. táblázat). Jelentős hiányosságokat ismernek el az üzleti érzék, a kockázatvállalás és a számítástechnika felhasználása területén. **Más ágazatok képviselői** a szervezési készséget, problémamegoldást szintén kiemelkedő tulajdonságként említik, ugyanakkor a szakmai ismereteket hátrébb sorolták, de **sokkal kockázatvállalóbbnak tartják magukat** a mezőgazdasági vezetőknél.

4.1.4. A gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali közelítésmódok

A gazdaságoknál azonosítható döntéshozatali folyamat általános megítélését a különböző közelítésmódok értékelésén keresztül vizsgáltam. Négy különböző döntésméleti közelítésmódot képviselő modellt alkalmaztam. Ezek az optimalizáló, a korlátozottan racionális, a politikai és az intuitív nevet kapták, ezt a válaszadók az értékeléshez nem kapták meg. Viszont megkapták a stratégiai döntési helyzetek négy alaptípusának rövid jellemzőit.

Az optimalizáló

Minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető megoldási változatot ésszerű költséggel fel tudunk tárni, következményeik pontosan bemérhetők. A megfelelő mennyiségi, számszerűsítő módszerek felhasználásával általában optimális, a profitunkat maximalizáló döntést tudunk hozni.

A politikai

A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. A stratégiai döntéshozatal során ezt a szempontot igyekeznek érvényesíteni. A döntés eredményére a szervezeten belül folyó érdekérvényesítési küzdelmek igen nagy hatást gyakorolnak.

A korlátozottan racionális (kielégítő)

A döntések előkészítése során általában nem lehet minden szükséges információt összegyűjteni. Az optimális döntés meghozatalához szükséges (matematikai, statisztikai módszerek alkalmazásától el kell tekinteni (pl. azért, mert túl nagy lenne a számítási igény, vagy költség).

A probléma túlságosan komplex, általában magas a bizonytalanság szintje. Általában nem törekszünk „optimális” megoldásra, mert a szervezet céljainak és lehetőségeinek a „kielégítő” megoldások is megfelelnek. Ezzel a módszerrel általában ésszerű ráfordítás mellett jó eredményt érünk el.

Az intuitív

A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és erőforrásuk a problémák átfogó elemzésére. A megoldások általában a korábban felhalmozott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran sikerül áthidalni megérzésre alapuló jellegű megoldási módok alkalmazásával.

A rövid jellemzések megismerése után kellett értékelni, hogy az egyes modellek milyen mértékben jellemzőek a válaszadók gazdaságainak döntéshozatali mechanizmusára. Ehhez 0-tól 5-ig terjedő skálát használtam és az egyes közlítés módokra adott értékek átlaga alapján értékeltem, amit a 23. táblázat tartalmaz. A minta egészét értékelve különböző területek szakemberei a következőképpen látják gazdaságaik döntéshozatali

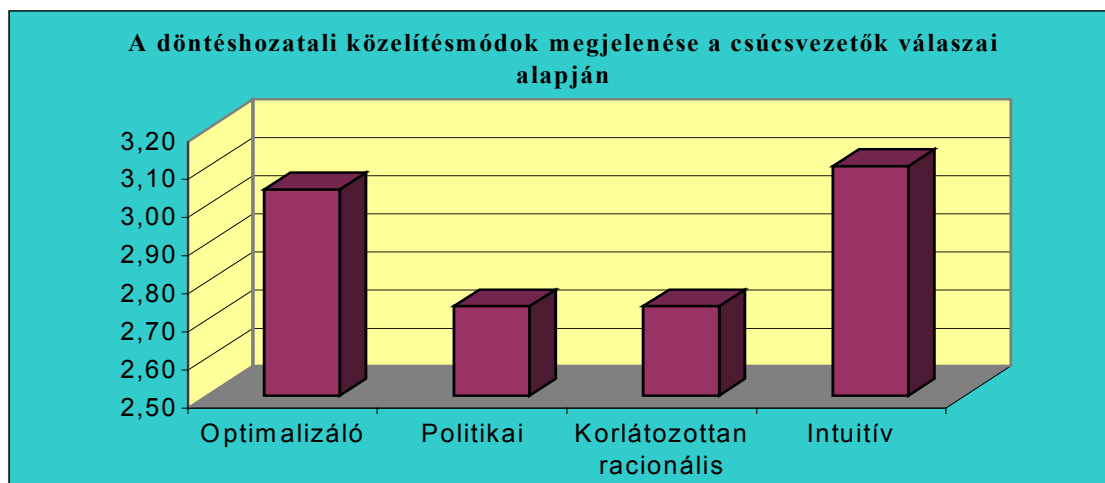
mechanizmusát. Az optimalizáló modell írja le legjobban a gazdaságokban érvényesülő döntéshozatalt, de emellett jelentős szerepet kap a politikai és az intuitív közelítésmód is. Ezt alátámasztja a szórás is, mert az optimalizáló modell szerepének értékelése esetén kaptuk a legkisebb szórást, vagyis ebben volt leginkább hasonló vélemény közöttük. Legkevesbé jellemző a korlátozottan racionális közelítés, de szerepe a kapott érték alapján nem vitatható. Ez megegyezik a nem mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálat (NAGY, 1997) eredményével.

23. táblázat

A gazdaságokban érvényesülő döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a válaszadók beosztása szerinti bontásban

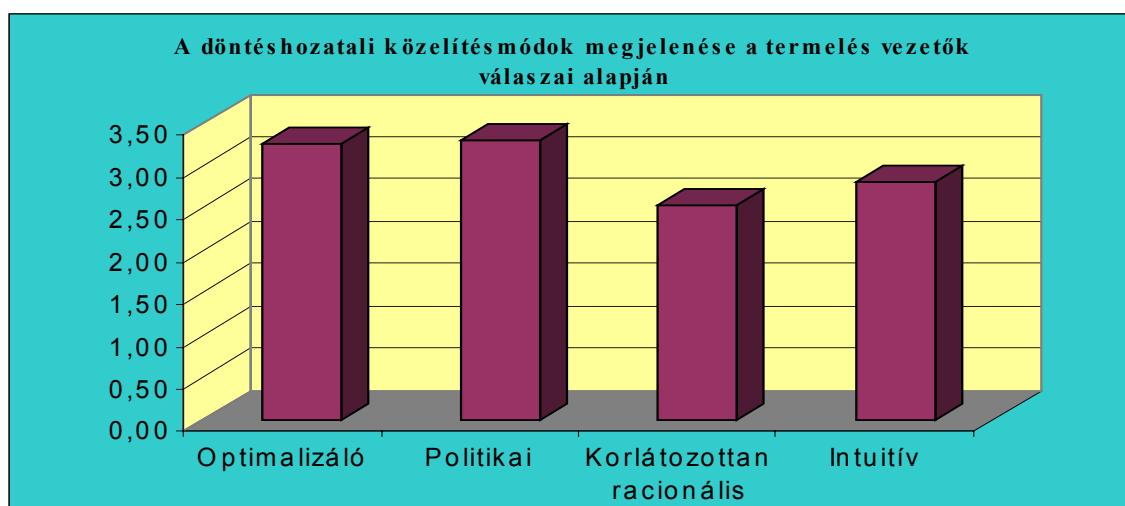
Válaszadó / Modell	Átlag	Minimum	Maximum	Relatív szórás %	Elemzés
<i>Csúcsvezető</i>					
Optimalizáló	3,04	0,00	5,00	39	49
Politikai	2,73	0,00	5,00	51	49
Korlátozottan racionális	2,73	0,00	5,00	55	49
Intuitív	3,10	0,00	5,00	45	49
<i>Termelésvezető</i>					
Optimalizáló	3,26	0,00	5,00	35	69
Politikai	3,29	0,00	5,00	39	69
Korlátozottan racionális	2,52	0,00	5,00	53	69
Intuitív	2,81	0,00	5,00	44	69
<i>Pénzügyi vezető</i>					
Optimalizáló	3,18	2,00	5,00	21	34
Politikai	2,85	0,00	4,00	46	34
Korlátozottan racionális	2,76	1,00	4,00	33	34
Intuitív	2,97	0,00	5,00	46	34
<i>Minta egésze</i>					
Optimalizáló	3,17	0,00	5,00	34	152
Politikai	3,01	0,00	5,00	45	152
Korlátozottan racionális	2,64	0,00	5,00	49	152
Intuitív	2,94	0,00	5,00	45	152

A különböző közelítésmódok szerepét eltérően ítélték meg a különböző beosztást betöltő vezetők. A csúcsvezetők válaszainak eredményét a 6. ábra mutatja. A legfelső vezetés szerint az intuitív megoldásoknak még egy kicsivel nagyobb szerepe is van, mint az optimalizálónak.



6. ábra

Ez alátámasztja a korábbi megállapítást, miszerint az ágazatban változékony, nagy bizonytalansággal terhelt környezet érvényesül, ahol kevés az idő is az átfogó elemzésekre és így az intuitív megoldások kapnak szerepet. Ez megerősíti LÖVEY (1992) megállapítását, miszerint a vezetési hierarchián felfelé haladva nő az intuitívek aránya. A felső szintű vezetők szélesebb összefüggésekből kell képet kialakítani, aminek az intuitívek jobban megfelelnek. Az eredményekből viszont az is következik, hogy a vezetők sokszor nem tartják eléggé előkészítettnek a döntést és ezért intuíciójukra hagyatkoznak. Ennél **jóval kisebb szerepet tulajdonítanak a politikai és a korlátozottan racionális (kielégítő) hozzáállásnak.**



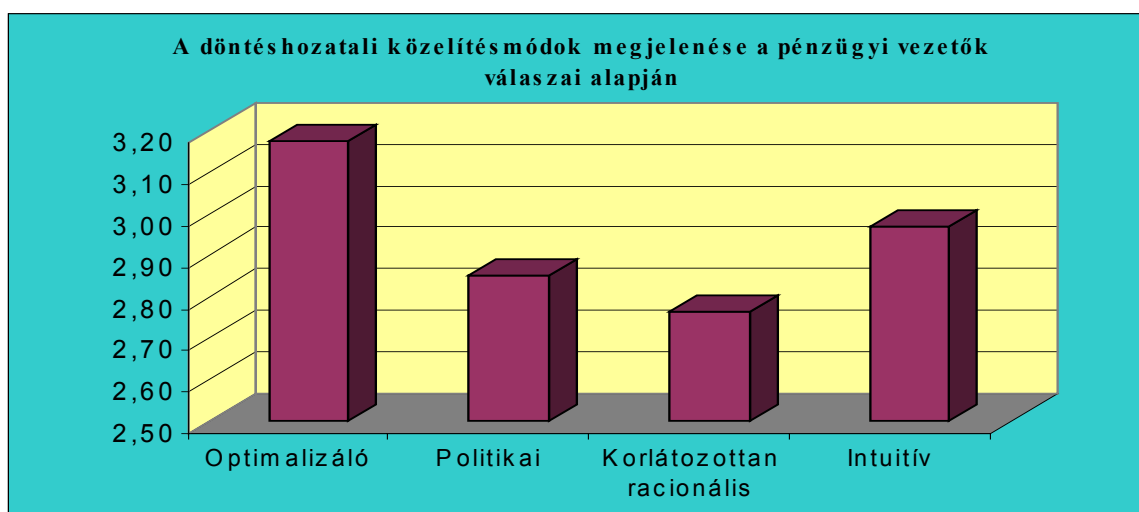
7. ábra

A termelés irányítói szerint a politikai modell érvényesül egy kicsit jobban, összehasonlítva az optimalizálóval (7. ábra).

Nekik az nem elhanyagolható szempont, hogy a különböző ágazatok hogyan tudják érdekeiket érvényesíteni a döntéshozatal során. Természetesen őket az érdekli, hogy az általuk irányított egységre milyen hatással lesz a döntés, mert ők felelnek ezért a területért és a saját munkájuk eredménye vagy sikere múlhat egy-egy ilyen döntésen.

A politikai modellt pedig az jellemzi, hogy a fontos alapegységek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek, ezt a szempontot igyekszenek érvényesíteni. A döntés eredményére a szervezeten belül folyó érdekérvényesítési küzdelmek igen nagy hatást gyakorolnak. Bár igyekeznek a gazdaság érdekét szem előtt tartani, mégis ebből a szempontból ítélik meg a mechanizmust, ami megjelenik a válaszaikban. **Kisebb szerepet tulajdonítanak az intuitív és jóval kisebbet a kielégítő megoldásoknak.**

A pénzügyi vezetők válaszait a 8. ábrán mutatom be.



8. ábra

Ez a terület a számok világa, a pontos kalkulációk, kimutatások és határidők jellemzik. Törvényekkel, rendeletekkel alaposan körülhatárolt és kötöttségekkel teli terület. Az itt dolgozók jobban szeretik, ha minden információ rendelkezésre áll, vagy beszerezhető.

A következmények elfogadható pontossággal felmérhetők és számításokkal ellenőrizhetők. Ebből a szemszögből ítélik meg a mechanizmust. Amennyiben az

általuk a döntéshozatalhoz előterjesztett anyagok mértékadóul szolgáltak, véleményüket figyelembe veszik, akkor ez a nézőpont megerősítésre talál és a válaszokban ez meg is jelenik. **Véleményük szerint az optimalizáló modell írja le leginkább a döntéshozatali mechanizmust.**

Számukra az intuitív, a politikai megközelítés és legkevésbé a kielégítő megoldások fogadhatóak el, de mivel más területek szakembereivel együtt vesznek részt a döntéshozatalban ezért érzékelik az ilyen közelítésmódok szerepét is.

A válaszok alapján **a különböző közelítésmódok szerepének megítélése nem független a válaszadó beosztásától.** A beosztásból eredő döntéshozói szerepkör a különböző területeken eltérő közelítést kívánhat meg.

A különböző közelítésmódokat vizsgáltam aszerint is, hogy a mezőgazdasági vállalatok döntéshozatalában betöltött szerepük alapján milyen kapcsolat van közöttük. Ehhez elkészítettem a közelítésmódok korrelációs mátrixát (24. táblázat).

24. táblázat

A döntéshozatali közelítésmódok korrelációs mátrixa

Modell	Optimalizáló	Politikai	Korlátozottan racionális	Intuitív
Optimalizáló	1,00	0,28	-0,27	-0,48
Politikai		1,00	0,15	0,07
Korlátozottan racionális			1,00	0,45
Intuitív				1,00

Az optimalizáló közelítésmód és a korlátozottan racionális közelítésmód közötti kapcsolat korrelációs együtthatója $-0,27$. Az optimalizáló közelítésmód és az intuitív közelítésmód közötti kapcsolat korrelációs együtthatója $-0,48$. Ebből következik, hogy azokban a gazdaságokban, ahol nem az optimalizáló közelítésmód a jellemző, ott a korlátozottan racionális, még inkább az intuitív döntéshozatal valósul meg.

Ezt megerősíti, hogy ez utóbbi kettő között $0,45$ korreláció van. Az optimalizáló közelítésmód pedig gyakran társul a politikaival egy-egy gazdaságon belül. Ez az

eredmény is megegyezik a nem mezőgazdasági vállalatok között végzett felmérés (NAGY, 1997) eredményeivel. A mezőgazdasági vállalatok körében végzett **vizsgálat** is **alátámasztja** a következőt. A **gyorsan változó környezet vagy a belső szervezeti jellemzők miatti bizonytalanság, a döntésben részt vevők eltérő céljai és azok felszínre kerülése nem kedvez az optimalizáló közelítésmód érvényesülésének. Az ilyen környezetben a problémák összetettsége miatt a gazdaságok az optimalizáló hozzáállás helyett az intuitív közelítésmódot részesítik előnyben.**

4.1.5. Az alkalmazott döntéstámogatás és a döntés sikerkritériumai

Az információ szerepe felértékelődött és a számítástechnika robbanásszerű terjedésével újabb lehetőségek tárulnak fel. Viszont nem szorította ki a személyes informálódást. A vállalatok belső információáramlását is forradalmasította, ami gyorsaságot, pontosságot és sokszor nagyobb megbízhatóságot jelent. A stratégiai jelentőségű döntésekhez számos forrásból lehet információhoz jutni. A válaszadókat megkértem, hogy az előre megadott listán szereplő forrásokat 0-tól 5-ig terjedően értékeljék, hogy milyen szerepet játszanak az információk megszerzésében.

Az értékelés eredményeit a 25. táblázat mutatja.

25. táblázat

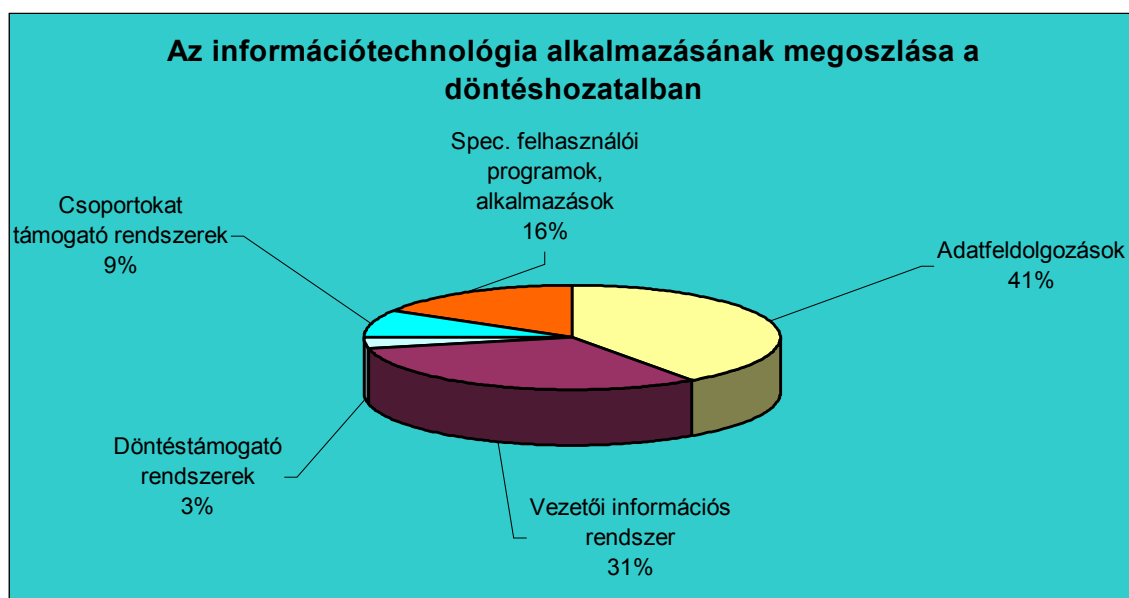
Az információ források értékelése

Információ források	Minimum	Maximum	Átlag	Relatív szórás %
Rendeletek	2	5	4,39	17
Vállalati információs rendszer	0	5	3,68	29
Személyes külső kapcsolatok	0	5	3,68	24
Szakfolyóiratok	1	5	3,56	25
Múltbeli tapasztalatok	1	5	3,56	26
Beosztottak	1	5	3,37	29
Konferenciák	0	5	3,11	31
Média	0	5	2,61	45

A **legfontosabb információforrásnak a rendeleteket** tartják és a szórás szerint ebben értenek egyet leginkább. Ez a folyamatos ráutaltságot, a kívülről jövő segítség keresését és a korábban megállapított erős külső kontrollt húzza alá.

