

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Bácsné Bába Éva

Debrecen
2009

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

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

Doktori iskola vezető: Dr. Szabó Gábor, a közgazdaságtudomány doktora

**Az időtényező szerepe a vezető és a szervezet működésének
eredményességében**

Készítette:

Bácsné Bába Éva

Témavezető:

Dr. habil Berde Csaba
CSc, egyetemi tanár

**DEBRECEN
2009**

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	6
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	9
2. 1. Az idő kultúrtörténeti megközelítése	9
2. 1. 1. Az idő mérése	10
2. 1. 2. Filozófusok az időről	15
2. 1. 2. 1. Az idő objektív.....	16
2. 1. 2. 2. Az idő szubjektív	18
2. 2. Idő az erőforrások között	24
2. 2. 1. Erőforrások	24
2. 2. 2. Az idő, mint erőforrás	33
2. 3. Az idő a vezetésben	36
2. 3. 1. Vezetői időgazdálkodás	38
2. 4. Vezetési feladatok.....	45
2. 5. Változásmenedzsment	49
3. A VIZSGÁLATOK MÓDSZERE, ANYAGA	58
3. 1. A kutatás előzményei.....	58
3. 2. A vizsgálatok módszere	59
3. 3. Alkalmazott statisztikai módszerek	61
3. 3. 1. Leíró statisztikai módszerek	61
3. 3. 2. Hipotézis vizsgálat.....	63
3. 3. 3. Főkomponens elemzés.....	64
3. 3. 4. Varianciaanalízis (ANOVA).....	66
3. 3. 5. Chi-négyzet elemzés	67
3. 3. 6. Klaszterelemzés	68
3. 3. 7. Megbízhatósági vizsgálatok.....	69
3. 4. A vizsgálat alapadatainak bemutatása	70
3. 4. 1. A vizsgálatba vont szervezetek jellemzői.....	70
3. 4. 2. A vizsgálatban részt vevő interjú alanyok jellemzői	73
4. SAJÁT VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	77
4. 1. Erőforrás vizsgálatok	78
4. 2. Vezetési feladat vizsgálatok.....	84
4. 2. 1. Az időtényező szerepe a folyamat feladatokban.....	85
4. 2. 2. Az időtényező szerepe a tartalmi feladatokban	93

4. 2. 2. 1. Az időtényező minősítése a tartalmi feladatokban	94
4. 2. 2. 2. Főkomponens elemzés a tartalmi feladatokban	101
4. 3. Változás vizsgálatok	106
4. 4. Reakció idő vizsgálatok	117
4. 5. Korrelációk a főkomponensek között	127
4. 6. Hatás vizsgálatok	129
4. 7. Klaszterelemzés	141
5. ÖSSZEFOGLALÁS	145
6. SUMMARY	152
ÁBRÁK JEGYZÉKE	157
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	159
IRODALOMJEGYZÉK	162
PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	171
MELLÉKELETEK	175

1. BEVEZETÉS

A vezető tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő. Már-már természetesnek tartjuk, hogy feszített munkatempójuk miatt a menedzserek túlterheltek, kimerültek. Állandó időhiánnyal küszködnek, ami szorongáshoz, romló teljesítményhez, menedzserbetegségekhez vezethet. Ez annak a következménye, hogy a XX. század közepén felismerték, hogy a technika, a technológia fejlődése lassan eléri határait, így a termelékenység, az eredményesség növelését emberi oldalról kell megközelíteni. A vállalati eredményesség növekedése a vezetőkkel szembeni elvárássá vált, így a siker érdekében a vezetők erőn felüli munkára is vállalkoztak. Ugyanakkor keresik a személyes hatékonyság növelésének lehetőségeit is. Ezzel összefüggésben került előtérbe az idő-paradoxon, vagyis az, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok. Egyrészt tehát az eredményes időgazdálkodás és a személyes, valamint a vállalati eredményesség összefügghet, másrészt a vezetők megszabadulhatnak az időhiány okozta szorongásaiktól, az erőn felüli munka fáradtságától. Vagyis, a hatékony vezetőnek törekednie kell úgy saját, mint a vállalat idejével hatékonyan gazdálkodni, így rejtett tartalékokat fedezhet fel, többletforráshoz juthat, mely a versenyképességet, a hatékonyságot javíthatja.

Napjainkban a vállalatok eredményességüket folyamatosan változó, sokszor instabil és nehezen kiszámítható környezeti feltételek mellett igyekeznek fenntartani, illetve fokozni. Az utóbbi évtizedekben a változások határozzák meg a szervezetek működését. Míg korábban a konjunkturális időszakok viszonylag jól prognosztizálhatóak voltak, addig ma a dinamikus fejlődés és a bizonytalanság a jellemző. Elképzelhetetlen üteművé vált a technológiai fejlődés, felgyorsult a termékfejlesztés folyamata, és lecsökkent az áruk, szolgáltatások életciklusa. A szervezetek környezetét tehát nem csupán állandó változások jellemzik, de maguknak, a változásoknak az üteme is felgyorsult. A szervezeteket ma ez a turbulens és bizonytalan környezet kényszeríti rá a változásokhoz való alkalmazkodásra. Az, hogy a szervezet milyen gyorsan képes alkalmazkodni környezetéhez nemcsak versenyképességét, de gyakran létezését is meghatározza. Így a szervezetek reakció ideje - a változásokhoz való alkalmazkodási idő - kulcsfontosságú tényezővé válhat.

Ezek a jelenségek irányították figyelmemet a vezető személyes idejének, és a szervezetek reakció idejének vizsgálatára. A mezőgazdaság és a kapcsolódó ellátó, élelmiszer-feldolgozó és élelmiszer-kereskedelmi ágazatokhoz tartozó szervezeteket választottam ki vizsgálati célcsoportnak. Egyrészt, azért mert a mezőgazdasági folyamatok természetfüggősége, a termelés szezonálitása, idényszerűsége, a folyamatok egymásra épülése miatt ebben az ágazatban kiemelt fontossága van az időtényezőnek. Másrészt azért, mert az agrárgazdaságban a rendszerváltás óta különösen nagy átalakulások zajlottak, - a legjelentősebb a privatizációhoz és a kárpótláshoz kapcsolódó tulajdonosi szerkezet megváltozása volt, amivel együtt járt a vállalati méret csökkenése, a vállalati struktúra, a termékszerkezet és -volumen megváltozása, a foglalkoztatottak számának csökkenése - melyek a szervezetek adaptációs képességéhez kapcsolódó reakció idő jelentőségére hívják fel a figyelmet.

Kutatási témám szervesen illeszkedik „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” kutatási programhoz (BERDE, 2000), melyet a Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Munkatudományi Tanszéke indított.

A dolgozat **fő célkitűzése** az volt, hogy irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és saját vizsgálatok alapján komplex képet alakítsak ki az időről. Ennek során az időt, mint új tényezőt, már elfogadott szempontok szerint kívánom erőforrásként definiálni, súlyát meghatározni. Fel kívánom tárni az időtényező vezetői munkában betöltött szerepét, illetve bebizonyítani, hogy az idő, mint erőforrás a menedzseri- és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható. Kutatásaimra alapozva olyan megállapításokat kívánok megfogalmazni, melyek segítik a szervezetek vezetőit abban, hogy mind személyes, mind vállalatuk időfelhasználását hatékonyabbá tudják tenni.

Részcéljaim a következők voltak:

- ☉ Bebizonyítani, hogy az időnek az erőforrások közt van a helye, megfelelő időgazdálkodással pótlólagos forráshoz juthat a vezető, illetve a szervezet.
- ☉ Feltárni a különböző szervezeti méretű (mikro, kis, közép, nagy), működési formájú (Rt, Kft, Bt, Szövetkezet, Egyéb), átalakuláson átesett és át nem esett szervezetek vezetőinek véleményét az időtényezőről és az időhatékonyság javíthatóságáról.

- ☉ Bemutatni a különböző korú, nemű, végzettségű, beosztású, munkaidejű vezetők vezetési tevékenységének időgazdálkodási gyakorlatát.
- ☉ A vezetők értékelése alapján, feltárni mely vezetési feladatok kerülnek előtérbe, melyek szorulnak háttérbe, azaz milyen átrendeződések vannak a vezetői tevékenységben, napjainkban.
- ☉ Bemutatni, hogy a vezetők a változásokhoz kapcsolódva, mely vezetési feladatokat tartják jelentősnek.
- ☉ Jellemezni, hogy a szervezet gyors reagálását mely tényezők segítik, melyek gátolják.

Kutatásaim során a következő hipotézisekből indultam ki:

- ◆ Az idő erőforrásként értelmezhető. Ennek a megállapításnak az aktualitását alátámasztja, hogy az idő felgyorsult, értéke megnőtt, hiszen napjainkban az emberi tudás és az információs technológiák együttes mozgása nagymértékű gyorsulást mutat, és e két tényező együtt mozogva magával vonja az időt is. A termelés eredményét egyéb erőforrások mellett a termelésre fordított időtartam is befolyásolja. A vállalkozások, gazdasági rendszerek működése időben zajló folyamat, konkrét időpontban vizsgált állapotuk mindig az idő függvényében értelmezhető.
- ◆ A vezetők időgazdálkodását jellemzi, hogy az egyes vezetési tevékenységekre mennyi időt szánnak. Az egyes vezetési feladatokra eső időráfordítások kijelölik a vezetői funkciók fontossági sorrendjét is.
- ◆ Az időtényező lényeges eleme a változásoknak. Minél gyorsabban reagál a szervezet, minél kisebb a reakció idő, annál nagyobb versenyelőnyre tehet szert a vállalkozás.
- ◆ A vezetők időgazdálkodásuk racionalizálásával fokozhatják személyes hatékonyságukat, és ezen keresztül hozzájárulhatnak a vállalati eredményesség növeléséhez is.

Dolgozatomban először irodalmi feldolgozás keretében kultúrtörténeti, filozófiai, ökonómiai és vezetéstudományi szempontból közelítem meg az időtényezőt. A saját vizsgálatok anyaga, módszere fejezetben ismertetem a kutatás alapját, az alkalmazott módszertani eljárásokat. A vizsgálatba vont minta bemutatása után értékelem eredményeimet. Végül összefoglalom az értekezés főbb megállapításait, új és újszerű eredményeit.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

*„Mi az idő? Ha senki sem kérdi tőlem,
tudom rá a választ.
Ha kérdezik, s meg akarom magyarázni,
nem tudom.”*

Szent Ágoston

A témakörhöz kapcsolódó irodalmi források feldolgozása során az volt a céлом, hogy több aspektusból tárjam fel az időtényező jellemvonásait. Mivel eredetileg bölcsészkaron diplomáztam, nagy örömet jelentett számomra az időt kultúrtörténeti, filozófiai megközelítésben bemutatni. Az ökonómiai, vállalatgazdasági jellemzés az idő gazdasági jelentőségére hívja fel a figyelmet. A legfontosabbnak mégis a vezetéstudományi szakirodalom bemutatását tartom. Ezen a területen főként a vezetői időgazdálkodás racionalizálásával kapcsolatos írások születtek, melyek elméleti és gyakorlati útmutatást egyaránt tartalmaznak.

A források feldolgozása során az a cél vezérelt, hogy a hazai és nemzetközi szakirodalom összefoglaló ismertetésével komplex képet alakítsak ki az időről.

A szakirodalmi áttekintés szerkezeti felépítése követi a vizsgálati eredmények bemutatásának sorrendjét, ezzel segíti a téma könnyebb áttekintését, megértését.

2. 1. Az idő kultúrtörténeti megközelítése

Az idő jellemzését azzal kezdem, hogy bemutatom hogyan változott az idő fogalma, az idő szemlélete a kultúrában. A feldolgozás összefoglaló jellegű a dolgozat terjedelmi korlátai miatt.

Az idő múlása mindennapi életünk meghatározója, olyannyira magától értetődően tartozik hozzá létünkhöz, hogy adottságként kezeljük, nem gondolunk definiálására. Ezzel nem csak mi, hétköznapi emberek vagyunk így, de a tudomány művelői is eleinte adottságként kezelték az időt, mérésére fordítottak nagyobb figyelmet. Ahogy bővültek a tudományos ismeretek, úgy fejlődött a természeti jelenségek megértése, és ezzel együtt kialakult az időfogalom és időszemlélet is.

Ez elsősorban mindennapi tapasztalatokon nyugvó idő-elképzelés volt, amely szerint a külvilágot úgy ismerhetjük meg, hogy érzékszerveink kívülről jövő ingereket fognak fel, melyek először érzetekké, majd magasabb fokon képzetekké alakulnak. A képzeteket térbe kivetítve az a benyomásunk, hogy ezek egy sort alkotnak, amelyben az

egyedek bizonyos távolságban követik egymást. Ez a távolság azt mutatja, hogy az egyik képzet előbb volt, mint a másik, amely csak utóbb következett; egy harmadik megelőzte még a korábban volt másodikat is, és így tovább visszafelé a tudatnak egy már régen volt képzetéig (SZABÓ-FERGE, 1993). Az idő így egymásutániságot fejez ki, és a tér fogalmához kapcsolódik. Az idő objektív mértékét a természet egyenletes mozgásai adják, mint például a Föld forgása. Az idő szubjektív mértéke pedig megbízhatatlan - élményeinktől, gondolatainktól, érzelmeinktől függ.

Az idővel kapcsolatos felhalmozódott ismeretanyag az évszázadok során csak lassan fejlődött, mert azok, akik az időről új törvényeket akartak megfogalmazni kemény ellenállásba ütköztek, mivel az emberek ragaszkodtak a mindennapi tapasztalataikon nyugvó időszemlélethez. Ezzel szemben az idő mérésének fejlődését mindig csodálat és elismerés övezte.

2. 1. 1. Az idő mérése

Az idő múlását percekben, órákban, napokban, hetekben, hónapokban, években mérjük. Ezek közül az időegységek közül a napot, hónapot és az évet égi jelenségek határozzák meg.

A fény és a sötétség váltakozása könnyen megismerhető. Már az ősember is felismerte, hogy két napfelkelte között ugyanannyi idő telik el, ez az időtartam a nap. A Hold alakváltozásait követve állapították meg őseink, hogy két holdtölte között nagyjából 30 nap telik el, ez a hónap. A harmadik természetes időegység az év. Az emberek megfigyelték, hogy számukra fontos természeti jelenségek, mint például a hó olvadása északon, vagy a Nílus áradása Egyiptomban nagyjából 365 naponta ismétlődik. Ezeket a természeti jelenségeket megfigyelték ugyan, de okukat nem ismerték.

A csillagászat tárta fel, hogy a nap a Föld forgásának következménye, vagyis bolygónk 1 nap alatt fordul körbe egyszer saját tengelye körül. A Föld azonban nemcsak forog, hanem kering is a Nap körül. A Föld keringési pályája ellipszis alakú, melynek átmérője kb. 300 millió kilométer. A Föld pályasebessége kb. 30 km másodpercenként, vagyis 100 ezer km óránként. A Föld Nap körüli pályája 365 és $\frac{1}{4}$ napig, azaz 1 évig tart (365,2564 nap = sziderikus / csillagászati év) (CEMAN R.- PITTICH E, 2003).

Bolygónk kísérője a Hold. Amikor a Hold a Nap irányában van, akkor nem látható, ennek a jelenségnek újhold a neve. Ha a Nappal szemben áll, akkor a Föld felé eső

oldala teljesen meg van világítva, ez a telihold. Két holdtölte vagy két újhold között 29,5 (29,530589) nap telik el, ez a szinodikus hónap, ebből alakultak ki a mai 28, 29, 30 vagy 31 napos hónapjaink (MITTON, 1988).

Egyes elképzelések szerint a hét időegységének kialakulása is a Holdhoz köthető. Ugyanis az egyes holdfázisok – újhold, növekvő félhold / első negyed, telihold, csökkenő félhold / utolsó negyed – közt 7-7 nap telik el (REES, 2006).

Valószínűbb azonban, hogy a hét napból álló hét annak köszönhető, hogy az ókorban ennyi bolygót ismertek. Ezt támasztja alá, hogy számos nyelvben az égitestekről nevezték el a hét napjait. (Pld: németül a vasárnap Sonntag – a Nap napja; a hétfő Montag – a Hold napja; franciául a kedd Mardi – a Mars napja; a szerda Mercredi – a Merkurnak, a csütörtök Jeudi – a Jupiternek, a péntek Vendredi – a Vénusznak felel meg. Az angol Saturday, szombat pedig a Szaturnusz névből származik.(LÉVAI, 1992) Égi jelenségektől függetlenül kezdték alkalmazni az óra, a perc és a másodperc egységeit. Ezek nem illeszkednek a megszokott tízes számrendszerbe, hiszen a napot 24 órára (kétszer 12), az órát 60 percre, a percet 60 másodpercre osztották. Ez a felosztás az ősi Babilonból ered, ahol szent volt a 12-es és a 60-as szám. Ők osztották a napot kétszer 12 órára. A perc és a másodperc alapú felosztás pedig már az újkorhoz köthető.

Az ókorban a fontos mezőgazdasági munkák, vallásos ünnepek időpontját rögzítették, így született meg a **naptár**. Az első naptárak mintegy 30 ezer éve készültek.

Az ókori egyiptomiak a Szíriusz csillag megfigyelése alapján készítették naptárat. A Szíriusz heliákus (Nappal egyszerre történő) felkelése 365 naponként ismétlődik, vagyis annyi ideig tart, míg a Föld egyszer megkerüli a Napot. A Nap mindig ugyanabban az időben kerül a Szíriusz elé, ekkor a csillag nem látható. Néhány nap múlva a Nap elmozdul, a Szíriusz ismét láthatóvá válik. Ez minden évben ugyanazon a napon ismétlődött, erre alapozták a 365 napot számláló napévet. A Szíriusz felkelése mindig egybeesett a Nílus áradásával, az egyiptomiak számára legfontosabb eseménnyel. Az áradás, a vetés és az aratás ideje kizárólag a Nap járásától függött, látszólag nem befolyásolta a Hold mozgása, ezért használták naptárunk alapjaként a napévet. Az év három, egyenként négy hónapos évszaktól állt, az áradás, a vetés és az aratás időszakából. Minden hónap 30 napos volt, így a 12 hónap csupán 360 napot tett ki, ezért a naptárkészítők az évet megtoldották az „epagomenel”, azaz még 5 nappal. A 365 napos év túl rövidnek bizonyult. Kr. e. 1300-ban az áradás az év első hónapjában kezdődött, 500 évvel később azonban már az ötödik hónapban, újabb 500 év elteltével,

pedig a kilencedikben. Kr. e. 238-ban megpróbálkoztak a naptár megreformálásával, de az egyiptomiak kitartottak hagyományos naptáruk mellett. Ezt azért tehették meg, mert a Szíriusz a naptártól függetlenül jelezte nekik a Nílus áradását (MESZLÉNYI, 2009).

Az ókori babilóniak pontosan ki tudták számítani a csillagok és bolygók helyzetét. Naptáruk is csillagászati megfigyeléseken alapult.

A világ legnagyobb naptárának maradványai a dél-angliai Stonehenge-ben találhatóak. A különböző sziklatömböket összekötő vonalak a Nap és a Hold keltének és nyugtának irányát jelölték ki. A nagy kőkört 29 nagyobb és egy kicsi kőhármás, vagyis 29 és fél kapu alkotta. Az építményt két üregekből álló gyűrű vette körül. A belső gyűrű 29, a külső 30 lyukból állt. Átlagosan tehát 29 és fél üreg volt. (Ez pontosan megegyezik a szinodikus hónap 29 és fél napjával. (GÁBRIS - MARIK - SZABÓ, 1998))

A világ legpontosabb naptárát a maják készítették el, amely még a jelenleg használt naptárnál is pontosabb volt. Az év csillagászati értéke 365,242198 nap, a maja naptár szerint ez 365,242129 nap, a jelenleg használt Gergely-naptár szerint 365,242500 nap. A maja időszámítás rendszere a Nap, a Hold, a bolygók és a csillagok mozgásán alapult, különös tekintettel a Vénusz bolygóra és a Plejádok csillaghalmazra. Ez alapján 17-féle naptárt alkalmaztak, ami 17-féle lehetőséget kínált az adott nap meghatározására. A különféle naptárak más-más planétán, csillagon vagy konstelláción alapultak, így a kalendárium egy adott napja azt is meghatározta, hogy egy bizonyos bolygó vagy csillag azon a napon hol helyezkedik el a Földhöz képest. A mindennapi életükben három naptártípust használtak: a 365 napos napéven alapuló, avagy „bizonytalan év” kalendáriumot, a 260 napos szent, avagy látnoki naptárat, melyet rendszerint a tzolkin névvel illettek, és a rendkívül terjedelmes „hosszú számlálást”. Feltehetően a napévnaptár volt a legősibb, amelyben a Föld Nap körül megtett hozzávetőlegesen 365 napos útját 18 hónapra osztották fel, melyek mindegyike 20 nap hosszúságú volt. Így maradt még öt nap, melyet „szerencsétlen” napnak tartottak. A napév kalendárium napjainak számát a nagy piramis, az El Castillo testesíti meg Chichén Itzában. A piramis lépcsőinek száma éppen megfelel a napévben található napok számának. Négy oldalába egyenként 91-91 lépcsőfokot véstek, ezek összege 364, mely a csúcson található templommal egészül ki a helyes számértékre. A piramis a tavaszi és őszi napéj-egyenlőséget is jelzi, ilyenkor ugyanis egy kígyó árnyék tekerőzik a lépcsőkön (www.vilagtortenelemhajnala.eoldal.hu/oldal/maja-1_-resz).

A mai, különböző hosszúságú hónapokat a rómaiaktól örököltük. Eleinte a 12 hónapos, 355 napos közönséges évet és a 13 hónapos, 377-378 napos szökőévet használták.

Ennek ellenére egy idő után itt is felborult a naptár és a Nap járása közti összhang. Ezt Kr. e. I. században ötletszerűen beiktatott szökőhónapokkal próbálták helyreállítani. A helyzetet tovább bonyolította, hogy a naptárkészítőket a gazdag hivatalnokok gyakran lefizették, hogy toldják meg az éveket, mert így ők hosszabb ideig maradhattak hivatalukban. Emiatt teljesen összezavarodott az időszámítás, amit Kr. e. 46-ban Julius Caesar reformált meg. Az eltérések megszüntetése érdekében három hónappal meghosszabbította a Kr. e. 46. esztendőt, amely így 445 napból állt. (Valószínűleg ez volt a történelem leghosszabb éve.) A következő évtől kezdve minden év 365 napból állt, illetve négyévente egy 366 napos szökőévet iktattak be. Caesar határozta meg a mai hónapok hosszát is, bár ő még nem ismerte február 29-ét, akkoriban ugyanis a február 23-át számolták kétszer. A Caesar által bevezetett naptárt Julián-naptárnak nevezték.

A Julián naptár átlagosan 365 és $\frac{1}{4}$ napos évekből állt. Az igazi naptár azonban csupán 365 nap 5 óra és 49 percig tart, vagyis Caesar éve túl hosszú volt. Ez közvetlenül bevezetése után még kevésbé volt feltűnő, de a XVI. századra már 10 napos eltérés mutatkozott (SZABÓ, 1998).

XIII. Gergely pápát nagyon érdekelték a naptár kérdései, és 1576-ban csillagászokat kért fel a naptárreform kidolgozására. A reformot 1582-ben az „Inter gravissimas” című pápai bullában hirdették ki. A naptár a tropikus napéven alapuló, következetesen szoláris naptár, azaz a Nap járásán kívül nem vesz figyelembe más csillagászati ciklusokat, ez adja pontosságát és használhatóságát. A naptár érája Krisztus születéséhez igazodik. A csillagászati és a naptári év együttfutását új szökőszabállyal és 1582. X. 5-14: 10 nap kihagyásával biztosították. Az évek, amelyeket a különböző érákban számon tartunk, tropikus napévek, vagyis két egymást követő tavaszi napéjegyenlőség közti időtartamok. A tropikus napév hosszúsága jelenleg 365,242199 nap. Mivel a polgári életben csak egész napokat lehet számítani, ezért naptári évünk 365 napos. A tropikus napévből a naptárunkban elhagyott maradék idő 4 év alatt már csaknem kitesz 1 napot, ezért általában minden 4. évünk 366 napos szökőév. Mivel azonban az évenkénti eltérés kicsit kevesebb mint negyed nap, egy szökőnap beiktatása minden 4. évben már túllő a célon ($4 \times 0,242199 = 0,9688$). Így egy év alatt 0,0312 nap eltérés keletkezik: ennyivel előzi meg a naptár a tropikus évet, ami 400 év alatt kb. 3 napot tesz ki. Ezt a Gergely-naptár egyszerű és szellemes módon úgy hozza rendbe, hogy 400 évenként 3 szökőnap elmarad; azaz, az olyan kerek évszázadok, amelyek 400-zal nem oszthatók, közönséges 365 napos évek maradnak (pl. 1700, 1800, 1900 nem voltak szökőév, 2000 pedig az volt). Ezzel elejét vették a nagy eltérésnek, de még

mindig maradt egy kis rés a naptár és a tropikus napév között. 4 év alatt 0,0012 nap, amiből 3320 év alatt gyűlik össze egy fölösleges nap. Ennek majdani eltüntetéséről a naptár bevezetésekor nem intézkedtek, ez majd a 4902. év gondja lesz (www.lexikon.katolikus.hu/G/Gergely-naptar.html).

A Gergely naptárt először Spanyolországban, Portugáliában és Itáliában vezették be. Mivel a naptár a katolikus pápa nevéhez fűződött a protestáns országok sokáig ellenezték, de számos katolikus uralkodó sem vezette be. Az új időszámítás használata csak hosszú idő után vált általánossá, utolsóként 1875-ben Egyiptomban, a napév szülőhazájában vezették be (HAWKING, 1989).

Ma tehát a Gergely-naptár használata a legáltalánosabb. A keleti országokra azonban jellemző, hogy a Gergely-naptár mellett tovább használják a hagyományokon, vallási előírásokon alapuló naptáraikat is. Így például a legtöbb kelet-ázsiai országban a mindennapi tevékenységekhez ma már a Gergely-naptárat használják, de a hagyományos kelet-ázsiai ünnepek pontos idejének meghatározásához ma is a kínai naptárat veszik elő, aminek az alapja a tizenkét hónapból álló luniszoláris év. Indiában különösen bonyolult, összetett az időszámítás. A hinduk nem is napokban, hetekben, vagy években számolnak, hanem évmilliókban. Egy „földi korszak” tízezer évből áll, 72 ilyen korszak tesz ki egy világnapot. Egy világév 360 világnapból áll, és 1000 világévente minduntalan elpusztul, majd újraindul az élet. Az iszlám naptár a Hold járásán alapuló (tisztán lunáris) éveket használó, éra-időszámítás, melynek kezdőnapja: 622 . július 16., a „hidzsra” , Mohamed próféta áttelepülése, azaz „futása” Mekkából Medinába. A naptár a Korán előírásain alapul, az abban foglalt előírások betartása szent kötelesség minden muszlim számára. Hivatalos naptárként használják a Perzsa-öböl országaiban, különösen Szaúd-Arábiában, más iszlám országokban csak a vallási életben használatos. A zsidó naptár egyszerre nap-naptár és holdnaptár is. Hónapjai a holdciklushoz igazodnak, de az évet a Föld Nap körüli mozgásával határozzák meg. A zsidó időszámítás kezdete a világ teremtésének időpontja: Kr. e. 3761. október 7. (tisri 1.), vasárnap, 11 óra 10 perc 20 másodperc, amit héber hittudósok számították ki az Ószövetség alapján.

Az emberek már évezredekkel a modern órák megjelenése előtt is mérték az idő múlását. A legkorábbi **időmérő**, a napóra az ókori babiloniak találmánya. Az ősi Kínában megcsomózott, olajjal átitatott kötelekből készítettek „órát”, kihasználva a gyertyák, lámpások lángjának egyenletes égését. De mérték az időt a víz csurgásával, a

homok pergésével is. Az időmérés fejlődésében fontos lépés volt a mechanikus, kerekos órák megjelenése. Ezek a szerkezetek a XII. században tűntek fel a templomok tornyain. A kisebb méretű, háztartásokban is használható ingaórát Christian Huygens 1657-ben alkotta meg (HORVÁTH, 1988).

Az órákkal szemben támasztott legfontosabb követelmény az idő pontos mérése volt. Évszázadokon át a Föld volt a „legpontosabb óra”. Az órák működése ugyanis valamilyen periodikus jelenségen, például egy inga lengésén alapszik. Még a XX. század elején is a Föld rotációját tekintették a legpontosabb periodikus jelenségnek, így az időmérés alapjának is. Az első nagy kvarcórák megjelenésekor észlelték, hogy a Föld órája nem jár pontosan. Egyrészt a rotáció ideje is növekszik az árapály miatt, aminek az a következménye, hogy 100 év alatt a Föld egy, tengely körüli fordulata 0,00164 másodperccel lesz hosszabb, mint ma. Másrészt a Föld forgása nem egyenletes, hol gyorsabban, hol lassabban forog, ami miatt az egyes napok hossza 0,001 másodperces eltérést mutathat (MOORE – NICOLSON, 1992). Ezért ma már nem a Föld-óra a pontos időmérés alapja, hanem az atomóra, amelynek működése az atomok által kiadott fény rezgésszámának mérésén alapszik (Cézium-sugaras atomórák). Napjainkban a mindenki által elfogadott pontos időt a világszerte működő számos atomóra átlagértéke adja.

Bár az órák az egész világon ugyanolyan ütemben járnak, mégis az eseményektől függően eltérő hosszúságúnak érzékelhető egy-egy perc, vagy nap, vagyis az idő szubjektív. Ezzel szemben egészen a XX. század elejéig annak a nézetnek volt tudományos, fizikai alátámasztása, hogy az idő objektív, minden megfigyelő számára egyformán érvényes. A filozófia történetében jól nyomon követhető e két megközelítés képviselőinek vitája.

2. 1. 2. Filozófusok az időről

Az idő és a tér filozófiai kategóriák, az anyag alapvető létezési formáinak jelölésére. Az idővel és térrel kapcsolatos legfontosabb filozófiai probléma, hogy objektív realitás-e az idő, vagy pusztán logikai absztrakció, mely csupán az ember tudatában létezik. A materializmus az időt objektív jellegűnek s az anyagtól elválaszthatatlannak tartja, tagadja az időn és a téren kívüli létet. Az idealisták ezzel szemben az idő objektív jellegét tagadják, az időt az egyéni tudat tartalmától teszik függővé (TOMORI, 1990).

2. 1. 2. 1. Az idő objektív

Már az antik filozófia középpontjában is az anyagra vonatkozó ismeretek álltak. A filozófia e korai korszakában (Kr. e. VI. – V. században) a természetről szerzett ismeretek még nem különültek el a filozófiától. Az első görög filozófusok egyben matematikusok, fizikusok, csillagászok is voltak, és a világról alkotott tudományos elképzeléseik meghatározták filozófiai kérdés felvetésüket és az ezekre adott válaszaikat is. Az ógörög filozófia képviselői – bármilyen eltérések voltak is köztük – mind abból indultak ki, hogy a különböző módon keletkező és megszűnő dolgoknak mind egy dologi princípium, „arché” az alapja. Ilyen Thalésznál a víz, Anaximenésznál a levegő, Hérakleitosznál a tűz, Xenophanésznál a föld stb. Ők az ókori naiv materialisták. A kifejlett antik materializmus Démokritosz tanításaiban bontakozik ki. Ő Empedoklész elemekről szóló elméletét fejlesztette tovább. Eszerint az anyag vegyülni képes elemekből áll. Démokritosznál az anyag apró részecskékből épül fel, melyek örökkévalóak és oszthatatlanok (atomosz = oszthatatlan). Azt állította, hogy minden létező atomokból és űrből áll. Az űr és az atomok reális létezők, a valóság (ős)elemei. Az atomok és az űr kölcsönösen kizárják egymást – semmi, ami az atomokra jellemző, nem jellemző az űrre. Ha az űr a végtelen folytonosság, akkor a lét a folytonosság megszakítása. Az atomok öröktől fogva rendszertelenül mozognak az űrben, összeütköznek, egyesülnek, szétválhatnak. A valóság így állandó mozgásban, változásban van, a mozgás az anyag immanens sajátossága (DELIUS, 2008). Démokritosz nézetei alapján így a tér az űrrel azonos, és mint ilyen mindenütt egyforma, mozdulatlan, abszolút. **Az idő viszont állandó mozgásban van, egyenletesen folyik, és minden, ami az időben történik, az természeti szükségszerűség.** Így Démokritosz megfogalmazásában a tér és az idő **objektív realitás, nem befolyásolható, pusztán üres forma.**

Nézetei követőkre találtak úgy az antik filozófiában, mint az újkori természettudományokban. Az atomizmus Démokritosszal kezdődött, az ókorban Epikurosszal folytatódott és Lucretiusnál érkezett következetes egységéhez (HEGEDŰS, 1992). Az EPIKUROSRól (1946) ránk maradt mondásgyűjtemény megerősíti az üres tér létezését. Ezt azzal magyarázza, hogy az a mozgás miatt logikailag szükséges. A tér kapcsolatban van a mozgással, a mozgás pedig **időben**

egymásutániságot jelent, vagyis az anyag, a mozgás, a tér és az idő összefüggnek egymással.

Parmenidész nyomán tanítványa ZÉNÓN (1993) is az idő jellegét vizsgálta. Annak megállapítására, hogy **az idő szétválasztott időpontok sorozataként, vagy pedig végtelen folytonosságként** tételezhető fel, híres paradoxonokat (apória) fogalmazott meg. („A nyíl” és az „Akhilleusz” apória) Zénon az idő és a tér **tapasztalati úton történő megismerését megkérdőjelezte** ugyan, de az anyagtól és mozgástól ő sem függetlenítette őket, az ő filozófiája is materialisztikus.

Az ókori szerzők újraértelmezése a reneszánszhoz köthető. Az ekkor rohamosan fejlődő fizikához, matematikához, mechanikához kapcsolódott a filozófiai gondolkodás, s e tudományokra támaszkodva próbálta megfogalmazni a világ anyagi természetére, a jelenségek közti objektív anyagi természetű kauzális kapcsolatra, az anyag tulajdonságaira vonatkozó elképzeléseket. Módszereiben az analízisre, a természetnek többé-kevésbé önálló, egymástól független kutatási területekre és tárgyakra való felosztására törekedett (SIMONYI, 1986).

A tudomány egészének szemléletváltozása először a csillagászatban jelentkezett. Kopernikusz és Kepler „újjávarázsolta” az eget, és hatásukra merész, új eszmék fogalmazódtak meg a tudomány többi területén is. Egy ilyen új szemléletet tükrözött a perspektivikus kép megjelenése.

A perspektíva a **homogén és végtelen** világ létezését sugallja. A korabeli gondolkodók szemében nem csupán a tér, hanem az idő is kezd homogénné válni. Ezt a homogén időt a mozgás, mint folyamat jellemzi. A homogén világkép elképzelését a XVII. században az olasz Galilei és a francia Descartes fogalmazta meg a geometria nyelvén. DESCARTES (2000) szerint a világban bármely pont helyzetét egyértelműen megadhatjuk egy derékszögű koordináta-rendszerrel. Ennek megfelelően a tér háromdimenziós, az egyidejűleg létező objektumok elhelyezkedésének rendjét fejezi ki. **Az idő pedig egymást követő jelenségek egymásutánisága, vagyis egydimenziós.**

A tér és idő vizsgálatok összefüggtek az anyag mozgásának vizsgálatával. Megszületett a tömegpontok mozgásának leírásával foglalkozó tudomány, a kinetika (kinematika). Először Galilei állított fel matematikailag kezelhető és kísérletileg igazolható hipotéziseket. (Ezek a szabadon eső testek gyorsulására vonatkoztak.) Galilei munkásságát Newton folytatta, aki a kinetika által leírt mozgások okait kereste, és a dinamika csaknem minden problémáját átfogó és megoldó rendszert alkotott. Elméletének mellékterméke az inerciarendszer megfogalmazása (SIMONYI, 1986).

NEWTON (2003) I. axiómája szerint a testek egyenes vonalú, egyenletes mozgást végeznek, vagy nyugalmi állapotban vannak mindaddig, ameddig valamely erőhatás ezt meg nem változtatja. Az erőhatás nélküli rendszer az inerciarendszer. Newton tehát elvonatkoztat a Földtől mint viszonyítási ponttól, hiszen törvénye akkor is érvényes maradna, ha a Föld hirtelen megszűnne létezni. Ez esetben mihez képest beszélhetünk nyugalomról vagy egyenes vonalú egyenletes mozgásról? Newton úgy oldotta meg ezt a problémát, hogy bevezette az abszolút tér és idő fogalmát: **„Az abszolút, valóságos és matematikai idő önmagában véve, lényegének megfelelően, minden külső vonatkozás nélkül múlik.** Az abszolút tér, saját lényegénél fogva, külsőleg egyáltalán semmihez sem viszonyítva mindenkör egyenlő és változatlan marad.” Newton így elszakítja a tér és az idő kategóriát az anyagtól és a mozgástól, de ezzel is ezen kategóriák objektív voltát hangsúlyozza (BOTH-CSORBA, 1993).