Ezt a vállalati információs rendszer és a személyes külső kapcsolatok szerepe követi, ami a vezetői szerepek megvalósulását bizonyítja. Nem mutatható ki szignifikáns különbség az előző két forrás és a szakfolyóiratok és a múltbeli tapasztalatok átlaga között, ezért ezt a négyet hasonló szerepet betöltőnek fogadtam el. Ezután a beosztottak, majd a rendezvények, konferenciák nyújtotta információk következnek. **Legkevesebbet a médiából informálódnak** a döntéshozatalban szerepet játszó szakemberek.

Az információtechnológia többféle formában is támogathatja a döntéshozatalt. A kérdés ezúttal arra vonatkozott, hogy melyeket használják a vizsgált gazdaságokban (9. ábra).

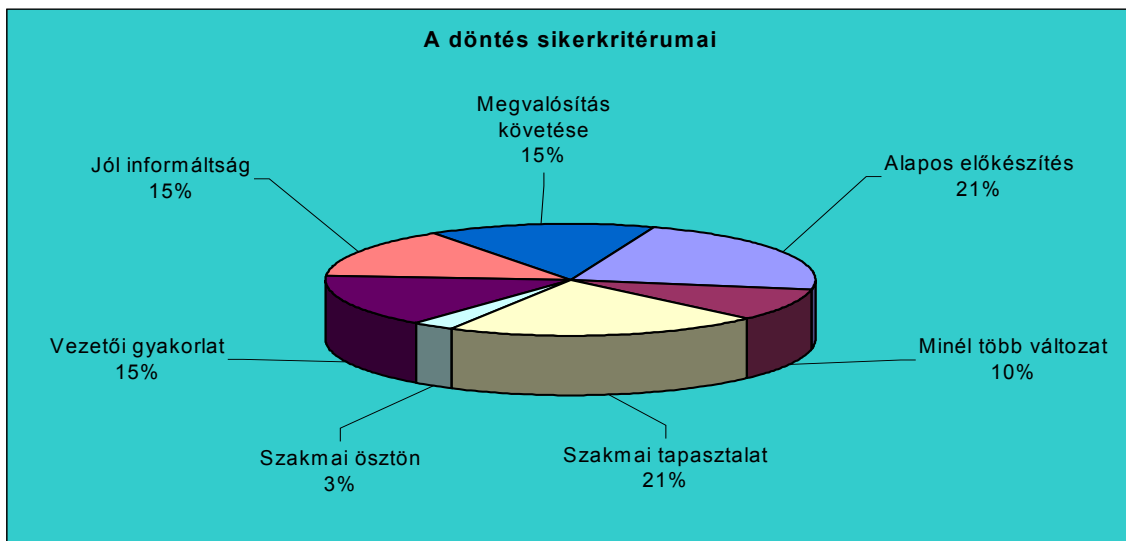


9. ábra

Elsősorban (41%) az adatfeldolgozó programokat alkalmazzák. Ezt a vezetői információs rendszerek (31%) követik. A különböző speciális funkciókra kifejlesztett alkalmazások 16%-al szerepelnek, de ezek nem a helyi viszonyokra kifejlesztett, hanem forgalomban lévő szoftverek. A **különböző döntéstámogató rendszerek** használatát összesen 12%-ra tették, ami meglepő, mert a forgalomban lévő programok listájából **szinte senki sem ismert fel egyet sem.**

A vezetői információs rendszerekkel azonosították és ezért kerülhetett ilyen nagy érték az alkalmazott döntéstámogató rendszerekhez.

A döntések sikerkritériumairól szintén előre megadott, de kiegészíthető listát kaptak a válaszadók. Ebből kellett kiválasztani a kritériumokat és megjelölni azokat. Az összes jelölés (választás) arányában kifejezve adtam meg a kritériumok százalékos megoszlását (10. ábra).



10. ábra

Az alapos előkészítés és a szakmai tapasztalat 21-21 %-ban **határozza meg a döntés sikerét**. Ehhez jól informáltságra (15%), vezetői gyakorlatra (15%) és a megvalósítás figyelemmel kísérésére (15%) van szükség. **Nem kell túl sok cselekvési változat és legkevésbé a szakmai ösztönön múlik a siker.**

4.1.6. A különböző döntéstípusok szerepe

Az elmúlt évtizedben annyi jelentős és eltérő területeket érintő változás ment végbe, hogy szinte a gazdálkodás minden területét érintette. Ezért megkértem a vezetőket, hogy jelentőségük és vállalati hatásuk alapján minősítsék 0-tól 5-ig a megadott döntéstípusokat az utóbbi tíz évet figyelembe véve. Azért alkalmaztam tíz évet felölelő periódust, hogy a törvényi előírás szerinti átalakulás és a privatizáció is szerepet kapjon a mérlegelés során.

Az eredményeket a 26. táblázatba foglaltam össze.

26. táblázat

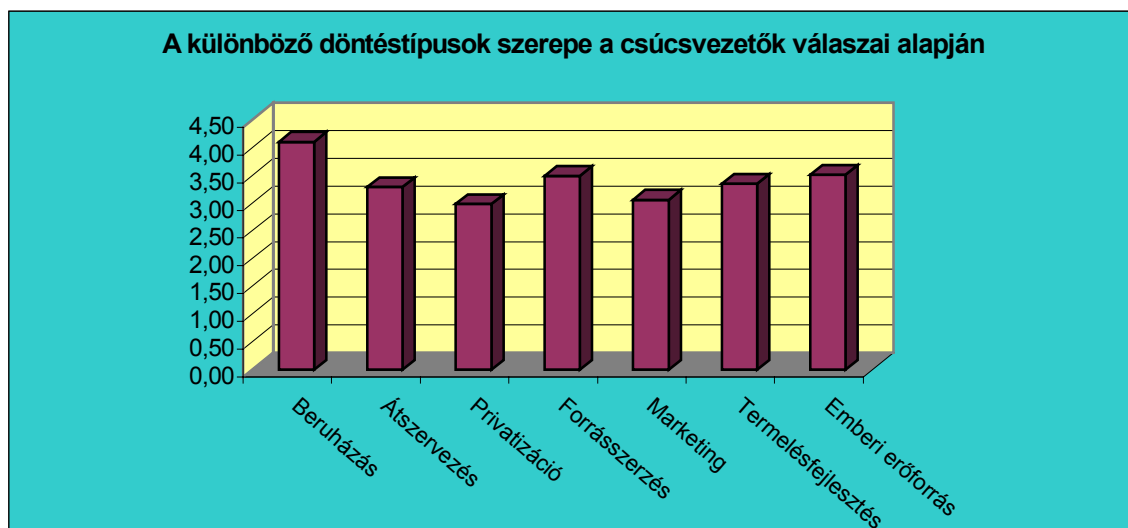
A különböző döntéstípusok jelentősége az elmúlt tíz évben a válaszadók beosztása szerinti bontásban

Válaszadó/Döntéstípus	Átlag	Minimum	Maximum	Relatív szórás %	Elemsszám
<i>Csúcsvezető</i>					
Beruházás	4,10	2,00	5,00	23	49
Átszervezés	3,29	0,00	5,00	45	49
Privatizáció	2,98	0,00	5,00	63	49
Forrásszerzés	3,49	0,00	5,00	42	49
Marketing	3,06	0,00	5,00	47	49
Termelésfejlesztés	3,35	0,00	5,00	41	49
Emberi erőforrás	3,51	1,00	5,00	36	49
<i>Termelés vezető</i>					
Beruházás	3,88	0,00	5,00	33	69
Átszervezés	3,36	0,00	5,00	40	69
Privatizáció	3,25	0,00	5,00	53	69
Forrásszerzés	3,59	0,00	5,00	34	69
Marketing	2,96	0,00	5,00	45	69
Termelésfejlesztés	3,32	0,00	5,00	39	69
Emberi erőforrás	3,35	0,00	5,00	35	69
<i>Pénzügyi vezető</i>					
Beruházás	3,79	0,00	5,00	37	34
Átszervezés	3,03	0,00	5,00	48	34
Privatizáció	2,88	0,00	5,00	73	34
Forrásszerzés	3,94	2,00	5,00	26	34
Marketing	2,68	0,00	5,00	45	34
Termelésfejlesztés	3,29	1,00	5,00	38	34
Emberi erőforrás	3,24	1,00	5,00	38	34
<i>Minta egésze</i>					
Beruházás	3,93	0,00	5,00	30	152
Átszervezés	3,26	0,00	5,00	44	152
Privatizáció	3,08	0,00	5,00	60	152
Forrásszerzés	3,64	0,00	5,00	34	152
Marketing	2,93	0,00	5,00	46	152
Termelésfejlesztés	3,32	0,00	5,00	39	152
Emberi erőforrás	3,38	0,00	5,00	36	152

A **minta egészére** vonatkoztatva megállapítom, hogy **legjelentősebbnek a beruházási döntéseket** tartják. Ismerve a mezőgazdaság elavult épületeit és eszközállományát ez érthető. Ráadásul a beruházás természetéből adódóan mindig nagy jelentőséggel bír, ami felerősödik egy ilyen beruházási igénnyel küszködő ágazatban.

A megvalósítás elsődleges feltétele a pénz. Az utóbbi évtizedben pedig **folyamatos forráshiánnyal** kellett szembenézniük. A veszteségek és a költségek csökkentése ágazatok megszüntetésén vagy állomány és dolgozói létszám leépítéseken keresztül valósult meg. A korábbinál jóval **kevesebb** létszámú **szakember** gárdával és **dolgozói létszámmal** termeltek. Ez jelentős **átszervezéseket feltételez**. A megvalósuló beruházáson keresztül lehetőség nyílt a fejlesztésre, ami feltételezhetően a szervezettséget is javította. **Legkevésbé a privatizációnak és az értékesítéssel kapcsolatos döntéseknek volt hatása** a gazdaságok működésére. Viszont a válaszok itt mutatták a legnagyobb változékonyságot.

A legfelső vezetők egyértelműen a beruházási döntéseket tartják a legmeghatározóbbnak. (11. ábra).

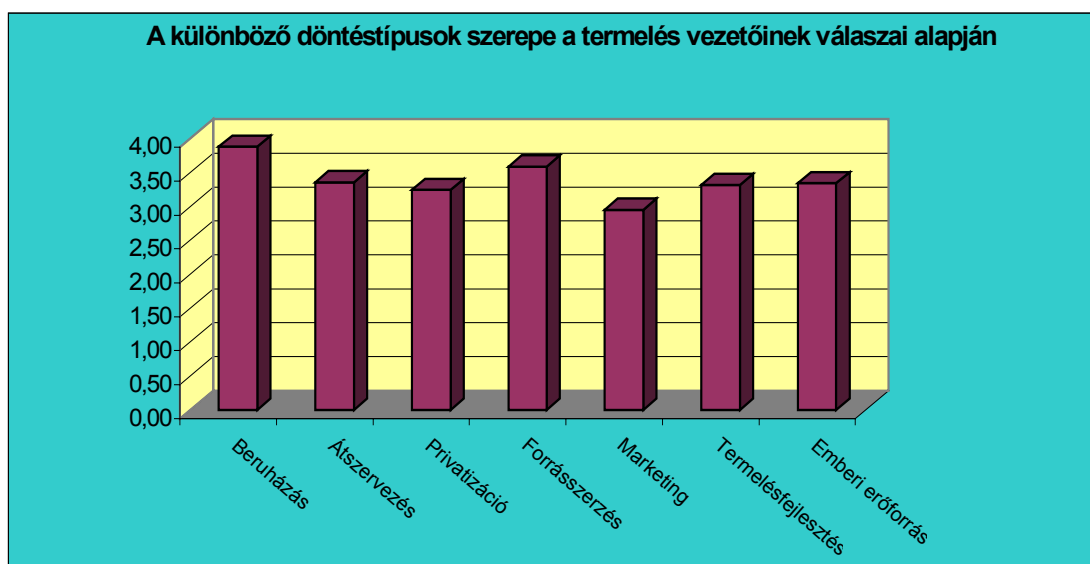


11. ábra

A szórás alapján ebben értettek egyet a leginkább. Ez a szemlélet a vezetők hosszú távú gondolkodását bizonyítja. A gazdaság tevékenységét alapjaiban kell megerősíteni, ami a beruházási igény kielégítése révén biztosítható. Ezután az emberi erőforrás szerepét kell kiemelni, hiszen a megfelelően képzett, gyakorlott szakemberek az eredményes termelés zálogai. Az ehhez szükséges forrás ugyan a harmadik helyre került, de a beruházási döntéseknél jelentősen kisebb átlagértéket kapott. Nélkülözhetetlen a pénz, de a vezetők szerint a gazdálkodás egészét tekintve hatása korántsem olyan meghatározó, mint egy jól megvalósított beruházásé.

Hasonló szerepet játszott a termelésfejlesztés és az átszervezések. A **legkisebb szerep a marketing döntéseknek és a privatizációnak** jutott.

A **termelést irányítók** válaszait a 12. ábra mutatja. Számukra a **legmeghatározóbb a beruházási döntések hatása** volt. Őket ez közvetlenül érintette, hiszen ez a mindennapi munkájukat akár alapjaiban is megváltoztathatta. Akár úgy, hogy náluk valósult meg, de akár úgy is, hogy más ágazatok részesültek előnyben. A pénzügyi döntéseket tették a második helyre, ami az elmaradó vagy elhúzódó fejlesztések állandó indoka lehetett. Egyformának ítélik az átszervezések és a dolgozókat érintő döntések hatását. Hasonló szerepet tulajdonítanak a termelésfejlesztésnek és a privatizációnak. Habár a privatizáció hatásával kapcsolatban térnek el leginkább a vélemények. **Legkisebb szerepet** ők is a **marketing döntéseknek** tulajdonítanak.



12. ábra

A különböző döntéstípusok szerepét a pénzügyi vezetők válaszai alapján a 13. ábra mutatja be. A **pénzügyi vezetők** egyértelműen és a szórás szerint a legegységesebben a **forrásszerzést** tartják az utóbbi tíz év **legjelentősebb döntéstípusának**. Bármilyen beruházáshoz is fognak, előbb össze kell állnia az eszköz és forrás oldalaknak, ami az ő munkájuk révén válik láthatóvá. Továbbá a likviditás folyamatos figyelemmel kísérésében és annak fenntartásában is szerepük van, vagyis őket ezek érintik a legközvetlenebbül. Ezért ennek tulajdonítják a legnagyobb jelentőséget.



13. ábra

A beruházások következnek a sorban, mert a folyamatos pályázati anyagok elkészítése a fennmaradást és fejlesztést célzó beruházások megvalósításához külső források bevonását célozta. Legyenek ezek akár állami támogatások, pénzügyi hitelek vagy mindkettő egyszerre.

Hasonlónak ítélik a termelésfejlesztés és az emberi erőforrás gazdálkodás szerepét. Kisebb jelentőségűnek az átszervezéseket és **jóval kisebbnek a privatizáció és a marketing döntések hatását**. A privatizáció hatását az egész mintát tekintve is a pénzügyi vezetők ítélték meg a legeltérőbben.

A csúcsvezetők és a termelésvezetők is nagy jelentőséget tulajdonítottak az elmúlt évek szervezési döntéseinek. A képességek és készségek fontosságát értékelve pedig a szakmai ismeretek vezette első csoport mögött azonnal a szervezési készség következett. Ez megerősíti, hogy a mezőgazdasági szakemberek milyen fontosnak tartják a magas szakmai ismereteken alapuló termelés-szervezést. Ezekre az ismeretekre és készségekre egyre inkább szükség van, különösen az olyan tevékenységekben, amelyek nem viselnek el magas termelési költségeket. Ezek közé tartozik a marhahústermelés is.

4.2. A MUNKAHELYI SZERVEZETTSÉG VIZSGÁLATA

4.2.1. A szakértői rendszer alkalmazása a húshasznú tehéntartásban

Magyarországon a legeltetésre alapozott húshasznú tehéntartás a minőségi marhahústermelés fejlesztésének jövője. Ennek felismerése vezetői feladat. Az ilyen irányba történő fejlesztési döntés és a helyes megvalósítás vezetői hatáskör. Ez az ágazat viszont rendkívül költségérzékeny. Ezért a helyes döntésekhez elengedhetetlen a szakmai tapasztalatokon és széleskörű ismereteken alapuló döntéstámogatás. A munkahelyi szervezettség olyan fontos eleme a húshasznú tehéntartásnak, ami alapvetően meghatározza a gazdálkodás eredményességét. Ezért csak a szakmailag megalapozott munkahelyi szervezettség fogadható el. Ez csak olyan szakemberektől várható el, akik kellő tapasztalattal és szakmai gyakorlattal rendelkeznek. SZENDRŐ és SZIJÁRTÓ (1979) felhívják a figyelmet arra, hogy az adott tevékenységre, munkahelyre vonatkozó szervezeti tényezők körét a szervezést végző szakembereknek kell szükség szerint összeállítaniuk. Ugyanis előfordulhat, hogy bizonyos tényezők egy adott munkahelyre nem értelmezhetők, más megfogalmazást igényelnek, esetleg a tényezők köre bővítést igényel. Ezt szakértői tevékenységnek tekintem. A tényezők között olyanok is szerepelnek, amelyeket nehéz számokkal mérni. Ezért olyan döntéstámogatásra van szükség, ami lehetővé teszi a számokkal nem mérhető tényezőkkel kapcsolatos ítéletalkotást is. Ebben segít a szakértői rendszer, ami a szakember tapasztalatából feltárja és a nem mérhető, szavakba nehezen önthető összefüggéseket is megjeleníti a döntéshozó számára.

4.2.2. A szakértői rendszer felépítése

A szakértői rendszerek olyan számítógépes felhasználói programok, melyek a logikai érvelés módszerét alkalmazzák. A rendszer felépítése és működése „az emberi gondolkodás folyamatát tükrözi”. Ezek a rendszerek speciális tudásbázisú rendszerek, melyek a szakértő tapasztalatával feltárják és a felmerülő döntéseknél a szakértő „ha...akkor” szabályokkal leírható gondolatmenetét követve támogatnak a döntéshozatalban. Előtte azonban a rendelkezésre álló ismereteket (tudás) rendszerezni kell.

Ehhez szükség van egy tudásrendezőre és legalább egy az adott területen kellő tapasztalattal rendelkező szakemberre (szakértőre). A tudásrendező én voltam. A megkérdezettek közül azt tekintettem szakértőnek, aki a húsmarhatartás terén legalább 5-10 éves gyakorlattal rendelkezett, vagyis biztos, hogy ebben a témában több ezer kognitív sémája volt. Továbbá szükség van egy keretrendszerre és létre kell hozni a tudásbázist. Keretrendszerként a megvásárolható DOCTUS szakértői keretrendszert alkalmaztam. A tudásbázis – melynek felépítését a 3.2 fejezet ismerteit - létrehozásához tudásgyűjtésre és tudásrendezésre van szükség. **A tudásgyűjtést a szakemberekkel lefolytatott interjúkon keresztül, személyes megfigyelés révén és a szakirodalmi adatok felhasználásával végeztem. Ezután következett a tudásrendezés, de valójában már az ismeretek gyűjtése során összefonódott a két tevékenység. A tudásrendezés során az alkalmazott keretrendszerbe rendeztem az összegyűjtött ismereteket. A bevitelhez a rendszer felépítése szerinti sémát követtem. Így a tudásgyűjtés és a tudásrendezés révén hoztam létre a tudásbázist.** A tudásbázist alkotó szempontok (tulajdonságok) és fokozatainak a létrehozásához a SZENDRŐ és SZIJJÁRTÓ (1979) által közzétett és a húsmarhatartó szakemberek véleménye és a szakirodalmi adatok alapján a húsmarhatartó munkahelyekre adaptált szervezeti tényezőrendszert használtam fel.

Öt tényezőcsoport határozza meg a munkahelyi szervezetséget:

1. a munkahely elhelyezkedése, kialakítása
2. a munkaerő
3. a munkafolyamat szervezése
4. az ösztönzés
5. a munkahelyi légkör

A munkahely szervezetségét meghatározó szempontok (tulajdonságok) a közöttük lévő függőségi viszonyok alapján három csoportba oszthatók. Az egyik csoport a végkövetkeztetés vagy kimeneti tulajdonság. Ez egy olyan tulajdonság, amely az összes többi függvénye, de ettől nem függ semmilyen más tulajdonság. Esetünkben ez a munkahelyi szervezetség. A másik csoport a függő szempontok (függő tulajdonságok) vagy közbülső tulajdonságok. Ezek valamilyen más tulajdonságtól függenek és ezektől is függenek bizonyos tulajdonságok. A munkahelyi szervezetséget tekintve

végkövetkeztetésnek ilyen függő szempont a szervezeti tényezők bármelyike, pl. a munkaerő. A harmadik csoport a független szempontok (tulajdonságok) vagy bemeneti tulajdonságok. Ezek semmilyen más tulajdonságtól nem függnak. Ilyenek azok a szempontok, amelyek közvetlenül, de akár egy vagy akár több szemponton keresztül meghatározzák pl. a munkaerőt, ami itt szintén egy függő szempont.

Az összegyűjtött ismeretek felhasználásával meghatároztam a legeltetésre alapozott húsmarhatartás munkahelyi szervezetségének megállapításához szükséges szempontokat és azokat a fokozatokat (értékeket), melyeket ezek felvehetnek. A közöttük lévő függőségi viszonyokat „ha...akkor” szabályok megadásával írtam le. Ezt hívjuk szabálymegadásnak, vagy szabálybevitelnek. A keretrendszer lehetőséget ad a szempontok hierarchikus rendezésére, így felépítettem a szempontok közötti kapcsolatot kifejező döntési fát. A döntési fa minden csomópontjához tartozik egy szabályrendszer (de nem kötelező érvénnyel). A csomópontban lévő szempont a szabályrendszer kimeneti tulajdonsága, az ehhez kapcsolódó szempontok pedig a szabályrendszer bemeneti tulajdonságai. Az így megalkotott modellben a szabályalapú következtetést alkalmaztam. A következtetés során a felállított szabályokat aktivizáltam. Konkrét eseteket leíró bemeneti tulajdonságok és fokozataiknak megadásával a keretrendszer a szabályok alapján következtet a függő szempontokon keresztül a kimeneti-tulajdonságra (végkövetkeztetésre). Ezáltal konkrét eseteket értelmezhetünk.

4.2.2.1. A munkahely kialakítása

A munkahelyi szervezethez leíró tulajdonságok (szempontok) közül a munkahelyet tartom a legmeghatározóbbnak. A munkahelyet leíró tulajdonságok (szempontok) közötti kapcsolatokat a következtetési gráf szemlélteti (14. ábra).

Bemeneti tulajdonságként szerepel a rendelkezésre álló legelőterület nagysága (legelőterület), a legelőterület elhelyezkedése, vagy a telelőkertet jellemző almozott terület és férőhelynagyság, illetve a térhatároló alkalmazása.

Közbülső tulajdonságként szerepel az elhelyezkedés és a legelő, habár a legelő egyben az elhelyezkedés egyik bemeneti tulajdonsága is. Az elhelyezkedés megnevezésű közbülső tulajdonságon keresztül jutunk el a munkahelyhez. Ebben az esetben a munkahely a végkövetkeztetés, mert most a munkahelyet minősítem.

A szempontok és a fokozataik közötti kapcsolatot a következőképpen értelmezzük. Ha az elhelyezkedés hátrányos, ha a kialakítás hiányos, ha a technikai színvonal alul gépesített és ha a munkavégzés veszélyes, akkor a munkahely rosszul kialakított (27. táblázat).

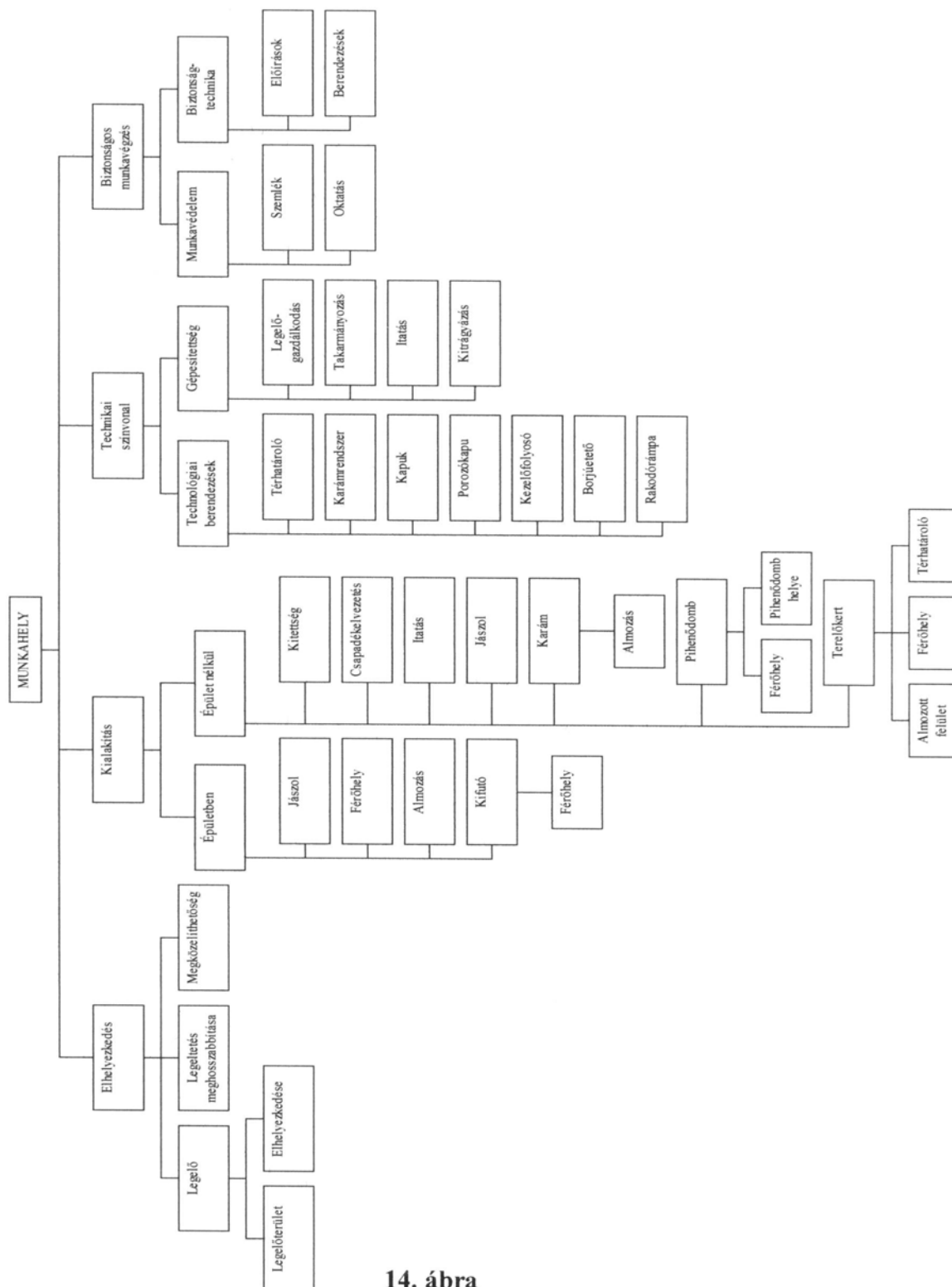
27. táblázat

A munkahelyet leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)

HA A... elhelyezkedés	ÉS HA... a kialakítás	ÉS HA... a technikai színvonal	ÉS HA... a biztonságos munkavégzés	AKKOR a munkahely
*	rossz	*	*	rosszul kialakított
hátrányos	hiányos	alul gépesített	veszélyes	rosszul kialakított
indokolt	megfelelő	alul gépesített	biztonságos	átalakítandó
indokolt	megfelelő	fejlesztendő	biztonságos	elfogadható
jól elhelyezett	hiányos	megfelelő	biztonságos	átalakítandó
jól elhelyezett	megfelelő	megfelelő	biztonságos	kiváló

Megjegyzés: * = a szempont bármilyen fokozata esetén

A munkahely, mint a munkahelyi szervezettség meghatározó tényezők egyikének
következtetési gráfja



14. ábra

A szempontokat és azok fokozatait a 28. táblázat mutatja.

28. táblázat

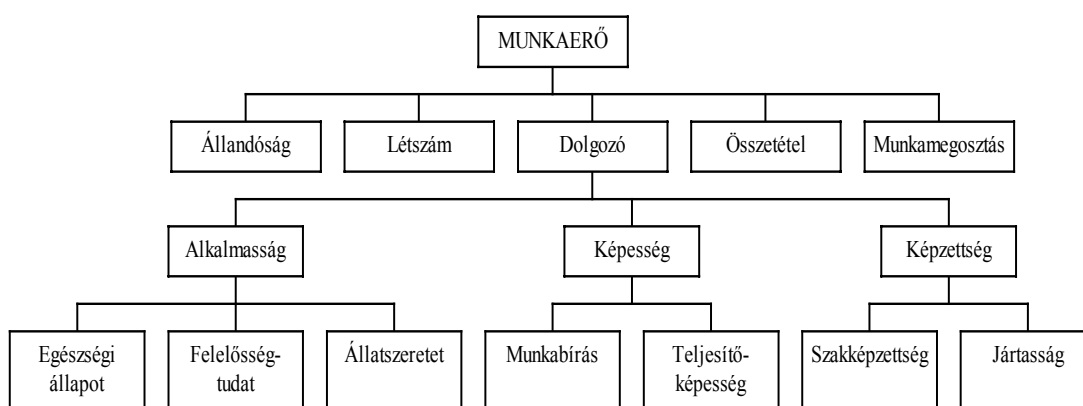
A munkahelyet leíró szempontok és azok fokozatai

Megnevezés	Szempont	Fokozat 1	Fokozat 2	Fokozat 3	Fokozat 4
munkahely	a munkahely	rosszul kialakított	átalakítandó	elfogadható	kiváló
	legelő elhelyezkedése	szállástól távol	szállást körül veszi		
	legeltetés meghosszabbítása	nem használjuk ki	nincs	kihasználjuk	
	megközelíthetőség	néha lehetetlen	körülmenyes	kiépítve	
	elhelyezkedés	hátrányos	indokolt	jól elhelyezett	
	kialakítás	rossz	hiányos	megfelelő	
	költsége	költséges	indokolt költség		
	épületben	rosszul kialakított	átalakítandó	jól kialakított	
	jászol az épületben	fal mellett	nyitott oldalon		
	férőhely az épületben	< 8 m ² /tehén	>8 m ² /tehén		
	almozás az épületben	nincs	mélyalom		
	kifutó az épülethez	nincs	kicsi	megfelelő	
	kifutó férőhely	< 20 m ² /tehén	>20 m ² /tehén		
	épület nélkül	nem megoldott	hiányos	kielégítő	
	kitettség	huzatos	szélvédett		
	csapadék elvezetés	nem lejt eléggé	kellően lejt		
	pihenődomb	célszerűtlen	célszerű		
	pihenődomb helye	telelőhely szélén	telelőhely közepén		
	férőhely pihenődombbal	< 25 m ² /tehén	>25 m ² /tehén		
	karám	nincs	rosszul kialakított	hiányos	jól kialakított
	almozás karámban	nincs	< 5 kg/állat/nap	>5 kg/állat/nap	
	ítatás	nehézkés	temperált vízből		
	jászol	< 70 cm/állat	>70 cm/állat		
	telelőkert	nincs	rosszul kialakított	hiányos	jól kialakított
	telelőkert térhatároló	nincs bekerítve	bekerített		
	telelőkert férőhely	< 50 m ² /állat	>50 m ² /állat		
	telelőkert almozott felület	< 6 m ² /állat	>6 m ² /állat		
	legelőterület	kevés	elegendő		
	legelő	nem biztosított	biztosított	jól elhelyezkedő	

4.2.2.2. A munkaerő

A munkaerőt befolyásoló tulajdonságok (szempontok) közötti kapcsolatokat a 15. ábra mutatja. Bemeneti tulajdonságként szerepel az egészségi állapot, a felelősségtudat, és az összes többi ezzel egy szintben lévő tulajdonság. Függő tulajdonságként szerepelnek az alkalmasság, képesség, a képzettség. Ebben az esetben a munkaerőt tekintjük végkövetkeztetésnek.

A munkaerő, mint a szervezetséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja



15. ábra

29. táblázat

A munkaerőt leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)

HA A... állandóság	ÉS HA... a létszám	ÉS HA... a dolgozó	ÉS HA... az összetétel	ÉS HA... a munkamegosztás	AKKOR a munkaerő
nagy fluktuáció	> 3 fő/200 tehén	képzendő	kedvezőtlen	egyenlőtlen	kritikus
normális	> 3 fő/200 tehén	megfelelő	kedvezőtlen	egyenlőtlen	kedvezőtlen
normális	2-3 fő/200 tehén	megfelelő	kedvező	egyenlőtlen	javítandó
normális	2-3 fő/200 tehén	megfelelő	kedvező	egyenlő arányú	kedvező

A szempontok és fokozataik közötti kapcsolatokat a következőképpen értelmezzük (29. táblázat). Ha a munkavállalói fluktuáció normális, a dolgozói létszám 2-3 fő/200 tehén, ha a dolgozók a tevékenységnek megfelelnek és ha az összetétel kedvező, de a munkamegosztás egyenlőtlen, akkor a munkaerő szempont javítandó.

A munkaerőt leíró szempontokat és azok fokozatait a 30. táblázat tartalmazza.

30. táblázat

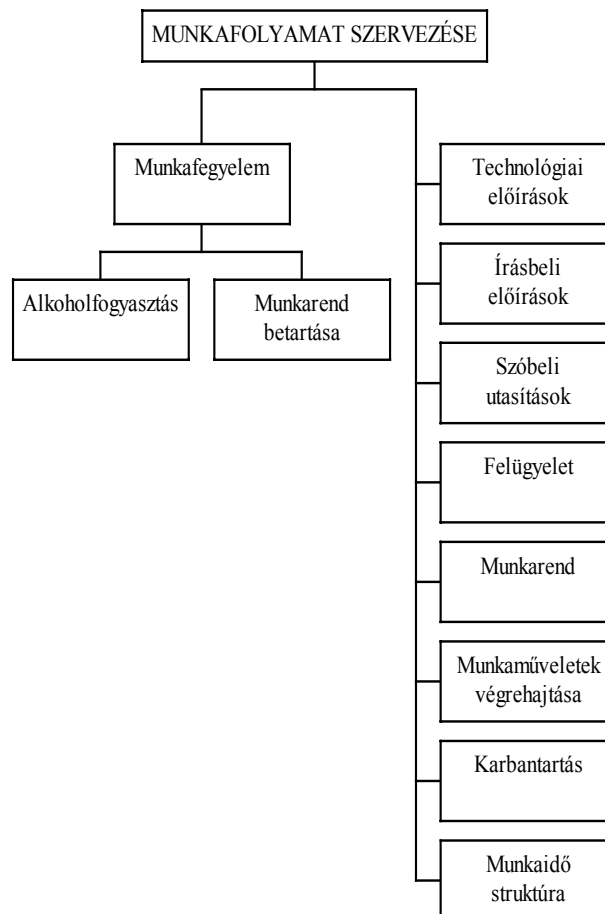
A munkaerőt leíró szempontok és azok fokozatai

Megnevezés	Szempont	Fokozat 1	Fokozat 2	Fokozat 3	Fokozat 4	Fokozat 5
Munkaerő	szakképzettség	képzetlen	képzett			
	jártasság	< 2 év	2-5 év	5 év <		
	munkabírási	gyenge	közepes	jó	kiváló	
	teljesítőképes	gyenge	elfogadható	közepes	jó	kiváló
	egészségi állapot	alkalmatlan	beteges	egészséges		
	felelősségtudat	felelőtlen	megbízható			
	állatszeretet	nem szereti	közömbös	szereti		
	képzettség	képzetlen	gyakorlatlan	gyakorlott	képzett	
	képesség	képtelen	szokni kell	képes		
	alkalmasság	alkalmatlan	alkalmas			
	dolgozó minősége	nem megfelelő	képzendő	megfelelő		
	állandóság	nagy fluktuáció	mérséklendő fluktuáció	normális		
	létszám	> 3 fő/200 tehén	2-3 fő/200 tehén	<2 fő/200 tehén		
	összetétel	kedvezőtlen	kedvező			
	munka-megosztás	egyenlőtlen	egyenlő arányú			
	munkaerő	kritikus	kedvezőtlen	javítandó	kedvező	

4.2.2.3. A munkafolyamat szervezése

A munkafolyamat szervezését befolyásoló tulajdonságok (szempontok) közötti kapcsolatokat a 16. ábra mutatja.

A munkafolyamat szervezése, mint a munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja



16. ábra

Bemeneti tulajdonságok az alkoholfogyasztás és a munkarend betartása. Továbbá bemeneti tulajdonságként szerepelnek a technológiai előírások, az írásbeli előírások és az összes többi, a gráfon mellérendelt viszonyban lévő tulajdonság.

Függő tulajdonságként szerepel a munkafegyelem. Itt a munkafolyamat megítélése a végkövetkeztetés.

A szempontokat és fokozataikat a 31. táblázat mutatja.