Az újkori materialisták ezzel szemben éppen az idő és a tér anyagtól és mozgástól való elválaszthatatlanságában hittek. A filozófia alapkérdésében abból indultak ki, hogy az anyag, a természeti-társadalmi objektív lét az objektív valóság az elsődleges, és a tudat, a gondolkodás az anyag által meghatározott (STÖRING, 2008). Így a teret és **az időt is objektívnek tartották, az anyagtól elválaszthatatlannak, tagadták az időn és téren kívüli létet.** Úgy fogalmaztak, hogy az anyagi folyamat egyetlen irányban fejlődik, a múltból a jövő felé, vagyis **az idő visszafordíthatatlan, egyirányú.** A dialektikus materialisták (MARX, ENGELS) szerint, pedig az idő és tér nem egyszerűen összefügg a mozgó anyaggal, hanem az anyagi rendszerek, folyamatok létezésének, s általában az **anyagi mozgásnak létezési formája,** következésképpen az anyag, a mozgás, az idő és a tér elválaszthatatlanok egymástól.

Az ismertetett nézetek konklúziója az, hogy az idő objektív realitás, nem befolyásolható, visszafordíthatatlan természeti szükségzerűség. Az ember és a szervezet számára is, az idő, mint objektív adottság jelenik meg, amely behatárolja, korlátozza a személy, illetve a szervezet mozgásterét.

2. 1. 2. 2. Az idő szubjektív

Bár az ógörög filozófusok materialista nézetekből indultak ki, – a dologi ősprincipiumot kutatták – mégis korán jelentkeztek olyan nézetek, amelyek a továbbiakban az idealizmus keletkezéséhez vezettek. Az idealizmus ismeretelméleti alapfeltevése, hogy a megismerés közvetlenül mindig egy-egy ember, egy-egy megismerő szubjektum

tevékenysége, vagyis minden megismerés az objektív világ szubjektív visszatükrözése, tudati aktus, amelyben a külvilág, a lét az észlelésnek és a gondolkodásnak a megismerő szubjektum belső világában visszatükröződő objektumként jelenik meg (DELIUS, 2008).

Ezt a szofisták (Kr. e. V. sz.) kiemelkedő alakja PRÓTAGORÁSZ (1993) híres „homo mensura” tételében így fogalmazta meg: „Minden dolog mértéke az ember, a létezőké abban, hogy léteznek, a nemlétezőké abban, hogy nem léteznek.” Ez egyben a szofista gondolkodás lényegi magva is: Az ember határozza meg a létet, minden ezen túlmenőt elutasítanak (szkepticizmus), egyetlen lét sem objektív, hanem szubjektív és változó (relativizmus).

Az idealista filozófusok tagadják az idő és a tér objektív jellegét is, ezeket vagy az egyéni tudat tartalmától teszik függővé, mint Agustinus, Berkeley, Hume és Mach; vagy az érzéki szemlélet a priori formáinak tekintik, mint Kant; vagy az abszolút szellem kategóriáiként fogják fel, mint Hegel.

A szubjektív időtudatról először Augustinus (SZENT ÁGOSTON (1987) írt a híres Confessiones (Vallomások) XI. könyvében. Ebben nemcsak a tudatnak az időtapasztalatot konstituáló tevékenységét – a memóriát – tárja fel, hanem az embernek, mint időbeli lénynek a létállapotáról alapvetően mint az örök igazsággal kapcsolatban állóról elmélkedik. Augustinus szembefordul az antikvitás kozmoszhoz kötött időértelmezésével, és a szubjektív, belső időtudat dimenziója felé fordul. Szerinte az ember **lélekben méri az időt**, amely így a lélek kiterjedéseként (distentio animi) adott, vagyis a szellem hozza létre az idődimenziókat (LANCEL, 2004).

BERKELEY (1985), angol filozófus szerint **az idő csak annyiban létezik, amennyiben az ember észlelheti**. Abból indul ki, hogy a testek térbeli kiterjedését nem lehet elvonatkoztatni az összes többi érzékelhető és látható tulajdonságtól, így nem lehetséges a tér absztrakciója. Ha a tér nem általánosítható, sőt abszurd, akkor az anyag absztrakciójával is ugyanez a helyzet, vagyis lehetetlen. Az anyag általános elvont eszméjére nincs is szükség – állítja Berkeley – mert az felesleges a megismeréshez. A dolgok sajátosságait az érzéki észlelés tárja fel, vagyis a „létezés” az észlelésben való létezést jelenti (esse est percipi). Így az idő létezése is teljes mértékben észlelhetőségére redukálódik .

Az emberi szellem HUME (1992) szerint nem áll másból mint észleletekből, vagyis gondolkodásunk tárgya csak olyasmi lehet, amit érzékszerveink vagy belső érzékünk révén tapasztalhatunk. A tér és az idő azonban nem észlelet, hanem az észleletek

megjelenési módja. Az **idő az a „mód”, ahogyan észleleteink előfordulnak**, vagyis egymás után vagy egyszerre. A tér az a „mód”, ahogyan a pontok elrendeződnek. A kiterjedést és a tartamot az észleletek egységessé rendezésének módjaként lehet definiálni.

MACH (www.fil.hu/uniworld/egyetem6restricted/filtort/XII.htm) hasonlóan vélekedett, amikor így fogalmazott: „Csak egyetlen forrást ismerünk, mely a tudományos tényeket közvetlenül tárja fel: az érzékeinket.” Erre alapozva Mach tagadja, hogy a világ leírható lenne atomokkal, abszolút tér, idő, mozgás, vagy a newtoni mechanika egyéb fogalmaival. Ezek helyett egyedül az érzetek leírásának van tudományos jelentősége. Az érzeteket meghaladó fogalmak, - mint a tér és az idő is – annyiban igazoltak, amennyiben segítenek környezetünk megértésében, vagyis ezek a fogalmak **pszichológia szükségletünk termékei**.

LEIBNIZ (1986) ismeretelméleti megállapításaiban Descartes felfogásával, valamint a newtoni mechanikának az atomra, az űrre, az abszolút térre, az időre és az anyagra vonatkozó tanaival szemben mind tudományos, mind metafizikai ellenvetéseket fogalmaz meg. A térről és időről megállapítja, hogy a matematikusok által elképzelt tér és idő – absztrakciók. Számára a tér „a lehetséges együttlétezések rendjének”, **az idő „az inkonzisztens lehetőségek rendjének”** jól megalapozott jelensége. A leibnizi tér és idő nemcsak végtelenül oszthatók, hanem valóban végtelen részre is oszlanak, de nem atomokra, pontokra vagy pillanatokra, hanem ún. monászokra – részek nélküli egyszerű szubsztanciákra (BOROS, 2009). Összegezve, Leibniz szerint: „Az idő csupán az események egymásutánisága és önmagában nem létezik”.

KANT (2004) - aki filozófiai munkáiban eleinte Leibnizet követte - idealizmusát arra az ismeretelméleti érvre építette, hogy minden tér- és időbeli dolog csupán jelenség. Azt állította, hogy csak úgy rendelkezhet a tudat *a priori* ismeretekkel a dolgokról, ha feltételezzük, hogy értelmünk bizonyos struktúrát adott nekik, amelyhez alkalmazkodniuk kell. Az emberi értelem csakis a jelenségnek tud ilyen struktúrát adni, s nem magának a valóságnak. Ezért gondolta Kant, hogy tudásunk a jelenségekre korlátozódik: „ minden amit térben vagy időben szemlélünk ... nem más, mint jelenség, vagyis pusztá képzet” –írja. Kant azt is kifejtette, hogy ha a valóságot térben és időben gondoljuk el, akkor bizonyos önellentmondásba (antinómiába) bonyolódunk. Vagy azt tételezzük fel, hogy a világ térben és időben végtelen, vagy azt, hogy véges. Bármely alternatívát próbáljuk is fenntartani, az önellentmondó következtetésekhez vezet, így az

egyetlen megoldás, azt mondani, a valóság egyáltalán nem tér- és időbeli, vagyis Kant **tagadja a tér- és idő realitását.**

A XIX. század első felének fő idealistái, Fichte, Schelling és Hegel nagymértékben Kant hatása alatt álltak, de teljesen átformálták filozófiáját. Ők az abszolút idealizmus, azaz abszolutizmus képviselői, akik azt tartották, hogy a valóság végső soron szellemi, de ez a szellem csak objektív materiális elemekben tudja önmagát megvalósítani, s ez az oka az utóbbi létezésének. Az objektum szubjektumot tételez, de a szubjektum is tételezi az objektumot, bár elsődlegesnek a szubjektumot tekintették. Számukra a valóság mindent felölelő tapasztalat (abszolútum), amely véges tudatok formájában ölt konkrét testet (WOOLHOUSE, 1988).

HEGEL (1979) rendszerében **az idő, mint abszolút szellemi kategória** jelenik meg. A lét tanát úgy fogalmazza meg, hogy a tiszta lét egyben minden meghatározástól mentes tiszta gondolat, s mint ilyen egyenlő a semmivel, mivel az is meghatározatlan. Igazságuk a létnek a semmibe és a semminek a létbe való átmenetében rejlik. „Igazságuk tehát ez a mozgás, amellyel az egyik közvetlenül eltűnik a másikban; a levés”.

A XX. Század egyik legbefolyásosabb filozófiai irányzatának a fenomenológiának, amely szerint az emberi tudás az érzékszervek számára adott jelenségekre (fenoménekre) korlátozódik Husserl a megalapítója. HUSSERL (1972) a fenomenológiai módszer kidolgozása során aprólékos elemzések egész sorát bontakoztatja ki, melyek közül kiemelkedő a **belső időtudat** fenomenológiája. Itt Husserl kimutatja, **hogyan alapul az objektív idő tudata**, amelyen belül tárgyak és események elmozdíthatatlan helyen lokalizálódnak, **az élmények időbeliségének belső tudatán.** Elsődleges itt a jelen tudata mint az érzet aktuális mostja, mert ez minden múltbeli és jövőbeli élmény megjelenítésének a helye. A jelen nem pontszerű, hanem kiterjedése van, ennek alapján az éppen elmúltat még megőrizzük a jelenben (retenció) és várjuk a hamarosan eljövendőt (protenció). A jelenlegi most a retenciók egész sorával kötődik a múlthoz, amelynek a jelenlegi mostja volt egykor. Ez a retenciók lánc, amely mint „lesüllyedt jelen” megőrződik, lehetővé teszi, hogy az emlékezés során a múltbeli eseményt a maga helyén megtaláljuk és megjelenítsük (KUNZMANN és mtsai, 2007).

Husserl kortása WHITEHEAD (2007) a világ spekulatív magyarázatára tesz kísérletet, és ebben fontos szerephez jut az időbeliség. Kialakít egy komplikált kategóriarendszert, amely minden valóságot próbál megragadni. Valóságosnak csak az egyes konkrét-at

fogadja el. Minden valóságos dolog esemény abban a folyamatban, amelyben „objektív halhatatlansághoz” jut. Ez a folyamat a megragadással (prehenzió) jellemezhető. Ebben találkoznak a mindenkori tárgy múltból származó meghatározásai és a jövőre utaló lehetőségek. A reális dolgok, amelyek az eseményeket reprezentálják, mindenkor szabadon választják e lehetőségek egyikét és akkor érik el a beteljesedés állapotát, ha a lehetőség konkretizálódik. Ezek a folyamatok bipolárisok, azaz rendelkeznek a fizikai mellett egy szellemi pólussal is a szubjektív érzékelésben. A folyamatban a dolgokat új tartalmak felvétele határozza meg, de a másoktól való elhatárolódás is. Az események viszonyát Whitehead „nexus”-nak, egyidejűségnek nevezi. A nexusok olyan társulásokként is felfoghatók, amelyek egyedül biztosítják a tartamot. A folyamatban adott lehetőségeket részben az „időtlen tárgyak” is meghatározzák. Ezeknek az „eszméknek” az egyes dolgok keletkezésében különböző relevanciájuk van, minden esetre csak akkor reálisak, ha olyan esemény során valósulnak meg, amelynek a célját alkotják (KUNZMANN és mtsai, 2007).

Az itt bemutatott gondolkodók közös vonása abban áll, hogy az időkategória értelmezésében mindannyian a szubjektum szerepét hangsúlyozzák.

Az időkategória kérdéskörében a XX. század elején egy merőben új elmélet hozott minden eddiginél jelentősebb változást, az Einstein nevéhez fűződő relativitáselmélet. A relativitáselmélet – mint a fizika valamennyi területe – az anyaggal, az anyagi világgal foglalkozik, főként az anyag létformáira: a térre és az időre irányítja a figyelmet. Az anyag sok-sok jellemzője közül elsősorban a tömeget (energiát és lendületet), valamint a tömeg mozgását vizsgálja, mivel az anyag többi jellemzője a térre és az időre gyakorlatilag nincs hatással. Az idő fogalom az anyag időtulajdonságaiból – periodikus folyamatok üteme, adott sebességű test időfüggő helyzetváltoztatása, tömeg gyorsulása, test energiája stb. – absztrakció útján alakult ki. Einstein relativitáselméletének első részében azt mutatta be, hogy a tér és az idő nem függetlenek egymástól, hanem szervesen összetartoznak, egy magasabb rendű egység részei, melyet **téridő**nek nevez.

A speciális relativitáselmélet egyik legfontosabb felismerése, hogy a téridő nem euklidészi, hanem hiperbolikus tulajdonságokkal felruházott. Ennek a tulajdonságnak a kibontásával igazolható, hogy a mozgó rendszerben lassabban telik az idő, mint a nyugvó rendszerben. (A természetben sok-sok jelenségnél – idődilatació a kozmikus sugárzás részecskénél, pionok idődilataciója stb. – figyelhető és mérhető az, hogy mozgó rendszerben lassabban múlik az idő (FERCSIK, 1977). Ez alapján el kell fogadnunk, hogy fizikai tény, hogy a téridőben mindegyik eltérő, de állandó sebességű

testhez eltérő, külön rendszeridő tartozik, vagyis **nincsen az egész Világegyetemre kiterjedően egységesen érvényes, azonos ütemben múló „világidő”, hanem rendszeridők vannak.** Az idő és múlása (a test számára) attól függ, hogy milyen sebességgel mozog a test (és a hozzá rögzített koordinátarendszer).

Albert Einstein csodálatos felismerése az általános relativitáselmélet központi vezérgondolata az, hogy a koordinátarendszert mindig szabadon mozgó (eső) testhez kell rögzíteni, mert az (lokális) inerciarendszer, és mint olyan, benne semmiféle erőhatás nem lép fel.

Einstein felismeri és kimondja a szabadon mozgó tömegek a téridőben geodetikus világvonalakon mozognak, s ezek a görbült téridő miatt görbék lesznek. Ez azzal magyarázható, hogy a téridőben levő tömegek gravitációs hatása miatt környezetükben az eladdig „egyenes” téridőt elgörbítik és görbült (geodetikus) téridőt hoznak létre. Ebben a görbült téridőben a mozgó tömegek egymáshoz viszonyítva geodetikus világvonalakon mozognak; ezek a görbült téridő miatt görbék. Ez alapján a nagy tömegű, egyedül álló égitest körül gömbszimmetrikusan görbült téridő, ún. szférikus téridő jön létre. Minél közelebb kerülünk az M (kg) tömeghez, a szférikus téridő görbülete annál jelentősebb (FERCSIK, 1977).

A görbült téridő sajátossága, hogy benne (a „gravitációs térben”) a sajátidő gyorsabban telik, s minél görbültebb a téridő, annál nagyobb lesz ez a gravitációs idődilatáció, vagyis a testek gravitációs tere befolyásolja az idő múlását.

Különösen nagy a gravitációs ereje, így téridő görbítő hatása az ún. fekete lyuknak.

Einstein relativitáselmélete és Világegyetem modellje szerint a nagy sebességű testek, illetve a nagy gravitációs erők közelében lelassul az idő folyása. Sokan még azt a kérdést is feltették, hogy a különösen nagy gravitációs erejű fekete lyuk nem ajándékozhat-e örök életet az embernek. De erre még a fekete lyuk sem képes. Einstein munkássága azonban kiemelkedő jelentőségű, elméletének köszönhető, hogy teljesebb tér- és időszemlélettel vizsgálhatjuk a körülöttünk lévő világot; illetve a tudományos elméletek és módszerek is olyan irányban fejlődhetnek, amelyek a Világegyetem egyre pontosabb megismerését biztosítják majd.

Az időszemlélet kultúrtörténeti bemutatása során az volt a célom, hogy a főbb tendenciákat, megközelítési módokat ismertessem. Az évszázadok során az időkategóriának két, egymással ellentétes megközelítése alakult ki. A materialisták szerint az idő objektív, emberi akarattól független, külső természeti szükségszerűség.

Az idealisták viszont szubjektíven értelmezik az időt, vagyis azt vallják, hogy az egyéni időfelfogások különbözhetnek, hiszen személytől függenek.

Az idő megítélése, értelmezése rendkívül bonyolult, és összetett. Nemcsak a filozófusok szakadnak két táborra ebben a tekintetben, de a természettudományokban a csillagászok, fizikusok véleményalkotása is eltérő. A történészek, igazgatási, gazdasági szakemberek is pontosítani kénytelenek az időképet, az azonos értelmezés biztosítására. A gazdasági élet időértelmezései - a globális, a helyi, a szezonális, a termelési időrendszerek - közti eligazodás is az idő sokrétegűségét mutatja. A vezetéstudományban is pontosan kell használni a vezetői munkához kapcsolódó személyes, és a szervezet működését jellemző szervezeti időket. Dolgozatomban az idő értelmezési mezejét leszűkítem, az időt gazdálkodási szempontból közelítem meg. A vezetők személyes, és a szervezetek tevékenységi ideje az általam vizsgált idő.

Az idő gazdálkodási szempontú megközelítése az objektív időértelmezést követi. Eszerint úgy az egyén, mint a szervezet számára az idő objektív, külső adottság. Az idő korlátként viselkedik, akár csak egy szűk keresztmetszettel jellemezhető erőforrás.

A következő fejezetben arra a kérdésre keresem a választ, hogy van-e helye az időnek az erőforrások között.

2. 2. Idő az erőforrások között

Erőforrások mindazok a javak, szolgáltatások, tevékenységek, melyek termék előállításához, vagy szolgáltatásnyújtáshoz szükségesek. A gazdasági tevékenység során felhasznált erőforrások ráfordításként jelennek meg. A termelés, maga időben zajló folyamat, vagyis elengedhetetlenül szükséges feltétel hozzá, hogy a megfelelő időmennyiség rendelkezésre álljon. Az idő felhasználását az időráfordítással jellemezhetjük. Az idő „hivatalosan” még sem tartozik a termelési tényezők közé. Ebben az alfejezetben a hagyományosan erőforrásként számon tartott tényezők mellett, az időt, mint erőforrást mutatom be.

2. 2. 1. Erőforrások

A gazdálkodói tevékenység bizonyos javak felhasználásával más hasznos javak létrehozására irányul. A termelésben felhasznált javakat inputoknak, vagy termelési tényezőknek nevezzük. A termékpiacokon a fogyasztók a keresleti, a vállalatok a kínálati oldalon jelennek meg. Az inputpiacon a szerepek felcserélődnek, a

vállalkozások a termelésben használható javak és szolgáltatások vevőiként találkoznak a termelési tényezők tulajdonosaival, mint eladókkal és a felkínált erőforrásokért bért, kamatot, vagy járadékot fizetnek.

A termelési folyamatban betöltött funkciójuk alapján KOPÁNYI (1990) a termelési erőforrások következő csoportjait különbözteti meg:

- **Természeti erőforrások:** a természet olyan, emberi beavatkozás nélkül keletkezett adományai, amelyeket a vállalatok outputjaik előállításuk során hasznosíthatnak. Földterület, erdők, vizek, bányakincsek stb.
- **Munka;** mint termelő szolgáltatás az ember mindazon szellemi, fizikai képességeinek összessége, amelyeket a termelési tevékenység során felhasználhat. Ellenértéke a munkabér.
- **Tőkejavak;** olyan, korábbi termelési folyamat során létrejött javak, amelyek célja outputjaik révén újabb termelési folyamat szükségleteinek kielégítése. Eszközök, gépek, épületek, felszerelések, alkatrészek stb., vagyis reál javak, valamint a nominál tőke, azaz a pénztőke és a különböző tulajdonjogokat megtestesítő, eltérő kockázatú és lejáratú értékpapírok.
- **Vállalkozói szolgáltatás;** mint termelési tényező az embereknek a többi termelési tényező kombinálásában, a róluk hozott kockázatvállalással járó döntésekben megnyilvánuló tulajdonosi, szervezési, vezetési, üzleti tevékenységeit, illetve készségeit jelöli.
- Az utóbbi két évtizedben az erőforrások közé soroljuk az **információt;** ami CHIKÁN (2006) megfogalmazásában: bizonytalanságot csökkentő ismeret, a döntések inputja, a vállalatok működését integráló folyamatok egyik összetevője, ami a többi erőforrást mozgásba hozza, aktivizálja és koordinálja.

Az ember természeti környezetét a földkéreg (litoszféra), a természetes vizek (hidroszféra), a légkör (atmoszféra), és az élővilág (bioszféra) alkotják. A természeti környezet által nyújtott, az ember szükségleteit kielégítő anyag- és energiaforrásokat **természeti erőforrásoknak** nevezzük (www.moktav.hu/book/tan017/p002.html). Egy nemzet környezeti erőforrásai gyakran meghatározzák a saját jólétét és helyét a világgazdaság rendszerében is. A környezeti erőforrásokat gyakran bontják megújuló és nem-megújuló erőforrásokra. A megújuló erőforrásokhoz soroljuk az élő nyersanyagokat (hal, kávé, vagy erdők például), amelyek körülbelül hasonló ütemben képesek megújulni, mint ahogy kitermelik őket, és az élettelen erőforrások közül a

talajt, a vizet, a szelet és a napsugárzást. Az ásványi anyagok többségükben nem megújíthatóak (www.wikipedia.org/wiki/Környezeti_eroforas - 27k).

Fenntartható használatnak nevezzük a természeti erőforrások használatának legnagyobb mértékét, amely mellett a megújítható erőforrások még jelentős károsodás, vagy leromlás nélkül használhatóak. Ha a fenntartható használat mértékét túllépjük, az erőforrás meg nem újíthatóvá válik. Az elmúlt években a természeti tőke fogyása és a fenntartható fejlődésre való átállási kísérletek kerültek a figyelem középpontjába. Ez különösen az esőerdő-régiókban került előtérbe, amelyek a Föld legnagyobb biológiai sokféleségét, pótolhatatlan genetikus természeti tőkéjét őrzik. A természeti erőforrások megőrzését tüzték zászlajukra a természetvédelmi mozgalmak is. A természeti erőforrások elsődleges termelési tényezők, azaz nem befolyásolható, külső adottságként megjelenő, vállalkozótól független erőforrások.

A **tőke** olyan felhalmozott anyagi javak összessége, mely értéktöbbletet eredményezhet tulajdonosának (KOPÁNYI, 1990). PFAU (2004) szerint a tőkejavak jellemzői a következők:

- fokozatos elhasználódás,
- inputjaik és outputjaik egyidejűleg jelenhetnek meg,
- pillanatnyi állományuk mérhető,
- állományuk az idő függvényében általában növekszik,
- sajátos formája a pénz és az értékpapír tőke.

A tőke jövedelmezőségét a tőke hozadékrátája jellemzi, amely az az évi átlagos hozadék, amelyet a tőketulajdonos kap. A tőkével való gazdálkodás alapvető feladata a működéshez szükséges tőke nagyságának és forrásának meghatározása, és a tőke helyes elosztása a befektetett és forgó eszközök között. Természetesen ezek után az eszközöket hatékonyan kell működtetni.

A **vállalkozó**, mint termelési tényező az embernek a többi termelési tényezőt kombináló képességét, készségét jelenti. Döntő tényező, mert a többi termelési tényezőt szervezi, kombinálja a vállalkozás hatékonysága érdekében (PFAU, 2004).

Alapvető gazdasági tevékenység a termelés, amelynek színtere a vállalkozás. NÁBRÁDI (2004) megfogalmazásában az üzleti vállalkozás, olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elnyerésével. Minden vállalkozás a nyereség érdekében kockáztat.

A modern közgazdaságtanban, SAMUELSON-NORDHAUS (1987) szerint a vállalkozói nyereség mint a „bizonytalanság hozadéka” a fizetésképtelenségi, továbbá a tiszta vagy statisztikai kockázat ellenértékéből és az innovációs jutalomból áll. A monopolista gazdasági hatalom hozadékát ettől eltérő természetű, további profitelemként szerepeltetik. A gazdasági kockázat elsősleges viselőjeként definiált vállalkozó immanens érdeke a vállalkozói – és egyúttal az összes – nyereség hosszútávon értelmezett maximalizálása. Versenypiaci feltételek között a nyereség megszerzéséért kemény piaci küzdelmet kell folytatni, mely végeredményében egyre korszerűbb és olcsóbb termékek piacra jutásához vezet. Következőleg a vállalkozói érdek a gazdaság fejlődésének fő mozgató rugója (ILLÉS, 2008).

Az **emberi erőforrás** a vállalatnál alkalmazott munkavállalók összessége, amely a munkavégzéshez szükséges képességek, szakismeret és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált. PFAU (2004) szerint az ember a vállalkozás élő lelke, aki olyan tulajdonságokkal rendelkezik, amelyek nélkül a termelés nem tud előre lépni, hiszen a különféle tevékenységekhez kreativitás, rugalmasság, innovációs készség szükséges, amellyel csak az ember rendelkezik. Emberi erőforrásról beszélni helyénvaló, mert a munkavállaló rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal. Ugyanakkor a többi erőforrástól lényegesen különbözik abban, hogy önálló, szabad akarata van, amellyel cselekvéseit és ennek révén teljesítményét is képes szabályozni. E legfontosabb tulajdonsággal összefüggésben jellemző rá, hogy saját célokkal, értékekkel, érdekekkel bír. A munka számára nemcsak a megélhetés forrását jelenti, hanem önmegvalósításának, céljai elérésének eszközét is.

A munkavállaló saját jószántából csatlakozik a vállalathoz, de tevékenységéért ellentételezést vár. Teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, ezen belül a nyereséges működéshez, de egyúttal költséget is jelent a vállalat számára, amelynek leszorítása a vállalat, illetve más érintettek – tulajdonosok, menedzserek, vagy a fogyasztók – érdeke is. Ez a kettősség CHIKÁN (2006) szerint az emberi erőforrás (munkaerő) legfőbb tulajdonsága, ez teszi a vele való gazdálkodást különösen bonyolulttá.

Napjainkban az emberi erőforrás felértékelődésének lehetünk tanúi, a tudás, s vele az őt hordozó ember a legfontosabb erőforrássá válik. SKYRME (2001) meghatározása szerint tudásmenedzsmentnek nevezzük magának a tudásnak, valamint a vele

összefüggő folyamatoknak a menedzselését, beleértve a tudás létrehozását, összegyűjtését, szervezését, elosztását, felhasználását a szervezet céljai érdekében.

A tudás jelentőségének növekedése két fő jelenségében ragadható meg: a termékek és szolgáltatások tudástartalmának bővülésében és a tudástartalom versenykritériummá válásában. A vállalat, tudásmenedzsmentjének eredményeként létrehoz, kezel, hasznosít egy tudástőkét, amelynek három fő alkotóelemét célszerű megkülönböztetni:

- az emberi tudástőke: az emberek fejében lévő ismeret, tapasztalat, képesség stb.;

- a szervezeti tudástőke: „ez az, ami marad, amikor az emberek este hazamennek” (SKYRME 2001), információs rendszerek, adatbázisok, folyamatok;

- a kapcsolati tudástőke: az érintettekkel való kapcsolatok tudástartalma (fogyasztói hűség, lobbykapcsolatok, a települési környezetbe való beágyazottság stb.).

A tudásmenedzsment leginkább kifejtett formája esetén eljutunk a K-businesshez, amelyet lényegében a tudás (knowledge) menedzsmentnek és az e-businessnek az integrálásával nyerünk.

MAJÓ (2006) szerint az információs társadalomban a munkatársak tudástőkéjének teljes vertikumára szükség van. A szakképzettség mellett felértékelődik a szakmai gyakorlat, a munkaerőpiacon szerzett jártasság, továbbá olyan emberi készségek és képességek köre, amelyek lehetővé teszik a csapatmunkát, az innovációhoz a kreativitást, a kapcsolati és bizalmi tőke kiaknázásához az együttműködést és a hatékony kommunikációt.

Az emberi erőforrás kifejezés mellett egyre inkább tért nyer az emberi tőke fogalma is, amely az emberi tudás újfajta megközelítését jelenti. Magában hordja, hogy akár csak a fizikai tőke, az emberi tőke is befektetéssel növelhető és „tulajdonosa” számára értéktöbbletet eredményezhet. Vannak közgazdászok, akik a tőkének, mint termelési tényezőnek a non-humán csoportja – a reáltőke és a nominál tőke – mellé sorolják a humán tőkét.

SAMUELSON – NORDHAUS (1987) megfogalmazásában az emberi tőke a tanulmányokba való idő- és pénzbefektetés, az a hasznos és értékes tudásállomány, amelyet az oktatás vagy képzés során halmoznak fel. Az emberi tőke tanult szaktudás, szellemi kapacitás, képességpotenciál, amellyel az egyén képes anyagi javakat és szolgáltatásokat előállítani illetve értéküket növelni.

KÖVÁRI (2000) szerint a tudás, a tapasztalat, a szakismeret, a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része. Működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről.

SCHULTZ (1983) szerint is az emberi tőke a tőke egyik megjelenési formája. Emberi, mivel az ember részévé válik, és tőke, mert jövőbeli szükséglet kielégítés vagy kereset - vagy mindkettő forrása.

Az emberi tőke számos területen a fizikai tőkéhez hasonlóan működik:

- Az emberi tőke is a piacgazdaság kategóriája.
- Alanyai a piac szereplői, akik a piaci viselkedés szabályai szerint lépnek egymással kapcsolatba.
- Az emberi tőke értékét a piaci viszonyok alapján lehet meghatározni. Ára a piaci kereslet és kínálat viszonyai által meghatározott.
- Az emberi tőkét tulajdonosa a piaci logika alapján működteti, a költség-haszonmutatókhoz igazítják (MATISCSÁKNÉ, 2009).

MACHLUP (1982) szerint akkor beszélünk az emberi tőke képződéséről, amikor arra a célra eszközölnék beruházásokat (ráfordításokat), hogy az emberek szellemi és fizikai felkészültségét átalakítsák úgy, hogy képessé tegyék az egyéneket:

- több vagy jobb áru, szolgáltatás nyújtására,
- magasabb pénzjövedelmek szerzésére,
- jövedelmük értelmesebb elköltésére,
- az életből több öröm szerzésére.

(Ennek formái lehetnek: egészségügyi ellátás; formális, szervezett, közép-és felsőfokú szakképzettséget biztosító oktatás; munkahelyi képzés, továbbképzés, átképzés; munkahelyen kívüli felnőtt képzés, beleértve a posztgraduális képzést is; egyének és családok vándorlása, migráció; kutatás.)

Az emberi erőforrás esetében is meghatározó az időtényező szerepe. A munkaerő és a munkaidő közti összefüggéseket a szervezéssel foglalkozó szakírók vizsgálták részletesen. E terület eredményeinek rövid összefoglalására azért térek ki, mert kutatási témámmal azonos tényező, az idő vizsgálatát mutathatom be, igaz nem a vezetők, hanem a munkaerő teljesítményének szempontjából.

A szervezés az emberi munka tanulmányozásával a munkatermelékenység emelését és a teljesítmények állandó növelését célozta meg (FELLEGG, 1987). LADÓ (1980) szerint a szervezés a munkaerő, a munka tárgya, a munkamódszer és munkaeszköz optimális összehangolására irányul, a munkavégzés és annak eredménye, a teljesítmény között fennálló kapcsolatok, törvényszerűségek megállapítására törekszik. Azaz arra a kérdésre keresi a választ, hogy mikor mi tekinthető optimálisnak; így kézenfekvő, hogy a

szervezéstudomány vizsgálatai az emberi munka és az idő kapcsolatának feltárására is kiterjedtek.

A munkafolyamatokban az élőmunkát a munkaidő és a munkaerő jellemzi. A munkaidő a munkás időfelhasználását tartalmazza, s a munka időbeni lefolyásának, a dolgozó ember fizikai és pszichológiai adottságoktól függő tényezőit öleli fel. A munkaidő nagyságának, belső megoszlásának elemzése, az ember időbeli teljesítőképessége és igénybevétele szempontjából vizsgálja a termelőmunkát. A munkavégzés során gyakran tapasztalhatóak olyan megszakítások, amelyek csökkentik a munkára fordítható időt. Ezeknek a veszteségidőknek a kiküszöbölésével a munkaidő jobb kihasználását és növekvő teljesítményeket lehet elérni (FELLEG, 1987). A szervezés klasszikusai munkaidő-tanulmányokkal igyekeztek pontos képet kialakítani a munkaerő munkaidejének kihasználtságáról, a tényleges munkavégzés idejéről, valamint a munkástól függő vagy független veszteségidőkről is.

Az emberi munkavégzés vizsgálatának módszertani megalapozója Taylor volt, aki elsőként vizsgálta az elemekre bontott munkát, és ahhoz kapcsolódó elemi időket keresett. TAYLOR (1983) a 19. század végén amerikai nagyvállalatoknál végezte a felméréseit. 1883-ban a Midvale Steel Company-nál stopperóra segítségével mérte a különböző munkaelemek elvégzéséhez szükséges időt. Ezen adatokat felhasználva meghatározta az egyes munkaműveletek elvégzéséhez szükséges legrövidebb időt, mely alapján korszerű időelemző és bérmegeállapító módszert dolgozott ki. Taylor az időelemzést, mint új szakmát írta le, melynek saját eszközei és módszerei vannak (KARÁCSONY és mtsai, 2003). GILBRETH (1911) és felesége a mozdulatelemzés, a kifáradás tanulmányozásával egyrészt a módszertant gazdagította, másrészt újabb vizsgálandó tényezőkre hívta fel a figyelmet. Segur dolgozta ki és tette közé az első elemi időállandós rendszert, az MTA-t (Motion Time Analysis).

Az iparban különösen a mozdulattanulmányok fejlődtek tovább, amelyek Maynard, Schwab, Stegemerten munkássága révén MTM (Method-Time Measurement) eljárásnéven váltak ismertté. Az MTM-t hazánkban „Mozdulatelemzés Munkatanulmányozás és Munkakialakítás” (3M) elnevezéssel alkalmazták. A mezőgazdaságban Méhi a tojásgyűjtést elemezte ezzel a módszerrel.

A mezőgazdaságban azonban inkább a munka-, idő-, és eszköztanulmányok honosodtak meg. Számos veszteségidő-tanulmány született abból a célból, hogy a termelési egységek működése közben fellépő veszteségek forrásait feltárja. HAJÓS és mtsai. (1989) szerint a mezőgazdasági ágazatok veszteségeinek és tartalékainak feltárása a

racionalizálási makromódszerek segítségével végezhető el. SUSÁNSZKY (1982) racionalizálási makromódszereknek azokat a technikákat nevezte, amelyekkel nagyobb egységek tömegjelenségként kezelhető veszteségei és tartalékai (pl. munkaidő) s ezek okozati összefüggései (pl. munkahely-kiszolgálás) megismerhetők és hasznosíthatók.

A veszteségidő-tanulmányok módszerei ORBÁN (1994) szerint az egyéni vagy hagyományos munkanapfelvételt, a mintavételes munkanapfelvételt és a multimoment műszeres veszteségfeltáró módszer. SUSÁNSZKY (1982) a hagyományos munkanapfelvételt a munkahely személyes megfigyeléseként írta le, mely az időráfordításoknak, és a munkaidő összetételének a műszak teljes tartamára kiterjedő mérésére szolgál. Az egyéni munkanap-felvételezésre a hagyományos „stopperórás” módszert alkalmazták egészen a közelmúltig. Napjainkban viszont az esetek többségében a munkanap-felvételezések során a legújabb időrögzítő- és elemző készülékeket - „új generációs” eszközöket pld. Datafox-Timeboy II. készüléket - használják, melyek segítségével pontosabban és részletesebben lehet az adatokat összegyűjteni, rendezni és elemezni, majd azokból racionalizálási javaslatokat készíteni. A mezőgazdasági szakirodalmi hivatkozásokban a Felleg által leírt munkanap-felvételezési módszerrel lehet a leggyakrabban találkozni. FELLEG (1987) a munkanapfelvétellel kapcsolatos tevékenységet három részre osztotta:

- előkészítés,
- a munkanapfelvétel időtanulmánya,
- a nyert adatok feldolgozása, elemzése és értékelése.

A tevékenység-időtartam mérések során nyert adatokból először mért idő mérleget készítenek, feltüntetve a hasznos és a veszteség idő kategóriákat. Ezt követően az adatbázis (tevékenységek sora és hozzájuk rendelt időtartamok) újra vizsgálatával feltárják a veszteségeket, a felesleges műveleteket, ráfordított időtartamokat, a szervezési hibákat stb. Mindezek elvezetnek a racionalizálási javaslatként elkészített munkaidő normál mérleghez és az ajánlott szervezési módszer, -eljárás megfogalmazásához.

A munkaerőt jellemző munkaidő-tanulmányok hozzájárulnak az emberi erőforrás racionalizálásának, a fejlesztő, ésszerű erőforrás felhasználásnak, a magasabb termelékenység és hatékonyság biztosításának, és a kapacitások gazdaságos működtetésének megalapozásához.

Az **információ**, minden emberi tevékenység alapvető összetevője, az emberi értelem és a környező világ kapcsolatának megteremtője. CHIKÁN (2006) természetesnek tartja, hogy a vállalatok működésében is kulcs fontosságú szerepet játszik: a vállalati működés egyik erőforrása. Más részről ott szerepel tevékenységének eredményei között is, hiszen a vállalat fel is használ és termel is információt, így a vállalat működését integráló folyamatok egyik összetevője.

Az információt, mint erőforrást első sorban az jellemzi, hogy helyettesítheti a többi termelési tényezőt, hiszen a legfrissebb információk birtokában kevesebb anyag-, energia-, tőke-, idő-, munkaerő felhasználásával lehet ugyanazt a terméket előállítani.

Az információnak, mint árunak az érvényességi ciklusa rövidül, egyre gyorsabban jelennek meg az újabb, pontosabb információk. Ez egyben azt is jelenti, hogy ez az erőforrás mennyiségében rendkívül nagy ütemben bővül. Ahogy BRÓDY (2003) megállapítja az információ, nem csökken azáltal, hogy megosztják, azaz a szűkösség elvét nehezen lehet rá alkalmazni. Ez megkülönbözteti a többi erőforrástól, mert azok szűkösen állnak rendelkezésre, és ez a piaci folyamatok egyik mozgatórugója.

Az információ vállalati felhasználásának három egymással összefüggő területét lehet kiemelni:

1. A döntéshozatal

FORRESTER (1961) szerint a döntés információk átalakítása akciókká. NEMÉNY (1971) szerint a döntés információk átalakítása információkká. Lényegében a döntés azt jelenti, hogy a környezetből és a vállalat korábbi működéséből származó információk alapján olyan új információkat hoznak létre, amelyek a vállalat működését biztosítják, az erőforrásokat mozgásba hozzák.

2. A kommunikáció

A szervezetek működéséhez szükséges emberi kapcsolatokhoz elengedhetetlen a szervezeten belüli, és kívüli információcsere.

3. A folyamatok lebonyolítása

A vállalat mindennapi működése megköveteli, hogy a vállalat érintettjei tudják azt, hogy mikor mi a teendő. Az információkkal végezhető fő tevékenységi formák: a tervezés, a műveletek végrehajtása, az elszámolások és az elemzések (CHIKÁN, 2006).

Az információ feldolgozási módszere az információs technológia (IT), amely robbanásszerűen fejlődik. Az IT fejlődése napjainkra elvezetett az elektronikus kereskedelem (e-commerce) és az elektronikus üzletvitel (e-business) kialakulásához és elterjedéséhez. Az IT felhasználására épülő virtuális vállalat koncepciója, ahol a

hagyományos működési formákat és fizikai eszközöket információs eszközök váltják fel, forradalmasítja nemcsak az információ vállalati szerepét, de az egész gazdaság működését is. Alig két évtizede értelmezik az információt erőforrásként, de ez az értelmezés máris tovább bővül. Mivel az információ forrása az emberiség által felhalmozott tudás, egyre inkább a tudást emlegetik a gazdaság egyik legfontosabb erőforrásként. Szokás „tudás alapú gazdaságról” és „tudás alapú társadalomról” beszélni.

A vállalatok inputkereslete származékos kereslet, hiszen a vállalat azért keres egy adott erőforrást, mert a vásárlók meg kívánják venni a közreműködésével előállított terméket, és olyan árat kínálnak a termékért, amely hosszabb távon legalább normál profitot biztosít. A származékos kereslet másodlagos szükséglet-kielégítést jelent, azaz a vállalatok az inputtényezőt nem közvetlen szükséglet kielégítés céljából, hanem **profitszerzés** céljából szerzik be. A szervezetek számára az egyes termelési tényezők korlátozott mennyiségben állnak rendelkezésre, azaz meghatározzák a gazdálkodásuk korlátait. Az erőforrásokat így, **szűk keresztmetszetük** jellemzi. **Értékük** rendelkezésre állásuktól, keresletüktől függően változik, optimális allokációjuk biztosítására esetenként egymást **helyettesíthetik**, vagy **kiegészíthetik**. A termelés során a termelési tényezők felhasználásával ráfordítások keletkeznek, melyeket azért vállal a szervezet, mert a megtermelt termék értékesítéséből maximális profitot remél. Az erőforrások bemutatásával az volt a céлом, hogy megállapítsam az időre vonatkozathatóak-e az erőforrások közös jellemzői. A következő alfejezetben alátámasztom, hogy az idő is rendelkezik olyan tulajdonságokkal, melyek a többi termelési tényezőt jellemzik.

2. 2. 2. Az idő, mint erőforrás

A termelés eredményét egyéb erőforrások mellett a termelésre fordított időtartam is befolyásolja. A vállalkozások, gazdasági rendszerek működése ugyanis időben zajló folyamat, konkrét időpontban vizsgált állapotuk mindig az idő függvényében értelmezhető (TAKÁCSNÉ, 2001).

Az erőforrások **ökonómiai** szempontból vizsgált hasznossága is csak időhöz kötötten, folyamatosan, vagy meghatározott ideig létezik:

- ha valamely erőforrás adott gazdasági rendszerbe inputként belép a rendszer működésének időtartama alatt az máshol nem hasznosítható,

- ha valamely erőforrást adott időben nem használtak fel, a fel nem használt kapacitás nem, vagy csak jelentős gazdasági áldozattal vihető át más időpontra,
- vannak erőforrások, amelyek csak meghatározott időpontban alkalmasak arra, hogy gazdasági tevékenységben hasznosíthatóak legyenek,
- van, hogy a termelés egyes inputokat csak meghatározott időpontokban igényel (http://www2.freeweb.hu/szie-hem/3/vallalatigazd/3_vallgazd_2.doc).

Az idő ökonómiai megközelítésére, jellemzésére alkalmas az **időegység ára**. Bár az idő önmagában nem termelési tényező, de a gazdasági rendszerek működésén keresztül - az erőforrások felhasználásához hasonlóan - mégis, mint **sajátos ráfordítás** jelenik meg. A ráfordítások ára abból ered, hogy korlátozottan állnak rendelkezésre. Az idő akkor **korlátozott**, ha a szervezetnek nem áll rendelkezésére elegendő erőforrás ahhoz, hogy valamennyi pozitív eredményt biztosító tevékenységet megvalósítson. Az időráfordítás ára az úgy nevezett elmaradó haszon, vagyis az a jövedelem, amit a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrással a lekötés ideje alatt más alternatív folyamatban lehetne elérni.

Az időtől függő termelési folyamatok esetében mindig valamely termelési tényező az idő függvényében változik. Az ilyen folyamatoknak két alap típusa különböztethető meg:

1. a hozamok és a ráfordítások is az időtől függően változnak,
2. csak a ráfordítások függnak az időtől.

Az időráfordítás optimális nagyságának meghatározásakor abban az esetben, ha mind a hozam, mind a ráfordítás függvénye az időnek, azaz folyamatos termelés esetén az időráfordítás akkor optimális, ha azt a termelési folyamatot, amelyben az adott erőforrások felhasználásra kerülnek, addig folytatjuk, amíg a következő időegység alatt elérhető jövedelem éppen megegyezik a más termelési folyamatban elérhető időegység alatt előállított átlagjövedelemmel. Ha ez teljesül, akkor az időegységre számított átlagjövedelem maximális lesz, ez a vállalatok alapvető célja. A folyó periódust addig érdemes fenntartani, amíg a további időegység alatt elért jövedelemnövekmény nagyobb, mint az a jövedelem, amelyet a következő periódusban egy időegység alatt elérhetünk.

Ha csak a ráfordítás függvénye az időnek, azaz egyszeri termelés esetén, az időegységenkénti hozam vagy teljesítmény állandó. Az idő ráfordítás-optimum feltétele az, hogy a meglévő folyamat marginális költsége egyezzen meg a helyette beállítható folyamat időegységre számított átlagköltségével. Ha az alternatív folyamatok teljesen megegyeznek, az optimum feltétellel úgy egyszerűsíthető, hogy a meglévő folyamat

optimális élettartamát az időegységre számított átlagköltség minimuma határozza meg (KIRÁLY, 2004).

A **vállalatgazdaságban** a befektetés gazdaságossági vizsgálatok esetében kerül előtérbe az időtényező. A beruházás előkészítési és pénzügyi (befektetési) döntések esetében tipikus az eltérő idődimenzió probléma előfordulása. Az egyes befektetések, és azok alternatíváinak értékelésekor az okoz problémát, hogy a jelenben befektetendő tőke összegét kell összehasonlítani a jövőben jelentkező eredménnyel. Az összehasonlítás csak akkor tehető meg, ha a különböző időpontban felmerülő összegeket azonos időpontra vonatkoztatjuk. Ez a művelet a **gazdasági mennyiségek időbeli súlyozása**. Eszközeként az úgynevezett kalkulatív kamatlábat használjuk, ami a döntéshozó időpreferenciáját fejezi ki (KOVÁCS, 2009).

Időpreferenciának nevezzük, ha egy jelenben meglévő gazdasági mennyiséget előnyben részesítünk egy jövőben várhatóval szemben. Mérészáma a kamatláb, illetve diszkontláb.

Az időpreferenciát a pénz idő értékével fejezzük ki, a gazdasági kalkulációk során a diszkontláb - jelenérték számítás -, illetve a kamatláb - jövőérték számítás -, mint technikai mérőszámot alkalmazzuk. Az időpreferencia döntéshozónként más és más, objektív és szubjektív tényezőktől függ.

Az időpreferenciára ható objektív tényezők:

- jelenlegi alternatív befektetések jövedelmezősége,
- befektetett tőke mobilizálhatósága,
- kockázat mértéke,
- infláció mértéke.

Az időpreferenciára ható szubjektív tényezők:

- jelenlegi szükséglet erőssége,
- jövőbeni szükséglet erőssége,
- bizonytalanság személyes megítélése,
- hozzáállás a kockázat vállaláshoz,
- inflációs várakozások (CHIKÁN, 2001).

A többi erőforrást jellemző tulajdonságok közül az időt is jellemzi, hogy **szüksösen** áll rendelkezésre, korlátként viselkedik, azaz gazdálkodni kell vele. Az időnek is van objektíven meghatározható ára, a termelési folyamatokban sajátos ráfordításként jelenik

meg. Igaz rá, hogy a többi erőforrással **kombinálható**, az egyes erőforrásokkal **helyettesíthető** (hiszen több szakértelem, több információ, több berendezés stb. kevesebb időráfordítással jár együtt). Az idő is lehet **mobilizálható**, abban az értelemben, hogy szabaddá tehető. Az idő fontos aspektusa az ökonómiai, és a gazdasági elemzéseknek. Mégsem szerepel a termelési tényezők sorában. Ennek magyarázata lehet, hogy egyrészt természetes, hogy valamennyi folyamatnak, így a gazdasági folyamatoknak is az idő ad keretet, másrészt az idő nem anyagi, hanem absztrakt fogalmi tényező, a kézzel fogható javak közt nehezen kezelhető. Ennek ellenére helye van az erőforrások közt, hiszen az erőforrásokat jellemző kritériumokkal az idő is jellemezhető.

2. 3. Az idő a vezetésben

Az idő, mint korlátozottan rendelkezésre álló erőforrás befolyásolja az elvégezhető feladatok mennyiségét, illetve az egyes feladatokra fordítható időmennyiséget. Ez a tény a termelési folyamatokban, a normák felállítása kapcsán alapvető tényként figyelembe vett tényező, ami befolyásolja a technológiai folyamat megvalósításának rendjét, és hatással van a költségek alakulására is, így konkrét mérhető gazdasági vonatkozása is van, ami a komplex gazdasági elemzések témakörében vizsgálható (SÁNDOR és mtsai, 1997).

A vezetési struktúrában a vezetői feladatok nehezebben tervezhetők és köthetők időhöz, mint egy konkrét technológiai vagy beruházási folyamatban, de ez sokszor csak első megközelítésben igaz. A vezető tevékenységében is számos olyan feladat van, ami ténylegesen időhöz köthető, megtervezhető és betartható, így a vezetői munka hatékonysága is növelhető az időtényezőre nézve, ugyanakkor ennek a végrehajtása komoly önkontrollt igényel.

Kérdésként merülhet fel, hogy minek tekintsük az időt a vezetési munka szempontjából? *Korlátnak*, ami a vezetőt folyamatosan céltudatos cselekvésre készíteti a célok elérése érdekében vagy *erőforrásnak*, amivel hatékonyan kell gazdálkodni? Mindkettő igaz lehet a vezetés különböző szintjein. Az alsó szintű vezetőknek, akiknek a munkája a technológiai folyamatok betartásához, végrehajtásához kötődik, az idő inkább korlát, amit figyelembe kell vennie a munkatevékenységek irányítása, a folyamat zavarainak elhárítása során. A magasabb szinteken az idő egyre inkább erőforrás, amivel hatékonyan kell és lehet is gazdálkodni (KATONÁNÉ és mtsai, 1997).

Az osztrák Czipin & Proudfoot tanácsadó cég 2004-ben végzett felmérése szerint Magyarországon az elvesztegetett munkaidő költsége meghaladja a kétezer milliárd forintot évente. Egy magyar vállalatnál dolgozó munkaerő évente 728 órát, azaz 104 munkanapot kénytelen elvesztegetni termelékenységi problémák miatt. Ez azt jelenti, hogy hazánkban a vállalkozások átlagos termelési szintje 59 százalékos, az optimálisnak tartott 85 százalék helyett. A tanulmány kimutatása alapján az alacsony termelékenység okai nagyrészt vezetési problémákra vezethetők vissza. A tanulmány azt is megállapítja, hogy a kelet-európai menedzserek probléma felismerése 70 százalékkal marad el az amerikaiakétól. Érdemes tehát a magyar vezetőknek erőfeszítéseket tenni a hatékonyabb vezetés érdekében, hiszen ezzel komoly összegeket takaríthatnak meg vállalataiknak (KARÁCSONY – MEHLHOFFER, 2004).

DRUCKER (1991) „A hatékony vezető” című művében arról ír, mit kell tennie a menedzsernek ahhoz, hogy hatékony irányító lehessen. Megállapítja, hogy a hatékonysághoz vezető út első állomása az, hogy a vezető tisztázza, mire megy el az ideje, majd ennek ismeretében egy olyan időbeosztást készít, ami biztosítja, hogy nem vesztegeti el amúgy is kevés idejét. A nap egy vezető számára is 24 órából áll, amelyben vezetői tevékenysége mellett időt kell szakítani magánéletére és élettani folyamatainak (alvás, étkezés, higiénia) biztosítására is. Ez utóbbi normális esetben legalább napi 10 órát vesz igénybe. A fennmaradó 14 óra elegendő kell legyen a munkára, a munkába járásra és családi életre, valamint a hobbitevékenységekre is. Sok vezető napi 15 óránál több munkát végez, ami azt jelenti, hogy nemcsak a családot, a művelődést, a szórakozást kell feláldoznia, hanem egészségét is (menedzserbetegségek). A stressz mellett valószínűleg az élettani folyamatok rovására is munkát végez, aminek hosszabb távon súlyos következményei lehetnek, egyéntől és alkattól függően, de az esetek nagy százalékában. A vezető tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő. Egy amerikai felmérés szerint egy ipari felsővezető napi munkaideje 12 óra, egy középvezetőé 10 óra. Egy német felmérés szerint a vezetők napi 10 órát dolgoznak. Egy, a rendszerváltás előtti magyar felmérés szerint az iparvállalatok felső vezetőinek tényleges munkaideje 10,3 óra, amihez nyugodtan hozzászámíthatunk még napi 1-2 óra olyan munkát, amit a vezető hazavisz, mert annak elvégzéséhez zavartalan nyugalomra van szüksége (MEHLHOFFER, 2004).

Ezzel szinte percre pontosan azonos eredményre jutott DAJNOKI (2006), aki hat első számú és hat beosztott vezetőt figyelt meg 5-5 napon keresztül. Az első számú vezetőket, tulajdonosi érdekeltségüknek köszönhetően feszített munkatempó

jellemezte, átlagosan 10 óra 43 perc volt munkaidejük. A beosztott vezetők napi egy órával kevesebbet, 9 óra 29 percet töltöttek munkával. A megfigyelt vezetők közül több gyakran vitte haza és fejezte be otthon az irodában elkezdett munkát.

Ha a vezető meg akar szabadulni az időhiány által okozott szorongásaitól, az erőn felüli munka fáradtságától, családi és egészségi problémáitól, hatékonyan kell gazdálkodnia saját és a vállalat vezetésére szánt, vagy ahhoz szükséges idejével. A legfelső vezetőnek, illetve vezetésnek a gazdasági lehetőségek figyelembe vétele mellett úgy kell megszervezni a vállalat vezetői munkáját, hogy mindenki összhangot tudjon teremteni feladata, ideje, képességei és magánélete között.

2. 3. 1. Vezetői időgazdálkodás

Az utóbbi öt-hat évtizedekben a vállalati eredményesség és a termelékenység kapcsolatát vizsgálva szembetűnő, hogy míg a termelés és a technológia jelentős mértékű, addig a fehér galléros termelékenység visszafogottabb növekedéssel jellemezhető. Termelékenység elemzés során a rendelkezésünkre álló erőforrások felhasználását vizsgáljuk. A vezető legfontosabb erőforrása – ideje.

Az idő, mint erőforrás egyedülálló tulajdonságokkal rendelkezik: az egyén számára véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára hozzáférhető. Ezek a tulajdonságok mutatnak rá az idő-paradoxonra, vagyis arra, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok. Mivel a vezetők munkájának is az idő ad keretet, érthető, hogy a vezetéstudomány területén is időről-időre előtérbe kerültek az időgazdálkodással foglalkozó kutatások. Mára az időgazdálkodás négy generációja segíti a menedzsereket az önszervezés „high-tech”-jének elsajátításában. A time management elvei, módszerei a vezetőket a legmagasabb szintű személyes termelékenység eléréséhez juttathatják el.

Az időgazdálkodás első generációja **az idő hatékony felhasználását** állította a középpontba, vagyis abban akartak a vezetők segítségére lenni, hogy mindent a lehető legrövidebb idő alatt, a legkisebb energia befektetéssel tudjanak elvégezni. JOSEPHS (1996) az „Időgazdálkodás vezetőknek” (1955) című könyvében mutatta be személyes időgazdálkodási rendszerét. Kiindulásként meghatározta az időmegtakarítás három alapelvét:

1. A szükségtelen, megszokásból végzett dolgok kiiktatása.
2. Egyszerű, könnyebb, gyorsabb megoldások keresése (egyszerűsítés).
3. Egyszerre két-három dologgal foglalkozni.

Ezen alapelvek úgy valósíthatók meg, ha a vezető tevékenységeiről ütemtervet készít, úgy, hogy naponta célokat tűz ki maga elé, ezeket fontossági sorrendbe állítja, meghatározza az elérésükhöz szükséges tennivalókat, melyeket listába szed, hogy forgatókönyvszerűen végrehajthatóak legyenek. A vezető személyes időfelhasználása javítható az állandóan ismétlődő, rutin feladatok esetében egyszerűsítéssel és delegálással. Josephs rámutat arra, hogy a vezetők a kellemetlen, nehéz, elbizonytalanító feladatokat gyakran halogatják. Ennek elkerülésére javasolja, hogy a vezető kötelezze el magát a határidő mellett, jutalmazza saját elért teljesítményét, bontsa részfeladatokra a munkát. Konkrét, alkalmazható technikákat mutat be a munkát félbeszakító felettesek, beosztottak, látogatók kezelésére, és gyakorlati tanácsokat fogalmaz meg az iroda, az íróasztal megfelelő berendezésére (ajánlja a segítő eszközök – telefon, fax, levelezés – használatát).

A 70-es évek generációja a hatékonyság helyett az **eredményességet** hangsúlyozza. LAKEIN (1995) szerint a vezető az előtte álló feladatok közül mindig azt választja, amelynek a legnagyobb a hozama. Fontosabb, hogy a menedzser mire használja az időt, mint az, hogy minden feladat a lehető leghatékonyabban legyen elvégezve. A vezető munkája akkor lehet eredményes, ha a fennálló szükségletek alapján meghatározza hosszú távú, illetve ezek elérését biztosító azonnali céljait, melyeket prioritásuk alapján rendszerez. Ez az ABC rendszer. A – a nagyon fontos, B – a közepesen fontos, C – a nem fontos célok megjelölésére szolgál. Az A célokon belül a legfontosabb A-1-es jelölést, a második A-2-est, a harmadik A-3-ast kap, és így tovább. A B, C célok hasonló felosztása után a célok megvalósításához szükséges feladatok listázása történik. A listáról a nem fontos, az azonnal el nem végezhető feladatokat törölni kell, így maradnak az azonnal végzendő tevékenységek. Ezekhez határidőket kell rendelni, ütemezni kell, majd ütemezés szerint végrehajtani.

Lakein követője LEBOEUF (1999) azt vallja, hogy eredményesnek lenni annyi, mint alternatív célok közül kiválasztani a leghelyesebbet és azt elérni. Ahhoz, hogy a vezető a jövőben a legjövödelmezőbben használhassa fel idejét és energiáját elengedhetetlen, hogy előtte időt és energiát szánjon a tervezésre. Egyszerűen így fogalmazza meg a munkabefektetés-elméletet: a vezetőnek fel kell áldoznia valamennyit jelen idejéből és energiájából, hogy a későbbiekben kevesebb munkával többet tudjon teljesíteni. Ha a vezető hagyja, hogy a pillanatnyi szükségletek, körülmények határozzák meg cselekedeteit, tevékenységcsapdába kerül. Ez célok megfogalmazásával, fontossági sorrendbe állításukkal, részcélokra bontásukkal, határidők kijelölésével elkerülhető.

Az időfelhasználás racionalizáláshoz időelemzés készítését javasolja. Ennek során körülbelül harminc szokásos heti tevékenység időtartamát kell a vezetőnek először megbecsülni, majd ténylegesen felmérni. A becült és a valós érték összevetéséből kiderül hová tűnik a vezető ideje, milyen időrablók hátráltatják munkáját.

LeBoeuf is fontosnak tartja a feladat és felelősség delegálást, a pontos kommunikációt vezető és beosztott között, a megfelelő konfliktuskezelést, a munkakörülmények körültekintő megszervezését és segítő eszközök alkalmazását a jobb időgazdálkodás érdekében.

A második generáció képviselője ONCKEN (2000) is, aki Monkey Business címmel jelentette meg időgazdálkodási menedzser technikáját. A **majom-analógia** segítségével a vezető visszanyerheti rejtélyesen elvesztett idejét. A majmok az éppen sorra kerülő feladatokat szimbolizálják. A vezetőkre rátelepedhetnek a majmok, nyaggathatják őket, megoldást várva. Ha halogatják a megoldást, számuk tovább növekedhet, ami a vezető teljesítményromlásához vezethet. A vezető, akkor felel meg a vele szembeni elvárásoknak, ha képes a vállalata számára innovatív, újító döntések meghozatalára. (Hiszen az állandóan változó gazdasági környezetben az innováció hiányában rugalmatlanná váló szervezetnek még a fennmaradása is kétséges.) A vezetőnek minél több szabad felhasználású időre van szüksége, hogy innovatív döntések hozhasson. A szabad felhasználású idő legnagyobb ellensége a beosztottakra fordított idő. A legnagyobb időrabló, amikor az adott majom a beosztott válláról sikeresen ugrik eredeti gazdája vállára, azaz a beosztott főnökére tolja feladata megoldását. A legfontosabb vezetői döntés az időfelhasználás javításában: visszaadni mindenkinek a majmát (feladatát), etesse, gondozza (oldja meg vállalja a felelősséget érte) mindenki a sajátját. Meg kell még határozni a majom etetési időt is, azaz a főnök – beosztott konzultációt. Összegezve: a vezetőnek kezdeményező, önállóan cselekvő, megbízható beosztottakra, hatékony vezetői kommunikációra és a beosztottak rendszeres ellenőrzésére van szüksége.

A 80-as 90-es években a **vezetéspszichológia** kiemelt kutatási területe lett az időgazdálkodás. RUE – BYARS (1990) Supervision című művében a vezetői munkát megszakító eseményeket, az előre nem tervezett krízishelyzeteket, a vezető személyes szervezetlenségét és a külső rendetlenséget sorolják az idővesztés okai közé. A szerzők szerint a vezetőnek célszerű először időelemzéssel a tipikus időrablókat kiszűrnie, majd hasznos munkahelyi szokásokat bevezetnie a megfelelő időgazdálkodás kialakításához. Ajánlják még iratkezelési technikák alkalmazását, emlékeztetőket,

iratrendezők használatát, hatékony telefonálási módszereket, ötleteket a zavaró látogatók leszerelésére, a halogatások elkerülésére, feladat és felelősség delegálására. Javasolják a munkahelyi kommunikáció fejlesztését a személyes megbeszélések, az írásos közlések és az értekezletek terén. Ez azért fontos, mert a kommunikáció alapvető részét képezi a vezető munkájának, segítségével kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttműködés jöhet létre vezető és beosztottak közt (DAJNOKI, 2007), ami pozitívan visszahat a vezető időgazdálkodására is.

SMITH (1996) is pszichológiai oldalról közelíti meg az időgazdálkodást. Szerinte az időgazdálkodás nem más, mint eseményirányítás. Ezt így magyarázza: az idő alapeleme az esemény. Az idő lényegében nem más, mint események sora, egymásutánja. Vannak olyan események melyeket teljesen képes irányítani az ember, és vannak olyanok, amelyeket egyáltalán nem. Az emberek elsősorban a számukra fontos eseményeket szeretnék irányítani. Ezek a prioritásaik, melyeket vezérlő értékeik, azaz személyiségük alapvető építőelemei (tisztesség, becsület, őszinteség, stb.) határoznak meg. A tettek és a vezérlő értékek önmegvalósítással, önszervezéssel kerülnek közelebb egymáshoz. Smith produktivitási piramis modellje bemutatja a napi teendők és vezérlő értékek közti összefüggést:



1. ábra: Produktivitási piramis

Forrás: SMITH,1994

A piramist alulról indulva kell felépíteni. Nem véletlen a piramisforma, egyre szűkebb fókuszálást, egyre fokozódó konkrétságot jelent. A vezérlő elvek általánosak, ezeket konkrét eredményekként megfogalmazva lehet eljutni a hosszú távú célokig, melyeket néhány éven belül lehet elérni. A hosszú távú célok teljesüléséig sok köztes lépést kell megtenni, melyekhez egy egész sor konkrét napi feladat végrehajtására van szükség. Összegezve: az értékek határozzák meg miért, a hosszú távú célok mutatják meg, hogy

mit, a köztes célok pedig azt, hogy hogyan lehet a kitűzött célt megvalósítani. A cél valójában egy fennálló állapottal való konfrontáció. Megvalósítása azt jelenti, hogy az egyén valami újat hoz létre, elhagyja az ismerős, kényelmes terepet, a komfortzónát, új magatartásformákat kénytelen elsajátítani. A céloknak konkrétaknak, mérhetőeknek, cselekvésorientáltaknak, reálisaknak és jól időzítetteknek kell lenniük. Ez a modell időgazdálkodás szemléletének lényege.

Smith a gyakorlatban a Franklin Időtervező (Franklin Quest Company) használatát ajánlja. Ez a korábban bemutatott ABC rendszerre épül, azaz fontossági sorrendbe állított célok által meghatározott napi feladatok tervezésére.

GITLIN (1992) is a vezető személye felől közelíti meg az időgazdálkodás kérdését. Önismeret segítségével a vezető tisztázhatja, mit akar és mire képes. Az idő nem képes alkalmazkodni a vezető időigényéhez, de a vezető képes igazodni az idő múlásához. Ha a vezető tudatában van annak, hogy adott idő alatt nem képes képességei maximumát nyújtani, akkor mindenképpen új gondolkodásmódot és munkastílust kell elsajátítania. A hatékony időbeosztáshoz vezető út első lépése tehát az, hogy a vezető felméri saját maga és jelenlegi időbeosztásának gyengéit és erősségeit.

Az időbeosztás vizsgálatára Gitlin egy nagyon részletes felmérést dolgozott ki. A felmérés első része 48 állítást vizsgál, amely a munkamódszerre vonatkozik, a második része 12 kijelentést tartalmaz a főnöki és vezetői tevékenységgel kapcsolatban. Ezek az állítások a korábbi időgazdálkodási módszerek elemeire építenek. A felmérés értékelésekor a vezető először azt tudja tisztázni, hogy mennyire hatékony jelenlegi időbeosztása és mennyire ért egyet, a különböző időfelhasználást javító módszerrel. Ezután kiválaszthatja azokat, amelyeket meg akar és meg is tud valósítani. Így az idővel való gazdálkodás személyes filozófiájává válhat. Ez ösztönözni fogja, hogy káros szokásain változtasson, új szokásokat vegyen fel, új viselkedési formával azonosuljon, új vezetési módszert alkalmazzon. Hogy melyik a legjobb, legcélravezetőbb vezetési módszer azt a vezető személyiségén túl még számos tényező befolyásolja; a feladat, a körülmények, a beosztottak képességei stb. (BERDE, 2007).

Gitlin bár a vezető belső időérzékét hangsúlyozza, ad néhány hasznosítható gyakorlati tanácsot is. Ajánlja, hogy ne az események nyomása, hanem pontosan tisztázott célkitűzések irányítsák a vezetőt időbeosztásában. Javasolja a tevékenységek fontossági sorrendbe állítását, heti, havi tervek készítését, a papírmunka megszervezését, és az időpazarlás száműzését az értekezletekről.

Az időgazdálkodás legkorszerűbb, negyedik generációjának megalapozója COVEY (2004) az egyéni időtervezés megkönnyítésére egy könnyen átlátható **modell** alkotott. Modelljének két dimenzióját a fontosság és a sürgősség képezi. A tevékenységek fontosságát az határozza meg, mennyire visz közel a célok eléréséhez. A sürgősség a tevékenységhez kapcsolódó határidőt jelenti.

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	<i>Sürgős és fontos dolgok:</i> Kritikus helyzetek Égető problémák Határidők	<i>Fontos de nem sürgős dolgok:</i> Megelőzés Kapcsolatépítés Új lehetőségek keresése Tervezés Rekreáció
Nem fontos	<i>Nem fontos, de sürgős dolgok:</i> Közbejött dolgok Küszöbön álló ügyek	<i>Sem nem fontos sem nem sürgős dolgok:</i> Rutin feladatok Idő töltések Bizonyos telefonok, posták

2. ábra: Covey modellje

Forrás: Covey, 2004

Az ábra szerint vannak olyan tennivalók, melyek egyszerre fontosak és sürgősek. Ezek a modell első negyedében találhatóak. Ide tartoznak a határidős projektek, találkozók, krízis helyzetek. A második negyedben az időgazdálkodás legfontosabb elemeit találjuk: tervezés, felkészülés, kapcsolatépítés, delegálás. A harmadik negyedbe az időrabló tevékenységek kerültek – telefonok, értekezlet, félbeszakítások. A negyedik negyedben a lényegtelen feladatok vannak. A modell segítségével kiszűrhetőek a vezetői időgazdálkodás hibái (SZABÓ, 2004).

Az idő használati értékének fogalmát UPDEGRAFF (2004) vezeti be. Az időt, mint erőforrást, - akár a pénzt, az embereket, vagy az eszközöket – akkor érdemes használni, ha a felhasználás határhaszna pozitív, azaz az érte várhatóan megszerezhető érték, és a siker valószínűségének szorzata nagyobb, mint a felhasznált erőforrás használati értéke. Ebből az következik, hogy akkor érdemes valakinek látszólag ésszerűtlenül sok időt, pénzt fordítani valamire, ha amit megszerez, annak számára különleges, mások számára még rejtett értéke van; vagy a siker valószínűsége jóval nagyobb, mint mások hiszik; vagy a felhasznált erőforrás használati értéke számára kisebb, mint ellenfelei feltételezik.

Az idő használati értéke növelhető előzetes felkészüléssel, a megfelelő erőforrások felhalmozásával. Updegraff úgy fogalmaz, hogy az időt raktározható a tudás felhalmozásával, az ötletek feljegyzésével, a megbeszélésekről, tárgyalásokról készített feljegyzésekkel.

VINCZE (2004) szerint az idő meg is vehető, igaz nem az időtartam, hanem az idő használati értéke. A leggyakoribb idővétel a telefonálás. (A telefonálásra fordított idővel és a telefonálás árával meg lehet venni azt az időt és útiköltséget, amelyet a személyes megbeszélésre kellett volna fordítani.) Időt vétel a levél-, a csomagküldés, a taxizás, és természetesen a munkához a legmegfelelőbb, legjobb szerszámok, eszközök, módszerek alkalmazása is.

Az időgazdálkodással foglalkozó szakírók jelentős része konkrét időgazdálkodási technikákat is megfogalmaz. Ezen technikákból felállítható egy egymásra épülő, általánosan alkalmazható időgazdálkodási módszer.

1. Az eredményes időgazdálkodáshoz vezető út első lépése a **listakészítés**. Az összes napi - vagy akár heti, havi - feladatot fel kell jegyezni.
2. Ezt követi a **feladatok rangsorolása**.
3. A rangsorolást logikusan követő lépés az **időrabló tevékenységek kiszűrése**.
4. Az időgazdálkodás **négy-negyedes módszere**, amely a leghatékonyabban hangsúlyozza fontos feladatainkat. (A- fontos és sürgős, B – fontos, C – sürgős, D – egyéb, rutin feladatok.)

A bemutatott szerzők közül Josephs, Lakin, Smith és Covey egyaránt javasolja a listázást és a rangsor készítést. Leboeuf, Rue - Byars az időrablók leleplezésében és az ellenük való védekezésben mutatnak utat. Ezen technikák akár önállóan, akár egymásra épült egészként alkalmazhatók a vezetői munka hatékonyságának fokozására.

Ebben az alfejezetben igyekeztem kiemelni azokat az időgazdálkodást kutató szakembereket, akik nemcsak megfelelő módszert adnak, de megfelelő szemléletet is, amelynek az a legnagyobb tanulsága, hogy nemcsak időnkkel, de életünkkel is gazdálkodnunk kell.

Vizsgálataimban nagy hangsúlyt fektetek az időtényezőnek a vezetési funkciókban, és a változási folyamatokban betöltött szerepének feltárására. A következő alfejezetek ezért ezzel a két témakörrel foglalkoznak.

2. 4. Vezetési feladatok

A vezető munkája során vezetési feladatokat lát el. Ezek a feladatok időráfordítást igényelnek. Az, hogy mely feladatra mennyi időt szán a vezető, meghatározhatja sikerességét, személyes hatékonyságát, ezért vizsgálom az időtényezőt a vezetési feladatokban. Ebben a fejezetben bemutatom mik a vezetési feladatok, a vezetési irodalomban milyen rendszerezések születtek a témával kapcsolatban, dolgozatomban melyik csoportosítást kívánom követni.

Vezetők és vezetettek évezredek óta léteznek, mint ahogy vezetési problémák is. A vezetés kifejezés és annak tartalma hosszú idők óta vita tárgya (ROÓZ, 1995).

ROBBINS (1991) szerint a vezetés egy olyan átfogó tevékenység, amelyben a vezető a többi ember által, illetve velük együtt eredményesen valósítja meg a dolgokat.

NEMES (1998) megfogalmazásában a vezetés az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul a szervezeti célok elérése érdekében.

BERDE (2003) a vezetést, mint komplex feladatot definiálja, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amely révén a szervezet realizálja céljait, küldetését, biztosítja a résztvevőknek összhangját.

A vezetési tevékenység több, egymástól jól elkülöníthető feladatból áll. A vezetési feladatok meghatározása LÁ CZAY (2003) szerint azért fontos, mert ezek megoldására a vezetőknek fel kell készülniük, és ezek határozzák meg azt is, hogy a vezetőknek milyen speciális ismeretekkel, képzettségekkel kell rendelkezniük.

A vezetéstudomány területén a vezetési funkcióknak számos megközelítése, rendszerezése létezik. A legkorábbi meghatározás Henry Fayoltól (1916) származik. Ő megkülönböztette a műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli, vezetési (Administration) vállalati területeket. Ez utóbbi területhez a következő funkciókat sorolta: **tervezés, szervezés, direkt irányítás, koordinálás, ellenőrzés** (FAYOL, 1984). Ez a felosztás mai napig befolyásoló hatást gyakorol a vezetés elméletére és gyakorlatára.