31. táblázat

A munkafolyamat szervezését leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)

Ha a... techno- lógiai előírások	És ha... az írásbeli előírások	És ha... a szóbeli utasítások	És ha...a felügyelet	ÉS HA... a munka- rend	ÉS HA...a munkamű- veletek végrehajtása	ÉS HA... a karban- tartás	ÉS HA... a munka- fegyelem	ÉS HA...a munkaidő struktúra	Akkor a munka- folyamat
nem ismert	nincs	nem egyértelmű	hiányzik	nincs kialakítva	hanyag	rendszeres	laza	javítandó	szervezetlen
ismert	nincs	egyértelmű	rendszeres	nincs kialakítva	kielégítő	elhanyagolt	laza	kielégítő	átszervezendő
ismert	ritka	egyértelmű	rendszeres	kialakítva	kielégítő	rendszeres	szigorú	kielégítő	szervezett

32. táblázat

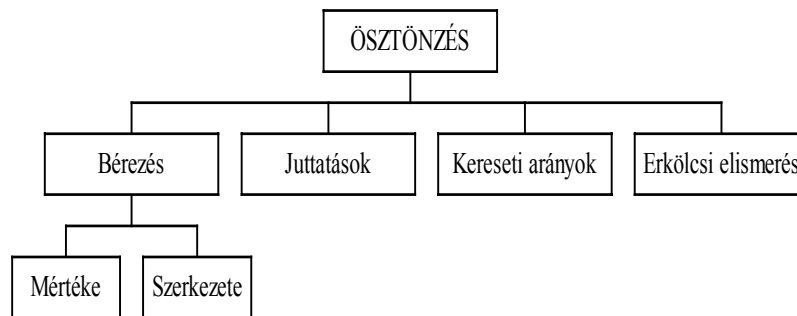
A munkafolyamat szervezését leíró szempontok és azok fokozatai

Megnevezés	Szempont	Fokozat 1	Fokozat 2	Fokozat 3
munkafolyamat	technológiai előírások	nem ismert	ismert	
	írásbeli munkaelőírások	nincs	ritka	
	szóbeli utasítás	nem egyértelműek	egyértelműek	
	felügyelet	hiányzik	rendszeretlen	rendszeres
	munkarend	nincs kialakítva	kialakítva	
	munkaműveletek végrehajtása	hanyag	kielégítő	
	karbantartás	elhanyagolt	rendszeres	
	munkarend betartása	nem tartják be	betartják	
	alkohol fogyasztás	rendszeres	előfordul	nincs
	munkafegyelem	katasztrofális	laza	szigorú
	munkaidő struktúra	rossz	javítandó	kielégítő
	munkafolyamat szervezése	szervezetlen	átszervezendő	szervezett

4.2.2.4. Az ösztönzés

Az ösztönzést leíró tulajdonságok (szempontok) közötti kapcsolatokat a 17. ábra mutatja.

Az ösztönzés, mint a munkahelyi szervezetséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja



17. ábra

Bemeneti tulajdonságként szerepel a bérezés mértéke és a bérezés szerkezete, továbbá a juttatások, a kereseti arányok és az erkölcsi elismerés.

Függő tulajdonságként szerepel a bérezés. Itt az ösztönzés a végkövetkeztetés (33. táblázat).

33. táblázat

Az ösztönzést leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)

HA A... bérezés	ÉS HA... a juttatások	ÉS HA... a kereseti arányok	ÉS HA... az erkölcsi elismerés	AKKOR az ösztönzés
rosszul kialakított	esetiek	aránytalan bérek	hiányzik	nem motivál
jól kialakított	esetiek	arányos bérek	élnek vele	motivál

A szempontok és fokozataik közötti kapcsolatot a következők szerint értelmezzük.

Ha a bérezés jól kialakított, és ha a juttatások csak esetiek, és ha a különböző beosztásban lévők és teljesítők keresetei megfelelő arányban állnak egymással, és ha élnek az erkölcsi elismerés adta lehetőségekkel, akkor az ösztönzés motiváló.

A szempontok és fokozataikat a 34. táblázat tartalmazza.

34. táblázat

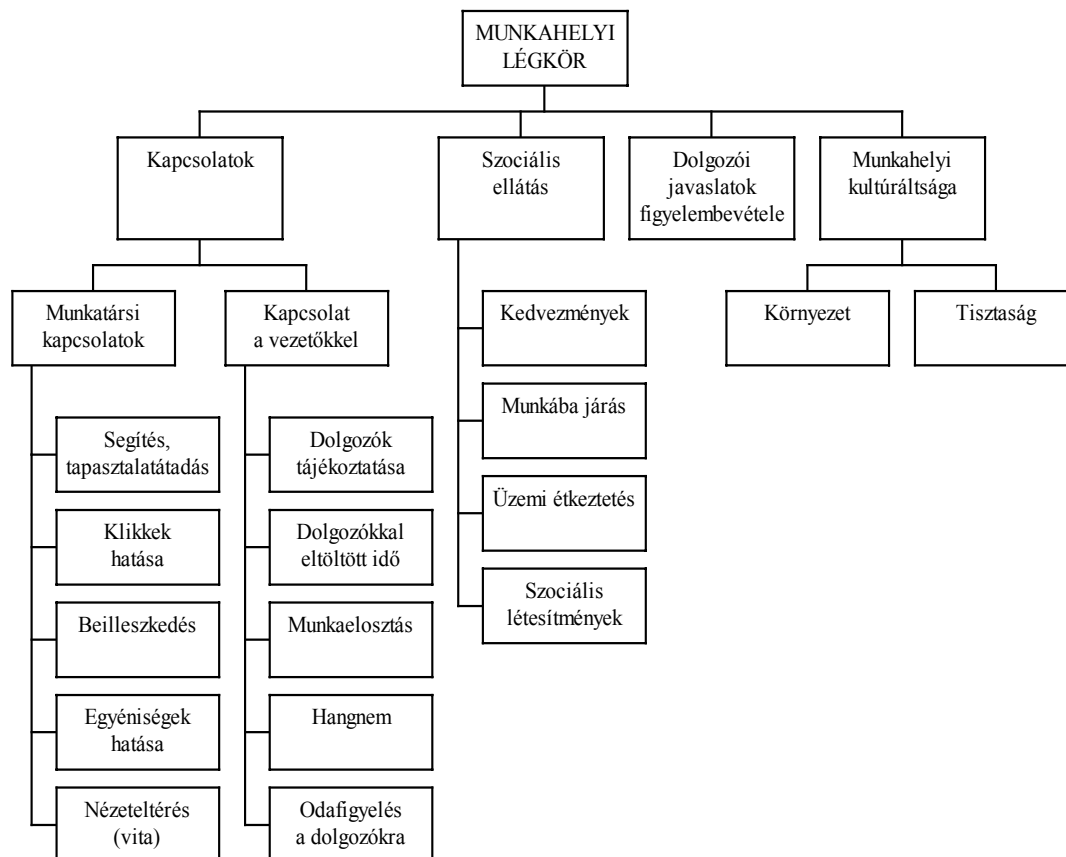
Az ösztönzést leíró szempontok és fokozataik

Megnevezés	Szempontok	Fokozat 1	Fokozat 2	Fokozat 3
Ösztönzés	szervezete	teljesítménytől független	teljesítményre épülő	
	mértéke	alacsony	magas	érdem szerinti
	bérezés	rosszul kialakított	jól kialakított	
	juttatások	nincsenek	esetiek	
	kereseti arányok	aránytalan bérek	arányos bérek	
	erkölcsi elismerés	hiányzik	élnek vele	
	ösztönzés	nem motivál	motivál	

4.2.2.5. A munkahelyi légkör

A munkahelyi légkört leíró tulajdonságok (szempontok) közötti kapcsolatokat a 18. ábra mutatja.

A légkör, mint a szervezetséget meghatározó tényezők egyikének
következtetési gráfja



18. ábra

Bemeneti tulajdonságként szerepel, pl. a környezet és a tisztaság. Függő tulajdonság a munkahely kultúráltsága. Itt a munkahelyi légkör a végkövetkeztetés.

A szempontokat és azok fokozatait a 35. táblázat mutatja.

35. táblázat

A munkahelyi légkört leíró szempontok és fokozataik

Megnevezés	Szempont	Fokozat 1	Fokozat 2	Fokozat 3	Fokozat 4	Fokozat 5
légkör	kapcsolatok	rossz	megfelelő	jó	példamutató	
	munkatársak egymással	rossz	figyelmeztető	kielégítő	jó	példamutató
	segítés, tapasztalat átadás	hiányzik	fellelhető	elfogadható	jó	példamutató
	klikkek hatása	gátolnak	nincs	semleges	előremozdítanak	
	beilleszkedés	lehetetlen	nehéz	normális	könnyű	
	egyéniségek hatása	akadályozók	nincsenek	semlegesek	segítenek	
	nézeteltérés (vita)	túl sok	gyakori	normális	ritka	nincs
	kapcsolat vezetőikkel	rossz	figyelmeztető	kielégítő	jó	
	munkaelosztás	igazságtalan	következetlen	következetes	igazságos	
	hangnem	nem megfelelő	kifogásolható	megfelelő		
	odafigyelés a dolgozókra	elhanyagolt	figyelmetlen	figyelmes	érzékeny rá	
	dolgozók tájékoztatása	nincs	esetenként	rendszeres		
	dolgozókkal eltöltött idő	szinte soha	kevés	elegendő	sok	
	dolgozói javaslatok figyelembevétele	nincs	esetenként	gyakran	rendszeresen	
	szociális ellátás	nem megfelelő	kifogásolható	megfelelő		
	szociális létesítmények	nem megfelelő	hiányos	megfelelő	kiváló	
	üzemi étkeztetés	nincs	kifogásolható	megfelelő		
	munkába járás	megoldatlan	kényszer-megoldás	mindenkinek jó		
	egyéb szociális kedvezmények	nincs	szegényes	kielégítő	ösztönző	
	munkahely kultúráltsága	rossz	kifogásolható	jó		
	környezet	barátságtalan	hiányos	barátságos	luxus	
	tisztaság	piszkos	elhanyagolt	tiszta		
	légkör	rossz	kedvezőtlen	kedvező	kiváló	

A munkahelyi légkört leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)

HA A... kapcsolatok	ÉS HA... a szociális ellátás	ÉS HA... a dolgozói javaslatok figyelembevétele	ÉS HA... a munkahely kulturáltsága	AKKOR a légkör
rossz	megfelelő	esetenként	jó	rossz
megfelelő	megfelelő	esetenként	kifogásolható	kedvezőtlen
jó	megfelelő	gyakran	jó	kedvező
példamutató	megfelelő	rendszeresen	jó	kiváló

A szempontok és a fokozataik közötti kapcsolatot a következőképpen értelmezzük (36. táblázat). Ha a kapcsolatok példamutatóak, megfelelő szociális ellátás van, ha a dolgozói javaslatokat rendszeresen figyelembe veszik és ha a munkahely kulturált, akkor a légkör kiváló.

4.2.2.6. A munkahelyi szervezettség megítélése

Egy állattartó szervezeti egység szervezettségét számos tényező befolyásolja. Ezek szerepét különböző képpen ítélik meg a szakemberek. De a szervezettség mértékét is nehéz pontosan megmondani, mert nincs rá egyértelmű skála vagy mértékegység. Az eltérő szervezeti állapothoz könnyebb értelmezéséhez a munkahelyi szervezettséget meghatározó öt tényező alapján, a szakértői rendszer tulajdonságait figyelembe véve meghatároztam a szervezettség általam javasolt fokozatait.

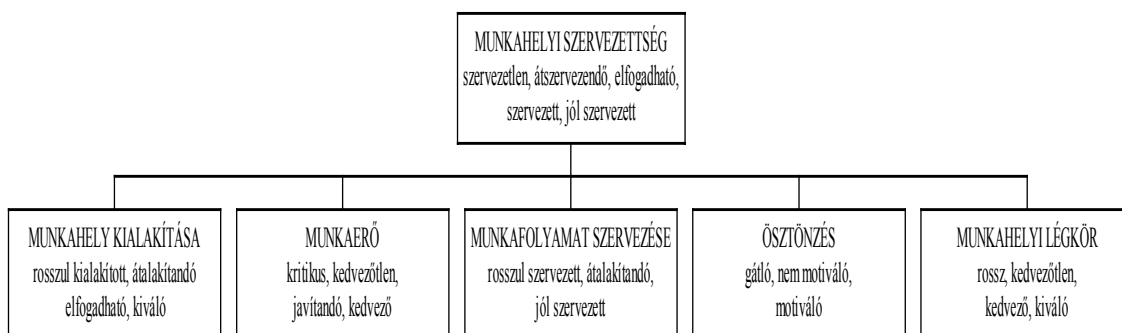
Ezek a fokozatok az alábbiak:

- **Szervezetlen:** a helyi viszonyokhoz nem alkalmazkodó, továbbá a szervezeti tényezők többsége (legalább 3) indokolatlanul eltér az elvárhatótól, ami alapvető átszervezést igényel.
- **Átszervezendő:** legalább 1, de legfeljebb 2 jelentős hiányosság van, amely alapvető átszervezést igényel.

- **Elfogadható:** a működést látványosan egyik tényező sem akadályozza, mégis a többségüknél (legalább 3) elvégzendő javítás (átalakítás) jelentős hatékonyság javulást eredményezne.
- **Szervezett:** a helyi viszonyokhoz alkalmazkodó, általában nehézség nélkül működő, de legalább 1, legfeljebb 2 tényező javítása indokolt, ami viszont nem jelent alapvető átszervezést.
- **Jól szervezett:** a helyi viszonyokat figyelembe vevő, hatékonyan működő egység, ahol már nem a tényezők javítása, hanem a tartalékok feltárása, kihasználása a feladat.

A szervezettségi tényezőket az adott vállalatnál működő gyakorlat és működési feltételek befolyásolják. Ezen tényezők, a továbbiakban a szervezettséggel kapcsolatos döntési szempontok, minősítéséhez a szakértői rendszer alapgondolata szerint különböző fokozatokat rendeltem. A szempontok közötti függőségi viszonyok szerint az összes többi szempont függvénye a végkövetkeztetés, ami esetünkben a munkahelyi szervezettség megítélése. A függő szempontoktól más szempontok függnék és ezektől is függnék bizonyos szempontok. Ilyenek a szervezettségi tényezők (szempontok), melyek további tényezőktől függnék, amelyeket a korábbi fejezetekben ismertettem. A hierarchikus rendezés után kapott gráfot az 19. ábra mutatja be.

A munkahelyi szervezetséget befolyásoló szempontok és fokozataik következtetési gráfja



19. ábra

Tisztázni kell a szervezetség fokozatainak meghatározásában használt kifejezések és a tényezők fokozatai közötti összefüggéseket.

Helyi viszonyokhoz nem alkalmazkodó:

A húshasznú tehéntartásban a munkahely kialakítását annyira alapvetőnek tartom, hogy ha az a legrosszabb fokozatot kapja, akkor a munkahelyi szervezetséget a helyi viszonyokhoz nem alkalmazkodónak tekintem.

Alapvető átszervezést igényel:

Az a szervezetségi tényező igényel alapvető átszervezést, amelyik az azt leíró fokozatok közül a legrosszabbat (legalacsonyabbat) kapja. Mivel a munkahely kialakítása annyira alapvető, itt az „átalakítandó” fokozatot is úgy tekintem, mint amelynél a tényező alapvető átszervezést igényel.

Javítás (átalakítás):

Az a szervezetségi tényező igényel javítást (átalakítást), amelyik az azt leíró fokozatok közül a legrosszabb (legalacsonyabb) és a legjobb (legmagasabb) fokozatok közötti fokozatok valamelyikét kapta.

Tartalékok feltárása (kihasználása):

A szervezetségi tényezők mindegyike a legjobb (legmagasabb) fokozatot kapta.

A szempontok közötti különböző függőségi viszonyokat szabályok megadásával írjuk le. A szempontok és fokozataik száma miatt több száz kombinációval van dolgunk, amelyek közül néhányat szemléltetésként kiemeltem (37. táblázat).

37. táblázat

**A munkahelyi szervezettséget meghatározó szempontok és a fokozatok
„ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)**

HA A... munkahely kialakítása	ÉS HA... a munkaerő	ÉS HA... a munkafolyamat	ÉS HA... az ösztönzés	ÉS HA... a légkör	AKKOR a szervezetség
rosszul kialakított	*	*	*	*	szervezetlen
átalakítandó	kritikus	*	gátló	*	szervezetlen
átalakítandó	kritikus	rosszul szervezett	*	*	szervezetlen
átalakítandó	kritikus	*	*	rossz	szervezetlen
átalakítandó	*	rosszul szervezett	gátló	*	szervezetlen
átalakítandó	kedvezőtlen	jól szervezett	motiváló	*	átszervezendő
átalakítandó	javítandó	rosszul szervezett	nem motiváló	kedvezőtlen	átszervezendő
elfogadható	kedvezőtlen	átalakítandó	motiváló	kiváló	elfogadható
kiváló	kedvező	jól szervezett	nem motiváló	kiváló	szervezett
kiváló	kedvező	jól szervezett	motiváló	kiváló	jól szervezett

Megjegyzés: * = a szempont bármilyen fokozata esetén

A „ha...akkor” szabályoknak megfelelően a szempontok és a fokozatok kapcsolata a következőképpen értelmezendő. Ha a munkahely rosszul kialakított, akkor a többi szempont bármilyen fokozata esetén a munkahelyet szervezetlennek tekintem. Ha a munkahely átalakítandó, és ha a munkaerő kritikus, és ha a munkafolyamat rosszul szervezett, akkor az ösztönzés és a légkör bármilyen fokozata esetén a szervezetség a szervezetlen fokozatot kapja. Ez megfelel a szervezetlen fokozat meghatározásának. Ugyanis a szervezettségi tényezők többsége (az 5-ből 3) a munkahely kialakítása, a munkaerő és a munkafolyamat olyan fokozatokat kaptak, melyek azt mutatják, hogy ezek a tényezők indokolatlanul eltérnek az elvárható szinttől. Emiatt az eltérés miatt ezek a tényezők alapvető átszervezést igényelnek.

A 18. ábrán bemutatott fokozatok különböző kombinációi határozzák meg, hogy milyen minősítést kap a munkahelyi szervezetség. Az így kidolgozott szervezettséget leíró fokozatokhoz pedig cselekvési változatokat lehet rendelni, amelyek révén a szervezetség terén kívánatos állapotot közelítjük meg.

Jelen tanulmányban a szempontok és azok fokozatai javaslatnak tekintendők, mert ezek súlya és szerepe másként is megítélhető egy-egy területen eltöltött több éves szakmai tapasztalattal a szakember háta mögött. A szervezeti vizsgálatok során nem csak mérhető jellemzőket kell figyelembe vennünk. Olyan tényezőket is minősíteni kell, melyek szavakba öntése sem mindig könnyű bár az eredményes működésben betöltött szerepüket nem vitathatjuk. Ebben támogat a szakértői rendszer, mely segít feltárni és szavakba önteni az ilyen irányú tapasztalatokat. A rendszert alkotó tényezőket kifejező szempontok és azok fokozatainak összes lehetséges kombinációit szabályokba lehet foglalni, ami konkrét esetek értelmezési lehetőségét teremti meg.

4.2.3. A munkahelyi szervezettség vizsgálata a szakértői rendszer-modell alkalmazásával

A létrehozott munkahelyi szervezettség vizsgálatát támogató szakértői rendszer-modellel 7 húsmarhatartó vállalkozás munkahelyi szervezettségét vizsgáltam meg. A munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezők vizsgálatának eredményeit táblázatokban foglaltam össze. A vizsgált vállalkozások telepeit T1-T7 jelölésekkel szerepeltetem. A munkahely kialakítás vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményét a 38. táblázat mutatja.

38. táblázat

A munkahely kialakítás vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményei

Munkahely kialakítás	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
rosszul kialakított							
átalakítandó	átalakítandó						
elfogadható		elfogadható	elfogadható		elfogadható		elfogadható
kiváló				kiváló		kiváló	

A T1 telepen a munkahely átalakítandó, a T2, T3, T5, T7 telepeken a kialakítás elfogadható és a T4, T6 telepeken a munkahely kialakítás kiváló.

A munkahelyi légkör vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményeit a 39. táblázat mutatja.

39. táblázat

A munkahelyi légkör vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményei

Munkahelyi légkör	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
rossz	rossz				rossz	rossz	
kedvezőtlen		kedvezőtlen	kedvezőtlen	kedvezőtlen			kedvezőtlen
kedvező							
kiváló							

A vizsgálat alapján megállapítottam, hogy kedvezőtlen légkörben dolgoznak az érintett vállalkozások alkalmazottai. A T1, T5, T6 vállalkozásokban a munkahelyi légkör rossz, a többi vállalkozás esetében kedvezőtlen fokozatot kapott. Ezek alapján alaposan át kell gondolni a légkört befolyásoló tényezők helyzetét, mert a T1, T5, T6 vállalkozásokban ez a szervezetséget meghatározó tényező alapvető átszervezést igényel, míg a többi vállalkozásban javításra szorul.

A munkafolyamat szervezés vizsgálatának eredményét a 40. táblázat mutatja.

40. táblázat

A munkafolyamat szervezés vizsgálatának eredménye

Munkafolyamat szervezése	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
rosszul szervezett	rosszul szervezett						
átalakítandó		átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó
jól szervezett							

A munkafolyamat a T1 telepen rosszul szervezett fokozatot kapta, ami alapvető átszervezést igényel. A többi telep esetében a munkafolyamat az átalakítandó fokozatot kapta, ezért ezeknél a munkafolyamat javításra szorul.

A munkaerő vizsgálatának eredményét a 41. táblázat mutatja.

41. táblázat

A munkaerő vizsgálatának eredménye

Munkaerő	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
kritikus							
kedvezőtlen	kedvezőtlen		kedvezőtlen	kedvezőtlen		kedvezőtlen	kedvezőtlen
javítandó		javítandó			javítandó		
kedvező							

A munkaerőhelyzet a T1, T3, T4, T6, T7 telepeket működtető vállalkozásokban kedvezőtlen. A T2, T5 telepek esetében a munkaerő a javítandó fokozatot kapta. Ezért ez a tényező mind a hét vállalkozás esetében javításra szorul.

Az ösztönzés vizsgálatának eredményét a 42. táblázat mutatja.

42. táblázat

Az ösztönzés vizsgálatának eredménye

Ösztönzés	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
gátló							
nem motiváló							
motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló

Az ösztönzést mindegyik vállalkozásban motiválónak tartják. Ez viszont nem jelenti és nem is jelentheti azt, hogy nem kell további lehetőségeket keresni, amelyek révén az ösztönzés is javítható.

A 43. táblázatban összefoglaltam a tényezők vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményit, melyekből a modellhez javasolt szervezeti fokozatoknak megfelelően következtettem a munkahelyi szervezetségre.

43. táblázat

**A munkahelyi szervezettséget befolyásoló tényezők vizsgálatának
vállalkozásonkénti eredményei és a közvetlen költség adatok**

Szemponatok és költség	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Munkahely kialakítása	átalakítandó	elfogadható	elfogadható	kiváló	elfogadható	kiváló	elfogadható
Légkör	rossz	kedvezőtlen	kedvezőtlen	kedvezőtlen	rossz	rossz	kedvezőtlen
Munkafolyamat szervezése	rosszul szervezett	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó	átalakítandó
Munkaerő	kedvezőtlen	javítandó	kedvezőtlen	kedvezőtlen	javítandó	kedvezőtlen	kedvezőtlen
Ösztönzés	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló	motiváló
Munkahelyi szervezettség	szervezetlen	elfogadható	elfogadható	elfogadható	átszervezendő	átszervezendő	elfogadható
Közvetlen költség	272 Ft/kg	245 Ft/kg	255 Ft/kg	251 Ft/kg	266 Ft/kg	262 Ft/kg	259 Ft/kg

Megjegyzés: a közvetlen költség a 2000. évi anyagköltséget, a munkabér és közterheit, az értéksökkenést, karbantartás, segédüzemi szolgáltatások költségeit és az egyéb költségeket foglalja magában

A T1 telepet működtető vállalkozásban a munkahelyi szervezettség a szervezetlen fokozatot kapta. Ez megfelel a megadott fogalmi meghatározásnak, mert a munkahely kialakítása az átalakítandó, a légkör és a munkahely folyamat szervezése pedig a legrosszabb (legalacsonyabb) fokozatokat kapták.

A T2 telepet működtető vállalkozás esetében a munkahelyi szervezettség elfogadható. A tényezők többsége a legalacsonyabb és a legmagasabb fokozatok valamelyikét kapta. Ugyanígy elfogadható a munkahelyi szervezettség azokban a vállalkozásokban, amelyek a T3, T4 és T7 telepeket működtetik. A tényezők többsége javításra szorul, de ez várhatóan hatékony javulást eredményez majd. A T5 és T6 telepeket működtető vállalkozásoknál a munkahelyi szervezettség az átszervezendő fokozatot kapta. Ez is megfelel a megadott fogalmi meghatározásnak, mert legalább 1, de legfeljebb 2 tényező igényel alapvető átszervezést, hiszen a legrosszabb (legalacsonyabb) fokozatot kapták.

A fentebb leírtakat támasztják alá a megadott közvetlen költség adatok is. Ugyanis a 260 Ft/kg költségnél alacsonyabb költséggel dolgozó vállalkozások mindegyike „elfogadható” szervezettségi fokozatot kapott. A 261- 270 Ft/kg költséggel dolgozók „átszervezendő” fokozatot, míg az egyetlen 271 Ft/kg-nál magasabb költséggel dolgozó vállalkozás „szervezetlen” fokozatot kapott.

Megállapítottam, hogy a javasolt szakértői rendszer-moddal a munkahelyi szervezettség mérhető. Ezek alapján a vizsgált vállalkozások húsmarhatartó telepein a munkahelyi szervezettség javításra szorul. Ez az eredmény a minőségi marhahústermeléshez szükséges feltételekből kiindulva született.

Így a 7 vizsgált vállalkozásból 1 esetben szervezetlen, további 2 esetben átszervezendő, míg a többi 4 vállalkozásnál a munkahelyi szervezettség elfogadható.

Javasolom, hogy vállalkozásonként értékeljék ki, hogy melyek azok a befolyásoló tényezők, amelyek révén ezek az eredmények születtek. Ezeknek a tényezőknek az átszervezésére, javítására dolgozzanak ki néhány cselekvési változatot. A kielégítőnek tartott változatot kiválasztva, amelyben vizsgálataim szerint jelentős szerep jut majd az intuíciónak, a vezetői készségeiket és képességeiket felhasználva folyamatosan kísérik figyelemmel annak megvalósítását. Így a szervezettség javulását eredményező sikeres döntéseket hozhatnak. Ezek révén pedig a munkahelyi szervezettség terén kívánatos állapothoz közelíthetnek.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

1. A döntés procedurális racionalitásának vizsgálatához egy komplex mutatót alkalmaztam, ami magában foglalja az információk elemzésének alaposságát, az információgyűjtés széles körűségét, a mennyiségi, a számszerűsítő elemzések alkalmazását, továbbá, hogy a részletes elemzéseké vagy az intuitív megoldásoké a fő szerep. Megállapítottam, hogy széleskörű információgyűjtés folyik és alaposan elemzik azokat, amiben jelentős szerepet kapnak a kvantitatív módszerek. Jellemzően az elemzésekkel alátámasztott döntés előkészítést részesítik előnyben. A procedurális racionalitás összetett mutatóját értékelve megállapítottam, hogy a marhahústermeléssel foglalkozó vállalkozások meglehetősen körültekintéssel járnak el, amikor a vállalat életét meghatározó döntések meghozatalára kerül sor. A nem mezőgazdasági vállalatok körében végzett felmérés eredményeivel összehasonlítva ott széleskörűbb gyűjtést és alaposabb információ-elemzést azonosítottam. Nagyobb szerepet tulajdonítanak az intuíciónak, mint a mezőgazdasági vállalatok vezetői, amit megerősít az is, hogy náluk kisebb szerepet kap a mennyiségi, számszerűsítő elemzés.
2. A külső szereplők hatását vizsgálva megállapítottam, hogy a vállalati stratégiai döntéseket jelentősen befolyásolják a külső intézmények, személyek. Más ágazatokkal összehasonlítva az agrárszektorban működők jóval nagyobb szerepet tulajdonítanak az állami intézményeknek és a pénzintézeteknek.
3. A döntések bizonytalansággal terhelt körülmények között születnek mind az agrár mind, pedig más ágazatokban. A bizonytalanság meghatározó szerepét alátámasztja, hogy a sürgetettség mellett a megszerezhetetlen információkat tartják az információhiány leggyakoribb okának.
4. A stratégiai döntések megvalósítása az egyes érintettekre nézve kedvezőbb körülményeket teremt. Azonban ez nem eredményez jelentős konfliktust a döntéshozók között a döntéshozatal során. Ez viszont azt jelenti, hogy a közös cél érdekében dolgoznak, hoznak döntéseket és esetleg áldozatokat is. A vállalati célok hierarchiáját ismerik és elfogadják a felsővezetők.

5. A stratégiai jelentőségű döntések meghozatalakor jelentős befolyásoló hatása van elsősorban a bizonytalanságnak, majd a komplexitásnak, az időszűkének és a külső szereplőknek. A vezetők nem tekintik jelentősnek a döntéshozók közötti konfliktusok hatását. A nem mezőgazdasági vállalatok a probléma komplexitását tartják a legdöntőbbnek. A vizsgált tényezők mindegyike valamilyen szinten, de negatív kapcsolatban van a procedurális racionalitással. Ezért ebből a szempontból ezeket gátló tényezőknek tartom. Leginkább a bizonytalanság van hatással a procedurális racionalitásra. Minél inkább bizonytalannak érzik a gazdálkodás körülményeit, annál kevésbé valószínűsítik meg következetesen a döntéshozatali folyamat lépéseit. A bizonytalanság, a komplexitás, az időhiány és a külső szereplők közötti kapcsolat felhívja a figyelmet arra, hogy ilyen körülmények között a gazdálkodók kifelé fordulnak.
6. A vezetők véleménye az, hogy igyekeznek körültekintően eljárni az információk megszerzésekor és ezeket nagyon alaposan elemezni. Minél részletesebben akarják elemezni a körültekintően megszerzett információt, annál nagyobb szerepet kapnak a kvantitatív elemzési módszerek. A különböző döntési változatok következményeit viszont bizonyos meghatározó információk hiányában nem lehet megfelelő mértékben előre jelezni. Ez összefügg az időhiánnyal is. Ebben az összefüggésben ez azt jelenti, hogy minél kevesebb idő áll rendelkezésre, annál valószínűbb, hogy hiányozni fog meghatározó információ. Ez csökkenti a következmények előre jelezhetőségét. Ugyanakkor minél összetettebbnek tartanak egy problémát, annál inkább kevésnek tartják a rendelkezésre álló időt és annál inkább kívülről várják a segítséget vagy annál inkább a külső szereplők kezében érzik a megoldás kulcsát. Az ágazat irányítási érzékenységét fejezi ki az is, hogy az időhiányra is kívülről jövő iránymutatással akarnak válaszolni a szereplők.
7. A fontosságuk alapján vizsgált képességek és készségek az összehasonlítás után öt csoportot alkotnak. A magas szintű szakmai ismeret, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék került az első csoportba. Nem sokkal kevesebbre értékelve egyelemű csoportot képez a szervezési készség. Ez összhangban van azokkal az eredményekkel, ahol a vezetői funkciók rangsorolásakor szintén előkelő helyre került a szervezési tevékenység.
A vezetési ismeretek, a fejlett kommunikációs képesség és a gyakorlatorientáltság alkotják a harmadik csoportot. Az első három csoportba került tulajdonságok

mindegyike magas átlagértéket kapott, ami kiemeli a nekik tulajdonított fontosságot. Megelőzik a kockázatvállalási hajlandóság, az ötletek képviselése és az elemzőkészség alkotta negyedik csoportot. A válaszok alapján a számítástechnikai ismeret szükséges a legkevésbé.

8. Az agráriumban dolgozó vezetők a szakmai ismereteket tartják a legfontosabbnak, míg a többi ágazat képviselőinél ez csak a hetedik helyre került. A kockázatvállalás viszont az agrárágazatban dolgozó vezetőknél került a nyolcadik helyre és a többi ágazat képviselőinél a nélkülözhetetlenséget jelentő második helyre. Ez megfelel annak a szemléletnek, hogy az agrárágazatban csak szakmailag alaposan átgondolt helyzetben hozzanak döntést, minimális kockázatvállalás mellett, mert a rossz döntés következményeinek a kiküszöbölésére a viszonylag hosszú reprodukciós periódusok miatt, mint amilyen a szarvasmarha-tenyésztésben is van, a jelenlegi éles versenyhelyzetben már nincs idő. A változásokban rejlő kockázattól való idegenkedés viszont végzetes lehet bármely ágazati szereplőre nézve. Ez a biológiai és természeti korlátoktól mentes ágazatokban kevésbé hátráltató tényező, amelyeknél ez a nagyobb kockázat általában nagyobb nyereséget is jelent.
9. A vezetők gazdaságuk menedzsmentjét és saját magukat is értékelték ebből a szempontból. A képességek és készségek a válaszadók több mint 40%-nál az átlagos kategóriába kerültek mindkét esetben. A gazdaságok menedzsmentjét magas szintű szakmai ismeret, gyakorlatorientált gondolkodás és vezetési ismeretek jellemzik. Továbbá a kockázat kerülés és a számítástechnikai ismeretek hiánya a jellemző. A válaszadók magukat jó problémamegoldónak, gyakorlatorientáltnak és a döntések megvalósításához szükséges jó szervezőknek tartják. Viszont megerősítették azt, hogy a legnagyobb hiányosság a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek terén van. Más ágazatok képviselői sokkal kockázatvállalóbbnak tartják magukat a mezőgazdasági vezetőknél.
10. Az optimalizáló modell írja le legjobban a gazdaságokban érvényesülő döntéshozatalt, de emellett jelentős szerepet kap a politikai és az intuitív közelítésmód is.

Legkevésbé jellemző a korlátozottan racionális közelítés, de szerepe a kapott érték alapján nem vitatható. A különböző közelítésmódok szerepének megítélése viszont nem független a válaszadó beosztásától. A legfelső vezetés szerint az

intuitív megoldásoknak még egy kicsivel nagyobb szerepe is van, mint az optimalizálónak. Jóval kisebb szerepet tulajdonítanak a politikai és a korlátozottan racionális (kielégítő) hozzáállásnak. A termelés irányítói szerint a politikait összehasonlítva az optimalizálóval a politikai modell érvényesül egy kicsit jobban. Kisebb szerepet tulajdonítanak az intuitív és jóval kisebbet a kielégítő megoldásoknak. A pénzügyi vezetők szerint az optimalizáló modell írja le leginkább a gazdaságokban érvényesülő döntéshozatali mechanizmust. Számukra az intuitív, a politikai megközelítés és legkevésbé a kielégítő megoldások fogadhatóak el.

11. Azokban a vállalkozásokban, ahol nem az optimalizáló közelítésmód a jellemző, ott a korlátozottan racionális vagy még inkább az intuitív döntéshozatal valósul meg. Az optimalizáló közelítésmód pedig gyakran társul a politikaival egy-egy gazdaságon belül. A mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálat is alátámasztja, hogy a gyorsan változó környezet vagy a belső szervezeti jellemzők miatti bizonytalanság, a döntésben résztvevők eltérő céljai és azok felszínre kerülése nem kedvez az optimalizáló közelítésmód érvényesülésének. Az ilyen környezetben a problémák összetettsége miatt a gazdaságok az optimalizáló hozzáállás helyett az intuitív közelítésmódot részesítik előnyben.
12. A legfontosabb információforrások a rendeletek. Ez a folyamatos ráutaltságot, a kívülről jövő segítség keresését és a korábban megállapított erős külső kontrollt húzza alá. Ezt a vállalati információs rendszer és a személyes külső kapcsolatok szerepe követi, ami a vezetői szerepek megvalósulását bizonyítja. Ezután a beosztottak, majd a rendezvények, konferenciák nyújtotta információk következnek. Legkevesebbet a médiából informálódnak a döntéshozatalban szerepet játszó szakemberek. Az információtechnológia felhasználásával kapcsolatban megállapítom, hogy elsősorban az adatfeldolgozó programokat alkalmazzák. Ezt a vezetői információs rendszerek követik, majd a különböző speciális funkciókra kifejlesztett alkalmazások következnek, amelyek forgalomban lévő szoftverek. A különböző döntéstámogató rendszerek közül szinte egyet sem ismernek.
13. A szakmai tapasztalatra épülő alapos előkészítés a döntés sikerének a záloga. Ehhez jól informálnak kell lenni, a megvalósításhoz vezetői gyakorlatra van szükség és azt folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Nincs szükség sok cselekvési változat kimunkálására és legkisebb szerepe a szakmai ösztönnek van.

14. A minta egészére vonatkoztatva megállapítottam, hogy legjelentősebbnek a beruházási döntéseket tartják. Ismerve a szarvasmarhatartás elavult épületeit és elhasználódott eszközállományát ez érthető egy ilyen beruházási igénnyel küszködő ágazatban. A megvalósítás egyik alapvető feltétele a pénz. Az utóbbi évtizedben pedig folyamatos forráshiánnyal kellett szembenézniük. A korábbinál jóval kevesebb létszámú szakember gárdával és dolgozói létszámmal termelnek, ami jelentős átszervezéseket feltételez. A megvalósuló beruházáson keresztül lehetőség nyílt a fejlesztésre, ami feltételezhetően a szervezettséget is javította. Legkevésbé a privatizációnak és az értékesítéssel kapcsolatos döntéseknek volt hatása a gazdaságok működésére. A különböző döntéstípusok szerepének megítélése sem független a válaszadó beosztásától. A legfelső vezetők egyértelműen a beruházási döntéseket tartják a legmeghatározóbbnak, akárcsak a termelést irányítók. A pénzügyi vezetők viszont egyértelműen és a legegységesebben a forrásszerzést tartják az utóbbi tíz év legjelentősebb döntéstípusának. A különböző beosztású válaszadók egységesen vélekednek arról, hogy a legkisebb szerep a marketing döntéseknek és a privatizációnak jutott.
15. A szervezettség javításához szükséges vizsgálatokhoz és az ismeretek strukturálásához javaslom a szakértői rendszer alkalmazását.
16. A munkahelyi szervezettség nem parametrikus jellemzője egy gazdaságnak, de a folyamatos javításához szükséges ítéletalkotásban segít a szakértői rendszer, mert lehetővé teszi a nem mérhető szempontok szerinti ítéletalkotást. Hiszen olyan tényezőket is minősítenünk kell, melyek szavakba öntése sem könnyű. A rendszert alkotó tényezőket kifejező szempontokat és azok fokozatainak összes lehetséges kombinációit szabályokba foglaltam.
17. A munkahelyi szervezettség fokának kifejezésére 5 szervezeti fokozatot javaslok. Ezek a fokozatok a szervezetlen, átszervezendő, elfogadható, szervezett és jól szervezett. Ezek megfelelő értelmezéséhez a szakértői rendszer felépítéséhez igazodva megadtam az általam javasolt meghatározásokat is.
18. A munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezők közül is sok tartozik a nem mérhető jellemzők közé és a szakértői rendszerrel az ilyen irányú tapasztalatok feltárhatóak, és a szervezeti fokozatok megállapíthatóak.
19. A legeltetésre alapozott húsmarhatartás munkahelyi szervezettségének vizsgálatát támogató szakértői rendszer modellt hoztam létre. A modellt néhány húsmarhatartó telep munkahelyi szervezettségének vizsgálatánál kipróbáltam. A

vizsgálatok eredménye alapján megállapítottam, hogy a modell ilyen jellegű vizsgálatok elvégzésénél jól alkalmazható, sőt ajánlható más állattartó telepek munkahelyi szervezetségének vizsgálatához is.