GULICK - URWICK (1937) csoportosítása közel áll a fayoli rendszerhez. Ők a Planning (tervezés), Organizing (szervezés), Staffing (személyi ügyek), Directing (utasítás), Coordinating (koordinálás), Reporting (információgyűjtés, beszámoltatás), Budgeting (pénzügyi tervek, költségvetések kialakítása) funkciókat különböztették meg. A kezdőbetűk összeolvasásából kialakuló mozaikszó: POSDCORB – néven ismert felosztást is már több mint 70 éve emlegetik.

A fayoli vonal folytatói KOONTZ - O'DONNELL (1964) a tervezést, a szervezést, a személyzeti tevékenységet, a beosztottak vezetését (leading), és a kontrollt jelölték meg vezetési feladatként.

A 80-as évektől a vezetéstudományi irodalomban a vezetési feladatok értékelése változik, árnyaltabbá válik. A különböző szakírók különböző módon közelítik meg a kérdést. PETERS - WATERMAN (1986) megállapítja, hogy a szerzők egy-egy általuk jelentősnek tartott vezetési tényező szerint rendszerezik a vezetési feladatokat, így sokféle csoportosítás alakul ki. Vannak, akik korábban kisebb súlyúnak vélt feladatokat vesznek fel a rendszerbe. Mások az alapvető vezetési feladatokat bontják tovább, így akár száznál is több feladatot határoznak meg. BERKI (2000) szerint korszakonként is különböző vezetési feladatokat lehet a rendszerbe illeszteni.

MINTZBERG (1973) a vezetési funkciókat **vezetői szerepekhez kapcsolva** rendszerezi. Empirikus vizsgálatokat végzett, azaz vezetői időfelmérés keretében öt vezető tevékenységét figyelte meg egy-egy héten keresztül. Arra a következtetésre jutott, hogy a vezetői munka 10 vezetői szereppel jellemezhető (1. táblázat).

**1. táblázat:
A vezetői szerepek csoportosítása**

Interperszonális szerepek	Információs szerepek	Döntési szerepek
Protokoláris (nyilvános megjelenés)	Információszerző	Vállalkozói
Vezetői (főnöki)	Információterjesztő	Zavarelhárító (problémakezelő)
Kapcsolatteremtő és ápoló	Szóvivő	Erőforrás elosztó
		Tárgyaló-megegyező

Forrás: MINTZBERG, 1975

HITT (1990) **irodalmi, filozófiai kutatásokból** kiindulva a vezetési feladatok közé az elképzelés megalkotását, a csapat kialakítását, az értékek tisztázását, a helyzet meghatározását, a kommunikálást, a képessé tételt, a felkészítést, és a mérést sorolta.

HUITFELDT és mtsai (1993) is definiálták a vezetési feladatokat. Ők a tervezést, a döntést, a megvalósítást, az ellenőrzést, a motiválást, a tájékoztatást, és az értékelést foglalták rendszerbe.

A fenti megközelítések rávilágítanak arra, hogy azt, milyen funkciókból áll a vezetői tevékenység, mi a vezetői munka feladattartalma, valóban számos tényező befolyásolhatja. Ezek közül a legfontosabbak a vezető személyisége, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, a szervezet típusa, a mérete, a tevékenysége.

A vezetési feladatok csoportosításait elemezve megállapíthatjuk, hogy a legáltalánosabban elfogadott rendszerben a vezetési funkciók a vezetési folyamat logikai egymásra épülését követik, a tervezés – döntés – rendelkezés – szervezés – ellenőrzés sorrendisége szerint. Néhányan kibővítik a sort az általuk fontosnak tartott feladattal, mint a feladatok strukturálása (BERKI - BERDE, 2001), a motiváció, a teljesítménymérés (DIENESNÉ, 2000), stb. Vannak viszont olyan feladatok, amelyek nehezen illeszthetők be ebbe a logikai folyamatba. A szervezetmenedzsment, a konfliktuskezelés vagy a szervezeti kultúra kérdései nehezen építhetők be a vezetői folyamat fenti logikájába. Ezt figyelembe véve DONELLY és mtsai (1992) a vezetési feladatokat három csoportba sorolták, aszerint, hogy a szervezethez, az emberhez vagy a termelési folyamathoz kapcsolódik az adott funkció. Ezt a csoportosítást a DE AMTC Vezetés és Munkatudományi Tanszékének munkatársai fejlesztették tovább, és

alkalmazzák feladatelvű kutatási programjuknál. A korábbi PhD kutatásokhoz hasonlóan, dolgozatomban én is a vezetési feladatoknak a következő rendszerezését követem (2. táblázat).

**2. táblázat:
Alapvető vezetési feladatok**

<i>1. Szervezet menedzsment</i>	<i>2. Emberi erőforrás menedzsment</i>	<i>3. Folyamat menedzsment</i>
1.1. Szervezeti struktúra kialakítása	2.1. Motivációmenedzsment	3.1. Stratégiamentedzsment
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Tervezés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás, toborzás	3.4. Végrehajtás, rendelkezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Munkakör kialakítás elemzés	3.5. Szervezés
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Logisztikai-menedzsment
1.7. Vezetési struktúra és hierarchia kialakítása	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Ellenőrzés
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermentedzsment	3.8. Minőségmenedzsment

Forrás: BERDE, 2009.

Az alapvető vezetési feladatok első csoportját a **szervezetmenedzsment** képezi. Ide a szervezet által meghatározott funkciók sorolhatóak, úgy, mint a szervezeti struktúra létrehozása, fejlesztése, kommunikáció a szervezetben, információ-, csoport- és változásmenedzsment.

Az **emberi erőforrás-menedzsment** a motivációt, a konfliktuskezelést, és a humán erőforrás gazdálkodás hagyományos feladatait tartalmazza.

A **folyamatmenedzsment**ben találhatjuk meg a tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés hagyományos vezetési feladatokat. Mellettük a hosszú távú tervezésből stratégiai menedzsmentté váló funkciót, a szervezésből kiváló logisztikai-

menedzsmentet, és az ellenőrzésből kiinduló, mára folyamatirányítói szerephez jutó minőségmenedzsmentet találhatjuk még ebben a csoportban. Korábban ezek a feladatok a termelés-menedzsmenthez tartoztak. Mára azonban a szolgáltató ágazat térnyerése indokoltá teszi, hogy folyamatmenedzsmentként definiáljuk a fenti funkciókat.

2. 5. Változásmenedzsment

A vezetési feladatok közül kiemelten kezelem a változásmenedzsmentet, mert úgy ítélem meg, hogy a változás az a szervezeti folyamat, amelyben az időtényező meghatározó szerepet játszik. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a változásmenedzsment sikerét jelentősen befolyásolhatja a szervezet változásra adott reakciójának gyorsasága (a reakció idő), ezért vizsgálom külön ezt a vezetői tevékenységet. Ebben a fejezetben bemutatom mi a változás, és hogyan jellemezhető.

A szervezeti változások témaköre az 1980-as években került előtérbe. Ez leginkább azzal magyarázható, hogy a szervezetek környezetében is jelentős változások zajlottak le, és zajlanak le a mai napig is. A korábbi konjunkturális időszakokat kiszámíthatóság és előre jelezhetőség jellemezte, de ma ez egyre kevésbé mondható el. Napjaink piacait a fogyasztói igények állandó változása jellemzi, egyre képzetesebb munkaerő jelenik meg a munkaerő piacokon is. Elképzelhetetlen üteművé vált a technológiai fejlődés, felgyorsult a termékfejlesztés folyamata, és lecsökkent az áruk, szolgáltatások élettartama. A szervezetek környezetét tehát nem csupán állandó változások jellemzik, de maguknak, a változásoknak az üteme is felgyorsult. A szervezeteket ma ez a turbulens és bizonytalan környezet kényszeríti rá a változásokhoz való alkalmazkodásra (DOBÁK, 2002). Ugyanakkor minden szervezetre jellemző a stabilitásra törekvés, az, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak bevett magatartásukon (NORTHCRAFT-NEALE, 1990). A szervezet és vezetése számára fontos feladatot, egyben egy folyamatos tevékenységet jelent a változás és a stabilitás közti egyensúly megteremtése. A szervezetekben sokféle változás zajlik. BECKGARD és HARRIS (1977) a változásokat az átmenetekkel azonosítják, amelyek a szervezetet annak korábbi állapotából a jövőbeli állapotába vezetik át.

MOLNÁR és KIRILLY (2000) hasonlóan fogalmazzák, de kibővítik a meghatározást a teljesítmény aspektussal is. Szerintük a változásmenedzselés eredményeképpen egy cég vagy szervezeti egység A állapotból B állapotba sikeresen mozdul el, miközben egy magasabb teljesítményszintre emelkedik.

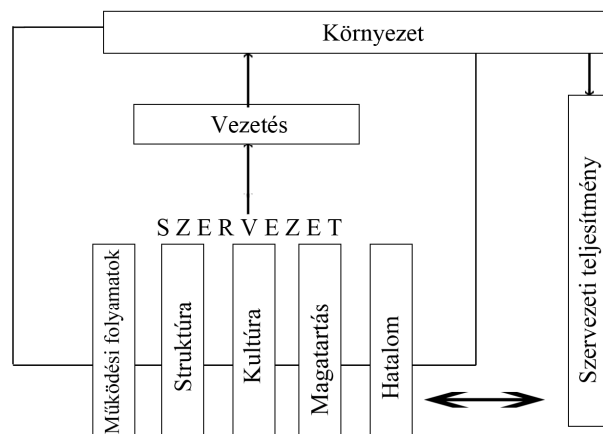
NADLER (1980) a hatékonyságot hangsúlyozza: „a változásokra akkor kerül sor, ha a vezető felismeri, hogy az elemek közötti kapcsolat az adott állapotban nem kedvez a hatékonyságnak, és a szervezetet át kell alakítani. Ez gyakran azt jelenti, hogy újra kell gondolni, és újólág meg kell határozni a szervezet feladatát, majd meg kell változtatni más elemeket is, alátámasztva a feladatok megvalósítását.”

THOM (1999) változáskezelésként definiálja a stratégiákban, folyamatokban, szociális-gazdasági rendszerekben lejátszódó valamennyi tervezett, irányított, szervezett és ellenőrzött változtatást.

KISS (1991) a **szervezeti változást** olyan átalakulásként írja le, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be, a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kisérvé. A szervezeti változások egységes jellemzői:

- a szervezet lényegi jellemzőiből legalább egy változik
- a változás meghalad egy bizonyos nagyságrendet
- a szervezet vezetése tudatosan irányítja, vagy legalább hatékonyan befolyásolja a változás irányát, kimenetelét. Ez a változások vezetése - egyszerűen: a változásvezetés - lényege.

Az irányított változtatások szempontjából lényeges elemeket KISS modellbe is rendezte (3. ábra). A modell négy alapeleme a környezet, a vezetés, a szervezet és a szervezeti teljesítmény.



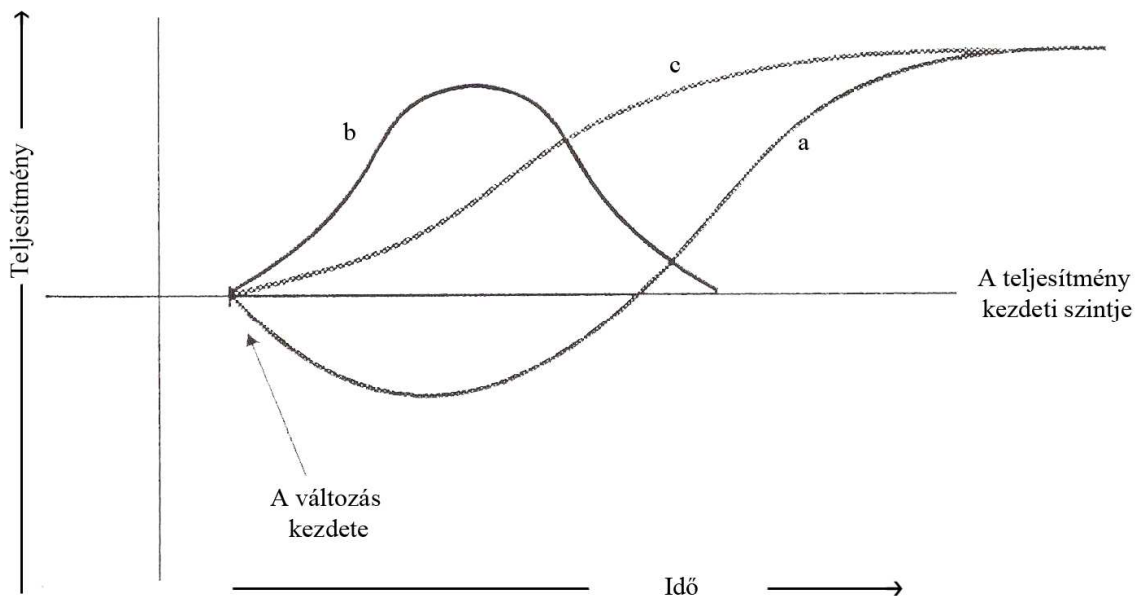
3. ábra: A változásvezetés szervezetelméleti modellje

Forrás: KISS, 1991

A modell a vezetést a szervezettől elkülönülve tartalmazza. Ez jelzi, hogy ennek az elemnek meghatározó jelentősége van a változások kezelésében, azaz elvárás a vezetéssel szemben a változások tudatos befolyásolása. A szervezeti tényezők közül a

modell a működési folyamatokat, a szervezeti struktúrát, a -kultúrát, és a -magatartást jelöli meg külön, vagyis a szerző ezeket tartja a változások esetében lényegesnek. A modell harmadik eleme a szervezeti teljesítmény, amely a szervezet változásokhoz való alkalmazkodási képességét tükrözi.

GIBSON és mtsai (1984) a **szervezeti változtatás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását** vizsgálták. Megállapították, hogy ez a hatás más rövid- és hosszú távon. Rövidtávon a teljesítményt kezdeti visszaesés jellemzi, ahogy a 4. ábra *a* görbéje mutatja. Ez azzal magyarázható, hogy ilyen rövid idő alatt a változásokat még nem sikerült teljesen adoptálni, miközben a régi gyakorlat már nem működik. A *b* görbe egy másik lehetséges rövidtávú hatást mutat. Ebben az esetben a változások pozitív hatása gyorsan jelentkezett, de ugyanilyen gyorsan „el is múlt”. Ennek oka lehet a kezdeti lelkesedés eltűnése, vagy az, hogy nem sikerült a vezetésnek rögzíteni a változásokat. A *c* görbe a változások hosszú távú folyamatos teljesítménynövekedéssel járó hatását vázolja fel. A kutatók szerint azonban ez inkább a vezetői várakozásokat tükrözi, mint a valóságot. Mégis azt kifejezi, hogy a változások okozta teljesítmény-változásokról csak hosszabb távon kaphatunk reális képet.

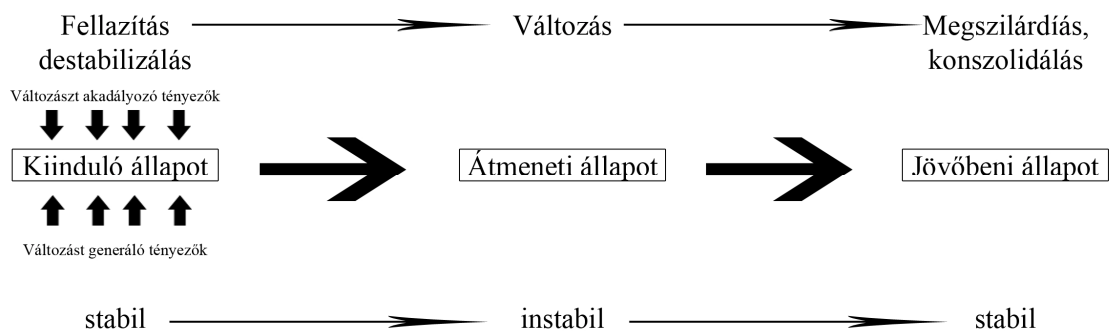


4. ábra: A szervezeti változás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása

Forrás: GIBSON, 1984

A **változási folyamat** fázisokra bontható. LEWIN (1975) nyomán három fázist különböztetünk meg: a kiinduló, az átmeneti és a jövőbeli állapotot (5. ábra). A kiinduló

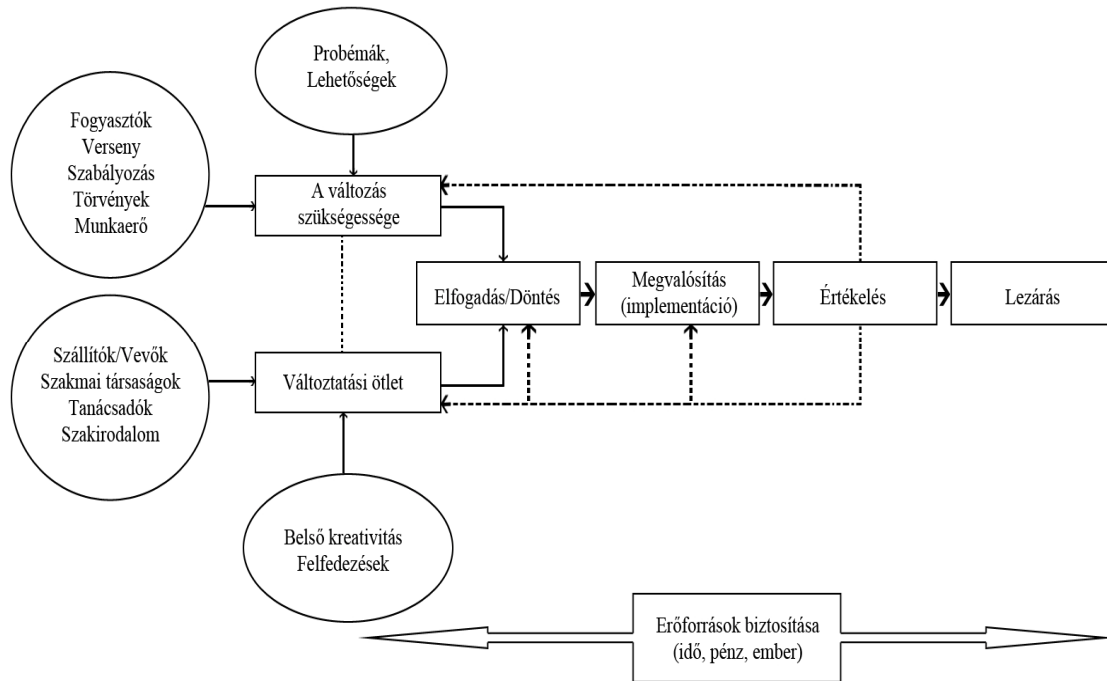
helyzetben a változást generáló és gátló tényezők, körülmények még egyensúlyban vannak, jellemző a stabilitás. Valamilyen okból a változást generáló erők felerősödhetnek, vagy a változást akadályozó tényezők gyengülhetnek, aminek az a következménye, hogy a stabilitást bizonytalanság váltja fel, megkezdődik a változás, melynek eredménye még nem ismert. A változás eredményeit a jövőben meg kell szilárdítani, újra stabilitást kell teremteni. LEWIN különösen hangsúlyozza, hogy a kezdeti szakaszban csak a meglévő állapot fellazítása után érdemes a változtatáshoz hozzáfogni, mert e nélkül csak átmeneti sikerre lehet számítani. A lezáró szakaszban az eredmények megszilárdítását célzó konszolidáció is rendkívül fontos, hisz e nélkül a szervezet visszatérhet korábbi, nem kívánatos állapotába.



5. ábra: A változás folyamata

Forrás: KOCSIS (1995) nyomán BERDE (2003)

A szervezetekben bekövetkező változtatási programoknak vannak olyan elemei, amelyek többé-kevésbé minden esetben felfedezhetők. Ez alapján dolgozta ki DAFT (1992) a szervezeti változtatások általános folyamatmodelljét (6. ábra).



6. ábra: A szervezeti változások általános folyamatmodellje

Forrás: DAFT, 1992

A változtatás gondolata felmerülhet valamilyen külső-, vagy belső kényszer hatására. Ilyenkor gyakran a szervezeti teljesítmény csökkenése hívja fel rá a figyelmet. A vezetők kénytelenek teljes erőbedobással a problémák feltárására és megoldására összpontosítani. Másrészt, a szervezeti változtatások beindulhatnak egy vállalatnál kívülről, vagy belülről érkező változtatási ötlet következtében is. A változtatási gondolat megszületését valamelyik változtatási alternatíva elfogadásáról szóló döntés követi. A megvalósítás, implementálás szakaszában a szervezeti tagok elsajátítják az új módszert, az új gondolkodásmódot. Ez a legkritikusabb fázis, a változtatás sikere az implementáció sikerességétől függ. A vezetőknek ösztönözniük kell a szervezeti tagokat a változás melletti elkötelezettségre, figyelmet kell fordítaniuk a képzésekre. A változtatási program értékelése is nehéz feladat. Nagy körültekintéssel kell kiválasztani, hogy mikor, illetve milyen időközönként történjen az értékelés, mivel rövidtávon a változtatásoknak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása félrevezető lehet. A változtatási ötletek és döntések csak akkor válhatnak valósággá, ha támogatásukra a megfelelő anyagi, emberei, időbeli erőforrás rendelkezésre áll. A szervezetek megváltozása természetesen nem követi mereven a folyamatmodellben bemutatott

sorrendiséget, hiszen a folyamatot visszacsatolások, oda-vissza hatások, fázisok összemosódása jellemzi.

A **változások természetének** jellemzését csoportba sorolásukkal lehet szemléltetni. HARRINGTON (1995) a változás két típusát vázolja fel. A folyamatos változtatás a rendszer és a környezet egyensúlyának megőrzését és a rendszer hatékonyságának javítását, a rendszerelemeknek és folyamatoknak az adott rendszerhatárok közti tökéletesítését tűzi ki célul. A radikális változtatás, pedig a korábbi szabályokat felrúgva magának a struktúrát meghatározó rendszernek a megváltoztatását célozza meg.

MILLER és FRIESEN (1984) inkrementális és radikális változásokat különböztet meg. Míg az inkrementális változások fokozatosan, lépésről-lépésre történnek, a radikális változások átmenet nélkül, azonnal. A radikális változások a meglévő struktúrát, kultúrát, rendszert felszámolják, és új szervezetet hoznak létre.

A szervezetekben lezajló változásokat DOBÁK (2002) méretük alapján csoportosítja. Ő is az inkrementális és radikális változás elnevezést alkalmazza. A két csoport jellemzését a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat:

Inkrementális és radikális változások a szervezetben

Inkrementális változás	<i>Szemponatok</i>	Radikális változás
Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	<i>A változás terjedelme</i>	Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
A megváltozó szervezeti jellemzők kis mértékű módosulása	<i>A változás mértéke</i>	A szervezeti jellemzők nagy mértékű változása
Adott szervezeti egységre korlátozódó változások	<i>A változás hatóköre</i>	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	<i>A változás szintje</i>	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	<i>A változás módja</i>	Nagyobb látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	<i>A változás sebessége</i>	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	<i>A változás alapvető célja</i>	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	<i>A változás irányítása</i>	A felső vezetés irányítja

Forrás: DOBÁK, 2002

A szervezetek életük jelentős részében az evolúció szakaszában vannak, amikor a vezetők a külső környezethez történő alkalmazkodást főleg inkrementális, illetve korlátozott mértékű radikális változások révén biztosítják, de ezek önmagukban nem

változtatják meg a szervezetet. Forradalmi változásokra mindig valamilyen kényszer hatására kerül sor, amikor a jelenlegi tevékenység tökéletesítése vagy korrigálása már nem elegendő, hiszen a szervezet túlélése forog kockán (TUSHMAN és mtsai 1986).

A **változások színtere maga a szervezet**, ahol – a szakirodalmi adatok szerint – óhatatlanul megjelenik az újtól való félelem, a **változással szembeni ellenállás**. GOODSTEIN - BURKE (1991) úgy látja, még akkor is nehéz rávenni egy szervezetet a változásra, ha túlélése forog kockán. KESZI (2002) az ellenállás időbeli alakulását úgy egyéni, mint szervezeti szinten „hullámvasút-szerű ciklikussággal” jellemzi, amit a teljesítmény és az önbecsülés hullámzására vezet vissza.

BAKACSI (2007) az ellenállás okait személyes és szervezeti eredetű okok csoportjába különíti el. Szerinte a személyes indíttatású ellenállás magatartási, kulturális, pszichológiai tényezőkre vezethető vissza. Legfontosabb tényezőnek, az egyénnek az ismeretlentől, az újtól való félelmét tartja. Ezen felül a legáltalánosabb, változást akadályozó tényezők közé a személyes státusz féltését, az új technológia elsajátításától való félelmet, a munkalehetőség féltését, a megszokotthoz való ragaszkodást, a másoktól való függést, a bizalom hiányát, az eltérő értékrendet és az új vezetőkkel szembeni bizalmatlanságot sorolja.

A szervezeti ellenállás szoros kapcsolatban van a szervezeti konzervativizmussal, azaz a szervezetek azon törekvésével, hogy adott állapotukat fenntartsák. A szervezeti ellenállás legfőbb oka a hatalmi pozíciók féltése. A szervezet tagjai saját érdeküket a szervezeti érdek fölé helyezik. A változások szinte mindig érintik a hatalmi szerkezetet, ami egyéni érdekek sérelmét, és ezzel együtt komoly ellenállást von maga után. Az is személyes érdekek sérelmével jár, ha a szervezet erőforrás-elosztását érinti a változás. Természetesen ellenállást szül a létszámcsökkentés, a szervezeti egységek megszűnése, a költségvetési keretek szűkítése, stb. A szervezeti ellenállást kiváltó tényezők között a szervezeti kultúra, a szervezeti értékrend és a szervezeten belüli csoportok normarendszere is szerepel.

A változás természetének feltárása során bemutattam, hogy a szervezetek környezetét állandó változások jellemzik és a változások üteme is felgyorsult. A szervezet érdeke a változásokhoz való alkalmazkodás, mert a szervezeti teljesítmény csak így tartható fenn, illetve így fokozható. A környezet-szervezet kapcsolatrendszerben a legfontosabb szerepet az adaptáció, azaz az alkalmazkodás játssza. A szervezet adaptációs képessége megmutatja, hogy milyen gyorsan és milyen hatékonyan képes illeszkedni a külső környezet változásához. Döntő versenyelőnyt jelent, ha a változási képesség a szervezet

alapvető képessége, ha szinte beépül a szervezetbe a gyors reagálás iránti igény, hiszen ez a szervezeti teljesítmény hosszú távú fenntartását és növelését szolgálja. Ez rámutat arra, hogy a változtatás sikerességét alapvetően meghatározza a reagálás gyorsasága, így az időtényező szerepe ez esetben is elvitathatatlan.

A változás a szervezet, a vezetés a személy oldaláról irányítja az időtényezőre a figyelmet. A feldolgozott irodalmi adatokat értékelve megállapítható, hogy szervezeti és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként is értelmezhető gazdasági tényező. Hatással van a szervezeti folyamatokra, szerepe két irányú: egyrészt korlátot, másrészt előnyt jelenthet. Korlát, mert végességével a beavatkozási lehetőségeket behatárolja, és előny, mert éppen korlátossága kényszerítheti ki a döntést, beavatkozást.

Az idő múlása mindennapi életünk meghatározója, magától értetődően tartozik hozzá létünkhöz. Ahogy bővültek a tudományos ismeretek, úgy fejlődött a természeti jelenségek megértése, és ezzel együtt kialakult az időfogalom és időszemlélet is. Az idővel és térrel kapcsolatos legfontosabb filozófiai probléma, hogy objektív realitás-e az idő, vagy pusztán logikai absztrakció, mely csupán az ember tudatában létezik. A materializmus az időt objektív jellegűnek és az anyagtól elválaszthatatlannak tartja, tagadja az időn és a téren kívüli létet. Az idealisták ezzel szemben az idő objektív jellegét tagadják, az időt az egyéni tudat tartalmától teszik függővé.

Az idő fontos aspektusa az ökonómiai, és a gazdasági elemzéseknek. A többi erőforrást jellemző tulajdonságok közül az időre is igaz, hogy szűkösen áll rendelkezésre, gazdálkodni kell vele. Igaz rá, hogy a többi erőforrással kombinálható, az egyes erőforrásokkal helyettesíthető (hiszen több szakértelem, több információ, több berendezés stb. kevesebb időráfordítással jár együtt). Az idő is lehet mobilizálható, abban az értelemben, hogy szabaddá tehető. Másrészt azonban az idő, mint korlát is leírható. Az időről megállapítható, hogy rendelkezik az erőforrás-kritériumokkal.

A vezetők munkájának az idő ad keretet, érthető, hogy a vezetéstudomány területén egyre gyakrabban előtérbe kerültek az időgazdálkodással foglalkozó kutatások. Mára az időgazdálkodás négy generációja segíti a menedzsereket az önszervezés „high-tech”-jének elsajátításában. A time management elvei, módszerei a vezetőket a legmagasabb szintű személyes termelékenység eléréséhez jutathatják el.

Vizsgálataimban nagy hangsúlyt fektetek az időtényezőnek a vezetési funkciókban, és a változási folyamatokban betöltött szerepének feltárására. Az alapvető vezetési

feladatokat három csoportra bontva, mint szervezetmenedzsmenthez (szervezeti struktúra létrehozása, fejlesztése, kommunikáció a szervezetben, információ-, csoport- és változásmenedzsment), emberi erőforrás-menedzsmenthez (motiváció, konfliktuskezelés, humán erőforrás gazdálkodás hagyományos feladatai), és folyamatmenedzsmenthez (a tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés hagyományos vezetési feladatok, stratégiai menedzsment, logisztikai-menedzsment, és minőségmenedzsment) tartozó funkciókat vizsgálom. A változást, mint szervezeti változást értelmezem, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben bekövetkező átalakulás, a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kísérve. A változtatás, azaz az alkalmazkodás sikerességét alapvetően meghatározza a reagálás gyorsasága, így az időtényező szerepe ez esetben is elvitathatatlan.

A feldolgozott irodalmi adatokat értékelve megállapítható, hogy ökonómiai és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként értelmezhető gazdálkodási tényező. Hatással van az alapvető szervezeti folyamatokra.

3. A VIZSGÁLATOK MÓDSZERE, ANYAGA

3.1. A kutatás előzményei

Kutatási területem az időtényező vezetői munkában betöltött szerepének jellemzése volt, illetve annak feltárása, hogy az idő, mint erőforrás, hogyan állítható a menedzseri és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába. Ez a téma szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Munkatudományi Tanszéke által indított kutatási programhoz (BERDE, 2009).

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

7. ábra: A menedzsment funkcionális vizsgálata című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája. Programvezető: Dr. Berde Csaba

Forrás: BERDE, 2009.

A kutatási program célja - ahogy elnevezése is mutatja - „A menedzsment funkcionális vizsgálata”. A 7. ábrán látható a program struktúrája, amelyet moduláris felépítés jellemez. Ez azt jelenti, hogy a kutatás három fő, egymással összefüggő területet ölel fel, melyek mindegyike résztémakörökből épül fel. A részekre bontás alaposabb, részletesebb vizsgálatok elvégzését teszi lehetővé, ugyanakkor a kapott eredmények folyamatosan beépíthetők a fő területek vizsgálatába is. Így a kutatási program témái, résztémái horizontálisan és vertikálisan folyamatosan szűkíthetőek és bővíthetőek. Az egymásra épülő struktúrának köszönhetően megállapítások tehetőek időrendiség szerint, illetve ugyanazon témának eltérő időszakokban folytatott megfigyelései biztosíthatják az időbeli folytonosságot is. A vizsgálati módszer azért minősíthető funkcionális jellegűnek, mert elsősorban a vezető feladatainak meghatározása és a feladatokat befolyásoló tényezők elemzése a kutatás fő célja. Az adatgyűjtés során alkalmazott kérdőíves interjúk révén a megkérdezett vezetők véleménye és tapasztalata értékítélete és preferenciái képezik a minősítések alapját. Ennek köszönhetően a kutatási módszer a funkcionalitás mellett empirikusnak nevezhető.

Kutatási témám a folyamat menedzsment fő területhez, azon belül az időgazdálkodás résztémakörhöz illeszkedik.

3. 2. A vizsgálatok módszere

A vizsgálatok rendszere a Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Munkatudományi Tanszék munkatársai által kidolgozott és alkalmazott módszerhez (BERDE, 2003) igazodik, ami kérdőíves interjú, vállalati adatgyűjtést jelent.

A szakirodalmi ajánlások figyelembe vételével összeállított kérdőívet először véletlenszerűen kiválasztott 50 vezetővel személyes próbainterjú során teszteltem. Az így szerzett tapasztalatok alapján véglegesítettem kérdéseimet és esettanulmány segítségével dolgoztam ki a vizsgálatnál alkalmazott módszertani eljárásokat.

A végleges formát öltött kérdőíveket (1. melléklet) kérdezőbiztosok jutatták el a vizsgálatba vont szervezetekhez. A kérdezőbiztossal történő adat-felvételezés az egyik legmegbízhatóbb módszernek tekinthető (BABBIE, 1999), amely biztosítja a releváns választást és a kérdőívek megfelelő szintű kitöltöttségét.

A vizsgálatom jellege meghatározta a kérdőívek célcsoportját, azaz az egyes vállalkozások vezető beosztású alkalmazottait kértem válaszadásra.

A kérdőív három részre tagolható:

- Az első rész az „Általános adatlap”, amely a válaszadó munkahelyét jellemző szervezeti adatok gyűjtésére szolgál. Az adatokból kiderül a szervezet a tevékenysége, a működési formája, a működési ideje, a foglalkoztatottak létszáma, az előző évi adózás előtti eredménye, árbevétele és az esetleges szervezeti változások ideje. Ezen adatok lehetővé teszik a szervezetek tevékenység, működési forma, üzemméret szerinti összehasonlítását.
- A második rész az „Interjúalany azonosító adatait” tartalmazza. Ezekből kiderül a válaszadó neme, kora, legmagasabb iskolai végzettsége, beosztása, munkatapasztalata, átlagos munkaideje, beosztottjainak száma. A kapott információk segítségével képet kaphatunk arról, hogy a különböző vezetési szinteken lévő, különböző beosztású, különböző iskolai végzettségű, munkatapasztalatú, korú, stb. vezetők azonosan, vagy különbözően értékelik az általam vizsgált kérdéseket.
- A harmadik, tulajdonképpen az érdemi információkat hordozó rész a „Vezetési interjú”, amely 14 kérdést tartalmaz. Az első 11 kérdésben megadtam 7-8 tényezőt, melyeket 1-től 5-ig terjedő skálán kellett minősíteni. Az utolsó 3 kérdésben a megadott 9 tényező befolyásolási hatását – semleges, pozitív, negatív – dimenziókkal kellett minősíteni.
A vezetési interjúval begyűjtött adatokkal
 - erőforrás,
 - vezetési feladat (funkció),
 - változás,
 - reakció idő,
 - és időtényezőre vonatkozó hatás vizsgálatokat végeztem.

A vizsgálatok alapadatai a vezetési interjúban begyűjtött kvantitatív minősítések jelentik. A Vezetési interjúban minden vizsgált problémára önálló kérdést fogalmaztam meg. (1. Melléklet) A kérdőív a megkérdezett véleményét tükrözi, a vizsgálat a válaszadó preferencia értékére vonatkozik, így preferencia vizsgálatnak tekinthető. A kérdések irányítottak, zártak, hiszen a lehetséges válaszok meg voltak adva. A válaszok megadták az adott kérdés kapcsán vizsgált tényezőket, melyeket az interjúalany 1-től 5-ig minősített. (1 – jelentéktelen; 2 – kis jelentőségű; 3 – közepes jelentőségű; 4 – jelentős; 5 – kiemelkedő jelentőségű) SOMOGYI (1998) és munkatársai szerint az

ötszintes intenzitás skála alkalmazása a leginkább célra vezető, mert a több szintes értékelési lehetőségtől sem várható árnyaltabb értékelés. A válaszolók szabad pontozást végeztek. Ez, ahogy TOMCSÁNYI (2000) megállapítja, a leggyakrabban használt minősítési rendszer. A pontozás sorrendi módszer, rangsort ad meg.

Az adatok feldolgozását a kérdőívek ellenőrzésével kezdtem. Ezután elkészítettem a vizsgálatokhoz szükséges kódolási rendszert, majd számítógépen rögzítettem az adatokat. Az adatokat a szervezeti paraméterek és az interjú alany személyes jellemzői alapján is rendszereztem, csoportosítottam. Az így kapott csoportok összehasonlító vizsgálatok elvégzésére is lehetőséget adtak. Ezeket statisztikai módszerekkel is elemeztem és összeállítottam az eredményeket bemutató ábrákat, táblázatokat. Ez a feldolgozási módszer megfelel a CSEH - SZOMBATI és munkatársai (1971) által kidolgozott ajánlásnak.

3. 3. Alkalmazott statisztikai módszerek

A begyűjtött adatok jellegének figyelembe vételével, a vizsgálati célnak megfelelő feldolgozás érdekében többféle alkalmazott statisztikai elemző eljárást alkalmaztam. A kérdőívek értékelését leíró statisztikai elemzéssel kezdtem, majd hipotézisvizsgálatot, főkomponens elemzést, varianciaanalízist és klaszterelemzést végeztem.

3. 3. 1. Leíró statisztikai módszerek

A válaszadó vezetők személyes jellemzői és a szervezetek paraméterei alapján létrehozott csoportokban az adatokat statisztikai módszerekkel értékeltem. A kérdőív kérdéseit, jellegüktől függően számtani átlagolással, megoszlás vizsgálattal, valamint az egyes válaszok csoportba rendezésével elemeztem.

A kérdőív általános adatlapjából származó adatok nominális és ordinális mérési szintűek. Ezeknél a mérési szinteknél gyakoriság (Frequency) vizsgálat alkalmazható. Vizsgálatomban csoportosító sorokat képezek. A csoportosító sor a statisztikai sokaság minden adatát csoportképző ismérv változatai szerinti felsorolásban tartalmazza, így a csoportképző ismérv változatok alapján részsokaságok jönnek létre, amelyek összege a fősokaság összegével egyenlő.

A szervezetek és a vezetők jellemzőinek figyelembe vételével a következő változókat hoztam létre:

- A szervezeteket ágazati besorolás szerint: mezőgazdasági, élelmiszeripari, ipari, szolgáltató, kereskedelmi és egyéb tevékenységű csoportokba soroltam.
- A vállalkozásokat működési forma szerint: részvénytársasági, korlátolt felelősségű társasági, betéti társasági, szövetkezeti és egyéb formákba soroltam be.
- A cégek üzemméret szerinti csoportosításánál a KSH ajánlása szerint megkülönböztettem az 1-9 főt foglalkoztató mikro-, a 10-49 főt foglalkoztató kis-, az 50-249 főt foglalkoztató közép-, és a 250 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatokat.
- A szervezeteket két csoportra bontottam, az alapján, hogy az elmúlt időszakban átéltek-e jelentős átalakulást, vagy nem.
- A válaszadó vezetők nemük alapján a férfiak, illetve a nők csoportjába kerültek.
- A megkérdezetteket korosztályuk alapján 5 generációba soroltam: a 20-29 évesek, a 30-39 évesek, a 40-49 évesek, az 50-59 évesek és a 60 év feletti.
- Csoportokat képeztem az interjú alanyok legmagasabb iskolai végzettsége alapján is. Szakiskolai, középiskolai, főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkezők tartoztak egy-egy kategóriába.
- Beosztásuk alapján a segédmunkásként, betanított munkásként, szakmunkásként, alsóvezetőként, középvezetőként, felsővezetőként soroltam osztályokba a válaszolókat.
- Munkatapasztalatuk alapján megkülönböztettem a 0-10 éves, a 11- 20 éves, a 21-30 éves és a 30 év feletti munkaviszonnyal rendelkezők csoportjait.
- Beosztottjaik száma alapján három csoportba kerültek a vezetők: a 10 főnél kevesebbel, a 11-50 fővel, és az 51-nél több beosztottal dolgozók alkottak csoportokat.
- A vezetőket osztályoztam munkában töltött idejük alapján. Így a 8 óránál kevesebbet, a 8-10 órát, a 11-12 órát, és a 12 óránál többet dolgozók csoportjai jöttek létre.

Mennyiségi és minőségi sorok alkalmazásával elemeztem összegyűjtött adataimat. A mennyiségi sorok a sokaság számszerűen kifejezhető ismérv szerinti megoszlását, a minőségi sorok a fősokaság – részsokaság szerinti összetételét, szerkezetét fejezik ki.

Csoportosítást tartalmazó statisztikai sorok szerkesztését, összetételét a statisztika leggyakrabban megoszlási viszonyszámok segítségével vizsgálja. A megoszlási viszonyszám a statisztikai sokaság egyes részeinek arányát fejezi ki a sokaság egészéhez képest (GÁBRIELNÉ, 2002).

A nagy elemszámú minták legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetőek. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja (HUNYADI és mtsa, 2001).

Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás-, a reakció idő vizsgálatoknál az eltérő minőségi ismérvcsoportba tartozó tényezők összehasonlítását számtani átlagaik összevetésével végeztem. A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a tényezők szórását, illetve az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem a tényezők pontértékeinek megoszlási és rangsor vizsgálatát.

3. 3. 2. Hipotézis vizsgálat

Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás- és a reakció idő vizsgálatoknál elemeztem, hogy a vizsgálatba vont szervezetek különböző szempontok – tevékenység, működési forma, méret, átalakulás – alapján képzett csoportjai között van-e különbség az időtényező, az időhatékonyság, és a gyors reagálás megítélésében. Ugyancsak vizsgáltam hogy a vezetők véleménye mutat-e szignifikáns különbséget nemük, koruk, legmagasabb iskolai végzettségük, beosztásuk, munkatapasztalatuk, beosztottjaik száma, és munkaidejük alapján. Az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait hipotézis vizsgálatnak vettem alá, melynek elvégzéséhez az SPSS-13 Programcsomagot alkalmaztam.

Az elemzés során, amikor két sokaság valamely paraméterének összehasonlítása a cél, vagyis annak megállapítása, hogy statisztikailag igazolhatóan azonosnak tekinthetőek-e vagy eltérnek a vizsgált paraméterek, hipotézisvizsgálat végezhető. Ennek során lehet eldönteni, hogy az előzetes állítás - hipotézis - igaznak tekinthető-e vagy sem az adott megbízhatósági szinten. A hipotézis ellenőrzéséhez az alapsokaságból véletlenszerűen vett mintákra van szükség, melyekből statisztikai mutatók alapján lehet következtetéseket levonni. A véletlenszerűen vett mintákból számolt statisztikai mutatók véletlenszerűen eltérnek, vagyis valószínűségi változók. A valószínűségi változókkal számolt statisztikák ugyancsak valószínűségi változók, tehát a

segítségükkel levont következtetések is csak valamilyen valószínűségi szinten igazak. (TÓTHNÉ, 2002)

A hipotézis ellenőrzésének módszertani eljárása a statisztikai próba. Ez két értéknek, a próbastatisztika értékének és a kritikus (táblázati) értéknek az összehasonlításából áll. A próbastatisztika értéke a mintából kapott statisztikai mutatók képletébe való behelyettesítéssel kapható meg. Számszerű értéke a nullhipotézis érvényességétől függ. Általában minél inkább eltér a nullától annál kisebb a valószínűsége a nullhipotézis teljesülésének. A táblázati érték azt a határt adja meg, amelynél, ha nagyobb értéket mutat a próbastatisztika, akkor a nullhipotézist el kell utasítani. A kritikus érték nagysága a megbízhatósági szinttől függ. A H_0 hipotézis elfogadására vonatkozó statisztikai döntés helyességének valószínűségét fejezi ki a megbízhatósági szint $(1-\alpha)$. Igaz H_0 hipotézis $(1-\alpha)\%$ valószínűséggel kerül elfogadásra és $\alpha\%$ -ban lesz hibás a döntés. A hibás döntés valószínűsége a szignifikancia szint (α) .

Elemzésemben hipotézisvizsgálat keretében eloszlásra vonatkozó nemparaméteres próbát végzek. A sokaság függetlenségi vizsgálatát X^2 teszt segítségével végzem el. Az alapsokaság két ismérv szerinti csoportosításával „s x t” kontingencia táblázatot kapunk. Ezzel az vizsgálható, hogy az egyik ismérvtől független-e a másik ismérv szerinti eloszlás. A kritikus érték $szf = (s-1) \cdot (t-1)$ szabadságfok mellett van. Ha $X_{emp}^2 < X_{krit}^2$ - akkor H_0 elfogadásra kerül, vagyis a két ismérv független egymástól. Ha $X_{emp}^2 > X_{krit}^2$ - akkor H_0 elutasítva, vagyis a két ismérv nem független egymástól (TÓTHNÉ, 2002).

Ordinális skálán mért változók közötti kapcsolat elemzésére rangkorrelációt is alkalmazok, amikor az adott változók konkrét értékei nem ismertek, csak valamilyen szempont szerinti sorrendjük (KORPÁSNÉ, 2002). Ha a csoportképző ismérv két változós, Mann-Whitney, ha több változós Kruskal-Wallis próbát használok, amely a rangtranszformáció után a rangok átlagával tájékoztat a H_0 hipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről.

3. 3. 3. Főkomponens elemzés

Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás, és a reakció idő vizsgálatoknál főkomponens elemzést végeztem, abból célból, hogy a vizsgálatokat egyszerűsítsem, a vizsgált kérdések megítélésére szerkezeti összehasonlításokat végezhessek.

Amikor egy probléma megismerésénél egyszerre több, egymástól sem független változó kapcsolatával is számolnunk kell, a főkomponens elemzés módszerét kell használnunk.

A módszernek a célja az, hogy a változóhalmazt átalakítsa lineáris transzformáció segítségével az eredetinel kisebb számú, új változóhalmazzá, amely segítségével jobban megmagyarázhatjuk az eredeti változók nagy részét, valamint a változók közötti kapcsolatokat is feltárhatjuk (SZÉKELYI - BARNA, 2002). A főkomponens-elemzés segítségével olyan főkomponenseket hozunk létre, amelyek az eredeti változókkal szoros korrelációs kapcsolatban vannak, egymástól csaknem függetlenek és számuk a vizsgált mintához képest minimális. A főkomponens analízis egyik lényeges lépése, hogy az eredeti változók megfigyelt értékei alapján a főkomponens súlyokat becsül. A főkomponens súlyok azt adják meg, hogy egy-egy főkomponens milyen mértékben befolyásolja ugyanazt a változót. A főkomponens súlyokat mátrix elrendezésben adjuk meg. Általános szokás, hogy a $\pm 0,70$ vagy ennél nagyobb abszolút értékű faktorsúllyal rendelkező változót a faktorba tartozónak tekintjük, a 0,70-nél kisebb abszolút értékű faktorsúllyal rendelkező változókat, pedig nem azonosítjuk a vizsgált faktoral (SZŰCS, 2002). Számos irodalomban azonban már a 0,4 – 0,5-ös érték feletti faktorsúly esetén is a faktorhoz sorolják a változót (NARESH - MALHOTRA, 2001). A főkomponens elemzés során gyakran rotációt alkalmazunk, ami a koordináta-rendszer forgását jelenti. A forgatással, azt érjük el, hogy az új koordináta-rendszerben a főkomponensek már jobban értelmezhetőek legyenek, azaz egy változó lehetőleg csak egy komponenshez tartozzon. A főkomponens elemzés során a Spearman- féle rangkorrelációs mátrixot használtam az SPSS 13 programban a főkomponensek kialakításához. Amint kiszámoltattuk a főkomponens súlymátrixot, értelmet adhatunk az egyes főkomponenseknek is az azt meghatározó változók alapján. Az elemzés helytállóságát teszteli a KMO mutató és a Bartlett-féle teszt. KMO mutató értéke minimálisan 0,5 (SZÉKELYI - BARNA, 2002). A KMO mutató méri azt, hogy a páronkénti változókapcsolatok nem túl erősek-e. A túl erős kapcsolat sem kedvező a módszer alkalmazására, ugyanis akkor a páronkénti kapcsolatok határozzák meg az adathalmazt, és nem a mögöttük rejlő hatások. A Bartlett-féle teszt méri azt, hogy a változók páronként függetlenek-e. A 0,05-ös érték alatti szignifikancia azt jelzi, hogy páronként nem függetlenek a változók, ezért van értelme látens változókat keresni. A KMO teszt, melynek értéke minden futtatás esetén lényegesen meghaladta 0,5-öt, azt jelenti, hogy az adatok alkalmasak az adott analízisre. A Bartlett teszt mögött álló 0,05-nél kisebb szignifikancia szintek is jelezték, hogy a mért változóink megfelelnek a minimális követelményeknek.

A kérdőívben szereplő 88 változóra vonatkozóan adatredukciót hajtottam végre. Az adatredukció során a változók száma 36-ra csökkent, így áttekinthetőbbé váltak a további elemzések. Az információnak átlagosan 70,13%-át sikerült megőrizni, ami igen jónak tekinthető. Az adatredukció sikerességét mutatta a KMO és a Bartlett-féle teszt is. Az előbbi tekintetében minden főkomponens esetén 0,5-nél jóval magasabb érték adódott (0,7-0,8) és a Bartlett-teszt is szignifikáns volt. Az adatredukció során Varimax rotáció alkalmazásával adódtak a megfelelően értelmezhető főkomponens súlyok. Az erőforrás, vezetési feladat, változás és reakcióidő vizsgálat ordinális skálán mért kérdéseire a főkomponenseket külön-külön kérdéscsoportonként alakítottam ki. Tekintettel a hiányzó adatok kicsi arányára (1,9 %), a főkomponensek képzésekor nem alkalmaztam a hiányzó adatok átlaggal való pótlását. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott.

3. 3. 4. Varianciaanalízis (ANOVA)

A kialakult főkomponensekre varianciaanalízist végeztem, hogy statisztikailag igazoljam esetükben, a csoportosító ismérvek válaszadásra gyakorolt befolyásoló hatását.

A varianciaelemzés egy paraméteres eljárás, azaz a vizsgálatba bevont függő változónak normálisnak kell lennie. Segítségével arra a kérdésre keressük a választ, hogy van-e jelentős különbség az egyes ismérvek, mint független változók (pl. nem, kor) alapján csoportosított almintákban a függő változó (az időtényező hatásvizsgálata kapcsán kialakított főkomponensek) értékében, illetve egy-egy csoporton belül az értékek szórása és a csoportok közötti szórás eltér-e. Alkalmazásának további feltétele az alminták függetlensége, illetve a függő változó szórásának meg kell egyeznie az egyes almintákban. Ennek tesztelésére a Levene statisztikát alkalmazzuk. A mintát kétféle variancia segítségével jellemezzük, az ún. belső és külső varianciával. Ha a külső variancia lényegesen meghaladja a belső varianciát, akkor a különbségek a csoportok közötti eltérésben jelennek.

A varianciák különbözőségének számszerűsítésére a varianciák hányadosának és az F-eloszlás megfelelő értékének összehasonlítását, vagyis az F-próbát végezzük el. Ha a szignifikancia öt század (0,05) alatti, akkor elvetjük a nullhipotézist, miszerint a különböző csoportok között nincs különbség a függő változó értékében.

A kérdéscsoportonként kialakult főkomponensekre csoportképző ismérvek alapján végeztem varianciaanalízist. A 4. táblázatban látható fő csoportképző ismérvek alapján készültek az egyes elemzések. A táblázat az egyes ismérvekre vonatkozó hiányzó adatok %-át is tartalmazza. Hiányzó adatok esetén az adott válaszadó az adott vizsgálati szempont alapján kimaradt az elemzésből, azaz a hiányzó adatot nem helyettesítettem az átlaggal, mert az torzíthatja az eredményt. Másrészt a kellőképpen nagy elemszámú minta sem teszi szükségessé ezt a fajta korrekciót.

4. táblázat:

Csoportképző ismérvek a főkomponensek elemzésére

<i>Csoportképző ismérvek</i>	<i>Tényleges</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>%</i>
Foglalkoztatotti létszám	582	43	6,88
Nem	622	3	0,48
Kor	613	12	1,92
Végzettség	618	7	1,12
Beosztás	587	38	6,08
Munkaidő	619	6	0,96

Forrás: saját vizsgálatok

Megvizsgáltam a főkomponensek közötti összefüggéseket is, korrelációelemzéssel. Ez azért lehetséges, mert a főkomponenseket kérdéscsoportonként képeztem. Ez tette lehetővé, hogy az erőforrás vizsgálatból képzett főkomponensek összefüggettek más komponensekkel. A kérdéscsoporton belül kialakított komponensek természetesen függetlenek, ez a módszertanból adódik.

3.3.5. Chi-négyzet elemzés

A hatásvizsgálat alacsony mérési szintű kérdései és a csoportképző ismérvek közötti összefüggés-vizsgálatot Chi-négyzet elemzéssel végeztem. A hatásvizsgálati kérdések esetében a hiányzó adatok aránya 1,64% volt, itt sem alkalmaztam korrekciót az átlaggal.

Nemparaméteres statisztikai próbákat a kísérleti statisztikában általában akkor alkalmazunk, ha a vizsgált változók nem elégítik ki a paraméteres próbák feltételeit. Ez elsősorban a normális eloszlástól nagyon eltérő eloszlást jelent. Ezekkel illeszkedés-, homogenitás- és függetlenségvizsgálat végezhető. A χ^2 próba az egyik legalapvetőbb statisztikai próba. Általában akkor használjuk, amikor egy várt értéktől való eltérést

vizsgálunk csoportosított adatokon (keresztátlák). Nagy előnye, hogy diszkrét és folytonos változók vizsgálatára egyaránt alkalmas. A folytonos változót azonban osztályokba kell sorolni, mert a próba a relatív osztálygyakoriságok valószínűségét vizsgálja. Alkalmazásának feltétele, hogy az osztálygyakoriság minimum kettő legyen, és csak az osztályok 20 % - ban lehet ötnél kevesebb adat. A χ^2 -teszttel kategóriákba sorolt ordinális, vagy nominális adatokat is értékelhetünk. A χ^2 -próbát leggyakrabban arányokra vonatkozó hipotézisek tesztelésére használjuk, és összefüggések vizsgálatára alkalmazzuk (pl.: van e különbség a vezetési feladatok tekintetében az időtényező szerepének megítélésében a nemek szerint). Ez a megfigyelt, és az elméleti (elvárt) gyakoriságok összehasonlítását jelenti egy keresztátlában.

3. 3. 6. Klaszterelemzés

Vizsgálataim utolsó szakaszában klaszterelemzéssel állapítottam meg, milyen csoportokra oszthatók a vezetők válaszaik alapján.

A módszer a többváltozós statisztikai elemzések egyik legismertebb eljárása, amely egy csoportosításra alkalmas. A megfigyelési egységekhez rendelt változókra támaszkodva szeretnénk a megfigyeléseket csoportosítani. Olyan klasztereket kívánunk létrehozni, amelyeknek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől (KOVÁCS-BALOGH, 2007). A klaszterelemzés nem tesz különbséget függő és független változók között, hanem a változók halmazán belüli kölcsönös összefüggéseket vizsgálja. Segítségével nemcsak a megfigyelési egyedeket tudjuk csoportosítani, hanem változócsoporthoz kialakítására is lehetőség van. Az elemzés menetének két legfontosabb pontja a távolsági mértékek és a klaszterezési módszer kiválasztása. A skála típusú adatok esetében a legfontosabb távolsági mértékek: euklideszi távolság (négyzetes is lehet), Manhattan, Csebisev, Pearson-féle. Két elem összevonásakor a köztük lévő távolság alapján klasztert hozunk létre. Két klaszter összevonása esetén definiálni kell a két klaszter távolságának értelmezését. Erre különféle módszerek léteznek. Dolgozatomban a legelterjedtebb Ward-féle módszert alkalmaztam, mivel ez az a módszer, amely kifejezetten törekszik arra, hogy a csoportosítást minimális információvesztéssel hajtsa végre. Az információ-vesztés alatt az elemek csoportátlaguktól való eltéréseinek négyzetösszegét, azaz a csoporton belüli varianciát kell érteni. A teljes minta varianciája felbontható a csoportokon belüli, és a csoportok közötti variancia összegére. A cél, olyan csoportosítás kialakítása, mely során a csoportokon belüli varianciák összege

minimális. A klaszterelemzés érvényesítését úgy végeztem, hogy többféle távolsági mértékre is futtattam az eljárást, és a kapott eredményeket összehasonlítottam.

3. 3. 7. Megbízhatósági vizsgálatok

Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató értéke az egyes kérdéscsoportok esetében az 5. táblázat szerint alakult. Látható, hogy az értékek (2 kérdéscsoportot kivéve) jóval magasabbak, mint az előírt 0,7-es érték (BARRETT, 2001). Ezért az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra. Elvégeztem azt az elemzést is, amely megmutatja, mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnénk a megbízhatóságon. Egyik kérdéscsoportnál sem találtam ilyet.

**5. táblázat:
Megbízhatósági koefficiens alakulása kérdőívenként**

Kérdéscsoport	Chronbach Alpha érték
1.	0.7406
2.	0,8101
3.	0,7545
4.	0,7478
5.	0,8126
6.	0,8199
7-16/1	0,8172
7-16/2	0,6855
7-16/3	0,6844
7-16/4	0,8639

Forrás: saját vizsgálatok

Az elemzés során felhasznált statisztikai módszerek összefoglalása:

- *A válaszoló vezetők személyes jellemzői és a szervezetek paraméterei alapján létrehozott csoportokban az adatokat statisztikai módszerekkel értékeltem.*
- *Az erőforrás-, a vezetési feladat-, a változás-, a reakció idő vizsgálatoknál az eltérő minőségi ismérvcsoportba tartozó tényezők összehasonlítását számtani átlagaik összevetésével végeztem. A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a tényezők szórását, illetve az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem a tényezők pontértékeinek megoszlási és rangsor vizsgálatát.*
- *Valamennyi kérdéscsoportnál elemeztem, hogy a vizsgálatba vont szervezetek különböző szempontok – tevékenység, működési forma, méret, átalakulás –*

alapján képzett csoportjai között van-e különbség az időtényező, az időhatékonyság, és a gyors reagálás megítélésében.

- *Ugyancsak vizsgáltam, hogy a vezetők véleménye mutat-e szignifikáns különbséget nemük, koruk, legmagasabb iskolai végzettségük, beosztásuk, munkatapasztalatuk, beosztottjaik száma, és munkaidejük alapján. Az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait hipotézis vizsgálatnak vettem alá.*
- *Az erőforrás, vezetési feladat, változás és reakcióidő vizsgálat ordinális skálán mért kérdéseire főkomponenseket alakítottam ki külön-külön kérdéscsoportonként. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott.*
- *A kérdéscsoportonként kialakult főkomponensekre csoportképző ismérvek alapján varianciaanalízist végeztem.*
- *Megvizsgáltam a főkomponensek közötti összefüggéseket korrelációelemzéssel.*
- *A hatásvizsgálat alacsony mérési szintű kérdései és a csoportképző ismérvek közötti összefüggés-vizsgálatot Chi-négyzet elemzéssel végeztem.*
- *Vizsgálataim utolsó szakaszában klaszterelemzéssel állapítottam meg, milyen csoportokra oszthatók a vezetők válaszaik alapján.*
- *Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató szerint az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra.*
- *Eleméztem azt is, hogy mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnék a megbízhatóságon. Egyik kérdéscsoportnál sem találtam ilyet.*

3. 4. A vizsgálat alapadatainak bemutatása

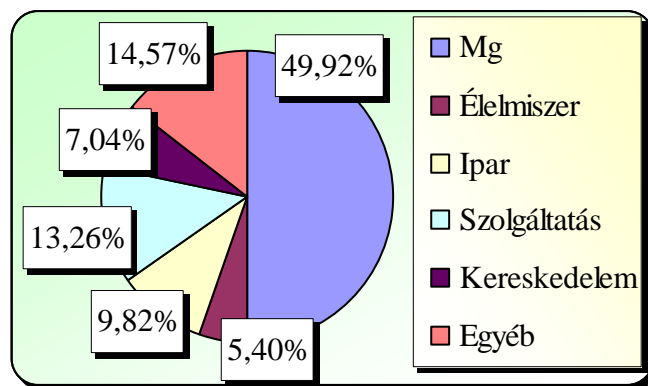
3. 4. 1. A vizsgálatba vont szervezetek jellemzői

A vizsgálat alapadatainak bemutatásával az a célom, hogy jellemezzem a vizsgálati mintát. A jellemzés során két fajta megközelítést alkalmazok: a szervezeteket paramétereik, az interjú alanyokat személyes tulajdonságaik alapján mutatom be. Ennek során leíró statisztikai módszert, megoszlási vizsgálatot alkalmazok, hiszen a megoszlási viszonyszám kifejezi a statisztikai sokaság egyes részeinek (az egyes személyes tulajdonságokhoz, az egyes szervezeti paraméterekhez tartozó adatoknak) az arányát a sokaság egészéhez képest. A kapott eredményeket a számszerű adatokon túl, a vizuális összevethetőség érdekében kördiagramokon is bemutatom. Ezeken az egyes

részek eltérő színnel történő megjelenítése elősegíti az eltérések közvetlen összehasonlítást, a nagyságrendi különbségek megjelenítését.

A vizsgálatokban 625 vezetői interjút dolgoztam fel, melyeket kérdezőbiztosok segítségével gyűjtöttem be. Hiányzó adatok esetén, az adott válaszadó, az adott vizsgálati szempont alapján kimaradt az elemzésből. A teljes mintára nézve a hiányzó adatok aránya 1,83% volt.

A vizsgálatba vont szervezetek ágazati besorolását a 8. ábra mutatja. A válaszadó vezetők mintegy fele - 49,92%-a - mezőgazdasági tevékenységet folytató cégnél dolgozik. A többi vállalkozás is mezőgazdasággal kapcsolatos tevékenységet végez, csak a tevékenységük jellege más. A megkérdezettek 13,6%-a szolgáltató, 9,82%-a ipari, 7,04%-a kereskedelmi, 5,40%-a élelmiszeripari, 14,57%-a egyéb tevékenységű cég vezetője. Így tulajdonképpen valamennyi vállalkozás működése az agrobusinesshez köthető.

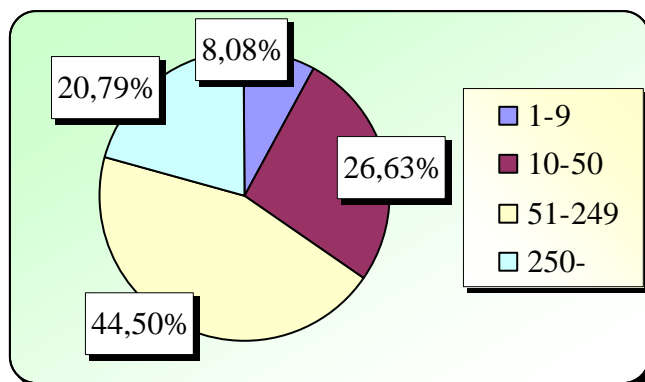


N=611

8. ábra: A vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok

A vállalkozások üzemméretéről a foglalkoztatottak száma tájékoztat. 8,08%-ban 10 főnél kevesebbet, 26,63%-ban 10-49 főt, 44,50%-ban 50-249 főt, 20,79%-ban 250 főnél többet alkalmaznak (9. ábra). Ebből látható, hogy legnagyobb arányban közepes méretű szervezetekről van szó. A nagy és a kis üzemméretűek aránya közelít egymáshoz, míg a mikro vállalkozások száma viszonylag kevés a vizsgált mintában.

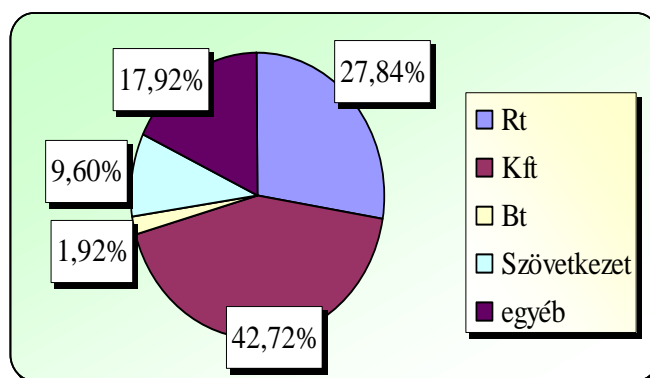


N=622

9. ábra: A vizsgált szervezetek méret megoszlása a foglalkoztatottak száma alapján

Forrás: saját vizsgálatok

A megkérdezettek 42,72%-a Kft, 27,84%-a Rt alkalmazottja. 9,60% szövetkezetben dolgozik. Csupán a válaszadók 1,92%-a Bt vezetője. Mivel a Bt-t, mint működési formát kisebb, a Kft-t és az Rt-t közepes, vagy nagyobb vállalkozások választják, ezért a vizsgált mintában, ahogy a 10. ábra mutatja, a mikro és kis vállalkozások aránya kisebb, a közepes vállalkozások aránya nagyobb. Ez a megoszlás adódott a foglalkoztatottak létszámából is.

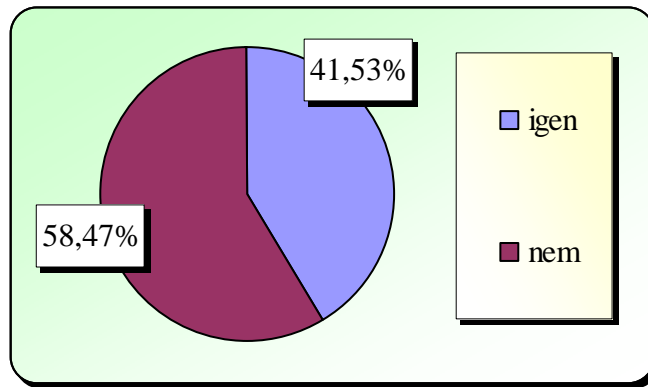


N=625

10. ábra: A minta működési forma szerinti eloszlása

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálatba vont vállalkozások 41,53%-nál voltak, 58,47%-nál nem voltak szervezeti változások az elmúlt években. Erről az 11. ábra tájékoztat.



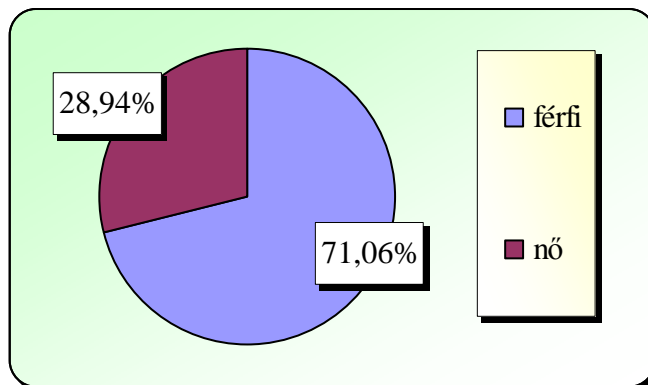
N=590

11. ábra: Szervezeti átalakulás az adott cégnél

Forrás: saját vizsgálatok

3. 4. 2. A vizsgálatban részt vevő interjú alanyok jellemzői

A megkérdezettek nemek szerinti megoszlása a 12. ábra szerint úgy alakul, hogy 71,06%-ban férfiak, 28,94%-ban nők válaszoltak a kérdésekre.

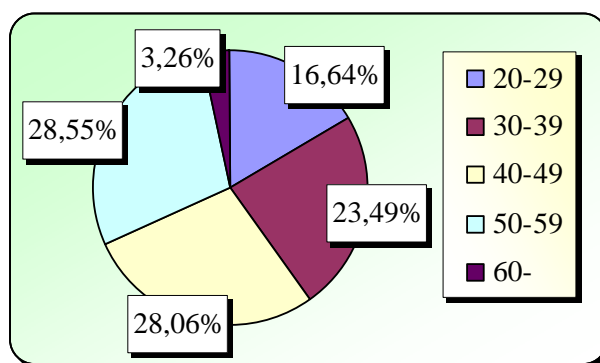


N=622

12. ábra: A minta nemek szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok

A minta kor szerint úgy oszlik meg, hogy a válaszadók 23,49%-a 30-39 éves, 28,06%-a 40-49 éves, 28,55%-a 50-59 éves. Ez azt jelenti, hogy ez a három korosztály szinte azonos mértékben képviselteti magát. A 30 alattiak már kevesebben, 16,64%-ban voltak a megkérdezettek közt, 60 feletti, pedig még kevesebben, csupán 3,26%-ban. Ezt a 13. ábra szemlélteti.

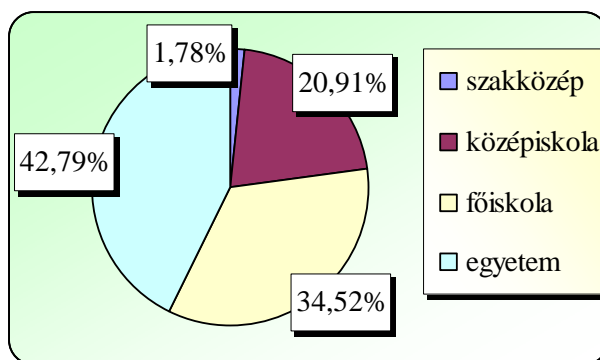


N=613

13. ábra: Kor szerinti megoszlás a mintában

Forrás: saját vizsgálatok

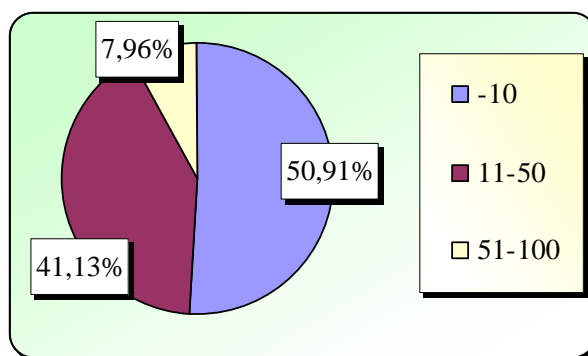
A válaszadók 77,31%-ban főiskolai, vagy egyetemi diplomával rendelkeznek, vagyis döntően felső fokú végzettségűek. A fennmaradó 22,69% középfokú végzettséggel bír: szakközépiskolai végzettségű csak a minta 1,78% -át, középiskolai végzettségű 20,91%-át teszi ki. Általános iskolai végzettségű nem volt a vizsgált mintában. A diplomával rendelkező vezetők aránya a meghatározó. A végzettségek megoszlását a 14. ábrán láthatjuk.



N=618

14. ábra: A végzettségek alakulása a mintában

Forrás: saját vizsgálatok

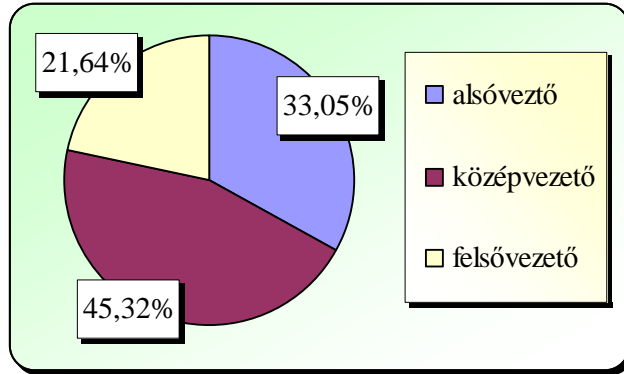


N=603

15. ábra: Beosztottak számának alakulása

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszadók 50,91%-ban 10 beosztottnál, 41,13%-ban 50 beosztottnál kevesebb főt irányítanak. Csupán 7,96%-uk rendelkezik 50 főnél több beosztottal. Így valószínűsíthető, hogy alsó- és középvezetők voltak döntően a válaszadók közt. Erről a 15. ábra tájékoztat.



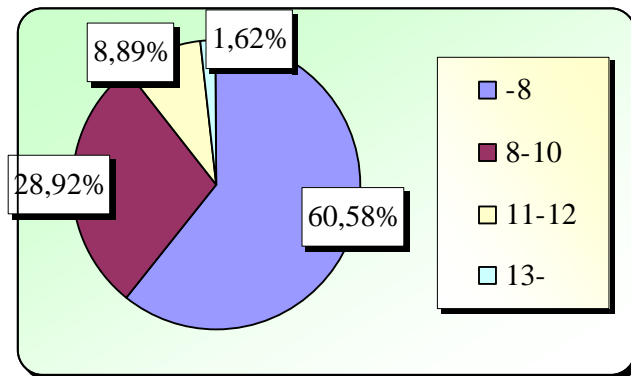
N=587

16. ábra: A vezetők megoszlása beosztásuk szerint

Forrás: saját vizsgálatok

Ahogy a 16. ábra szemlélteti valamennyi interjú alany vezető-beosztású személy. (A megadott választási lehetőségek a segédmunkástól a felső vezetőig terjedtek, de célzottan vezetőket kértem fel a válaszadásra, így tisztán vezetői minta alakult ki.) 33,05%-ban alsó-, 45,32%-ban közép-, és 21,64%-ban felsővezetők. Nagyobb részt, - 78,37%-ban - kis- és középvezetők, ez igazolja a beosztotti létszámnál tett megállapítást.

A vizsgálatokban részt vett vezetők 60,58%-ban 8 órát, 28,92%-ban maximum 10 órát, 8,89%-ban maximum 12 órát, 1,62%-ban ettől többet dolgoznak. Ezt a megoszlást a 17. ábra mutatja.



N=619

17. ábra: A válaszadók munkaóra szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálatokban 625 vezetői interjút dolgoztam fel, melyeket kérdezőbiztosok segítségével gyűjtöttem be.

Hiányzó adatok esetén, az adott válaszadó, az adott vizsgálati szempont alapján kimaradt az elemzésből. A teljes mintára nézve a hiányzó adatok aránya 1,83% volt.

Valamennyi vállalkozás tevékenysége az agrobusinesshez köthető, azon belül is kifejezetten mezőgazdasági tevékenységgel a cégek fele, további 5,4%-uk élelmiszeriparral foglalkozik. A vizsgálati mintát döntően közepes üzemméretű, korlátolt felelősségű társasági formában működő szervezetek alkotják. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást az elmúlt időszakban.