20. Megállapítottam, hogy a javasolt szakértői rendszer-moddell a munkahelyi szervezetség mérhető. Ezek alapján a vizsgált vállalkozások húsmarhatartó telepein a munkahelyi szervezetség racionalizálásra szorul. Így a 7 vizsgált vállalkozásból 1 esetében szervezetlen, további 2 esetében átszervezendő, míg a többi 4 vállalkozásnál a munkahelyi szervezetség elfogadható.
21. Javaslom, hogy vállalkozásonként értékeljék ki, hogy melyek azok a befolyásoló tényezők, amelyek révén ezek az eredmények születtek. Ezeknek a tényezőknek az átszervezésére, javítására dolgozzanak ki néhány cselekvési változatot.
22. Válasszák ki a kielégítőnek tartott változatot, amelyben vizsgálataim szerint jelentős szerep jut majd az intuíciónak. A vezetői készségeiket és képességeiket felhasználva folyamatosan kísérik figyelemmel annak megvalósítását. Így a szervezetség javulását eredményező sikeres döntéseket hozhatnak. Ezek révén pedig a munkahelyi szervezetség terén kívánatos állapothoz közelíthetnek.

6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Hat megye marhahústermelő vállalkozásai felsővezetőinek válaszai alapján feltártam a stratégiai döntéshozatal körülményeit és a döntéshozatalt meghatározó tényezők közötti összefüggéseket. A döntés racionalitásának vizsgálata során egy komplex mutató alkalmazásával megállapítottam, hogy a vizsgált vállalkozásokban széles körű információgyűjtés és alapos elemzőmunka folyik, amiben jelentős szerepet kapnak a kvantitatív módszerek.
2. A vizsgálati módszer céltudatos alkalmazásával megteremtettem a feltételeket és eredményeimet összehasonlítottam a nem mezőgazdasági vállalatok körében végzett hasonló vizsgálat eredményeivel. Megállapítottam, hogy a marhahústermelő vállalkozások meglehetősen körültekintéssel járnak el, amikor a vállalkozás életét meghatározó döntésekre kerül sor. A külső szereplők hatását vizsgálva azt tapasztaltam, hogy az agrárszektorban működők jóval nagyobb szerepet tulajdonítanak az állami intézményeknek és a pénzintézeteknek. Az agráriumban dolgozó vezetők a szakmai ismereteket tartják a legfontosabbnak, a kockázatvállalás viszont a rangsor végére szorul. Hiszen egy rossz döntés következményeinek kiküszöbölésére a viszonylag hosszú reprodukciós periódus miatt, mint amilyen a szarvasmarha tenyésztésben is van, a jelenlegi éles helyzetben már nincs idő.
3. A szakértői rendszer alapgondolatát alkalmazva új aspektusból közelítettem a munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezőket és a legeltetésre alapozott húsmarhatartásra adaptálva jelenítettem meg a közöttük lévő kapcsolatokat. Szabályokba foglaltam a rendszert alkotó tényezőket kifejező szempontokat és azok fokozatainak összes lehetséges kombinációit.
4. A gazdálkodás eredményét jelentősen befolyásoló tényező a munkahelyi szervezettség. Mivel ez nem parametrikus tényező, ezért a szakértői rendszer alapgondolatát felhasználva meghatároztam a munkahelyi szervezettség vizsgálatához általam javasolt szervezeti fokozatokat, melyek a következők: szervezetlen, átszervezendő, elfogadható, szervezett és jól szervezett.

5. A húsmarhatartó szakemberek (szakértők), az ide vonatkozó szakirodalom és az elméleti szakemberek véleményére épülő, a legeltetésre alapozott húsmarhatartás munkahelyi szervezettségének vizsgálatát támogató szakértői rendszer modellt hoztam létre. A modellt néhány húsmarhatartó telep munkahelyi szervezettségének vizsgálatánál kipróbáltam. A vizsgálatok eredménye alapján megállapítottam, hogy a modell ilyen jellegű vizsgálatok elvégzésénél jól alkalmazható, sőt ajánlható más állattartó telepek munkahelyi szervezettségének vizsgálatához is.

7. FELHASZNÁLT IRODALOM

1. AMIT, R. – SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent Strategic Management Journal, Vol. 14. 33-46. p.
2. ANGYAL, Á. (1999): A vezetés mesterfogásai Kossuth Kiadó, Budapest, p. 174-180.
3. BABINSZKY, M. - ALPÁR, GY. (1981): Húshasznú tehéntartás épület nélkül Kutatási eredmények. Kaposvár, 212. sz. 2 p.
4. BABINSZKY, M. (1990): Mezőgazdasági termelészövetkezetek struktúrájának és érdekeltségi rendszerének korszerűsítése Gazdálkodás, XXXIV. évf. 1. sz. 15-18. p.
5. BADIRU, A.B. (1988): Successful Initiation of Expert Systems Projects IEEE Transactions on Engineering Management 35 (3), August
6. BALATON, K. (1991): Stratégiai menedzsment in: Dobák, M. (szerk. 1991) Vezetés-Szervezés II. Aula Kiadó, Budapest, 208-215. p.
7. BALOGH, Á. (1988): Az állattenyésztés ellentmondásos fejlődése és a kibontakozás lehetőségei a 80-as években Gazdálkodás, XXXII. évf. 3-4.
8. BALOGH, Á. – HARCSA, L. (1998): A vagyonvesztés mértéke a mezőgazdaságban Gazdálkodás, XLII. évf. 6. sz. 1-8. p.
9. BARACSKAI, Z. (1997): Profi döntések „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, Nyíregyháza, 49. p.
10. BARACSKAI, Z. - BERKI, S. - DÖRFLER, V. - VELENCEI, J. - ZOMBORI, J. (1998): Vezetés Doctus, 42-57. p.
11. BARACSKAI, Z. (1999): A profi vezető nem használ szakácskönyvet Kiss Nyomda, Nyíregyháza, 57-73. p.
12. BARAKONYI, K. – LORANGE, P. (1994): Stratégiai Management Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 34. p.
13. BARAKONYI, K. (1998): Stratégiai döntések Bornus Nyomda Kft., Pécs, p. 26-27.
14. BARTOS, A. (1992): Infláció és agrárpolitika Gazdálkodás, XXXVI. évf. 9. sz.
15. BAYER, J. (1991): Piac, verseny, stratégia Vinton Kiszövetkezet, Budapest
16. BENDERS, J. - MANDERS, F. (1993): Expert Systems and Organizational Decisions Making Information and Management, Vol.25, 207-213. p.

17. BERDE, CS. - BERKI, S. - DIENESNÉ, K.E. (1998): Vezetési alapismeretek, Egyetemi Jegyzet, Debrecen
18. BERDE, CS. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban DE ATC AVFI Habilitációs eljárás tézisei , Debrecen, 7. p.
19. BERKI, S. (1995): „Azért ne bánkódjál én jó vitéz társam...” Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 48. p.
20. BHATTACHERJEE, A. - HIRSCHEIM, R. (1997): IT and organizational change: lessons from client/server technology implementation Journal of General Management, Winter, 23. k. 2. sz. 31-46. p. In: Korszerű vezetés, 1998. 12. sz. 55-63. p.
21. BÍRÓ, I. - CSOMÓ, Z.(szerk.) (1986): Hasznos tapasztalatok a húsmarhatartásban Ma újdonság, holnap gyakorlat Mezőgazdasági Kiadó, Pécs, 47 p.
22. BLATZ, J. (1981): Die Gesamtplanung der Informationsverarbeitung Output, 1981. 10.k.3.sz. p. 37-39 in: Korszerű vezetés, 6.sz. 65-67. p.
23. BODÓ, I. (1998): A húsmarhatartás jövedelmi viszonyai. Húsmarhatenyésztés Mezőgazda Kiadó, Budapest, 348-356. p.
24. BOYNTON, A.C. (1996): Achieving dynamic stability through information technology EEE Engineering Management Review, Summer 24.k. 2.sz. p. 92-103. In: Korszerű vezetés, 1997. 1.sz. 64-71. p.
25. BOURGEOIS, L.J. – EISENHARDT, K.M. (1988): Strategic decision processes in high velocity environments Management Science Vol. 34/7 July, 816-835. p.
26. BROSE, P. (1983): A stratégiai tervezés és vezetés helyzete és fejlődési tendenciái in: Stratégiai Menedzsment Szöveggyűjtemény, BKE, Budapest, 1996. 33 p.
27. BUDAY-SÁNTA, A. (1998): A hazai agrártermelés aktuális kérdései Gazdálkodás, XLII. évf. 6. sz. 26-32. p.
28. BURGERNÉ GIMES, A. – SZÉP, K. (1987): Ankét a mezőgazdasági vállalatok stratégiájáról Vezetéstudomány, XVIII. évf. 3. sz. 25-30. p.
29. BURGERNÉ GIMES, A. (1993): A mezőgazdasági privatizáció és átalakulás a Közép-Kelet Európai országokban, különös tekintettel Magyarországra Gazdálkodás, XXXVII. évf. 11. sz. 1-7. p.

30. CASTLE, E.N.-BECKER, M.H.-NELSON, A.G. (1987): Farm Business Management (The decision-making process) Macmillan Publishing Company, New York.
31. CHIKÁN, A. (1995): Vállalatgazdaságtan Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-AULA Kiadó, Budapest, 421-431. p.
32. COOKE, T. (1991): Expert Systems: Panacea or just a Niche Tool, OR/MS Today, June 6-8. p.
33. CSEPREGI, T. (1995): Gondolatok a magyar mezőgazdaság jövőképehez Gazdálkodás, XXXIX. évf. 3. sz. 35-39. p.
34. CSÁKI, CS. (1988): Az agrárfejlődés dilemmái a rendszerelemzés tükrében Gazdálkodás, XXXII. évf. 6. sz. 7-11. p.
35. CSATH, M. (1990): Stratégiai vezetés és vállalkozás KJK, Budapest
36. CSATH, M. (1993): Stratégiai tervezés és vezetés Vezetési Szakkönyvsorozat 1. „Leadership” Vezetés és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft Sopron-Budapest
37. CZAKÓ, E. (1994): Vállalati stratégia, vállalati menedzsment Vezetéstudomány, 3. sz. 16-22. p.
38. DEAN, J.W.-SHARFMAN, M.P. (1993): Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. Journal of Management Studies, July
39. DEBRECENI, S. – KELETI, E. – VILLÁNYI, L. – BÖLCSKEY, K. (2000): Húsminőség és minőségbiztosítási követelmények a húsmarhatartásban Állattenyésztés és Takarmányozás 49. 6. 543-553. p.
40. DOBÁK, M. – BAKACSI, GY. – BALATON, K. – MÁRIÁS, A. (1991): Vezetés-Szervezés II. Aula Kiadó, Budapest, 116. p.
41. DOBOS, K.-TÓTH, M.(szerk.) (1977): A vállalati termelés szervezése és ökonómiája Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 432 p.
42. DOHY, J. (1999): Ajánlások az állattenyésztés fejlesztéséhez. Gazdálkodás, XLIII. 6. 19-24. p.
43. DOLOGITE, D.G. - MOCKLER, R.J. (1989): Developing Effective Knowledge Based Systems: Overcoming Organizational and Individual Barriers Information Resource Journal, Winter 27-39. p.

44. DOMOKOS, Z. (1992): A mezőgazdasági szövetkezetek átalakulásának kérdőjeleiről Gazdálkodás XXXVI. évf. 3. sz.
45. DOMOKOS, Z. (szerk.) (1997): Charolais, Szarvasmarha, Tartástechnológia Magyar Charolais Tenyésztők Egyesülete kiadványa, 1.sz.
46. DÖRFLER, V. - VELENCEI, J. (1999): Tudásrendezés Gazdaság Vállalkozás Vezetés, 4 sz. 64-73. p.
47. DRUCKER, P. (1991): A hatékony vezető Park Kiadó, Budapest, 77. p.
48. EISENHARDT, K.M. – ZBARACKI, M.J. (1992): Strategic decision making Strategic Management Journal Vol. 13. 17-37. p.
49. ELSTER, J. (1986): Rational Choice New York University Press, New York, 1-33.p.
50. ÉBER, E. (1961): A magyar állattenyésztés fejlődése Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,. 39., 434-435 p.
51. FEHÉR, A. (1996): Alkalmazkodási stratégiák Észak-Magyarország mezőgazdaságában XXVI. Óvári Tudományos Napok Új kihívások és stratégiák az agrártermelésben Mosonmagyaróvár, III. kötet 655-659. p.
52. FEJES, J. (1996): Munkaszervezési megoldások gazdasági értékelése a vágósertés-termelésben Kandidátusi Értekezés, Kaposvár, 125 p.
53. FELLEGG, J. (1979): Mezőgazdasági munkaszervezés (Általános rész) Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 175 p.
54. FERKE, J. (1999): Szervezeti viselkedés BME MBA program, Budapest, 7. p.
55. GAZDAG, L. (1993): Az agrárválság kiszélesedése és a leendő kormány teendői Gazdálkodás, XXXVII. évf. 11. sz. 37-41. p.
56. GERE, T. (1993): A hazai szarvasmarhatenyésztés átalakulása és kilátásai Gazdálkodás, XXXVII. évf. 4. sz. 2 p.
57. GÖTTE, B. – PFEIL, R. (1997): Competitive Intelligence – den Wissen ist Macht Management Vol. 66/12 40-46. p.
58. GUBA, M. - RÁKI, Z. (1999): Az AGENDA 2000-ben előírányzott szabályozás várható hatása a szarvasmarha-ágazatban Agrárgazdasági Tanulmányok, AKII, Budapest, 11. sz. 8. p.

59. GUBA, M. – RÁKI, Z. – SZAJKÓ, P. (1995): A jövedelem termelőképeség helyreállításának esélyei és a szabályozás főbb kérdései a szarvasmarha ágazatban AKII, Budapest, 14. p.
60. HAJAS, P. - NAGY, N. - DOBOS, K. (1977): A szakosított marhahústermelés 2. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 87 p.
61. HAJÓS, L. - MAGYARI, J. (1994): Hangsúlyeltolódások az elméleti munkaszervezésben IV. Agrárökonómiai Tudományos Napok. Gyöngyös
62. HAJÓS, L. (1997) Mezőgazdasági munkaszervezés (Általános rész), Gödöllő
63. HANYECZ, L. (1990): A vállalati tervezés helyzete, fejlesztésének főbb irányai Gazdálkodás, XXXIV. évf. 4. sz. 48-53 p.
64. HANYECZ, L. – KAJDI, G. (1992): Vegyes vállalatok működése és menedzsmentje Gazdálkodás, XXXVI. évf. 9. sz. 35-41. p.
65. HARNOS, ZS. (1995): Az agrárgazdálkodást támogató informatikai és döntéstámogató rendszer „Agro-21” Füzetek, 8. sz. 3-14. p.
66. HARRISON, E.F. – PELLETIER, M.A. (1995): A paradigm for strategic decision succers Management Decision, Vol. 33/7. 53-59. p.
67. HARRISON, E.F. (1996): A process perspective on strategic decision making Management Decision, Vol. 34/1. 46-53. p.
68. HAX, A.C. – MAJLUF, N.S. (1984): Strategic Management: an Integrative Perspective Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York
69. HERCZEG, B. – BEKKER, J. (1992): Sertéstelepek munkaerő-szükségletének meghatározása korszerű módszerek segítségével III. Agrárökonómiai Napok Gyöngyös, 164-166. p.
70. HIRSHLEIFER, J. – RILEY, J.G. (1992): Elements of decision under uncertainty in: Hirshleifer, J. – Riley, J.G.: The Analytics of Uncertainty and Information, Cambridge University Press, Cambridge
71. HOÓS, J. (1991): Gazdálkodás és racionalitás Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 14. p.
72. HORN, P.(szerk.) (1995): Állattenyésztés I. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 290-300 p.
73. HORN, P. (2000): Állattenyésztésünk fejlesztésének néhány kérdése. Állattenyésztés és Takarmányozás, 49. 1. 3-12. p.

74. HOVÁNYI, G. (1996): Vállalatok versenyképessége: Új feltételek és új koncepciók Vezetéstudomány 5. sz. 5-14. p.
75. IZINGER, P. (1983): Az energiagazdálkodás és a húsmarhatenyésztés Gazdálkodás, 9. sz. 29-33 p.
76. JASZEK, J. (1985): A szervezetségi szint elemzése és minősítése Vezetés, szervezés 9. sz. 404-406. p.
77. JELEN, T. (1994): Tervezés: a jövőre való tudatos felkészülés eszköze in : Stratégiai menedzsment gyűjtemény BKE, Budapest, 1996. 35. p.
78. JOHNSON, G. – SCHOLLES, K. (1989): Exploring Corporate Strategy Prantice Hall Inc., New York 8-9-15-31
79. JUNGERMANN, H. (1983): The two camps on rationality in: Scholz, R.W. (ed.): Decision Making under Uncertainty, Elsevier, Amsterdam, pp. 63-86.
80. KALMÁR, S. (1992): A munkaerő szerepének változása a piacgazdaság viszonyai között III. Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 72-76. p.
81. KALLMAN, E.A. - REINHARTH, L. (1984): Information systems for planning and decision making VNR Company Inc., New York, 17-19. p.
82. KARALYOS, ZS. (1998): A mezőgazdasági szövetkezetek vezetésének helyzete Gazdálkodás, XLII. évf. 2. sz. 49-51. p.
83. KAY, R.D.-EDWARDS, W.M. (1994): Farm Management, Third Edition, McGraw-Hill International Editions, New York
84. KESZTHELYI, T. (1982): Adatok az optimális férőhelyszükséglet megállapítására az ipari jellegű szarvasmarhatelepeken Állattenyésztés és Takarmányozás, Tom. 31. No. 3. 233-237 pp.
85. KINDLER, J. (1982): Bevezető in: Simon, H.: Korlátozott racionalitás Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 13. p.
86. KNIGHT, E. H. (1921): Risk, uncertainty and profit Houghton Mifflin Co., New York
87. KOCSONDI, J. – LAKNER, Z. (1997): Az agrárvállalkozások helyzete és stratégiai primer vizsgálatokban In: Gödöllői Agrártudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közlemények 1. „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben” I. kötet, Gödöllő, 219-223. p.

88. KOPÁNYI, M. (szerk.) (1993): Mikroökonómia Műszaki Könyvkiadó-Aula, Budapest, 6-8. p.
89. KOTSIS, O. (1992): Súlypontát helyezés a szellemi munkában III. Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 15-23. p.
90. KOTTER, J.P. (1999): A változások irányítása Kossuth Kiadó, Budapest 60-61 74-75p.
91. KOVÁCS, I. (2000): Statisztika Szent István Egyetem Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar Gyöngyös.
92. KOVÁCS, M. (1983): Eredmények és gondok a húsmarhatartásban Állattenyésztés és Takarmányozás, Tom. 32. No. 3. 241-246 p.
93. KOVÁCS, S. (1991): A vezetői szerepek In: Dobák, M. és mtsai (szerk.): Vezetés-Szervezés II. Budapest, AULA Kiadó Kft. 1991. 147-158. p.
94. KUNNATHUR, A.S. - AHMED, M.U. - CHARLES, R.J.S. (1996): Expert systems adoption An analytical study of managerial issues and concerns Information and Management 30 15-25. p.
95. LADÓ, L. (1973): A szervezés időszerű kérdései Kossuth Könyvkiadó Budapest, 167 p.
96. LADÓ, L. (1979): Szervezéstudomány és módszertan Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 321 p.
97. LAKATOS, D. (1997): Kockázat és biztonság az agrárvállalkozásban In: Gödöllői Agrártudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közlemények 1. „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben” I. kötet, Gödöllő, 167-170. p.
98. LIEBOWITZ, J. (1986): Useful approaches for evaluating expert systems Expert Systems, Vol. 3/2 April 86-96. p.
99. LÖVEY, I. (1992): A magyar vállalatvezetők jellemzése a Myers-Briggs-féle kijelző segítségével és összehasonlításuk egyesült államok- és egyesült királyság-beli adatokkal Vezetéstudomány, 1. sz. 29-40..p.
100. MAGDA, S. – HELGERTNÉ, SZ. I. – TÖRCSVÁRY, ZS. (1992): Munkahelyi tényezők a mezőgazdaságban III. Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, 64-67. p.

101. MAGDA, S. (1995): Az agrárágazatok fejlődésének üzemtani problémái „Agro-21” Füzetek, 11. sz. 179-185. p.
102. Magyar Mezőgazdaság 2000. október 25. 31.
103. Magyar Statisztikai Évkönyv, Mezőgazdaság, KSH, Budapest, 1998, 1999, 2000
104. MAGYARI, A. (1982): A húsmarhatenyésztés versenyképessége Gazdálkodás, XXVI. évf. 9. sz. 1-11 p.
105. MAKÓCZY, L. (1994): A vezetői gondolkodás kutatása Vezetéstudomány, 3. sz. 49-53. p.
106. MARKIDES, C.C. (1993): Vissza az alapokhoz – A vállalati diverzifikáció megfordítása Vezetéstudomány, 1-2. sz. 47. p.
107. MÁRTON, I. (1996): Marhahústermelés Magyar Mezőgazdaság, január 3. 30-31 p.
108. MÉHI, J. (1992): A munkatermelékenység, mint közgazdasági kategória tartalmának változása a piacgazdaságban III. Agrárökonómiai Napok, Gyöngyös
109. MÉRŐ, L. (1996): Mindenki másképp egyforma Tericum Kiadó, Budapest, 37. p.
110. MINTZBERG, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact Harvard Business Reiew July-August
111. MINTZBERG, H. (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning Harward Business Review, January-February, 107. p.
112. NAGY, P. (1997): Stratégiai döntéshozatal – racionalitás – versenyképesség Háttér tanulmány, BKE, Budapest.
113. NAGY, T. (1987): Az etológiai ismeretek felhasználása a nagyüzemi szarvasmarhatartás technológiájának kialakításában Boscoop Fórum, IX. évf. 1. sz. 20-22. p.
114. NAGY, T. (1994): A sertéstartás munkaszervezése DATE Állattenyésztési Napok, Debrecen, 53-59pp.
115. NAGY, T. (1996): Szarvasmarha-tenyésztés In: Dr. Tóthné dr. Vályi, É. (szerk) Mezőgazdasági Alapismeretek DATE, Debrecen, 158-159. p.
116. NAGY, T. – DIENESNÉ, K.E. (1997): Tehenészeti telepek munkahelyi szervezettségének vizsgálata. Gazdálkodás, XLI évf. 3. sz. 26-34. p.
117. NAGY, T. (1999a): Mezőgazdasági munkaszervezés (Általános rész) Debrecen, 16. p.

118. NAGY, T. (1999b): Tehenészeti telepek munkaszervezése (Habilitációs eljárás tézisei) Debrecen.
119. NAGY Z.-né - BÁRÁNY, I. (1980): A húshasznú szarvasmarhatartás technológiai kérdései Állattenyésztés, Tom. 29. No. 2. 129-135 p.
120. NAGY, Z.-né (1985): A húshasznú szarvasmarhatartás néhány mutatójának vizsgálata az 1983. évi adatok alapján és az elmúlt 3 év adatainak összesítése Állattenyésztés és Takarmányozás, 3. sz. 223-245. p.
121. NEHER, T. (1980): Umfang und Formen der Mutter- und Ammenkuhhaltung in Baden-Württemberg Tierzüchter. 32. K. 4. Sz. 134-136 p.
122. NEMES, F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 112. p.
123. NOVÁKY, E. (1994): Előrejelzés kaotikus viszonyok között Vezetéstudomány, 7. sz. 60-62. p.
124. PAPRIKA, Z. (1994): Döntéstámogatás Vezetéstudomány 3. sz. 44-48. p.
125. PFINGSTNER, H. (1980): Betriebswirtschaftliche Fragen der Mutterkuh- und Ammenkuhhaltung Förderungsdienst. 4.sz. 20-27 p.
126. PÓNUSZ, M. - LAKNER, Z. (1996): A magyar élelmiszeripari vállalatok versenysztratégiái XXXVIII. Georgikon Napok Integráció az Agrárgazdaságban Keszthely, Összefoglalók. 127.p.
127. PORTER (1993): Versenysztratégia: Iparágak és versenytársak elemzési módszerei Akadémiai Kiadó, Budapest
128. QUANDT, R.E. (1998): A modern mikroökonómia: új problémák, új elképzelések GATE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közlemények 4. „VISION-2000”, 5. p.
129. RACSKÓ, P. (1995): Az állattenyésztési és állategészségügyi informatikai és döntéstámogató rendszer „Agro-21” Füzetek, 8. sz. 102-117. p.
130. RASKÓ, GY.-SZAJKÓ, P. (1981): A húsmarha ágazat gazdasági versenyképessége és javításának lehetőségei Gazdálkodás, 9. sz. 21-28. p.
131. RASKÓ, GY.-SZAJKÓ, P. (1987): A húsmarha ágazat helyzete Gazdálkodás, 1. sz. 21-30 p.

132. RÁKI, Z. – GUBA, M. (1998): Az Európai Unió marhahús termelésének közös piacszabályai és átvételének várható hatása a magyar vágómarha-ágazatra Agrárgazdasági tanulmányok AKII, Budapest, 13.
133. REIMANN, B.C. (1985): Decision Support Systems: Strategic Management Tools for the Eighties Business Horizons, 5.sz. 71-78. p.
134. REKE, B. (1998): Az alkalmazkodás pénzügyi feltételei Gazdálkodás, XLII. évf. 5. sz. 28-33. p.
135. ROÓZ, J. (1995): Vezetésmódszertan PERFEKT, Budapest, 19-27 p.
136. SALAMON, K. (1995): Stratégiai információs rendszerek hazai alkalmazásai Vezetéstudomány I. sz. 19-27. p.
137. SIMON, H.A. (1978): Rationality as process and as product of thought American Economic Review 68. 1-16. p.
138. SIMON, H. A. (1982a): A vezetői döntés új tudománya Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest, 43. 98. p.
139. SIMON, H.A. (1982b): Korlátozott racionalitás Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 62. p.; 39-40. p.; 73. p.; 228. p.
140. SIMON, H.A. (1983): Alternative visions of rationality in: SIMON, H.A.: Reason in human affairs, Standford University Press, Standford, 7-35.p.
141. SIPOS, A. – SZABÓ, G. (1993): Az agrárgazdaság válsága, leküzdésének követelményei Gazdálkodás, XXXVII. évf. 9. sz. 67-69. p.
142. SOBEY, E.J. (HALLEY, R.J. – SOFFE, R.J. editors) (1988): The Agricultural Notebook, 18th Edition, Blackwell Scientific Publications, London, 624-636. p.
143. SOMOGYI, F. (1998): A csúcsvezető alapvető kritériumáról Vezetéstudomány XXIX. évf. 12. sz., 19 p.
144. STEFLER, J. - NAGY, G. - DÉR, F. - VINCZEFFY, I. (2000): Különböző adottságú gyepek hasznosíthatósága húsmarhatartással Állattenyésztés és Takarmányozás, 49. 6. 494-509. p.
145. STEIN, J. (1981): Contextual factors in the selection of strategic Decision Methods Human Relations, Vol. 34/10 819-834. p.
146. STEINER, H. (1997): Führungsinformationssysteme: von Machbaren zum Sinnvollen Management, 1997. 66. K. 7/8.sz. p. 48-55. In: Korszerű vezetés, 1998. 1.sz. 59-62. p.

147. STENBAEK, B. (1979): Landschaftspflege mit Mutterkühen in Danemark Tierzüchter. 31. K. 2. Sz. 46-48 p.
148. SUSÁNSZKY, J. (1982): A racionalizálás módszertana Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 403. p.
149. SUSÁNSZKY, J. (KOCZISZKY, GY.-SZAKÁLY, D. szerk.) (1991): Szervezőmódszertan Kézirat, 5. változatlan kiadás Tankönyvkiadó, Budapest, 8 p.
150. SZABÓ, F. (1998): A húsmarhaágazat sajátosságai In: SZABÓ, F. (szerk.): Húsmarhatenyésztés Mezőgazda Kiadó, Budapest, 19-24. p.
151. SZABÓ, F. (1998): Húsmarhatenyésztésünk versenyképességének feltételei XL. Georgikon Napok Keszthely kiadványai, III. kötet, 1998. 46-50. p.
152. SZABÓ, F. - DOHY, J. - MÁRTON, I. (2000): Húsmarhatenyésztésünk lehetőségei globalizálódó világunkban Állattenyésztés és Takarmányozás, 49. 6. 485-493. p.
153. SZABÓ, F. – LENGYEL, Z. – WAGENHOFFER ZS. – DOHY, J. (2000): A húsmarhatenyésztés populációgenetikai paraméterei Állattenyésztés és Takarmányozás, 49. 3. 193-205. p.
154. SZAKÁLY, D. (1993): Integrációs törekvések és lehetőségek a stratégiai tervezésben Vezetéstudomány, 3-4. sz. 20. p.
155. SZÁNTÓ, Z. (1998): A racionális döntések elméletén nyugvó társadalomtudomány in: Csontos, L: A racionális döntések elmélete, OSIRIS Kiadó, Budapest, 1998. 7-24. p.
156. SZÉKELY, CS. (1996): Mezőgazdasági vállalkozási stratégiák V. Agrárökonómiai Tudományos Napok Gazdálkodás-Piaci verseny a mezőgazdaságban Gyöngyös, 2. Kötet 738-741. p.
157. SZELÉNYI, E. (1989): Modellszámítások a szarvasmarha-ágazat gazdasági szabályozásának hatásvizsgálatára Gazdálkodás, XXXVIII. évf. 1. sz. 26 p.
158. SZÉLES, GY. (1993): Az állattenyésztés feszültségpontjai gazdasági megközelítésben Gazdálkodás, XXXVII. évf. 5. sz. 1-13. p.
159. SZÉLES, GY. (1995a): A termelési alapok helyzete és fejlesztése az állati eredetű termékek előállításában Gazdálkodás, XXXIX. évf. 3. sz. 1-9.p.
160. SZÉLES, GY. (1995b): Mezőgazdasági üzemtan Egyetemi jegyzet. Általános rész. Kaposvár, 209 p.

161. SZÉLES, GY. - MÁRTON, I. - ZÁSZLÓS, T. (2000): A húsmarhatenyésztés és marhahústermelés makroökonómiai feltételei Állattenyésztés és Takarmányozás, 49. 6. p. 554-568.
162. SZENDRŐ, L-SZIJJÁRTÓ, A. (1979): A munkahelyszervezés elemzésének módszere Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest
163. SZENTELEKI, K. - HORVÁTH, T. - MAJZIK, ZS. (1998): Szakértői rendszerek megvalósításának elvi és gyakorlati problémái GATE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közlemények 2. „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszeriparban” II. kötet, Gödöllő, 71-74.p.
164. SZINTAY, I. – SZAKÁLY, D. (1993): Válságmenedzselés-revitalizáció Vezetéstudomány, 3-4. sz. 29-30. p.
165. SZMODITS, T. (1992): Átalakulási trendek a volt szocialista országok szarvasmarha-tenyésztésében Gazdálkodás, XXXVI. évf. 10. sz. 41-48. p.
166. SZONYI, A.J. - STEINHOFF, D.S. (1989): Kisvállalkozások menedzselésének alapjai, Park Kiadó, Budapest, 30-31 p.
167. TÍMÁR, A. (1996): DOCTUS Knowledge Based System 1.6. Doctus Bt, Budapest
168. TIMMONS, J.A. (1978): Characteristics and role demands for entrepreneur ship American Journal of Small Business, 6. sz.
169. TORGERSEN, P.E. – WEINSTOCK, I.T. (1979): A vezetés integrált felfogásban Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 74-87. p.
170. TÓTH, E. – VARGA, GY. (1998): Az átalakult mezőgazdasági szövetkezetek helyzete és jövőbeni szerepe Gazdálkodás, XLII évf. 15-22. p.
171. UDVARI, L. (1975): Mezőgazdasági munkaszervezés (Részletes rész) Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 167 p.
172. UDVARI, L. (1979): Mezőgazdasági munkaszervezés (Részletes rész) Második, javított kiadás Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 193 p.
173. VÁRHEGYI, J. - VÁRHEGYI, JNÉ - BORBÉLY, I. (2000): Szántóföldi melléktermékek hasznosítási lehetősége a húsmarhatartásban Állattenyésztés és Takarmányozás, 49.6. 510-518. p.
174. VÁRI, A. - VECSENYI, J. (1987): Döntéselemzés, döntéstámogatás Vezetéstudomány XVIII. évf. 7. sz. 17-25.

175. VELENCEI, J. (1998): A szakértő tudása Vezetéstudomány XXIX. évf. 10. sz.18-26. p.
176. VESZELI, T. (1992): Ergonómiai ismeretek alkalmazásának lehetőségei a mezőgazdasági munkaszervezésben III. Agrárökonómiai Napok, Gyöngyös
177. VOSS, H.J. - HOLTZ, W. (1981): Herdenmanagement und Reproduktionsleistung bei Fleischrindern. Tierzüchter. 33. K. 3 . sz. 102-103 p.
178. VRANCH, A.T. – EDDISON, J.C. (HALLEY, R.J. – SOFFE, R.J. editors) (1988): The Agricultural Notebook, 18th Edition, Blackwell Scientific Publications, 650 p.
179. WEINSCHENK, G. (1991): Einzelbetriebliche Planungsmethoden II. Universität Hohenheim, Hohenheim, 46.
180. WIIG, K. (1990): Expert systems A manager's guide International Labour Office, Geneva, 12. p.
181. WILLER, H. (1978): Möglichkeiten und Grenzen einer staatlichen Förderung der Fleischrinderhaltung in der Bundesrepublik Deutschland Tierzüchter. 30.k. 3.sz. 110-112 p.
182. ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Z. (1991): A szemeteszláda modell Vezetéstudomány, 2. sz. 37. p.
183. ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Z. - GERGELY, SZ. (1997): Döntéshozatal támogató módszerek a magyar mikroszférában Vezetéstudomány, 11. sz. 22-35. p.
184. ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Z. (1997): A magyar menedzserek versenyképessége Vezetéstudomány, 10. sz., 4-7 p.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat	A hazai szarvasmarha állomány (ezer)	7
2. táblázat	A vágómarha-előállítás mennyisége és termelési színvonala (1981-1998)	8
3. táblázat	A döntéshozatal racionális és magatartás modellje	20
4. táblázat	A vizsgálatban résztvevő gazdaságok, vágómarha-termelésük és az átlagos tehénlétszámok megyék szerint 1994-1999	52
5. táblázat	A vizsgálatban résztvevő gazdaságok átlagos tehénlétszáma és vágóállat termelése 1994-1999	55
6. táblázat	A procedurális racionalitás mértéke	63
7. táblázat	A döntést befolyásoló szereplők értékelése	65
8. táblázat	Stratégiai döntések és a bizonytalanság	68
9. táblázat	Meghatározó információk hiányának okai (említések száma)	69
10. táblázat	A célok eltérősége, összetett mutatója	70
11. táblázat	A megfelelő cselekvési változat kiválasztását befolyásoló tényezők értékelése	71
12. táblázat	A döntést befolyásoló tényezők és a procedurális racionalitás korrelációs mátrixa	72
13. táblázat	A döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolatok	74
14. táblázat	A döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolat (korrelációs mátrix)	75
15. táblázat	A menedzsment képességek felmérésének eredményei	77
16. táblázat	A menedzsment képességekre adott értékek átlagai összehasonlításának eredményei	77
17. táblázat	A menedzsment képességek sorrendje	78
18. táblázat	A menedzsment képességek elképzelt (ideális) sorrendje	79
19. táblázat	A menedzsment és a válaszadók képességeinek és készségeinek erős, átlagos és gyenge kategóriákba sorolása	81
20. táblázat	A menedzsment képességek rangsora az önértékelések alapján	81
21. táblázat	A vállalati menedzsment képességeinek és készségeinek rangsora a mezőgazdasági és a nem mezőgazdasági vállalatoknál	82
22. táblázat	A válaszadók saját képességeinek és készségeinek rangsora a mezőgazdasági és a nem mezőgazdasági vállalatoknál	83
23. táblázat	A gazdaságokban érvényesülő döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a válaszadók beosztása szerinti bontásban	85
24. táblázat	A döntéshozatali közelítésmódok korrelációs mátrixa	88
25. táblázat	Az információ források értékelése	89
26. táblázat	A különböző döntéstípusok jelentősége az elmúlt tíz évben a válaszadók beosztása szerinti bontásban	92
27. táblázat	A munkahelyet leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)	99

28. táblázat	A munkahelyet leíró szempontok és azok fokozatai	101
29. táblázat	A munkaerőt leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)	102
30. táblázat	A munkaerőt leíró szempontok és azok fokozatai	103
31. táblázat	A munkafolyamat szervezését leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)	105
32. táblázat	A munkafolyamat szervezését leíró szempontok és azok fokozatai	105
33. táblázat	Az ösztönzést leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)	106
34. táblázat	Az ösztönzést leíró szempontok és fokozataik	107
35. táblázat	A munkahelyi légkört leíró szempontok és fokozataik	109
36. táblázat	A munkahelyi légkört leíró szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)	110
37. táblázat	A munkahelyi szervezettséget meghatározó szempontok és a fokozatok „ha...akkor” döntési szabályokkal leírt kapcsolata (részlet)	113
38. táblázat	A munkahely kialakítás vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményei	114
39. táblázat	A munkahelyi légkör vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményei	115
40. táblázat	A munkafolyamat szervezés vizsgálatának eredménye	115
41. táblázat	A munkaerő vizsgálatának eredménye	116
42. táblázat	Az ösztönzés vizsgálatának eredménye	116
43. táblázat	A munkahelyi szervezettséget befolyásoló tényezők vizsgálatának vállalkozásonkénti eredményei és a közvetlen költség adatok	117

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra	Munka keretprogram	53
2. ábra	A vizsgálatban érintett települések földrajzi elhelyezkedése	54
3. ábra	A procedurális racionalitás komplex mutatója	64
4. ábra	A döntést befolyásoló szereplők megoszlása hatásuk nagysága szerint	66
5. ábra	A befolyásoló tényezők hatásának értékelése	72
6. ábra	A döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a csúcsvezetők válaszai alapján	86
7. ábra	A döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a termelés vezetők válaszai alapján	86
8. ábra	A döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a pénzügyi vezetők válaszai alapján	87
9. ábra	Az információtechnológia alkalmazásának megoszlása a döntéshozatalban	90
10. ábra	A döntés sikerkritériumai	91
11. ábra	A különböző döntéstípusok szerepe a csúcsvezetők válaszai alapján	93
12. ábra	A különböző döntéstípusok szerepe a termelés vezetőinek válaszai alapján	94
13. ábra	A különböző döntéstípusok szerepe a pénzügyi vezetők válaszai alapján	95
14. ábra	A munkahely, mint a munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja	100
15. ábra	A munkaerő, mint a szervezettséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja	102
16. ábra	A munkafolyamat szervezése, mint a munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja	104
17. ábra	Az ösztönzés, mint a munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja	106
18. ábra	A légkör, mint a munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezők egyikének következtetési gráfja	108
19. ábra	A munkahelyi szervezettséget befolyásoló szempontok és fokozataik következtetési gráfja	112

MELLÉKLET

DÖNTÉSHOZATAL

1. Bevezető kérdések:

Interjúalanyra vonatkozó kérdések

1.1 Beosztás:

Mióta van vezető beosztásban:

1.2 Iskolai végzettség:

Megszerzés éve:

1.3 Életkor:

1.4 Nem:

Tevékenységre vonatkozó kérdések

1.5 Milyen társasági formában működnek?

1.6 Foglalkoznak-e szarvasmarha-tenyésztéssel vagy szarvasmarhatartással?

1.7 Marhahízlalást folytatnak-e?

1.8 Húsmarhatartást folytatnak-e?

1.9 Versenyképesnek tartja-e a cégét?

2. Stratégiai döntéshozatal

2.1 A döntést megelőzően mennyire körültekintően folyik az információ gyűjtése?

(Tegyen X-et a megfelelő értékre!)