A válaszadók jelentős része felső fokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos arányban vannak a 30-as, a 40-es, és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonévesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja a törvényesen előírt 8 órás munkaidőt, de 40%-uk ettől több időt tölt munkával.

4. SAJÁT VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A vizsgálati eredményeket a vizsgálatok tartalmának megfelelően strukturáltam, minden vizsgálatot külön alfejezetben mutatok be. Az erőforrás vizsgálatok alfejezetben meghatározom az időnek, mint erőforrásnak a helyét a termelési tényezők között. A vezetési feladatok időtényező vizsgálatát két részre bontva végeztem. Külön alfejezetben vizsgáltam a folyamat és a tartalmi vezetési funkciókat. Az eredmények kijelölik a vezetői tevékenységek fontossági sorrendjét. A változás vizsgálatok idő elemzésével képet kaptam arról, mely változások határozzák meg leginkább a szervezetek működését. Külön alfejezetben tárgyalom a szervezetek adaptációs képességét jellemző reakció időt. Ennek során feltárom a vezetési tényezők gyors reagálást segítő és gátló hatását. A hatás vizsgálatok alfejezetben bemutatom milyen hatása van az egyes vezetési feladatokra az idő korlátnak és azt, hogyan változott a vezetők egyes vezetési feladatokra fordított ideje.

Az erőforrás-, a vezetési funkció-, a változás-, és a reakció idő vizsgálatok eredményeinek közlésénél az alábbiak szerint jártam el: először mindig a teljes mintára vonatkoztatva jelenítettem meg az időtényező és az időhatékonyság minősítését az adott kérdésben. A szemléletesebb megjelenítés érdekében az eredményeket diagramon mutattam be. A részletező elemzések első szakaszában az interjú alanyok valamennyi személyes tulajdonságára és a szervezeteket jellemző valamennyi paraméterre elvégeztem a begyűjtött adatok hipotézis vizsgálatát. Az eredmények közt azonban csak azokat mutattam be, amelyek a problémakör elemzéséhez fontos információkat tartalmaznak. A részletező elemzések második szakaszában főkomponens elemzést alkalmaztam, hogy a vizsgálatokat egyszerűsítsem, a vizsgált kérdések megítélésére szerkezeti összehasonlításokat végezzek. Végezetül a kialakult főkomponensekre varianciaanalízist végeztem. A számszerű eredményeket táblázatokban mutatom be, kiemelve az eredményeket meghatározó tényezőket.

Külön alfejezetben mutatom be a főkomponensek közti korrelációt és a minta klaszterelemzését.

Terjedelmi korlátok miatt nem lehetséges valamennyi vizsgálati eredmény bemutatása, ezért az egyes alfejezetekben csak azok a feldolgozások szerepelnek, amelyek jól reprezentálják az elvégzett kutató munkát, a vizsgált terület feltárásához lényeges információt hordoznak, következtetések levonására, megállapítások tételére alkalmasak.

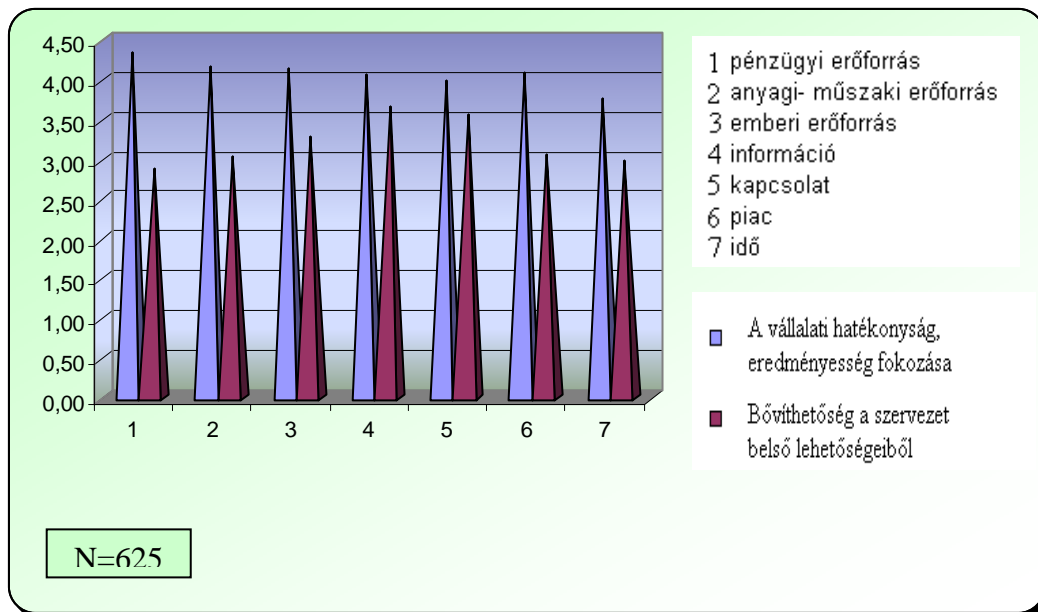
4. 1. Erőforrás vizsgálatok

Az erőforrások közé azokat az anyagi, vagy immateriális javakat, szolgáltatásokat soroljuk, amelyeket a vállalkozások kibocsátásaik megvalósítása érdekében felhasználnak. A termelési folyamatban betöltött funkciójuk alapján hagyományosan a természeti erőforrásokat (föld, nyersanyagok, stb.), az emberi erőforrást, a tőkejavakat, a vállalkozói képességeket tartják számon termelési tényezőként. Ezen hagyományos erőforrások közé, a XX. században, mint új típusú erőforrás csatlakozott az információ. Az idő is rendelkezik az erőforrások tulajdonságaival: felhasználásával többletértékhez, profithoz lehet jutni, miközben sajátos ráfordításként jelenik meg, értéke, ára van, szűkösen áll rendelkezésre, más erőforrással helyettesíthető, kiegészíthető, bizonyos értelemben mobilizálható. Az időtényező jelentős szerepet játszik a szervezeti folyamatokban és a vezetői tevékenységben. Ezek alapján megállapítható, hogy szervezeti és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként is értelmezhető gazdasági tényező. Hatása két irányú: egyrészt korlátot, másrészt előnyt jelenthet. Ezek alapján az időt vizsgálataimban már erőforrásként szerepeltettem. A megkérdezett vezetőknek ez nem jelentett problémát, tudták az időt erőforrásként kezelni, értékelni. Az erőforrás vizsgálatokkal az volt a célom, hogy az időnek, mint erőforrásnak meghatározzam a helyét a többi erőforrás közt.

Ezekben a vizsgálatokban az időtényezőt két aspektusból elemeztem. Egyrészt arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezett vezetők milyen szerepet tulajdonítanak az időnek a vállalati hatékonyság, eredményesség növelésében, másrészt arra kérdeztem rá, hogy mennyire érzik bővíthetőnek ezt az erőforrást. Mivel a válaszokból a többi erőforrás minősítése is kiderül, rangsorukból további következtetések is levonhatók.

A kutatás első kérdésével arra kerestem a választ, hogy a vezetők az erőforrásokat a vállalati hatékonyság, eredményesség fokozása szempontjából rangsorolva, hol határozzák meg az időnek, mint erőforrásnak a helyét. A minősítéseket középértékekkel jelenítettem meg. Az átlagok elemzésekor, ahogy a 18. ábra mutatja, a következő sorrend adódott: pénzügyi erőforrás, anyagi- műszaki erőforrás, emberi erőforrás, piac, információ, kapcsolat, idő. A válaszadó vezetők valamennyi erőforrást az időtényező elé helyezték. Ez alapján megfogalmazható, hogy a vezetők nem értékelik kellően az időtényező szerepét. Lehet egy vállalkozásnak elegendő pénzügyi, anyagi, műszaki, emberi erőforrása, rendelkezhet piaci kapcsolatokkal, információval az állandóan változó gazdasági környezetéről, de ha ezekre a változásokra nem időben reagál,

feleslegesen birtokolta erőforrásait, azokat nem tudja eredményesen felhasználni. Ez rávilágít arra, hogy szükséges az időtényező jellemzőinek feltárása, a vezetők szembesítése a kutatási eredményekkel.



18. ábra: Az erőforrások jelentőségének vizsgálata

Forrás: saját vizsgálatok

Az interjú alanyok közül bár a nők és a férfiak azonosan ítélték meg az időt, mint erőforrást a kérdés átlagának vizsgálata mutatja, hogy a női vezetők némileg többre értékelik az időtényezőt, mint a férfiak. (Férfiak: rangok átlaga: 3,7436; Nők: rangok átlaga:3,8258.) Szignifikáns különbség mutatkozott ebben a kérdésben, a kor, a munkában töltött idő és a vállalatok üzemmérete alapján. Míg az összes többi erőforrást azonosan értékelték a különböző korú vezetők, addig éppen az idő minősítésében nem értettek egyet. A Kruskal-Wallis Test szerint a 20-29 évesek értékelik a leginkább az időt, mint erőforrást, majd a 40-49 évesek következnek, akiket az 50-59 évesek követnek, a 30-39 évesek után a sort a 60 év felettek zárják.

Megállapíthatjuk, hogy minél fiatalabb egy vezető, annál többre tartja az időt, hisz az időgazdálkodási technikák segítségével, abban, hogy idejét képes lehet intenzívebben felhasználni. Az idősebb vezetők viszont feladataik jelentős részét már rutinszerűen oldják meg, már túl vannak időgazdálkodásuk racionalizálásán, az idejük hatékony kihasználása szerintük már nem fokozható, ezért tűnik számukra kevésbé fontosnak az idő.

Vizsgálataimból kiderül, minél több időt tölt valaki munkával, annál jobban értékeli az idő szerepét. Az átlagok elemzésekor azt tapasztaltam, hogy a 12 órától többet dolgozók

adták a legmagasabb minősítést az időnek (a rangok átlaga: 4,2222). A 10-12 órát dolgozók minősítése a második helyre (a rangok átlaga: 4,0185), a 8 -10 órát és a maximum 8 órát dolgozók minősítése, pedig a harmadik helyre (a rangok átlaga: 3,72) került.

Az erőforrások és az üzemméret közti kapcsolat vizsgálatából arra következtettek, hogy minél nagyobb az üzemméret, annál fontosabb az időtényező.

A 250 főnél több foglalkoztatott esetén: 3,9496,
a 10- 50 fő foglalkoztatott esetén : 3,9007,
az 1- 9 fő foglalkoztatott esetén : 3,8511,
az 50-249 fő foglalkoztatott esetén : 3,6071 volt a rangok átlaga.

Az erőforrás vizsgálatok második részében elemeztem, hogy a különböző erőforrásokat saját lehetőségekből mennyire tartják bővíthetőnek a kutatásba vont szervezetek vezetői.

A megkérdezettek szerint a szervezet belső forrásaiból

1. -ként az információszerzés,
2. -ként a kapcsolatok,
3. -ként az emberi erőforrások
4. -ként a piac,
5. -ként az anyagi- műszaki erőforrások,
6. -ként az idő,
7. -ként a pénzügyi erőforrások (18. ábra) bővíthetők.

Ez mutatja, hogy a vezetők érzik, tudják, hogy az idő szűkös erőforrás, véges, korlátos, visszafordíthatatlan, fokozása csak intenzív módon lehetséges. Ebben a kérdésben a válaszadók nemre, korra, végzettségre tekintet nélkül azonosan foglaltak állást.

A kérdőívben szereplő változókra vonatkozóan adatredukciót hajtottam végre, hogy a vizsgálatok áttekinthetőbbé váljanak. Az adatredukció során Varimax rotáció alkalmazásával adódtak a megfelelően értelmezhető főkomponens súlyok. A főkomponens súlyok megadják, hogy egy-egy főkomponens milyen mértékben befolyásolja ugyanazt a változót. Az erőforrások elemzése során adódó főkomponenseket az 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat:

Az erőforrások jelentősége alapján képzett főkomponensek

<i>Erőforrások</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>1.1a</i>	<i>1.1b</i>	<i>1.1c</i>
Anyagi- műszaki erőforrás	0,835		
Pénzügyi erőforrás	0,809		
Kapcsolat		0,769	
Piac		0,709	
Idő		0,571	
Emberi erőforrás			0,808
Információ			0,708

KMO = 0,739; magyarázott varianciarányad = 67%

Forrás: saját vizsgálatok

Ahogy a táblázat mutatja a vizsgált mintában az erőforrások szerepe a hatékonyság, eredményesség szempontjából úgy alakul, hogy az idő a piaccal, és a kapcsolatokkal viselkedik azonosan (F1. 1b.). Ezen erőforrások fontosságukat tekintve az anyagi- műszaki és a pénzügyi erőforrásokat követik, az emberi erőforrást és az információt megelőzik.

Az F1.1b főkomponensbe a kapcsolatok, a piac és az idő változók kerültek be. A változók közti korrelációt azzal magyarázom, hogy ezek a tényezők mind a vállalkozás szándékától, belső adottságaitól független, „külső környezeti tényezők”.

A faktoregyüttható mátrix mutatja, hogy a „külső környezeti tényezők” főkomponens hatása kevésbé jelentős a vállalati hatékonyság, eredményesség tekintetében. Ez érthető, hiszen a többi erőforrás belső adottságoktól függ, a vállalkozás saját szándékai és képességei szerint alakítható. Így az eredményességre, hatékonyságra is nagyobb lehet a befolyásoló szerepük, mint a vállalkozás által nem befolyásolható külső tényezőknek.

7. táblázat:

Főkomponensek az erőforrás-bővíthetőségi vizsgálat alapján

<i>Erőforrások</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>1.2a</i>	<i>1.2b</i>	<i>1.2c</i>
Pénzügyi erőforrás	0,875		
Anyagi- műszaki erőforrás	0,850		
Információ		0,867	
Kapcsolat		0,754	
Emberi erőforrás		0,512	
Idő			0,817
Piac			0,783

KMO = 0,730; magyarázott varianciarányad = 69,6%

Forrás: saját vizsgálatok

Az erőforrások belső lehetőségekből történő bővíthetősége tekintetében az idő a piaccal azonos súlyú, és valamennyi erőforrás megelőzi, ahogy a 7. táblázatból látható. Az erőforrások belső forrásból történő bővíthetőségének főkomponens vizsgálata során szinte azonos főkomponensek alakultak ki, mint az előző kérdésnél. Az egyes főkomponensekbe lévő változók összetartozása jól magyarázható.

Az F1.2a főkomponensbe az anyagi, műszaki és a pénzügyi erőforrások kerültek. Ezt a főkomponenst „Anyagi erőforrásoknak” nevezem el. Ezek az erőforrások egyértelműen bővíthetők a vállalkozás döntésétől függően, bármikor, ha nem saját, hát idegen forrásból.

Az F1.2b főkomponens az információt, a kapcsolatot, és az emberi erőforrásokat tartalmazza. Ez a három erőforrás emberek közti kapcsolatokról függ. A főkomponens az „Emberi kapcsolatok erőforrása” elnevezést kapta. Ahogy a név is mutatja ezen erőforrások bővítése már nem csupán vállalati döntés kérdése, hanem a szervezetbe tartozó, vagy azon kívülálló emberek akaratától is függ.

A harmadik, F1.2c főkomponens a piacból, és az időből, mint erőforrásból áll. A két erőforrás a vállalati akaratától teljesen független, külső környezeti tényező. Ahogy a faktor együttható mutatja a megkérdezettek szerint ennek a főkomponensnek a legkisebb a szerepe az erőforrások belső lehetőségekből történő növelésében. Ez teljesen alátámasztható azzal, hogy ezek az erőforrások nem belső, hanem külső adottságok.

A főkomponensek használata megkönnyíti a további elemzéseket, hiszen kitűnően alkalmazhatók a paraméteres varianciaanalízisnél, mivel normális eloszlásúak. A főkomponensek segítségével értékeltem, hogy a válaszadók csoportjai relatíve jobban, vagy kevésbé értenek egyet az adott attitűddel.

8. táblázat:
A „külső környezeti tényezők” főkomponens kor szerinti vizsgálata

<i>kor</i>	<i>F1.1b Kapcsolat Piac Idő</i>
20-29	0,077
30-39	0,010
40-49	0,137
50-59	-0,103
60-	-0,641
szig	0,010

Forrás: saját vizsgálatok

A 8. táblázat a „Külső környezeti tényezők” főkomponens (F1.1b) kor szerinti vizsgálatát szemlélteti. Az idősebb - 50 év feletti - vezetők relatíve fontosabbnak ítélték meg a kapcsolat, idő, piac hatékonyságra, eredményességre gyakorolt szerepét, a fiatalabbaknál.

9. táblázat:

A „külső környezeti tényezők” főkomponens üzemméret szerinti vizsgálata

Főkomponens	Foglalkoztatottak létszáma				Szig
	1-9	10-50	51-249	250-	
F1.1b Kapcsolat, piac, idő	0,238	0,056	-0,102	0,181	0,022

Forrás: saját vizsgálatok

A 9. táblázatban bemutatott eredmények alapján az fogalmazható meg, hogy a külső környezeti tényezők - kapcsolat, piac, idő - hatékonyság növelő szerepét teljesen ellentétesen ítélik meg az eltérő számú foglalkoztatottal működő cégek vezetői. Éppen a két véglet, a mikro- és a nagy üzemméretű vállalkozások értékelik jobban ezeket a tényezőket.

A vállalati hatékonyság, eredményesség szempontjából minősítve az erőforrásokat a következő sorrend adódott: pénzügyi erőforrás, anyagi- műszaki erőforrás, emberi erőforrás, piac, információ, kapcsolat, idő. A válaszadó vezetők valamennyi erőforrást az időtényező elé helyezték. Ez alapján megfogalmazható, hogy a vezetők nem értékelik kellően az időtényező szerepét. Szembesítenünk kell őket azzal a ténnyel, hogy a mai diverzifikált, sokszor instabil és kiszámíthatatlan környezetben működő vállalatoknak nem elegendő a megfelelő pénzügyi, anyagi, műszaki, emberi erőforrásokkal, piaci kapcsolatokkal, információval rendelkezniük, hiszen eredményességük, de akár létük is függhet attól, hogy képesek-e a változásokra időben reagálni. Ha nem, a vállalkozás feleslegesen birtokolta erőforrásait, azokat nem tudta eredményesen felhasználni. Ez rávilágít arra, hogy szükséges az időtényező jellemzőinek feltárása, a vezetők szembesítése a kutatási eredményekkel.

A vizsgált mintára jellemző, hogy minél nagyobb vállalatuk üzemmérete, a megkérdezettek annál fontosabbnak értékelik az időtényezőt. A fiatalabb vezetők is többre tartják az időt az idősebeknél. Valószínűleg ők még hisznek az időgazdálkodási technikák segítségével, abban, hogy idejüket képesek lehetnek intenzívebben

felhasználni. Az idősebb vezetők viszont feladataik jelentős részét már rutinszerűen oldják meg, már túl vannak időgazdálkodásuk racionalizálásán, az idejük hatékony kihasználása szerintük már nem fokozható.

Az erőforrás vizsgálatok második részében elemeztem, hogy a különböző erőforrásokat saját lehetőségekből mennyire tartják bővíthetőnek a kutatásba vont szervezetek vezetői. Ebben a kérdésben a válaszadók nemre, korra, végzettségre tekintet nélkül azonosan foglaltak állást. E szerint az idő csupán egy erőforrást előz meg. Ez úgy értelmezhető, hogy a vezetők inkább korlátnak érzik az időt. Igaz, hogy az idő szűkös erőforrás, de a többi termelési tényező esetében éppen a szűkösség a gazdálkodás mozgatórugója.

A főkomponens elemzésben az erőforrások hatékonyság, eredményesség növelő szerepe úgy alakul, hogy az idő a piaccal, és a kapcsolatokkal viselkedik azonosan. Ezen erőforrások fontosságukat tekintve az anyagi- műszaki és a pénzügyi erőforrásokat követik, az emberi erőforrást és az információt megelőzik. A változók közti korrelációt azzal magyarázom, hogy ezek a tényezők mind a vállalkozás szándékától, belső adottságaitól független, „külső környezeti tényezők”, és mint ilyenek a vállalkozás által nem befolyásolhatónak tűnnek. Szemben a többi erőforrással, melyek belső adottságoktól függenek, a vállalkozás saját szándékai és képességei szerint alakíthatóak, így az eredményességre, hatékonyságra is nagyobb lehet a befolyásoló szerepük.

A bővíthetőségi vizsgálatban a piac és az idő alkotott egy főkomponenst. A két erőforrás a vállalati akarattól teljesen független, külső környezeti tényező, melynek a legkisebb a szerepe az erőforrások belső lehetőségekből történő növelésében.

Az idősebb - 50 év feletti - vezetők relatíve fontosabbnak ítélték meg a kapcsolatot, idő, piac hatékonyságra, eredményességre gyakorolt szerepét, a fiatalabbaknál.

A külső környezeti tényezők - kapcsolat, piac, idő - hatékonyság növelő szerepét teljesen ellentétesen ítélték meg a különböző üzemméretű cégek vezetői. Éppen a két véglet, a mikro- és a nagy üzemméretű vállalkozások értékelték jobban ezeket a tényezőket.

4. 2. Vezetési feladat vizsgálatok

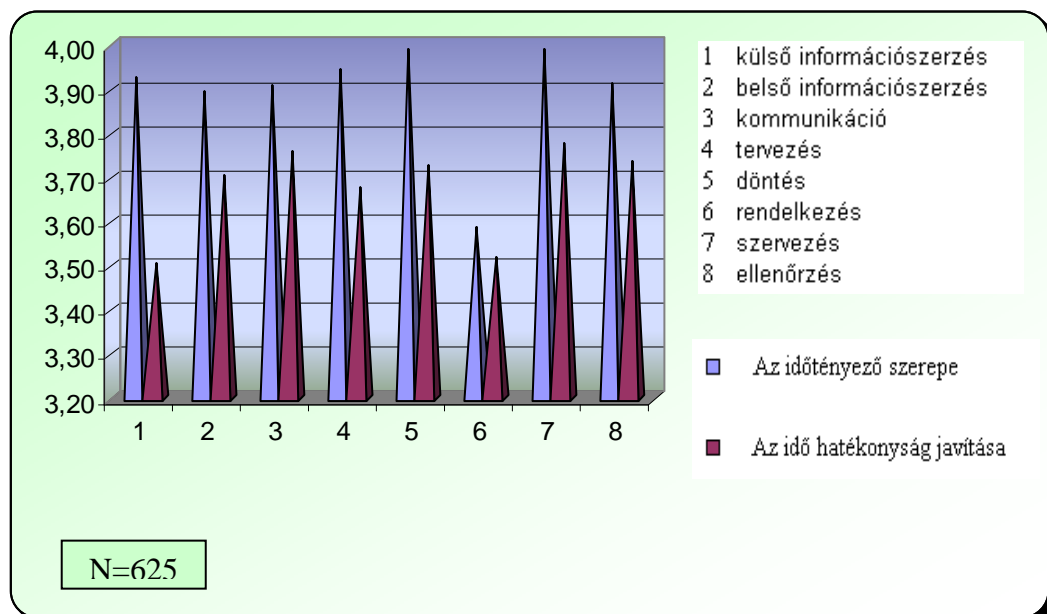
A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztem. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatokat soroltam, melyek a vezetői munka logikusan felépülő sorrendjét mutatják. Így az információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés alkotja az általam szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkcióknak (röviden: folyamat feladatoknak) nevezett vezetői tevékenységek csoportját.

Azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek külön vizsgáltam. Így a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezet fejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartás formálás került egy csoportba. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztem el őket. Ez a felosztás lényegében követi BERDE (2003) vezetői feladatok rendszerezését.

Célom az volt, hogy mind két csoportnál feltérképezzem, hogy az időtényezőt mely vezetői feladatokban értékelik jelentősnek, és mely feladatok esetében érzékelik úgy a válaszadók, hogy az időhatékonyság még fokozható.

4. 2. 1. Az időtényező szerepe a folyamat feladatokban

A szervezeti folyamatokkal kapcsolatos vezetői feladat vizsgálatokban azt a volt a célom, hogy megállapítsam, a vezetők az információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés funkciók esetében mennyire tartják fontosnak az időtényezőt, mennyire tartják javíthatónak az időhatékonyságot. A megkérdezett vezetők időtényező minősítését a 19. ábra szemlélteti.



19. ábra: A folyamat feladatok és az időtényező kapcsolatának vizsgálata

Forrás: saját vizsgálatok

Az ábrán látszik, magas értékekkel minősítettek a válaszolók. Az értékek 3,57 és 3,98 közé esnek. Ez mutatja, hogy jelentősnek tartják az időtényezőt a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos vezetési feladatokban. Leginkább a szervezésben és a döntésben értékelik a szerepét. Ezután a tervezés, a külső információszerzés, az ellenőrzés, a kommunikáció, a belső információszerzés következik. A legkisebb jelentősége az időnek a rendelkezésben van.

A szervezés nem más, mint koordinációs tevékenység, amely során az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek (személyek) tevékenységét, működését összehangolják (LAWRENCE-LORSCH, 1969). A szervezet struktúrája, az alkalmazott technológia „kemény” koordinációs eszközök (BERDE, 2003), meglehetősen rugalmatlanok. A mai állandóan változó gazdasági környezet azonban gyors reagálást igényel. Így valóban fontos, hogy szükség esetén minél gyorsabban, az új kihívásoknak megfelelő technológiát vezessenek be, ennek megfelelően átalakítsák a szervezeti struktúrát. Ezért értékelhetők a legjelentősebbnek az időtényezőt az adott vezetési feladatok közül éppen a szervezésben.

Az, hogy a döntés esetében az időtényezőt fontosnak tartják az interjúalanyok természetes, hiszen a gyorsan változó környezeti hatások gyors döntéshozatalt igényelnek. Amennyiben már a döntés megszületett valóban nem idő kérdése a rendelkezés, utasítás. Így került az idő viszonylatában az utolsó helyre az adott vezetési feladatok közt a rendelkezés, pedig minden döntés annyit ér, amennyi megvalósul belőle.

A vezetési feladatoknak ebben a csoportjában, míg a megkérdezett vezetők kortól és beosztástól függetlenül azonosan értékelték, addig a szervezetek tevékenységét, a foglalkoztatottak számát, a vezetők nemét, a végzettségüket, a munkaidejüket, és beosztottaik számát tekintve szignifikáns különbség adódott.

Ahogy az 10. táblázat mutatja a különböző ágazatokhoz tartozó vállalkozások eltérően minősítették az időt a belső információszerzésben, a kommunikációban, a döntésben, a rendelkezésben, a szervezésben, és az ellenőrzésben.

10. táblázat:

A szervezetek tevékenysége és a folyamat feladatok közti kapcsolat jellemzése

Ágazat/ Vezetési feladat	belső információs szerzés	Kommuni- káció	döntés	rendelkezés	szervezés	ellenőrzés
Mezőgazdaság	3,9502	3,8689	4,1180	3,7294	4,0492	3,9967
Élelmiszeripar	3,9000	3,7576	3,7576	3,2333	3,8788	3,5000
Ipar	3,9667	4,0333	4,1525	3,6102	4,1017	4,0172
Szolgáltatás	4,0000	4,1852	3,8375	3,5185	4,1235	3,9506
Kereskedelem	3,4651	3,6047	3,7209	3,4884	3,5814	3,7442
Egyéb	3,7241	3,8488	3,7471	3,3103	3,8161	3,6744
Összesen	3,8887	3,8997	3,9835	3,5871	3,9885	3,9022

Forrás: saját vizsgálatok

A mezőgazdasági tevékenységű szervezetek a rendelkezést értékelték a legfontosabbnak. Ez azért érdekes, mert a teljes minta viszonylatában éppen a rendelkezést tartották a legkisebb jelentőségűnek. A rendelkezés napjaink felfogása szerint egyet jelent azzal, hogy úgy közvetítsük a szervezeti célokat az alkalmazottak felé, hogy őket egyben elkötelezzük mellettük, továbbá azokkal magas teljesítményszint elérésére is ösztönözzük őket. (DOBÁK, 2002). Ez a mezőgazdaságban valóban problematikus lehet, hiszen a mezőgazdasági munkafolyamatok idényszerűsége, a feladatterhelések állandó változása és egyenetlensége miatt a folyamatos foglalkoztatás nehézségekbe ütközik, a munkaerő egy része csak alkalmi munkavállalóként idényszerűen foglalkoztatható (BERDE, 2003). Az alkalmi-, vagy idénymunkásokat az elkötelezettség kevésbé jellemzi, és a magas teljesítményre való ösztönzésre is kevés eszköz áll a vezető rendelkezésére. A mezőgazdaságban dolgozó vezetők ezért értékelhetik a többi ágazatban dolgozónál magasabbra a rendelkezés szerepét.

Az ipar a döntésben és az ellenőrzésben, a szolgáltató ágazat, pedig a belső információszerzésben, a kommunikációban és a szervezésben minősítette legmagasabb értéken az időtényezőt. Ezt az értékelést úgy szemléltetem, hogy az adott ágazatot az adott vezetési feladatban jellemző legmagasabb értéket pirossal kiemeltem.

A különböző üzemméretű szervezetek összehasonlításakor azt tapasztaltam, hogy a nagyvállalatok (250 főnél több foglalkoztatott) a belső információszerzésben, a kommunikációban és a tervezésben értékelik legfontosabbnak az idő szerepét. A nagyobb üzemmérethez logikusan bonyolultabb szervezeti felépítés, struktúra tartozik, az információ hosszabb „úton” -hosszabb idő alatt - jut el a megfelelő vezetőig. Ez magyarázza, hogy a nagy cégek vezetőinél az idő viszonylatában elsők között van a belső információszerzés és a kommunikáció.

A közepes cégek (50-250fő alkalmazott) a rendelkezés és a szervezés esetében adták a legmagasabb értéket az időtényezőnek. Ezt a 11. táblázat mutatja be.

11. táblázat:

Az üzemméret és a folyamat feladatok kapcsolatának jellemzése

Létszám/ Vezetési feladat	belső információs szerzés	Kommuni- káció	tervezés	rendelkezés	szervezés
1-9	3,6383	3,6170	3,3617	3,2340	3,5745
10-50	3,8816	3,9419	4,0387	3,5263	4,0516
51-249	3,8516	3,8249	3,8716	3,6875	4,0891
250- összesen	4,0496	4,1488	4,1583	3,4917	3,9083
	3,8837	3,9069	3,9344	3,5670	4,0000

Forrás: saját vizsgálatok

A nemek szerinti vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a válaszadó vezetők közül valamennyi feladatnál a nők nagyobb jelentőséget tulajdonítottak az időtényezőnek, mint a férfiak.

A különböző munkaidejű vezetők esetében csak a tervezésnél találtam szignifikáns különbséget. Az elemzés szerint minél hosszabb a megkérdezett vezetők munkaideje, annál inkább jelentősnek tartják az idő szerepét a tervezésben.

A válaszolók végzettségét vizsgálva megállapítható, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők a belső információszerzésben, a tervezésben, a szervezésben és az ellenőrzésben adtak magas minősítést az időtényezőnek, a középfokú végzettségűek, pedig a külső információszerzésben és a kommunikációban. Erről 12. táblázat tájékoztat.

12. táblázat:

A válaszadók végzettsége és a folyamat feladatok kapcsolatának jellemzése

Végzettség/ Vezetési feladatok	külső információs szerzés	Belső információs szerzés	Kommuni- káció	tervezés	szervezés	ellenőrzés
általános	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	4,0000	4,0000
szakközép	4,5455	3,7273	4,3636	3,5455	3,6364	3,5455
középiskola	3,7165	3,7008	3,6899	3,7422	3,9535	3,9606
főiskola	4,0047	4,0142	3,9953	4,0283	4,1226	4,0519
egyetem	3,9302	3,8842	3,9122	3,9769	3,8969	3,7683
összesen	3,9211	3,8867	3,9008	3,9346	3,9821	3,9033

Forrás: saját vizsgálatok

A szervezeti folyamatokhoz tartozó vezetési feladatokkal kapcsolatos vizsgálatok másik része az időhatékonyság jellemzésére vonatkozik. Az volt a célom, hogy megállapítsam mely funkció esetében van lehetőség az időráfordítás csökkentésére. A 20. ábráról

leolvasható, hogy a megkérdezett vezetők az időhatékonyságot a legnagyobb mértékben a kommunikáció és a szervezés terén, legkevésbé a külső információszerzésben tartják javíthatónak. Az értékek 3,4 és 3,77 közé esnek. Ez azt mutatja, hogy összességében közepesen javíthatónak tartják az időhatékonyságot az adott vezetési feladatokban.

Az időhatékonyság esetében a különböző tevékenységű, üzemméretű szervezetek vezetőinek véleménye, valamint a különböző számú beosztottat irányító vezető véleménye mutat szignifikáns különbséget. A 13. táblázat szerint minél nagyobb a vállalati üzemméret, annál inkább javítható az időhatékonyság a külső-, belső információszerzésben, a kommunikációban, a tervezésben és a döntésben, a vizsgálatban részt vett vezetők szerint. Ez magyarázható úgy, hogy a nagyobb foglalkoztatotti létszám, nagyobb, bonyolultabb szervezeti struktúrával jár, amely esetében még vannak lehetőségek az információszerzés, a kommunikáció, a tervezés és a döntés javítására, gyorsabbá tételére.

13. táblázat:

A folyamat feladatok időhatékonyság vizsgálata a különböző méretű szervezetekben

Létszám/ Vezetési feladat	külső információs- zerzés	belső információs- zerzés	Kommuni- káció	tervezés	döntés
1-9	3,2340	3,4681	3,5957	3,4894	3,4894
10-50	3,3750	3,5232	3,6234	3,5548	3,5484
51-249	3,5882	3,7795	3,7082	3,6784	3,8039
250-	3,5424	3,7917	4,0333	3,9160	3,9076
Össz.	3,4930	3,6888	3,7439	3,6788	3,7309

Forrás: saját vizsgálatok

A külső-, belső információszerzésben, a kommunikációban, és a döntésben az ipari vállalkozások vezetői tartják leginkább javíthatónak az idő hatékony kishasználását.

A vizsgálatokat főkomponens elemzéssel, majd varianciaanalízissel folytattam. Az időtényezőnek, és az időhatékonyság növelésének a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos vezetési feladatokban betöltött szerepével kapcsolatban képzett főkomponenseket a 14. és 15. táblázat tartalmazza.

14. táblázat:

Főkomponensek a folyamat feladatok időtényező vizsgálatában

<i>Vezetési feladat</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>2.1a</i>	<i>2.1b</i>	<i>2.1c</i>
Kommunikáció	0,739		
Belső információszerzés	0,721		
Külső információszerzés	0,706		
Tervezés	0,627		
Szervezés		0,771	
Ellenőrzés		0,765	
Döntés			0,788
Rendelkezés			0,771

KMO = 0,847; magyarázott varianciarányad = 65,9%

Forrás: saját vizsgálatok

A főkomponensek olyan mesterséges változók, amelyek mutatják az adatok struktúráját, és a „rajtuk ülő” változók megfelelő súlyokkal képezett lineáris kombinációjaként állnak elő. A válaszok alapján a következő struktúra jött létre, vagyis a válaszadók szerint az időtényező ezen vezetési feladatok esetében viselkedik azonosan:

- a kommunikáció, a belső-, a külső információszerzés, és a tervezés esetében - nevezzük az F2.1a főkomponenst „Probléma feltáró” főkomponensnek,
- a szervezés és az ellenőrzés esetében - nevezzük az F2.1b főkomponenst „Probléma megoldó” főkomponensnek,
- a döntés és a rendelkezés esetében - nevezzük az F2.1c főkomponenst „Probléma megoldást meghatározó” főkomponensnek.

Ez alapján megfogalmazható, hogy a vizsgálatban részt vevő vezetők szerint az időtényezőnek a probléma feltárásában van a legnagyobb szerepe. A szervezeten belül szükséges a hatékony kommunikáció, a gyors belső információáramlás, így biztosítható a szervezet olajozott működése, ami eredményekben is megnyilvánul. A megfelelő időben történő külső információszerzés és a tervezés, pedig versenyelőnyt jelent a piacon. A belső információknak a szervezeti folyamatokról kell pontos képet nyújtania, az elvárások megfelelő alakulásáról, illetve az attól való eltérésekről kell adatokat szolgáltatnia. A külső információknak a környezeti tendenciákról és a külső folyamatok változásáról kell tájékoztatnia a vezetést. Mindkét feladat megvalósításában a kommunikáció fontos szerepet játszik, ennek megfelelően a kommunikáció és az információ összetartozó, együttmozgó folyamat. A szervezetek sikerességét a gyors és hatékony kommunikáció és információ szerzés alapvetően meghatározza.

15. táblázat:

Főkomponensek a folyamat feladatok időhatékonyság vizsgálatában

<i>Vezetési feladat</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>2.2a</i>	<i>2.2b</i>	<i>2.2c</i>
Döntés	0,840		
Tervezés	0,729		
Rendelkezés	0,714		
Belső információszerzés		0,827	
Külső információszerzés		0,825	
Kommunikáció		0,691	
Ellenőrzés			0,886
Szervezés			0,696

KMO = 0,868; magyarázott varianciarány = 72,8%

Forrás: saját vizsgálatok

Az időhatékonyság növelését tekintve a döntés, a tervezés és a rendelkezés alkot egy főkomponenst (F2.2a). Ezt a főkomponenst „Feladat előkészítő” főkomponensnek nevezem el. A vizsgált mintába tartozó vezetők szerint az időhatékonyság leginkább a feladat előkészítésekor javítható.

A második csoportba a belső-, külső információszerzés, a kommunikáció került. Ez a főkomponens (F2.2b) az „Információs” főkomponens elnevezést kapja. A megkérdezettek szerint az idő hatékonyabb felhasználására még ezen feladatok esetében is van lehetőség.

A harmadik főkomponensbe az ellenőrzés, szervezés tartozik (F2.2c). Ez az úgynevezett „Feladat végrehajtó” főkomponens. Eredményeim szerint a legkevésbé itt javítható az időhatékonyság. Ez érthető, hiszen a végrehajtást meghatározza a szervezeti struktúra, a technológia, ami viszonylag „kötött” idő felhasználást jelent.

16. táblázat:

A folyamat feladatok időtényező alapján képzett főkomponenseinek értékelése létszám szerint

<i>Főkomponens</i>	<i>Foglalkoztatottak létszáma</i>				<i>Szig</i>
	<i>1-9</i>	<i>10-50</i>	<i>51-249</i>	<i>250-</i>	
F2.1a	-0,280	0,083	-0,147	0,263	0,000
F2.1b	-0,491	0,030	0,096	-0,034	0,002
F2.1c	-0,200	-0,039	0,120	-0,163	0,033
F2.2a	-0,253	-0,121	0,024	0,272	0,003
F2.2b	-0,274	-0,169	0,037	0,150	0,014

Forrás: saját vizsgálatok

A „Probléma feltáró” főkomponensnél (F2.1.a - kommunikáció, belső-, külső információszerzés, tervezés) a kis- és közepes vállalkozások vezetői tartották kevésbé fontosnak az idő szerepét, míg a nagy vállalatok vezetői éppen relatíve fontosnak ítélték meg.

Az időtényező szerepe relatíve kevésbé fontos a „Probléma megoldást meghatározó” főkomponens (F2.1c - döntés és rendelkezés) esetében a kisebb és a nagyobb méretű cégeknél, míg a közepes cégek vezetői itt éppen ellenkezőleg értékelték.

Az időhatékonyság viszonylatában mind a „Feladat előkészítő” (F2.2a - döntés, tervezés, rendelkezés), mind az „Információs” főkomponens (F2.2b - belső-, külső információszerzés, kommunikáció) esetében a kis üzemméretű szervezetek vezetői vélték úgy, hogy kevésbé javítható a jelenlegi helyzet, a nagy üzemméretű vállalkozások vezetői ezt éppen fordítva gondolták (16. táblázat).

A folyamat feladatok vizsgálata alapján megállapítható, hogy a vezetők jelentősnek ítélik meg az időtényező szerepét a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos vezetési feladatokban. A szervezésben és a döntésben értékeli a legfontosabbnak, ezután a tervezés, a külső információszerzés, az ellenőrzés, a kommunikáció, és a belső információszerzés következik. A legkisebb jelentősége az időnek a rendelkezésben van. A mezőgazdasági tevékenységű szervezetek viszont éppen a rendelkezést minősítették a legmagasabb értékűnek. A rendelkezés egyet jelent azzal, hogy úgy közvetítsük a szervezeti célokat az alkalmazottak felé, hogy őket egyben elkötelezzük mellettük, továbbá azokkal magas teljesítményszint elérésére is ösztönözzük őket. Ez a mezőgazdaságban valóban problematikus lehet, hiszen a mezőgazdasági munkafolyamatok idényszerűsége, a feladatterhelések állandó változása és egyenetlensége miatt a folyamatos foglalkoztatás nehézségekbe ütközik, a munkaerő egy része csak alkalmi munkavállalóként idényszerűen foglalkoztatható. Az alkalmi-, vagy idénymunkásokat az elkötelezettség kevésbé jellemzi, és a magas teljesítményre való ösztönzésre is kevés eszköz áll a vezető rendelkezésére.

A nagy cégek vezetőinél az idő viszonylatában előkelő helyen végzett a belső információszerzés és a kommunikáció. Ez magyarázható azzal, hogy a nagyobb üzemmérethez logikusan bonyolultabb szervezeti felépítés, struktúra tartozik, az információ hosszabb „úton” -hosszabb idő alatt - jut el a megfelelő vezetőig.

A vezetők személyes jellemzői alapján végzett vizsgálatok szerint valamennyi feladatnál a nők nagyobb jelentőséget tulajdonítottak az időtényezőnek, mint a férfiak. A nagyobb munkaidejű vezetők, pedig különösen a tervezésben tartják jelentősnek az idő szerepét.

Az időhatékonyságot a megkérdezett vezetők összességében közepesen javíthatónak ítélik meg ezekben a vezetési feladatokban. Az időráfordítások csökkentésére a leginkább a kommunikáció és a szervezés terén, legkevésbé a külső információszerzésben látnak esélyt. Eredményeim szerint minél nagyobb a vállalat mérete, annál inkább vélik javíthatónak az időhatékonyságot a külső-, belső információszerzésben, a kommunikációban, a tervezésben és a döntésben, a vizsgálatban részt vett vezetők. Ez magyarázható úgy, hogy a nagyobb foglalkoztatotti létszám, nagyobb, bonyolultabb szervezeti struktúrával jár, amely esetében még vannak lehetőségek az információszerzés, a kommunikáció, a tervezés és a döntés javítására, gyorsabbá tételére.

A megkérdezett vezetőknek minél több a beosztottjuk, annál inkább érzik javíthatónak az idő hatékony felhasználását a tervezésben és a szervezésben. A több beosztott nagyobb munkamegosztást, jobb időhatékonyságot feltételez ebben a két vezetői funkcióban.

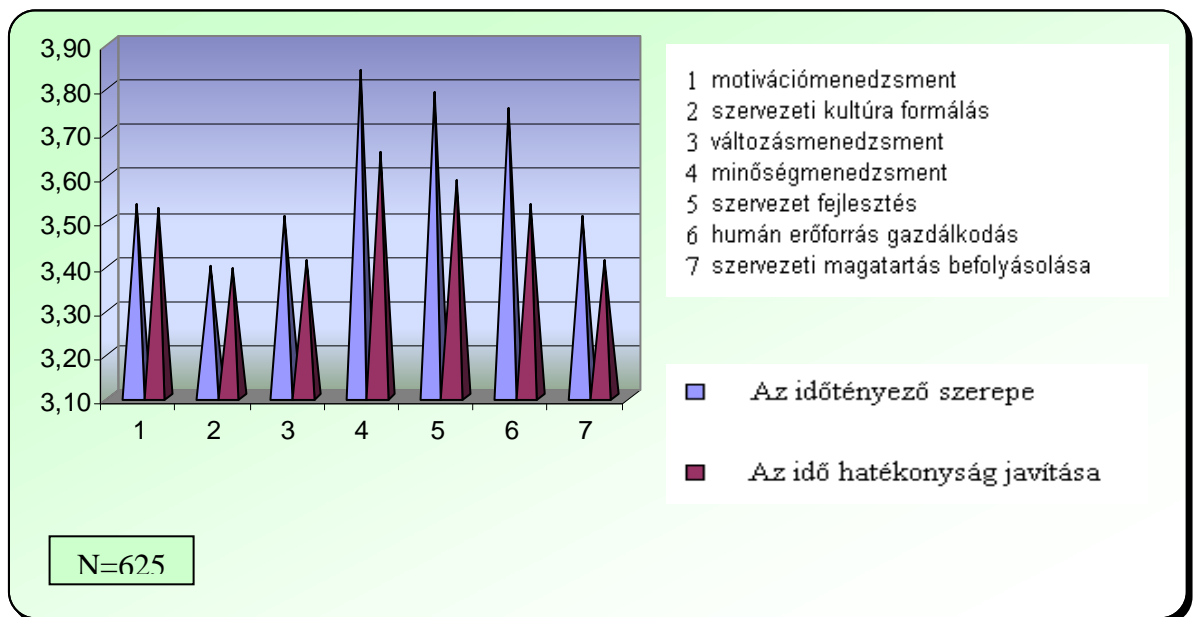
A főkomponens elemzés szerint a vizsgálatban részt vevő vezetők - különösen a nagyobb szervezetek vezetői - az időtényezőnek a legjelentősebb szerepet a probléma feltárásában tulajdonítanak. A szervezeten belül szükséges a hatékony kommunikáció, a gyors belső információáramlás, így biztosítható a szervezet olajozott működése, ami eredményekben is megnyilvánul. A megfelelő időben történő külső információszerzés és a tervezés, pedig versenyelőnyt jelent a piacon. Az időhatékonyság, pedig leginkább a feladat előkészítésekor, a döntés, a tervezés és a rendelkezés funkcióknál javítható.

4. 2. 2. Az időtényező szerepe a tartalmi feladatokban

Azokat a vezetői feladatokat, melyek a logikailag egymásra épülő vezetői tevékenységek folyamatába egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek külön vizsgáltam. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kapcsolódnak, tartalmi vezetői feladatok elnevezés alatt jelennek meg dolgozatomban. A vizsgálatok e szakaszában az volt a célom, hogy a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezet fejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartás formálás vezetői funkciók esetében jellemezzem az időtényező jelentőségét és az időhatékonyság javíthatóságát.

4. 2. 2. 1. Az időtényező minősítése a tartalmi feladatokban

Az egyes tartalmi vezetési feladatok értékükben nagyon különböző átlagokat kaptak. A 20. ábra alapján megállapítható, hogy a vizsgálatba vont szervezetek vezetői szerint a legnagyobb szerepe az időnek a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban van. Ezt a 3,7 -3,8-as átlagok mutatják. A motivációmenedzsment, a változásmenedzsment, és a szervezeti magatartás befolyásolása 3,5 körüli értékekkel közepes minősítést kapott. A rangsor végén a szervezeti kultúra formálása áll, 3,38-as átlaggal.



20. ábra: Az időtényező jellemzése a tartalmi vezetési feladatokban

Forrás: saját vizsgálatok

A minőségmenedzsment célja a minőségbiztosítás, minőségbiztosító rendszerek kiépítése, működtetése. A minőségi szemlélet az utóbbi évtizedben jelentősen megváltozott. A szabvány alapú minőségbiztosítástól, ami a végtermék paramétereinek ellenőrzésére, a termékminőség mérésére épült (RÁCZ, 1997), eljutott a folyamatszabályozáson keresztül a folyamatirányításig. A mai minőségi gondolkozás szerint a minőség nemcsak a végtermékhez köthető, nemcsak a termék-előállítás befolyásolja, hanem számos olyan emberi tényező, mint a vállalati kultúra, vezetés, marketing. A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel (BERDE, 2003). Ez magyarázza, az általam vizsgált kérdésben is a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a HR gazdálkodás együttmozgását.

A minőség legmagasabb szintje a vevő látens igényeinek kielégítését jelenti. Könnyen belátható, hogy az a vállalat, amely előbb ismeri fel ezt, versenyelőnyhöz, magasabb jövedelemhez juthat. Így a minőségmenedzsment esetében kapta az időtényező a legmagasabb értéket a vizsgált mintában.

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Kultúrája csak hosszabb időn át létező szervezetnek lehet (SCHEIN, 1984). A kultúra kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik. A kialakult értékrendet a szervezethez később csatlakozók szervezeti szocializációs folyamat során sajátítják el (NEMES, 1988). Ebből következik, hogy a szervezeti kultúra formálása hosszú időtávon lehetséges. Ez magyarázza, hogy az idő tényező a szervezeti kultúra formálásával kapcsolatban alacsony minősítést kapott.

A vizsgált mintában az idő a tartalmi feladatokkal kapcsolatos szerepét elemezve nem mutatkozott szignifikáns különbség a válaszadók korát, beosztását, és beosztottjai számát tekintve.

A megkérdezettek véleménye különbözött vállalkozásuk tevékenysége szerint. Ahogy a 17. táblázat mutatja a motivációmenedzsmentnél a szolgáltató ágazat adta az időnek a legmagasabb minősítést, a minőségmenedzsmentnél, pedig az ipar és az élelmiszeripar. Ezt ágazati sajátosságok indokolják. A termelő ágazatok esetében a szervezetek esélyeit a piaci versenyben nagyban befolyásolja, hogy milyen minőségű termékeket képesek kibocsátani, ez mennyiben találkozik a fogyasztók igényeivel, mennyire egyenletes a termékkibocsátás minősége, illetve hogyan képesek a cégek erősíteni piaci pozícióikat termékeik minőségének javításával (VARGA és mtsai, 1997). Az élelmiszeriparra az utóbbi évtizedekben különösen jellemző a vevői minőség-elvárások követelményszintjének emelkedése. Így az ipari, élelmiszeripari szervezetek valóban csak úgy tarthatják meg, vagy növelhetik piaci potenciáljukat, ha valóban a legmegfelelőbb minőségű termékkel lépnek a piacra.

17. táblázat:

Az időtényező jelentősége a motiváció- és minőségmenedzsmentben ágazatok szerinti megoszlásban

Tevékenység/ Vezetési feladat	Motivációme- nedzsment	Minőségme- nedzsment
Mezőgazdaság	3,5596	3,8467
Élelmiszeripar	3,3871	4,1563
Ipar	3,7069	4,0339
Szolgáltatás	3,7595	3,8875
Kereskedelem	3,2619	3,4524
Egyéb	3,2209	3,6905
összesen	3,5217	3,8375

Forrás: saját vizsgálatok

A vállalat csak akkor tud tartósan fennmaradni és hatékonyan működni, ha képes tagjait az egyéni és szervezeti célok együttes elérése érdekében motiválni. Ennek megfelelően a vezetőknek nemcsak a megfelelő munkafeltételeket, és a megfelelő felkészültségű alkalmazottakat kell tudni biztosítani, hanem tisztában kell lenni azon tényezőkkel is, amelyek azt befolyásolják, hogy az alkalmazottak milyen mértékben és mely tényezők által motiváltak munkájuk elvégzésére. Vezetői szempontból a motiváció egyfajta belső késztetés kialakítását jelenti (DOBÁK, 2002). A több foglalkoztatottat alkalmazó cég vezetésének nagyobb feladat a megfelelő motivációs eszköz, módszer kiválasztása, alkalmazása, hiszen az egyéneknél változó, hogy melyik módszer, vagy eszköz a leginkább célravezető. Pedig, minél hamarabb képes a vezető motiválni az alkalmazottakat, annál hamarabb számíthat a vállalati eredmény növekedésére, vagy a költségek csökkenésére. Ezért kaptam azt az eredményt, hogy a 250 fő alkalmazottnál többet foglalkoztató cégek a kisebb vállalkozásoknál nagyobbra értékelték az időtényezőt a motivációmenedzsmentben. Ennél a vizsgálatnál a Kruskal-Wallis Test és az átlagszámítás után a következő átlagértékek adódtak:

- 1-9 fő foglalkoztatott:	3,0638
- 10-50 fő foglalkoztatott:	3,5752
- 51-249 fő foglalkoztatott:	3,5556
- 250-nél több foglalkoztatott:	3,7417.

A tartalmi vezetési feladatok zöménél a női vezetők ismét magasabbra értékelték az időt, mint a férfiak. Ezt a 18. táblázatból állapíthatjuk meg.

18. táblázat:

Az idő jelentősége a tartalmi vezetési feladatokban nemek szerinti megoszlásban

nem	motivációmenedzsment	szervezeti kultúra formálás	változásmenedzsment	humán erőforrás gazdálkodás	szervezeti magatartás befolyásolása
férfi	3,4667	3,3464	3,4460	3,6941	3,4573
nő	3,7086	3,5086	3,6609	3,8977	3,6364
Total	3,5361	3,3931	3,5074	3,7524	3,5090

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszadók véleményét végzettségük alapján vizsgálva a humán erőforrás gazdálkodás esetében találtam szignifikáns különbséget. Megállapítható, hogy minél magasabb a vezető iskolai végzettsége, annál jelentősebbnek tartja az idő szerepét a HR gazdálkodásban.

Ebben a kérdésben a számítások elvégzése után a következő átlagértékek születtek:

- általános iskolai végzettség: 2,000
- középiskolai végzettség: 3,4736
- főiskolai végzettség: 3,8673
- egyetemi végzettség: 3,7413.

A magasabb végzettségűek szerint tehát, érdemes időt szánni a megfelelő létszám és bérgazdálkodásra, a munkaerő fejlesztésére, a munkavégzés szervezésére, a teljesítmény értékelésére. Az ezekre a tevékenységekre fordított idő megtérül, hiszen a vállalati eredmény tükrözi, ha a munkaerő mérleg határozza meg a létszám-gazdálkodást, ha a legalkalmasabb munkavállalókat alkalmazzák az adott munkakörökben, ha megfelelően motiválnak, értékelnek stb. Valószínű, hogy a magasabb iskolai végzettségűek már tanulmányaik során ismereteket szereztek az emberi erőforrás gazdálkodásról, és ezeket alkalmazva tapasztalták gyakorlati hasznát is.

A 19. táblázatból látható, hogy a minőségmenedzsment és a szervezeti magatartás esetében a 11-12 órát, vagy ennél többet dolgozók minősítették az idő szerepét magasabbra a kevesebb munkaidejű vezetőknél. A mai minőségi gondolkodás szerint a minőségbiztosítás a teljes szervezetre, annak valamennyi tevékenységi spektrumára kiterjed. Ha a minőségbiztosítás nemcsak elviekben, de a valóságban is működik egy szervezetenél, akkor minden területen lehetséges a legmegfelelőbbet kiválasztani és alkalmazni. Ez szükségszerűen üzleti sikert von maga után. Ugyanakkor a minőségjavítás hosszantartó folyamat. A nagy munkaidejű vezetők szívesen szánnak mégis időt a minőségre. Bízunk abban, hogy ha minden területen minőségi munkavégzés valósul meg az ő terheik, és munkaidejük is csökkenhet. A minőségjavítás

az összes dolgozó bevonását igényli, így ha a minőségbiztosításra növelik az időráfordítást, az a szervezeti magatartásra szánt időráfordítások növekedésével is jár.

19. táblázat:

Az időtényező jellemzése a minőségmenedzsmentben és a szervezeti magatartás befolyásolásában a vezetők munkaideje szerinti megoszlásban

munkaidő	Minőségmenedzsment	Szervezeti magatartás befolyásolása
-8	3,8311	3,4810
8-10	3,7360	3,4457
11-12	4,2353	3,8491
13-	3,7778	3,8889
összesen	3,8364	3,5091

Forrás: saját vizsgálatok

A tartalmi vezetési feladatokat az időhatékonyság javíthatósága szempontjából vizsgálva a fenti eredmények megismétlődését tapasztaltam, csak alacsonyabb értékeken. A vizsgálatban részt vevők véleménye az, hogy az időhatékonyság leginkább a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban, legkevésbé pedig a szervezeti kultúra formálásában javítható. (21. ábra) Ennél a vizsgálatnál - akárcsak az előzőnél - nem mutatkozott szignifikáns különbség a válaszadók korát, beosztását, és beosztottjaik számát tekintve.

A vizsgált mintában az időhatékonyság javíthatósága a motivációmenedzsmentben és a HR gazdálkodásban ágazatok szerinti megoszlásban szignifikáns különbséget mutat. Mindkét vezetési feladatnál az ipari és szolgáltató ágazatba sorolható vállalkozások vezetői vélték úgy, hogy az idő felhasználása hatékonyabbá tehető.

Ezek a vezetési funkciók a közvetlen irányítás részét képezik. A közvetlen irányítás az a tevékenység, amely azt biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és képességeikben, ismereteikben fejleszteni a számára szükséges alkalmazottakat. További feladat a munkakörök és munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése (DOBÁK, 2002). A mintában leginkább az ipari és szolgáltató tevékenységet végző vállalkozások vezetői szerint van lehetőség arra, hogy a szervezeti célokkal összhangban, a jelenleginél kisebb időráfordítással befolyásolják alkalmazottaikat. Ez látható a 20. táblázaton.

20. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a motivációmenedzsmentben és a HR gazdálkodásban ágazatok szerinti megoszlásban

Tevékenység/ Vezetési feladat	Motivációme- nedzsment	Humán erőforrás gazdálkodás
Mezőgazdaság	3,5216	3,3567
Élelmiszer	3,1935	3,4516
Ipar	3,9831	3,9138
Szolgáltatás	3,5750	3,7901
Kereskedelem	3,2143	3,3571
Egyéb	3,4217	3,7619
összesen	3,5218	3,5319

Forrás: saját vizsgálatok

Az időhatékonyság javíthatóságát a szervezeti kultúra formálásában, a HR gazdálkodásban, és a szervezeti magatartás befolyásolásában üzemméret szerinti megoszlásban vizsgálva, azt az eredményt kaptam, hogy minél nagyobb a szervezet, annál inkább érzik úgy vezetők, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagyüzemméret bonyolultabb struktúrát, több lépcsős hierarchiát, strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A megkérdezettek szerint ennél a szervezeti méretnél a személyorientált eszközök – szervezeti kultúra, értékrend, munkaügyi kapcsolatok, egyéni és csoportbefolyásolás – segíthetnek az idő hatékonyabb kihasználásában. Ezt a 21. táblázat szemlélteti.

21. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a tartalmi feladatokban méret szerinti megoszlásban

flétszám	szervezeti kultúra formálás	humán erőforrás gazdálkodás	szervezeti magatartás befolyásolása
1-9	3,0213	3,3478	3,3617
10-50	3,3791	3,4510	3,2105
51-249	3,4269	3,5472	3,4941
250-	3,5259	3,7607	3,5299
összesen	3,4007	3,5491	3,4148

Forrás: saját vizsgálatok

Az időhatékonyság vizsgálatokor a férfi és a női vezetők véleménye közt csak 2 tartalmi vezetési funkcionál találtam különbséget. A változásmenedzsmentnél az időhatékonyság javíthatósága a nőktől 3,5581-es, a férfiaktól 3,3495-ös átlagértéket

kapott. A humánerőforrásnál is a nők értékelése a magasabb: 3,8035, a férfiaké az alacsonyabb: 3,4240.

Végzettség szerinti megoszlásban vizsgálva az időhatékonyság javíthatóságát (22. táblázat) a vezetési feladatok e körénél, a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás és a humánerőforrás gazdálkodás eseteiben azt láthatjuk, hogy minél magasabb a válaszoló végzettsége, annál inkább tartja az időhatékonyságot javíthatónak. A változásmenedzsmentnél viszont éppen fordítva az alacsonyabb végzettségűek értékelték úgy, hogy az idő felhasználás javítható.

22. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a tartalmi vezetési feladatokban végzettség szerinti megoszlásban

végzettség	motivációmenedzsment	szervezeti kultúra formálás	változásmenedzsment	humán erőforrás gazdálkodás
szakközép	3,4545	3,0909	3,9091	3,1818
középiskola	3,2560	3,1746	3,3600	3,2960
főiskola	3,6842	3,4760	3,5359	3,7608
egyetem	3,5273	3,4252	3,2964	3,4688
összesen	3,5249	3,3850	3,4040	3,5282

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálatba vont szervezetek vezetői szerint a tartalmi funkciók közül a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban van a legnagyobb szerepe az időnek. A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel. Ez magyarázza, az általam vizsgált kérdésben is a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a HR gazdálkodás együttmozgását.

Ágazati sajátosságokat tükröz, hogy a motivációmenedzsmentnél a szolgáltató ágazat, a minőségmenedzsmentnél, pedig az ipar és az élelmiszeripar adta az időnek a legmagasabb minősítést.

A 250 fő alkalmazottnál többet foglalkoztató cégek a kisebb vállalkozásoknál nagyobbra értékelték az időtényezőt a motivációmenedzsmentben. Vezetői szempontból a motiváció egyfajta belső késztetés kialakítását jelenti. A több foglalkoztatottat alkalmazó cég vezetésének nagyobb feladat a megfelelő motivációs eszköz, módszer kiválasztása, alkalmazása, hiszen az egyénenként változó, hogy melyik módszer, vagy eszköz a leginkább célravezető.

A tartalmi vezetési feladatok zöménél a női vezetők ismét magasabbra értékelték az időt, mint a férfiak. Minél magasabb a vezető iskolai végzettsége, annál jelentősebbnek tartja az idő szerepét a humán erőforrás gazdálkodásban. Valószínű, hogy a magasabb iskolai végzettségűek már tanulmányaik során ismereteket szereztek az emberi erőforrás gazdálkodásról, és ezeket alkalmazva tapasztalták annak gyakorlati hasznát is. A 11-12 órát, vagy ennél többet dolgozók a minőségmenedzsment és a szervezeti magatartás befolyásolása esetében minősítették az idő szerepét magasabbra a kevesebb munkaidejű vezetőkénél. Szívesen szánják időt a minőségre, mert az szükségszerűen üzleti sikert von maga után. Bízunk abban, hogy ha minden területen minőségi munkavégzés valósul meg az ő terheik, és munkaidejük is csökkenhet. A minőségjavítás az összes dolgozó bevonását igényli, így ha a minőségbiztosításra növelik az időráfordítást, az a szervezeti magatartásra szánt időráfordítások növekedésével is jár.

Az időhatékonysági vizsgálat szerint a leginkább a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban, legkevésbé pedig a szervezeti kultúra formálásában javítható az idő felhasználás hatékonysága.

A szervezeti kultúra formálás, a HR gazdálkodás, és a szervezeti magatartás befolyásolás esetében azt az eredményt kaptam, hogy minél nagyobb a szervezet, annál inkább érzik úgy a vezetők, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagyüzemű bonyolultabb struktúrát, több lépcsős hierarchiát, strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A megkérdezettek szerint ennél a szervezeti méretnél a személyorientált eszközök segíthetnek az időhatékonyabb kihasználásában.

A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás és a humán erőforrás gazdálkodás eseteiben azt láthatjuk, hogy minél magasabb a válaszoló végzettsége, annál inkább tartja az időhatékonyságot javíthatónak. A változásmenedzsmentnél viszont éppen fordítva az alacsonyabb végzettségűek értékelték úgy, hogy az idő felhasználás javítható.

4. 2. 2. 2. Főkomponens elemzés a tartalmi feladatokban

A tartalmi vezetési feladatok esetében is elvégeztem a főkomponens elemzést. A vizsgálatokat így egyszerűsítve az időtényezőnek és az időhatékonyságnak ezekben a feladatokban történő megítélése céljából szerkezeti összehasonlításokat végezhettem. A

tartalmi vezetési feladatok és az időtényező kapcsolatának vizsgálatakor a 23. táblázatban bemutatott főkomponensek alakultak ki:

23. táblázat:

Főkomponensek a tartalmi vezetési feladatok időtényező vizsgálatához

<i>Vezetési feladat</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>2.3a</i>	<i>2.3b</i>	<i>2.3c</i>
Szervezeti kultúra formálás	0,815		
Motivációmenedzsment	0,780		
Szervezeti magatartás befolyásolása	0,591		
Humán erőforrás gazdálkodás		0,839	
Szervezet fejlesztés		0,734	
Minőségmenedzsment			0,770
Változásmenedzsment			0,757

KMO = 0,826; magyarázott varianciarányad = 66,5%

Forrás: saját vizsgálatok

F2.3a – szervezeti kultúraformálás, motivációmenedzsment, szervezeti magatartás befolyásolás: A főkomponens három alkotó részében közös, hogy a szervezet érték és elvárás rendszerével áll kapcsolatban. Ez a rendszer biztosíthatja a szervezet stabilitását és inerciáját. Ezért ez a faktor az „Inercia” elnevezést viseli.

F2.3b – humán erőforrás gazdálkodás, szervezetfejlesztés: A két funkcióban az a közös, hogy mindkettő a szervezet emberi oldalát képviseli, ezért kapja az „Emberi oldal” elnevezést. Ez a főkomponens hordozza magában a szervezeti rugalmasság növelésének lehetőségét.

F2.3c – minőségmenedzsment, változásmenedzsment: A vezetés e két területe abban mutat közös vonást, hogy a környezeti kihívásoknak való megfelelés mindkettő mozgatórugója. Ezt a faktort a „Környezeti kihívás” elnevezéssel jelölöm.

A faktorok egymás utánisága egyben a faktorok súlyát is jelenti, vagyis az időtényezőnek az „inercia”-t biztosító szervezeti kultúraformálás, motivációmenedzsment, szervezeti magatartás befolyásolás esetében van a legjelentősebb szerepe. Ez elfogadható, hiszen időbe telik a szervezet közös értékrendjének kialakítása, kialakulása. Időbe telik, hogy megtaláljuk a legjobb megoldást arra, hogy az egyéni erőfeszítéseket a szervezeti célok megvalósításának szolgálatába állítsuk. És időbe telik a tagok és a szervezet magatartásának befolyásolása

természetes ellenállásuk miatt. Ám az erre fordított idő megtérül, mert az eredményesség hosszútávon a stabil vállalkozások jellemzője.

Közepes jelentősége van az időtényezőnek a humánerőforrás gazdálkodásban, és a szervezetfejlesztésben a második faktor szerint. Ezekre a feladatokra kell időt szánni, és az erre szánt időt közepes jelentőségű ráfordításnak tartják a vizsgálatba vont szervezetek vezetői.

Legkisebb jelentősége az időnek a külső kihívások esetén van. Ez paradoxonnak tűnhet, de nem az! Ha a vállalkozás eredményes akar lenni, késlekedés nélkül – minimális időn belül – reagálnia kell a környezeti változásokra. A szervezetek esetében döntő versenyelőnyt jelent, ha a szervezet alapvető képessége a változási képesség (BAKACSI és mtsai 1991), és ha a szervezet képes felismerni a vevő látens, még meg sem fogalmazott igényét. Ezek „időráfordítás nélküli képességek”, vagy azoknak kellene lenniük.

Az időhatékonyság javíthatósága és a tartalmi vezetési feladatok közti kapcsolat jellemzésére is képeztem főkomponenseket. A 24. táblázat mutatja, hogy kialakult struktúrájuk szinte azonos az előző struktúrával, mely az időtényező szerepére vonatkozott. Az első faktor (F2.4a) a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a szervezeti magatartás befolyásolás vezetési funkciókból áll. A faktor összetartó ereje, közös pontja a szervezet célja. Megalakuláskor a szervezet tagjainak a fennmaradás és a sikeres növekedés érdekében (szervezeti cél) olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amellyel sikerrel birkóznak meg a környezeti kihívásokkal és a belső koordinációs problémákkal. Ezek minél sikeresebbek, annál szilárdabban épülnek be a szervezet tagjainak hiedelmei közé, s végül magától értetődő, természetes rutinná válnak (szervezeti kultúra) (BAKACSI, 2007). A szervezeti magatartás befolyásolása nem más, mint a szervezet ösztönzése a szervezeti cél elérésére. A motiváció, pedig arra irányul, hogy az egyéni célok szervezeti céloknak legyenek alárendelve. Ezt a főkomponenst, ezért „Szervezeti cél által meghatározott” főkomponensnek nevezem el. A szervezet mindenkori célja az eredményes működés. Biztató, hogy a megkérdezettek úgy vélik, a leginkább ebben a tekintetben vannak lehetőségek az időhatékonyság további fokozására.

A második főkomponensbe ismét a humánerőforrás gazdálkodás, és a szervezetfejlesztés került. A faktor (F2.4b) a „Humán tényező” elnevezést viseli. A megkérdezettek szerint itt az időráfordítás közepesen javítható.

A válaszadók véleménye alapján a legkisebb mértékben a harmadik főkomponensbe (F2,4c) tartozó változás- és minőségmenedzsment esetében javítható az időhatékonyság. A faktort „Külső tényező”-nek nevezem. A vezetők ismét úgy értékelték, hogy ha általuk, vagy szervezetük által kevésbé, vagy nem befolyásolható egy tényező, akkor a jelenlegi helyzethez képest nem várnak javulást.

24. táblázat:

Főkomponensek a tartalmi vezetési feladatok időhatékonyság vizsgálatában

Vezetési feladat	Főkomponensek		
	2.4a	2.4b	2.4c
Motivációmenedzsment	0,800		
Szervezeti kultúra formálás	0,770		
Szervezeti magatartás befolyásolása	0,660		
Humán erőforrás gazdálkodás		0,809	
Szervezet fejlesztés		0,804	
Változásmenedzsment			0,833
Minőségmenedzsment			0,754

KMO = 0,868; magyarázott varianciarányad = 72,5%

Forrás: saját vizsgálatok

Az időhatékonysággal kapcsolatban kialakult főkomponensekre végzett varianciaanalízis szerint beosztástól függően ellentétes vélemények születtek (25. táblázat). A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a szervezeti magatartás befolyásolás vezetési funkciókból álló (F2.4a) „Szervezeti cél által meghatározott” faktort az alsó és felső vezetők kevésbé, a középvezetők igen fontosnak tartják az időráfordítás csökkentésére tekintettel. A változás- és a minőségmenedzsmentet magába foglaló „Külső tényező” főkomponens esetében az alsó vezetők relatíve jobban javíthatónak értékelik az időhatékonyságot a közép- és felső vezetőknél.

25. táblázat:

A főkomponensek összefüggése a beosztással

Főkomponens	Beosztás			Szig
	alsóvezető	középvezető	Felsővezető	
F2.4a	-0,107	0,136	-0,034	0,030
F2.4c	0,155	-0,085	-0,089	0,026

Forrás: saját vizsgálatok

26. táblázat:

A főkomponens összefüggése az üzemmérettel

Főkomponens	Foglalkoztatottak létszáma				Szig
	1-9	10-50	51-249	250-	
F2.3a	-0,607	0,116	0,011	0,138	0,000

Forrás: saját vizsgálatok

A 26. táblázat szerint az „Inercia” (F2.3a) - szervezeti kultúraformálás, motivációmenedzsment, szervezeti magatartás befolyásolás - főkomponensben az időtényezőnek relatíve jelentősebb szerepe van a kis- és nagyüzemméretű cégek vezetői szerint, míg a mikro vállalkozások irányítói ezt éppen ellenkezőleg gondolják.

A főkomponens elemzés alapján az időtényezőnek az „inerciá”-t biztosító szervezeti kultúraformálás, motivációmenedzsment, szervezeti magatartás befolyásolás esetében van a legjelentősebb szerepe. Ez elfogadható, hiszen mindhárom funkció hosszú távon fejti ki hatását. A hosszabb időtáv nagyobb időráfordítást jelent. Ez azonban megtérül, mert hosszútávon a stabil vállalkozások jellemzője az eredményesség. Közepes jelentősége van az időtényezőnek a humánerőforrás gazdálkodásban, és a szervezetfejlesztésben. Az ezekre a feladatokra szánt időt közepes jelentőségű ráfordításnak tartják a vizsgálatba vont szervezetek vezetői. Legkisebb jelentősége az időnek a külső kihívások esetén van. Ha a vállalkozás eredményes akar lenni, késlekedés nélkül – minimális időn belül – reagálnia kell a környezeti változásokra. Azaz „időráfordítás nélküli képessége” kell, vagy kellene legyen az alkalmazkodás a környezeti változásokhoz.

Az időhatékonyság javíthatósága és a tartalmi vezetési feladatok közti kapcsolat jellemzésére is képeztem főkomponenseket. A kialakult struktúra szinte azonos az előzővel, mely az időtényező szerepére vonatkozott. A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a szervezeti magatartás befolyásolás vezetési funkciók tekintetben vannak a leginkább lehetőségek az időhatékonyság további fokozására. Ezeket a funkciókat a szervezeti cél határozza meg. A szervezet mindenkor legfőbb célja az eredményes működés. Biztató, hogy a megkérdezettek úgy vélik, a leginkább ebben a tekintetben javítható az idő hatékony felhasználása. A vezetők véleménye szerint az emberi tényezők által meghatározott humánerőforrás gazdálkodás, és szervezetfejlesztés esetében közepesen javítható a hatékonyság. A legkisebb mértékű javulást a változás- és minőségmenedzsment esetében várják a válaszolók. A vezetők

ismét úgy értékelték, hogy ha általuk, vagy szervezetük által kevésbé, vagy nem befolyásolható egy tényező, akkor a jelenlegi helyzethez képest nem, vagy csak minimális javulást várnak.

Az időhatékonysággal kapcsolatban kialakult főkomponensekre végzett varianciaanalízis szerint beosztástól függően ellentétes vélemények születtek. A szervezeti cél által meghatározott faktort az alsó és felső vezetők kevésbé, a középvezetők igen fontosnak tartják az időráfordítás csökkentésében. A külső tényezők esetében az alsó vezetők relatíve jobban javíthatónak értékelik az időhatékonyságot a közép- és felső vezetőknél.