Nincs széleskörű információgyűjtés			Igen kiterjedt az információgyűjtés		
0	1	2	3	4	5

2.2 A döntés előtt mennyire alapos a meghatározó információk elemzése?

Semennyire			Igen nagymértékben		
0	1	2	3	4	5

2.3 Minden meghatározó információ rendelkezésre áll-e általában a döntés meghozatalakor?

Nagyon sok további információra volna szükség				Igen	
0	1	2	3	4	5

2.4 Ha nem áll rendelkezésre minden meghatározó információ, annak mi az oka?

(Kérem **karikázza be!** Több válasz is megjelölhető)

2.4.1 Az információ-gyűjtéshez nincs elegendő anyagi erőforrásunk.

2.4.2 Nincs elegendő emberi erőforrás.

2.4.3 Nincs elegendő idő.

2.4.4 Nem éri meg további információt gyűjteni.

2.4.5 Bizonyos fontos információt lehetetlen megszerezni.

2.4.6 Nincs honnan gyűjteni

2.4.7 Egyéb, éspedig

2.5 Hogyan jellemezné általában vállalata döntéshozatali folyamatát?

A megérzésen alapuló megoldásoké a főszerep			A részletes elemzés dominál		
0	1	2	3	4	5

2.6 Milyen szerepet játszanak a mennyiségi, számszerűsítő elemzési módszerek?

Semmilyen			Nagyon nagy szerepet játszanak		
0	1	2	3	4	5

2.7 A felmerülő stratégiai problémák megoldásánál alkalmazott eljárások (pl. információgyűjtés módja, feldolgozása) általában mennyire hasonlóak más, már korábban megoldott problémáknál alkalmazottakhoz?

Teljesen újszerűek			Nagyon hasonlóak		
0	1	2	3	4	5

2.8 A számba vett megoldási változatok várható következményeit lehet-e látni?

Szinte lehetetlen előre jelezni			Biztosan lehet tudni		
0	1	2	3	4	5

2.9 Egy-egy döntés következményei másoknál kedvezőbb helyzetbe hozzák-e a szervezet egyes csoportjait, részlegeit, osztályait?

Egyáltalán nem			Igen egyértelműen		
0	1	2	3	4	5

2.10 Ha egy döntés következményei másoknál kedvezőbb helyzetbe hozzák a szervezet egyes csoportjait, részlegeit, osztályait, okoz-e ez összeütközést, nézeteltérést (konfliktust) a döntéshozók között?

Egyáltalán nem			Igen komoly konfliktust okoz		
0	1	2	3	4	5

2.11 Kérjük osszon el 100 pontot azon szereplők között, akik befolyással vannak a döntéseire, a befolyás nagysága alapján.

Részvényesek	Kormányzat (Állami intézmények)
Tagság (pl. szövetkezetenél)	Anyavállalat
Igazgatótanács	Alkalmazottak
Menedzsment	Személyes (vállalaton kívüli) kapcsolatok
Pénzügyi intézmények	Más
Különböző szakhatóságok (pl. ÁNTSZ)	

3. Döntést befolyásoló tényezők

3.1 Megítélése szerint a következő tényezők milyen hatással vannak a legmegfelelőbb megoldás kiválasztására? (**Tegyen X-et** a megfelelő értékre!)

3.1.1 A döntéshez kapcsolódó nagyfokú bizonytalanság (pl. a környezet gyors változása).

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

3.1.2 A probléma nagyfokú komplexitása (túl sok változó, paraméter, túl sok szempont).

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

3.1.3 Időhiány a döntés meghozatalakor, sürgetettség.

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

3.1.4 Külső szereplők hatása.

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

3.1.5 Döntéshozók közötti konfliktusok, érdekellentétek.

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

3.1.6 Egyéb, éspedig

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4. Döntéstípusok

4.1 Jelentőségük és vállalati hatásuk alapján 0-tól 5-ig minősítse az utóbbi tíz év alábbi döntéstípusait!

(Tegyen X-et a megfelelő értékre!)

4.1.1 Beruházási

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.1.2 Átszervezési

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.1.3 Privatizációs

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.1.4 Forrásszerzési

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.1.5 Marketing

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.1.6 Szolgáltatás vagy termelésfejlesztés

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.1.7 Emberi erőforrással való gazdálkodás

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.1.8 Egyéb és pedig:

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.2. Minősítse 0-tól 5-ig , hogy Ön jellemzően milyen szerepkörben vesz részt a döntéshozatali folyamatban!

4.2.1 Döntéshozóként

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.2.2 A probléma fölvetőjeként

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.2.3 Döntés-előkészítőként

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.2.4 Elemzőként

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.2.5 Szakértő résztvevőként

Egyáltalán nem			Nagy mértékben		
0	1	2	3	4	5

4.2.6 Végrehajtóként

Egyáltalán nem Nagy mértékben

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Menedzsment képességek

5.1 A döntéshozatal szempontjából mely készségeket, képességeket tartja fontosnak, melyekkel a menedzsereknek rendelkezniük kell? **Minősítse** az alábbiakat **0-tól 5-ig!** Adjon 0-át, ha nem tartja fontosnak és 5-öt, ha kiemelkedően fontosnak ítéli az adott képességet!

		Minősítés
5.1.1	A fejlett kommunikációs képesség	
5.1.2	B magas szintű szakmai ismeret	
5.1.3	C vezetési ismeretek	
5.1.4	D problémamegoldó képesség	
5.1.5	E az ötletek képviselésének képessége	
5.1.6	F szervezési készség	
5.1.7	G üzleti érzék	
5.1.8	H számítástechnikai ismeretek	
5.1.9	I elemzőkészség	
5.1.10	J gyakorlatorientáltság	
5.1.11	K kockázatvállalási hajlandóság	

5.2 Kérjük, hogy válassza szét az alábbi táblázatban feltüntetve a fenti tulajdonságokat (A-K) a saját menedzsmentje, majd a saját személyes erősségei és gyengeségei szerint. Nem kell feltétlenül szerepeltetni mind a 11 tulajdonságot, csak amelyeket valóban erősségnek vagy gyengeségnek tart.

	Erősségek	Gyengeségek
Menedzsment		
Válaszadó (saját)		

6. Döntéshozatali közelítésmódok:

6.1 Hogyan jellemezné vállalata döntéshozatali mechanizmusát? Ön szerint a felső vezetés melyik elv szerint jár el általában stratégiai döntési helyzetekben? Kérem olvassa el és mind a négy alkérdés esetén 0-tól 5-ig terjedő skálán kell értékelje azt, hogy az adott állítás mennyire igaz: 0=egyáltalán nem, 5= teljes mértékben. **(Tegyen X-et a megfelelő értékre!)**

6.1.1. Minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető megoldási változatot ésszerű költséggel fel tudunk tární, következményeik pontosan bemérhetők. A megfelelő mennyiségi, számszerűsítő módszerek felhasználásával általában optimális, a profitunkat maximalizáló döntést tudunk hozni.

Egyáltalán nem					Teljes mértékben
0	1	2	3	4	5

Megjegyzés:

6.1.2. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. A stratégiai döntéshozatal során ezt a szempontot igyekeznek érvényesíteni. A döntés eredményére a szervezeten belül folyó érdekérvényesítési küzdelmek igen nagy hatást gyakorolnak.

Egyáltalán nem					Teljes mértékben
0	1	2	3	4	5

Megjegyzés:

6.1.3 A döntések előkészítése során általában nem lehet minden szükséges információt összegyűjteni. Az optimális döntés meghozatalához szükséges (matematikai, statisztikai módszerek alkalmazásától el kell tekinteni (pl. azért, mert túl nagy lenne a számítási igény, vagy költség). A probléma túlságosan komplex, általában magas a bizonytalanság szintje. Általában nem törekszünk „optimális” megoldásra, mert a szervezet céljainak és lehetőségeinek a „kielégítő” megoldások is megfelelnek. Ezzel a módszerrel általában ésszerű ráfordítás mellett jó eredményt érünk el.

Egyáltalán nem

Teljes mértékben

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Megjegyzés:

6.1.4 A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és erőforrásuk a problémák átfogó elemzésére. A megoldások általában a korábban felhalmozott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran sikerül áthidalni megérzésre alapuló jellegű megoldási módok alkalmazásával.

Egyáltalán nem	Teljes mértékben				
0	1	2	3	4	5

Megjegyzés:

7. Alkalmazott módszerek: Döntéstámogatás

7.1 **Minősítse 0-tól 5-ig**, hogy az alábbiak milyen szerepet játszanak a döntésekhez szükséges információk megszerzésében?

	Minősítés
7.1.1 Rendeletek, utasítások	
7.1.2 Média	
7.1.3 Rendezvények, konferenciák	
7.1.4 Szakfolyóiratok, szakirodalom	
7.1.5 Vállalaton belüli információs rendszer	
7.1.6 Beosztottak	
7.1.7 Személyes külső kapcsolatok	
7.1.8 Múltbeli tapasztalatok	
7.1.9 Egyéb:	

7.2 Az Ön döntéshozatali munkáját az információ-technológia mely formában támogatja? Karikázza be azokat a technikákat, melyeket használni szoktak. (Több válasz is lehetséges.)

- adatfeldolgozások (táblázatkezelők, statisztikai kiértékelő programok)
- vezetői információs rendszer
- döntéstámogató rendszerek
- felsővezetőket és döntéshozatali csoportokat támogató rendszerek
- speciális felhasználói programok, alkalmazások

7.3 Az alábbi döntéstámogató rendszerek közül melyeket ismeri? Kérem tegyen X-et a megfelelő helyre!

<i>Döntéstámogató rendszer</i>	<i>Ismeri</i>	<i>Nem ismeri</i>
MAUD		
EXPERT CHOICE		
ARGUMATIKA		
VISA		
DINE		
ARBORIST		
PROPLAN (PM)		
EXPECT		
PROMETHE		
DOCTUS		
Táblázatkezelő		
Egyéb:		

7.4 Mit tart a döntés siker kritériumának? Kérem karikázza be vagy egészítse ki az alábbiakat!

- 7.5.1 az előkészítés alaposságát
- 7.5.2 a minél több megoldási változat kidolgozását
- 7.5.3 a szakmai tapasztalatot
- 7.5.4 a szakmai ösztönt
- 7.5.5 a vezetői tapasztalatot
- 7.5.6 a személyes kapcsolatokból eredő jól informáltságot
- 7.5.7 a megvalósítás állandó figyelemmel kísérését

ÖSSZEFOGLALÁS

A magyar szarvasmarhatartó gazdaságokat eltérő fejlettség és még eltérőbb szervezeti állapotok jellemzik. Nemcsak az eszközökkel, hanem a munkaerővel is takarékoskodni kell. A gazdasági változások indukálta kihívásoknak való megfelelés felvetette a termelés, gazdálkodás helyzetének értékelését. Ennek előfeltétele, hogy vizsgálatokat végezzenek, amelyek a gyakorlati élet igénye ellenére nem nagyon készülnek.

A vizsgált mintába szervezeti formáját tekintve gazdasági társaságok és szövetkezetek kerültek. Földrajzi szempontból hat megyében lévő 34 település - ebből 23 Hajdú-Bihar megyében - 49 szarvasmarhatartó gazdaságát öleli fel. Vizsgálataimba nemcsak húsmarhatartó és marhahízlaló gazdaságokat vontam be, hanem a tejtermeléssel és marhahízlalással foglalkozókat is. Egy-egy gazdaságból több felsővezetőt is megkérdeztem, így 152 felsővezető válasza adják a vizsgálathoz felhasznált adatokat. A tehénlétszámok alapján az érintett hat megyére nézve 14,6%-os reprezentációt jelent a vizsgálatban alkalmazott minta. Ez az Észak-Alföld régióra szűkítve 23,45%-os és Hajdú-Bihar megyére leszűkítve pedig 44,14%-os reprezentációt jelent.

A vezetés folyamatából a döntéshozatal oldalát kiemelve a procedurális racionalitás mértékét, a racionalitást befolyásoló tényezőket, a döntéshozatali megközelítési módokat, a döntés személyi feltételei közül a képességeket és készségeket, az alkalmazott döntéstámogatást és a különböző döntéstípusok szerepét vizsgáltam.

Mivel a munkahelyi szervezettség olyan fontos eleme a húshasznú tehéntartásnak, ami alapvetően meghatározza a gazdálkodás eredményességét, ezért olyan döntéstámogatásra van szükség, ami lehetővé teszi a számokkal nem mérhető tényezőkkel kapcsolatos ítéletalkotást is. Ezért célul tűztem ki egy olyan szakértői rendszer modell létrehozását, ami a szakember tapasztalatából feltárja a nem mérhető összefüggéseket is és megjeleníti azokat a döntéshozó számára.

A döntés racionalitásának vizsgálata során egy komplex mutató alkalmazásával megállapítottam, hogy a vizsgált vállalkozásokban széles körű információgyűjtés és alapos elemzőmunka folyik, amiben jelentős szerepet kapnak a kvantitatív módszerek. A marhahústermelő vállalkozások meglehetősen körültekintéssel járnak el, amikor a vállalkozás életét meghatározó döntésekre kerül sor. A külső szereplők hatását vizsgálva azt tapasztaltam, hogy az agrárszektorban működők jóval nagyobb szerepet

tulajdonítanak az állami intézményeknek és a pénzintézeteknek. Az agráriumban dolgozó vezetők a szakmai ismereteket tartják a legfontosabbnak, a kockázatvállalás viszont a rangsor végére szorul.

A szakértői rendszer alapgondolatát alkalmazva új aspektusból közelítettem a munkahelyi szervezettséget meghatározó tényezőket és a legeltetésre alapozott húsmarhatartásra adaptálva jelenítettem meg a közöttük lévő kapcsolatokat. Szabályokba foglaltam a rendszert alkotó tényezőket kifejező szempontokat és azok fokozatainak összes lehetséges kombinációit.

A munkahelyi szervezettség nem parametrikus tényező, ezért a szakértői rendszer alapgondolatát felhasználva meghatároztam a munkahelyi szervezettség vizsgálatához általam javasolt szervezettségi fokozatokat, melyek a következők: szervezetlen, átszervezendő, elfogadható, szervezett és jól szervezett. A húsmarhatartó szakemberek (szakértők), az ide vonatkozó szakirodalom és az elméleti szakemberek véleményére épülő, a legeltetésre alapozott húsmarhatartás munkahelyi szervezettségének vizsgálatát támogató szakértői rendszer modellt hoztam létre. A modellt néhány húsmarhatartó telep munkahelyi szervezettségének vizsgálatánál kipróbáltam. A vizsgálatok eredménye alapján megállapítottam, hogy a modell ilyen jellegű vizsgálatok elvégzésénél jól alkalmazható, sőt ajánlható más állattartó telepek munkahelyi szervezettségének vizsgálatához is.

SUMMARY

The Hungarian cattle breeding farms are characterized by diverse states of development and even more diverse organizational structures. Not only the equipment but also workforce has to be used economically. Meeting the requirements of challenges of the economy induced by recent changes has brought forward the evaluation of production and management. A prerequisite for this are surveys, which are rarely conducted in spite of the demand proved by everyday life.

The sample of examination includes public companies and cooperative societies. The survey extended to 49 cattle breeding farms in 34 towns and villages –out of these 23 being in Hajdú – Bihar County- in 6 counties. My survey included not only beef cattle breeding and cattle fattening farms but also dairy farms. I interviewed several upper managers from one company so the responses of 152 upper managers provide data for the survey. Considering the number of the cattle heads, the sample used in the survey

represents a 14.6% for the 6 counties. This means a representation of 23.45% for the North Hungarian region and a representation of 44.14% for Hajdú-Bihar County.

I focused on decision making, examining the degree of procedural rationality, the factors affecting rationality, approaches to decision making, the personal factors of decision making such as skills and capabilities, the applied decision support and the role of the various decision types.

Since work organization is a very significant part of beef cattle breeding determining the efficiency of management to a great extent, a decision support that will enable judgement/decision on unmeasurable factors will be necessary. Therefore I set as a goal the creation of an expert system -model that will reveal the unmeasurable relations from the expert's experience and will represent these relations for the decision maker.

Examining the rationality of the decision by using a complex index, I found that these companies operate with large scale information collection and detailed analysis, in which quantitative methods play a significant role.

Beef producing companies are very cautious and circumspect when making decisions affecting the life of the company. Examining the external factors, I found that professionals in the agricultural sector attribute a much greater importance to state institutions and financial institutions. Managers working in the agricultural sector regard professional knowledge as the most important factor whereas the willingness to take risks was ranked last.

Applying the basic principle of the expert system, I dealt with the factors affecting work organization from a different approach and represented the relations between these factors adapting them to beef cattle breeding based on pasturing. I set up rules for the aspects expressing the factors forming the system for all their combinations.

Work organization is not a parametrical factor, using the basic principle of the expert system, I established degrees of work organization in order to assess work organization. These are the following: disorganized, to be reorganized, acceptable, organized and well organized. Based on the opinion of beef cattle breeding professionals (experts), theoreticians, and relevant literature, I established an expert system model for the examination of work organization of pasturing based beef cattle breeding. I tested the model for assessing the work organization of some beef cattle breeding facilities. On the basis of the results of the survey I found that the model can be adequately applied in case of such surveys, and moreover it can be recommended for the examination of work organization of other animal breeding facilities.