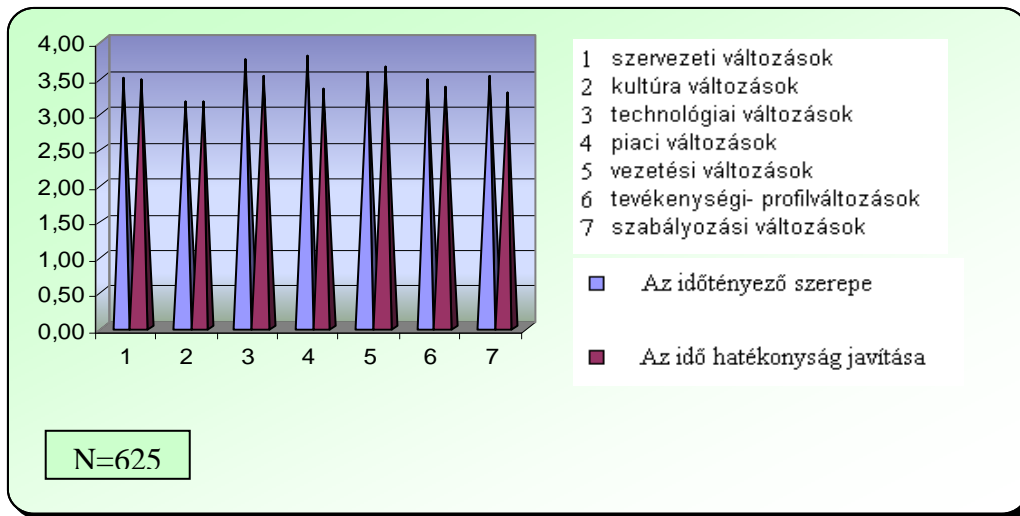
4. 3. Változás vizsgálatok

A szervezet szereplőinek az az érdeke, hogy egy elért szervezeti teljesítményt fenntartsanak, és képesek legyenek azt folyamatosan növelni. Ez az egyik feltétele a szervezet hosszú távú túlélésének, életképességének és növekedésének. A legtöbb szervezet külső környezetében ugyanakkor állandóan változások zajlanak le, és e szervezetek esetében fennáll az alkalmazkodás kényszere a külső környezethez. Éppen ezért a szervezetek létüket és fennmaradásukat csak állandó kisebb - nagyobb mértékű kiigazítások és változások révén képesek biztosítani. Ilyen értelemben tekinthetjük a szervezeteket dinamikus rendszereknek. Az állandóság és a változás, vagy másképpen fogalmazva a stabilitás és flexibilitás közötti dinamikus egyensúly megteremtése a szervezet és vezetése számára igen nehéz feladatot jelent, s egyben egy folyamatos tevékenységet is. Ez különösen akkor jelent gondot, amikor a szervezetek külső környezetében olyan nagyléptékű változások zajlanak le, mint amilyenek például régióinkban az elmúlt évek során (DOBÁK, 2002). A szervezetek számára döntő lehet, hogy milyen gyorsan és milyen hatékonyan képesek illeszkedni a külső környezethez. Ez adta az indítást arra, hogy megvizsgáljam a változási folyamatokban az időtényező szerepét, illetve az idő hatékonyság fokozhatóságát.

A változási folyamatok elemzését az átlagok vizsgálatával kezdtem. A 21. ábra mutatja az időtényező minősítését és az időhatékonyság javíthatóságát a szervezeti, a kultúra, a technológiai, a piaci, a vezetési, a profil- és a szabályozási változások esetében.

Ahogy az ábráról leolvasható, az időtényezőnek legnagyobb jelentőséget a piaci és a technológiai változások esetében tulajdonítottak a válaszoló vezetők. Közepes jelentőségűnek ítélték meg a szervezeti, a vezetési, a szabályozási és a

profilváltozásoknál. Jelen vizsgálatban az időnek a legkisebb jelentőségű szerepe a kultúraváltozásban van.



21. ábra: Változási folyamatok elemzése

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszokat hipotézis vizsgálatokkal elemezve, azt tapasztaltam, hogy nincs véleménykülönbség a jelentős szervezeti változásokon átesett, és még át nem esett vállalkozások vezetői közt. A megkérdezettek véleményét beosztásuktól függően vizsgálva sem találtam szignifikáns különbséget.

Az időtényezőnek a változási folyamatokban betöltött szerepét elemezve megállapítható, hogy a válaszadók cégeinek működési forma szerinti megoszlásában különbséget találunk. Ahogy a 27. táblázatból látható a részvénytársaságok vezetői leginkább a tevékenységi-, profilváltozások, a korlátolt felelősségű társaságok vezetői, pedig a piaci- és technológiai változások esetében tulajdonítanak nagyobb jelentőséget az időnek.

27. táblázat:

Az időtényező a változási folyamatokban, működési forma szerinti megoszlásban

Működési forma/ Változások	technológiai változások	piaci változások	tevékenységi- profilváltozások
Rt	3,6667	3,7803	3,5882
Kft	3,9811	3,9545	3,5517
Bt	3,3333	3,7500	3,3333
Szövetkezet	3,7667	3,9000	3,5667
Egyéb	3,3689	3,3469	3,0648
összesen	3,7557	3,7974	3,4730

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszokat a vállalkozások üzemméret szerinti megoszlásában tanulmányozva azt az eredményt kaptam, hogy a kis- (3,6797) és nagyszervezetek (3,7167) magasabb értékkel minősítik az időt a vezetési változások esetében a közepes (3,5097) és mikro vállalkozásoknál.

A véleményeket a cégek ágazat szerinti megoszlásában vizsgálva is szignifikáns különbséget találtam. A technológiai-, a piaci-, és a profilváltozásoknál az iparhoz, a vezetési változásoknál a mezőgazdasághoz tartozó vállalkozások minősítették az időt a legmagasabbra. Az iparhoz tartozó szervezetek vezetői a válságmenedzselés alapreceptjében szereplő: „költségsökkentés és bevételnövelés” (VARGA és mtsai, 1997) taktikáját kívánják követni, ha szükségük lesz rá. Ennek érdekében készek profiltisztítást és költségracionalizálást, gyártmány- és piacfejlesztést végezni a lehetséges legrövidebb időtartam alatt. A többi ágazathoz képest a mezőgazdaság nagyobb érzékenységet mutat a vezetési változásokra. Ez abból fakadhat, hogy ez az ágazat a rendszerváltást követően a privatizációhoz és a kárpótláshoz kapcsolódóan már átélte a tulajdonosi szerkezet megváltozásával együtt járó vállalati struktúra és vezetési szerkezet változásokat. Megismerte, hogy ezen változások esetében is fontos a gyors reagálás. Összességében vizsgálva azonban, a vezetők valamennyi ágazatban a piaci változások esetében tulajdonítottak a legjelentősebb befolyásoló hatást az időnek. Ezt a 28. táblázat szemlélteti.

28. táblázat:

Az időtényező a változási folyamatokban, tevékenységi forma szerinti megoszlásban

Tevékenység/ Változások	technológiai változások	piaci változások	vezetési változások	profilváltozások
Mezőgazdaság	3,8754	3,9211	3,6447	3,5248
Élelmiszer	3,6875	3,8387	3,4333	3,5484
Ipar	4,2500	4,1167	3,4833	3,6316
Szolgáltatás	3,5897	3,6974	3,5432	3,5696
Kereskedelem	3,5476	3,6667	3,0476	3,5476
Egyéb	3,2169	3,2000	3,6136	2,9882
összesen	3,7517	3,7926	3,5587	3,4673

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszolók személyes jellemzői alapján végzett kutatásoknál a vezetők kora, végzettsége, beosztottjaik száma és munkaidejük megoszlásában találtam szignifikáns különbséget.

A vezetők véleményét kor szerinti megoszlásban elemezve, megállapítható, minél idősebb a vezető, annál fontosabbnak tartja az idő szerepét a vezetési változásokban. A számítások elvégzésével a következő átlagértékeket kaptam:

- a 20-29 éves vezetők: 3,4300,
- a 30-39 éves vezetők: 3,5000,
- a 40-49 éves vezetők: 3,5263,
- a 50-59 éves vezetők: 3,6954,
- a 60 év feletti vezetők: 4,0500 átlaggal minősítettek. Az eredmények

alapján megállapítható, hogy idősebb korban felértékelődik az időtényező. Az idősebb generációhoz tartozó vezetők nagyobb munkatapasztalattal rendelkeznek, tudják, ha halogatják a döntést vezetési kérdésekben, annak a szervezeti teljesítmény visszaesése lehet a következménye.

A vizsgált minta végzettség szerinti megoszlása úgy alakult, hogy a változási folyamatok közül a piaci, a szervezeti, a vezetési változásokban a főiskolai és egyetemi végzettségűek értékelték magasabbra az időtényezőt, a profil változások esetében, pedig a középfokú végzettségűek. Az eredményeket kategóriánként (soronként) áttekintve megállapítható, hogy ez esetben is a megkérdezettek a piaci változások esetében minősítették legfontosabbnak az időt. A minősítés értékeit a 29. táblázat tartalmazza.

29. táblázat:

Az időtényező a változási folyamatokban, végzettség szerinti megoszlásban

Végzettség/ Változások	szervezeti változások	piaci változások	vezetési változások	profilváltozások
szakközép	2,9091	3,7273	3,4545	4,0909
középiskola	3,3101	3,5469	3,2969	3,3730
főiskola	3,6103	3,8883	3,7453	3,6981
egyetem	3,5097	3,8425	3,5462	3,2835
összesen	3,4927	3,7900	3,5588	3,4619

Forrás: saját vizsgálatok

A vezetők véleményében szignifikáns különbséget találtam attól függően, hogy hány beosztott tartozik alájuk. A 30. táblázat mutatja, hogy minél kevesebb beosztott tartozik a vezető csoportjába, annál inkább értékeli az időtényezőt a technológiai változásokban. Ez összefüggést mutat a kézi-, gépi munkaerő felhasználásával.

30. táblázat:

Az időtényező a technológiai változásokban a beosztottak száma szerinti megoszlásban

Beosztottak száma/ Változások	technológiai változások
-10	3,8487
11-50	3,7479
51-100	3,1739
összesen	3,7551

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszadó vezetők munkában töltött idejének függvényében is különbség mutatkozik az idő és a változások kapcsolatának megítélésében. A piaci-, és a profilváltozások esetében azt tapasztaltam, hogy minél hosszabb a vezető munkaideje, annál inkább értékeli az idő szerepét. A kapott átlagértékeket a 31. táblázat tartalmazza.

31. táblázat:

Az időtényező a változási folyamatokban, munkaidő szerinti megoszlásban

Munkaidő/ változások	piaci változások	profilváltozások
-8	3,7190	3,3668
8-10	3,8571	3,5086
11-12	4,0755	3,9057
13-	4,1000	4,3333
összesen	3,7970	3,4694

Forrás: saját vizsgálatok

Az időhatékonyság fokozhatóságát a változási folyamatokban vizsgálva a legmagasabb értékű eredményeket a vezetési, a technológiai és a szervezeti változások esetében kaptam. Az idő hatékonyság növelhetősége közepes értékeket a profil-, a piaci, és a szabályozási változásoknál, legkisebb értéket, pedig a kultúra változásnál kapott (21. ábra). Ez azt mutatja, hogy a vezetők késlekedés nélkül hajlandóak meghozni azokat a döntéseket, amelyek leginkább tőlük függenek (vezetési, szervezeti, technológiai változások). A külső okok következtében szükségessé váló piaci és profilváltozásoknál is megpróbálják a szervezetet a lehető legrövidebb átfutási idővel rákényszeríteni az alkalmazkodásra, hiszen ettől versenyelőnyt remélnek. A nehezen, hosszú időtávon változtatható, nagy szervezeti ellenállással jellemezhető szervezeti kultúra esetében

azonban, az időhatékonyság is csak minimálisan javítható. A megkérdezett vezetők válaszaiban nincs szignifikáns különbség a koruk, a beosztásuk, a beosztottjaik száma és a munkaidejük függvényében.

A válaszokat a megkérdezett vezetők cégeinek ágazati besorolása szerinti megoszlásban vizsgálva különbséget észlelhetünk a szervezeti és a piaci változások esetében. Mindkét változási folyamatnál az ipari vállalkozások minősítették az időhatékonyságot leginkább javíthatónak (32. táblázat).

32. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a cégek ágazati besorolása szerinti megoszlásában

Tevékenység/ Változások	szervezeti változások	piaci változások
Mezőgazdaság	3,3775	3,3200
Élelmiszer	3,4063	3,1613
Ipar	3,8500	3,7667
Szolgáltatás	3,4815	3,4545
Kereskedelem	3,2381	3,3333
Egyéb	3,6118	3,0519
összesen	3,4635	3,3407

Forrás: saját vizsgálatok

A vezetők véleménye cégük működési formájának megoszlásában csak a piaci változásoknál mutat eltérést. Ahogy a 33. táblázat mutatja leginkább a Kft-k vezetői értékelik javíthatónak az idő hatékony felhasználását a piaci változásoknál.

33. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a cégek működési formájának megoszlásában

Működési forma/ Változások	piaci változások
Rt	3,4012
Kft	3,4697
Bt	3,0000
Szövetkezet	3,0667
egyéb	3,1031
összesen	3,3417

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszadók vállalkozásuk nagysága függvényében szignifikánsan különböző véleményt fogalmaztak meg a szervezeti változások esetében az időhatékonyság fokozhatóságának kérdésében. A 34. táblázat jól szemlélteti, hogy ahogy nő a

vállalkozás mérete, a vezetők annál inkább vélik úgy, hogy az idő hatékony felhasználása fokozható. Minél nagyobb egy szervezet annál összetettebb, bonyolultabb a struktúrája. A szervezeti változtatások ennek köszönhetően lassabban valósíthatók meg. Ha sikerül ezt a folyamatot felgyorsítani a szervezet rugalmasabbá, eredményesebbé válhat. Ez magyarázhatja ez esetben a nagyobb szervezetek vezetőinek értékelését.

34. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a cégek üzemméret szerinti megoszlásában

Létszám/ Változás	szervezeti változások
1-9	3,0213
10-50	3,3961
51-249	3,5430
250-	3,5763
összesen	3,4678

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálatba vont szervezetek férfi és női vezetői másképp ítélték meg az időhatékonyság javíthatóságát a vezetési, a profil-, és a szabályozási változások esetében. Mind három változási folyamatnál a nők érezték inkább javíthatónak a jelenlegi helyzethez képest az időhatékonyságot. Ezt a 35. táblázat mutatja.

35. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban nemek szerinti megoszlásában

Nem/ Válto- zások	vezetési változások	profilváltozások	szabályozási változások
férfi	3,5954	3,3116	3,2286
nő	3,7759	3,5029	3,4535
Össz.	3,6470	3,3661	3,2926

Forrás: saját vizsgálatok

Vélemény különbséget ($P=0,048$) találtam a tevékenységi-, profilváltozások esetében attól függően, hogy a megkérdezett vezető cégénél volt-e az utóbbi időben valamilyen jelentősebb átalakulás, vagy sem. Azok, akiknél volt korábban átalakulás (3,4661), inkább vélik javíthatónak az időhatékonyságot a profilváltozásoknál, mint azok, akiknél nem volt változás (3,3205). Valószínű, hogy akik még nem tapasztalták meg a szervezet

tevékenységének megváltozását, félelemmel gondolnak a szervezet működését alapvetően átalakító folyamatokra, úgy vélik, hogy ezek nagy időráfordítást igényelnek. A vizsgálatban részt vevő vezetők végzettségük függvényében másként ($P=0,009$) látják az idő ráfordítások csökkenthetőségét a szervezeti változások esetében. Ahogy a 36. táblázatból leolvasható, minél magasabb a vezető végzettsége, annál inkább tartja csökkenthetőnek az időráfordításokat a szervezeti változásoknál. Ez egyben arra utal, hogy a magasabb iskolai végzettségű vezetők véleménye szerint a legfontosabb változások a szervezeti átalakulások.

36. táblázat:

Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a válaszadók végzettsége szerinti megoszlásban

Végzettség/ Változások	szervezeti változások
szakközép	3,0000
középiskola	3,2500
főiskola	3,6124
egyetem	3,4672
összesen	3,4655

Forrás: saját vizsgálatok

Az időtényezőt a változási folyamatokban vizsgálva három főkomponenst lehetett képezni, melyeket a 37. táblázat tartalmaz.

37. táblázat:

Főkomponensek a változási folyamatok időtényező vizsgálatához

<i>Változási folyamat</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>3.1a</i>	<i>3.1b</i>	<i>3.1c</i>
Szabályozási változások	0,859		
Vezetési változások	0,702		
Profilváltozások	0,618		
Kultúra változások		0,870	
Szervezeti változások		0,822	
Piaci változások			0,853
Technológiai változások			0,808

$KMO = 0,775$; magyarázott varianciahányad = 69,6%

Forrás: saját vizsgálatok

Az idő a szabályozási, a vezetési, és a profilváltozások esetében viselkedik azonosan. Az így kialakult főkomponens (F3.1a) elemeit az tartja össze, hogy mindhárom változási folyamatot a szervezet felső vezetése kezdeményezi. A vezetési és

profilváltozásokat elrendeli, a szabályozási változásokat közvetíti a felső vezetés a szervezet felé. A főkomponenst „Vezetés által kezdeményezett változások” főkomponensnek nevezem el.

A második főkomponens (F3.1b) a kultúra, és a szervezeti változásokat tartalmazza. Mindkét változási folyamat színtere a szervezet belső világa. A főkomponenst a „Szervezet által meghatározott változások” főkomponensnek hívom.

A harmadik faktort (F3.1c) a piaci és a technológiai változások képezik. Ezeket a változásokat a külső környezeti, piaci hatások keltik életre. A főkomponens neve: „Piac által meghatározott változások” lett.

A főkomponensek egymásutánisága jelzi, hogy a megkérdezett vezetők leginkább a felső vezetés által kezdeményezett, majd a szervezet belső elemei által meghatározott, végül a külső piaci hatások miatt bekövetkező változások esetében tulajdonítanak fontos szerepet az időnek. Ezt magyarázza, hogy a válaszadók először is a felső vezetésnek kívánnak megfelelni, így az elrendelt változásokat igyekeznek úgy végrehajtani, hogy az időbeli követelményeknek minél pontosabban eleget tegyenek. Másodsor a szervezetben belülről induló változási folyamatok idejét érzik általuk még befolyásolhatónak. A legkevésbé tőlük függő, külső, piaci folyamatok által kikényszerített változások esetében a legkisebb az időtényező jelentősége, mert itt befolyásolható a legkevésbé a változások ideje a vezető által.

A változási folyamatokban az időhatékonyságnak a javíthatóságát vizsgálva ugyanezek a főkomponensek alakultak ki, azzal a különbséggel, hogy más lett a sorrendjük. Ezt a 38. táblázat mutatja.

38. táblázat:

Főkomponensek a változási folyamatok időhatékonysági vizsgálatához

<i>Változási folyamat</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>3.2a</i>	<i>3.2b</i>	<i>3.2c</i>
Szabályozási változások	0,817		
Vezetési változások	0,767		
Profilváltozások	0,657		
Piaci változások		0,826	
Technológiai változások		0,804	
Kultúra változások			0,881
Szervezeti változások			0,625

KMO = 0,850; magyarózott varianciahányad = 71,6%

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszadó vezetők szerint leginkább a szabályozási, a vezetési és a profilváltozások esetében vannak tartalékaik az idő hatékonyabb felhasználására. Még a piaci és a technológiai változásoknál is rövidíthető a reakcióidő, azaz csökkenthető a folyamatoknál az időráfordítás. Legkevésbé a kultúra és a szervezeti változások időhatékonysága javítható, hiszen ezeknél a változásoknál a legerősebb a szervezet ellenállása.

A főkomponensekre végzett variancia analízis mutatja, hogy szignifikáns különbség van a női és a férfi vezetők véleménye közt a szabályozási, a vezetési és a profilváltozások esetében. Ezen változási folyamatokban mind az időtényező szerepének fontosságát (F3.1a), mind az időhatékonyság javíthatóságát (F3.2a) a nők inkább véleményezték, mint a férfiak. Ez a 39. táblázatból látható.

39. táblázat:

A főkomponensek nemek szerinti értékelése

<i>Főkomponens</i>	<i>Nem</i>		<i>szig</i>
	<i>férfi</i>	<i>nő</i>	
F3.1a	-0,059	0,139	0,029
F3.2a	-0,060	0,143	0,026

Forrás: saját vizsgálatok

A végzettségek szerinti megoszlásban végzett variancia analízis szerint a piaci és profilváltozásoknál (F3.1c) az időtényező szerepe sokkal kevésbé fontos a középiskolai végzettségűek szerint, mint a felsőfokú végzettségűek szerint.

A szabályozási, a vezetési és a profilváltozások esetében (F3.2a) az időhatékonyság kevésbé javítható a szakközépiskolai végzettségűek szerint. Erről a 40. táblázat tájékoztat.

40. táblázat:

A főkomponensek végzettség szerinti értékelése

<i>Főkomponens</i>	<i>Végzettség</i>				<i>Szign.</i>
	<i>szakközép</i>	<i>középiskola</i>	<i>főiskola</i>	<i>egyetem</i>	
F3.1c	0,080	-0,230	0,069	0,047	0,051
F3.2a	-0,421	-0,085	0,095	-0,030	0,042

Forrás: saját vizsgálatok

A főkomponensek üzemméret szerinti értékelése azt mutatja, hogy a szabályozási, a vezetési és a profilváltozások esetében (F3.1a) a mikro vállalkozások értékelik a

legkisebbre, a nagyvállalatok, pedig a legnagyobbra az időtényező szerepét (41. táblázat).

41. táblázat:

A főkomponensek értékelése létszám alapján

Főkomponens	Foglalkoztatottak létszáma				Szig
	1-9	10-50	51-249	250-	
F3.1a	-0,387	0,025	-0,044	0,158	0,016

Forrás: saját vizsgálatok

A változás vizsgálatok eredményeit összefoglalva kimutattam, hogy az időtényezőnek legnagyobb jelentőséget a piaci és a technológiai változások esetében tulajdonítottak a válaszoló vezetők. Mindkét változási folyamatnál az időt az ipari, kft formában működő cégek nagy munkaidejű vezetői minősítették magas értékekkel.

A vezetési változásokban az időtényezőt főként a mezőgazdasági, kis- és nagy üzemméretű vállalkozások idősebb, magasabb végzettségű vezetői ítélték nagyobb jelentőségűnek.

A profilváltozások esetében az időtényező szerepét az ipari, részvénytársasági formában működő szervezetek középfokú végzettségű, nagy munkaidejű vezetői vélték fontosnak.

A megkérdezett vezetők leginkább a felső vezetés által kezdeményezett, majd a szervezet elemei által meghatározott, végül a külső piaci hatások miatt bekövetkező változások esetében érzik általuk befolyásolhatónak az időtényezőt.

Az időhatékonyság fokozhatóságát a változási folyamatokban vizsgálva a legmagasabb értékű eredményeket a vezetési, a technológiai és a szervezeti változások esetében kaptam.

A szervezeti változások esetében a nagy üzemméretű, ipari vállalkozások magasabb végzettségű vezetői minősítették az időhatékonyságot leginkább javíthatónak.

A piaci változásoknál az iparhoz tartozó kft-k vezetői értékelik inkább javíthatónak az idő hatékony felhasználását.

Azok, akiknél korábban volt átalakulás inkább vélik javíthatónak az időhatékonyságot a profilváltozásoknál, mint azok, akiknél még nem volt.

A vezetési, a tevékenységi-, és a szabályozási változások esetében a nők érezték úgy, hogy javítható az időhatékonyság a jelenlegi helyzethez képest.

A válaszadó vezetők szerint leginkább a szabályozási, a vezetési és a profilváltozások esetében vannak tartalékaik az idő hatékonyabb felhasználására. Még a piaci és a

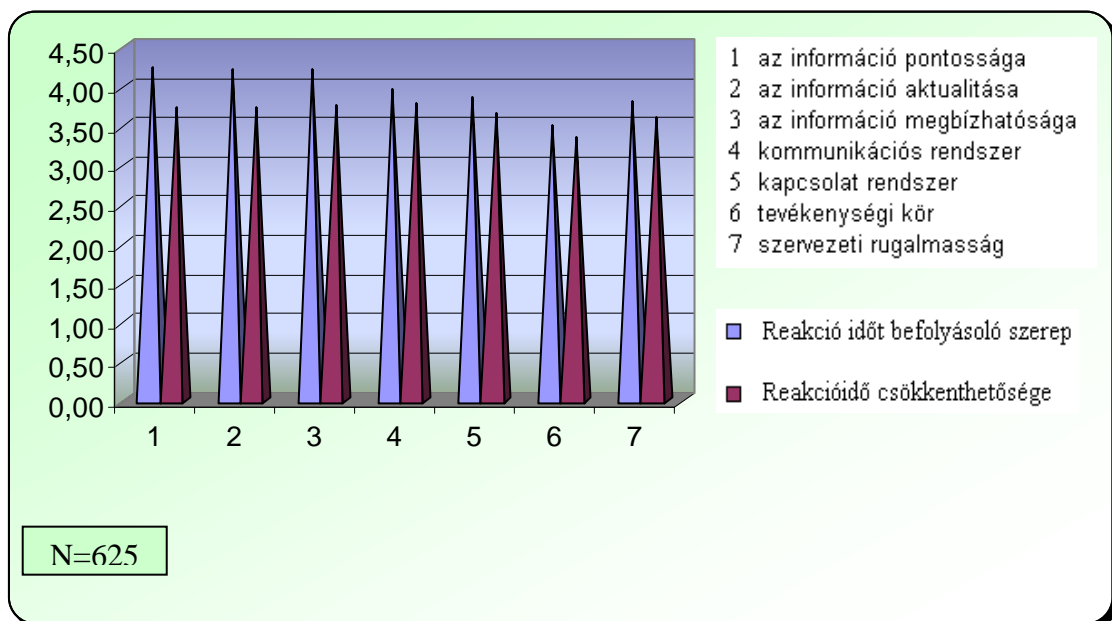
technológiai változásoknál is csökkenthető az időráfordítás. Legkevésbé a kultúra és a szervezeti változások időhatékonysága javítható, hiszen ezeknél a változásoknál a legerősebb a szervezet ellenállása.

4. 4. Reakció idő vizsgálatok

A szervezetek esetében a sikeresség és az eredményesség alapja, hogy a környezeti változásokhoz milyen gyorsan képesek alkalmazkodni. A változások a szervezeti teljesítmény hosszú távú fenntartását és növelését szolgálják, ami egyre inkább csak az állandó megújulás révén lehetséges. A változtatási ötletek és döntések csak akkor válhatnak valósággá, ha támogatásukra megfelelő erőforrások állnak rendelkezésre. A sikeres változások elengedhetetlenek elegendő időbeli, anyagi és emberi ráfordítás nélkül (DOBÁK, 2007).

A reakció idő vizsgálat a változásokhoz kapcsolódó időráfordítás vizsgálatként értelmezendő. A kisebb időráfordítás hatékonyabb, gazdaságosabb erőforrás felhasználást jelent. Ez alapján kerestem melyek azok a tényezők, amelyek a reakció időt leginkább befolyásolják, illetve a reakció idő mennyire csökkenthető vezetési eszközökkel.

A teljes vizsgálati minta összevont értékelésének átlagát mutatja a 22. ábra, mely alapján összehasonlíthatóak a vizsgált tényezők minősítései és megállapítható azok rangsora.



22. ábra: A reakció idő jellemzése

Forrás: saját vizsgálatok

A reakció időt leginkább befolyásoló tényezők az információ pontossága, aktualitása, megbízhatósága. Közepes befolyásoló ereje van a kommunikációs és a kapcsolat rendszernek, illetve a szervezeti rugalmasságnak. Legkevésbé pedig a tevékenységi kör befolyásol. A választ adó vezetők véleménye meglehetősen egyöntetű a tényezők értékelésében. Sem a vállalkozások üzemmérete, sem a vezetők kora, végzettsége, beosztása, beosztottaik száma szerinti megoszlásban vizsgálva a válaszokat nem találtam közöttük szignifikáns különbséget ($P > 0,05$).

A további változók vizsgálatában is a tényezők közül csak egy-egy megítélésében volt különbség. A vezetők válaszait a vállalkozások ágazat szerinti megoszlásában vizsgálva szignifikáns különbség ($P = 0,041$) csak a kommunikációs rendszer esetében mutatkozik. Az élelmiszeripari ágazathoz tartozó cégek vezetői értékelték legmagasabbra a kommunikációs rendszer szerepét a reakció idő befolyásolásában. A mezőgazdasági ágazat és a kereskedelem viszont éppen a legkevésbé tartja ezt fontosnak.

Attól függően, hogy a megkérdezettek cégénél volt-e átalakulás az elmúlt időben, vagy nem, szintén csak egy kérdésnél mutatkozik véleménykülönbség ($P = 0,036$). Azok, akik a közelmúltban átalakulást éltek át kevésbé értékelték a kapcsolat rendszer szerepét a reakció idő csökkentésében, mint azok, akiknél nem voltak változások. Ez utóbbi csoport a jelek szerint még bízik e tényező befolyásoló erejében.

A megkérdezett vezetők reakció időt érintő válaszait nemek szerinti megoszlásban vizsgálva csak két tényező esetében találunk szignifikáns különbséget (Mindkettőnél: $P = 0,013$). Ezek a tényezők: az információ aktualitása és a tevékenységi kör. Mindkettőnél a nők minősítenek magasabb értéken.

A vezetők munkaidejük függvényében is szinte minden tényezőt azonosan ítélték meg. Eltérést egyedül az információ aktualitása esetében ($P = 0,012$) találtam. A 11-12 órát dolgozó vezetők értékelték a leginkább, a „csak” 8 órát dolgozók a legkevésbé ezt a tényezőt. Ez mutatja, hogy vannak olyan vezetők, akik hajlandóak minél tovább „elérhetőek” maradni, azaz többet dolgozni annak érdekében, hogy a legjobban informáltak legyenek.

A 22. ábra a reakció idő vezetési eszközökkel történő csökkenthetőségét is bemutatja. Ebben a tekintetben ugyanúgy, mint az előző vizsgálatban az információ pontossága, aktualitása, megbízhatósága áll a rangsor élén, de kis mértékben, relatíve fontosabbnak

értékelték a kommunikációs rendszert. A sort a kapcsolat rendszer a szervezeti rugalmasság és a tevékenységi kör zárja.

A válaszolók közt nem volt véleménykülönbség ($P>0,05$) koruk, beosztásuk, beosztottjaik száma és munkaidejük tekintetében.

A vállalkozások ágazati besorolása alapján viszont jelentős eltéréseket tapasztaltam az információ pontossága ($P=0,000$), az információ megbízhatósága ($P=0,039$), a kommunikációs rendszer ($P=0,000$), a kapcsolat rendszer ($P=0,001$), a tevékenységi kör ($P=0,017$), és a szervezeti rugalmasság ($P=0,006$) esetében. Valamennyi tényezőt az ipari szektorhoz tartozó vállalkozások vezetői értékelték leginkább úgy, hogy segítségükkel a reakció idő csökkenthető. A kereskedelmi vállalkozások első négy tényezőt, az élelmiszeripari cégek vezetői az utolsó két tényezőt tartják a legkevésbé fontosnak a reakció idő csökkentésében. Ezeket az adatokat a 42. táblázat tartalmazza.

42. táblázat:

A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vállalkozások ágazati besorolása alapján

Tevékenység / Tényezők	az információ pontossága	az információ megbízhatósá ga	kommunikáci ós rendszer	kapcsolat rendszer	tevékenységi kör	szervezeti rugalmasság
Mezőgazd.	3,6120	3,7133	3,6424	3,5960	3,3500	3,5439
Élelmiszeri.	3,7742	3,7419	3,8125	3,5625	2,8065	3,2667
Ipar	4,1379	4,1404	4,1897	3,9828	3,5536	3,9831
Szolgáltatás	3,6790	3,7375	3,7778	3,5309	3,2250	3,5802
Kereskedel.	3,5581	3,4419	3,6190	3,3488	3,2093	3,3095
Egyéb	4,0235	3,8353	4,0588	3,9167	3,4578	3,7059
összesen	3,7353	3,7567	3,7800	3,6500	3,3288	3,5852

Forrás: saját vizsgálatok

A szervezetek nagysága alapján végzett hipotézis vizsgálat az információ pontosságánál ($P=0,0089$), aktualitásánál ($P=0,038$), megbízhatóságánál ($P=0,005$), és a szervezeti rugalmasságánál ($P=0,029$) mutat a vezetők válaszai közt szignifikáns különbséget. A 43. táblázatból megállapítható, hogy minél nagyobb a vállalkozások üzemmérete, annál inkább tartják ezeket a tényezőket fontosnak a reakció idő csökkenthetőségében.

43. táblázat:

A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vállalkozások üzemméret szerinti megoszlásában

Létszám/ Tényezők	az információ pontossága	az információ aktualitása	az információ megbízhatósága	szervezeti rugalmasság
1-9	3,3404	3,3617	3,2128	3,1277
10-50	3,8105	3,7320	3,7124	3,6513
51-249	3,7115	3,7441	3,8228	3,6275
250-	3,9231	3,8632	3,8707	3,6404
összesen	3,7509	3,7338	3,7526	3,5951

Forrás: saját vizsgálatok

Ahogy a 44. táblázat mutatja a cégek működési formája szerint elemezve a reakció időt csökkentő tényezőket azt az eredményt kaptam, hogy a tevékenységi kört leginkább a betéti társaságok ($P=0,009$), az információ aktualitását ($P=0,002$) pedig a részvénytársaságok és egyéb működési formájú szervezetek vezetői értékelik nagyra.

44. táblázat:

A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vállalkozások működési forma szerinti megoszlásában

Működési forma/ Tényezők	az információ aktualitása	tevékenységi kör
Rt	3,8675	3,1386
Kft	3,6402	3,3654
Bt	3,4167	3,8333
Szövetkezet	3,4667	3,6167
egyéb	3,9174	3,3426
összesen	3,7300	3,3333

Forrás: saját vizsgálatok

A vezetők válaszait nemek szerinti megoszlásban elemezve arra jutottam, hogy a nők az információ pontosságát ($P=0,001$), aktualitását ($P=0,024$), megbízhatóságát ($P=0,013$) és a kommunikációs rendszert ($P=0,013$), mint reakció időt csökkentő tényezőt a férfiaknál többre értékelik. Erről a 45. táblázat tájékoztat.

45. táblázat:

A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vezetők nemek szerinti megoszlásában

Nem/ Tényezők	az információ pontossága	az információ aktualitása	az információ megbízhatósága	kommunikációs rendszer
férfi	3,6429	3,6261	3,6505	3,7041
nő	3,9769	3,9942	4,0172	3,9598
Össz.	3,7381	3,7303	3,7558	3,7770

Forrás: saját vizsgálatok

A 46. táblázat tartalmazza a megkérdezett vezetői vélemények végzettség alapján elvégzett vizsgálatát. Szignifikáns különbség mutatkozik az információ pontossága ($P=0,010$), aktualitása ($P=0,024$), és a kommunikációs rendszer ($P=0,024$) tekintetében. Megállapítható minél magasabb a választ adó vezetők iskolai végzettsége, annál magasabbra tartják ezeket a tényezőket a reakció idő csökkentésében.

46. táblázat:

A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vezetők végzettsége szerinti megoszlásban

Végzettség/ Tényezők	az információ pontossága	az információ aktualitása	kommunikációs rendszer
általános	2,0000	3,0000	4,0000
szakközép	3,3636	3,1818	3,4545
középiskola	3,5748	3,5984	3,5938
főiskola	3,8986	3,9078	3,9375
egyetem	3,7004	3,6718	3,7442
összesen	3,7330	3,7268	3,7739

Forrás: saját vizsgálatok

A tényezők főkomponens elemzését elvégezve a kialakult faktorokat a 47. táblázat tartalmazza.

47. táblázat:

Főkomponensek a reakcióidőt befolyásoló hatás alapján

<i>Reakció időt befolyásoló tényező</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>4.1a</i>	<i>4.1b</i>	<i>4.1c</i>
Az információ aktualitása	0,846		
Az információ pontossága	0,844		
Az információ megbízhatósága	0,751		
Tevékenységi kör		0,867	
Szervezeti rugalmasság		0,760	
Kapcsolat rendszer			0,816
Kommunikációs rendszer			0,750

KMO = 0,810; magyarázott varianciarány = 73%

Forrás: saját vizsgálatok

Az első főkomponenst (F4.1a) az információs tényezők adják, ezért „Információs faktornak” nevezem el. A második csoportot (F4.1b) a tevékenységi kör és a szervezeti rugalmasság alkotja. A vállalkozás tevékenysége meghatározza a szervezeti struktúra alapjait, a szervezeti rugalmasság, pedig a szervezeti struktúra alakíthatóságát jellemzi. A főkomponens ezért a „Strukturális faktor” nevet kapja. A harmadik főkomponensbe (F4.1c) a kapcsolat rendszer és a kommunikációs rendszer került. A kapcsolat rendszer a vállalkozáson kívüliekkel fenntartott kommunikációt jelenti. A kommunikációs rendszeren, pedig a vállalkozáson belüli kommunikációt értjük. Ezért lesz a harmadik főkomponens neve „Kommunikációs faktor”.

A faktorok egymásutánosságából kiderül, hogy a vezetők a reakció időt befolyásoló tényezők közül az információs tényezőket értékelik a legnagyobbra. A strukturális tényezőket közepes erejű befolyásolási eszközöknek tekintik. A kommunikációs tényezők, pedig a válaszolók szerint a legkevésbé befolyásolják a reakció időt.

Ahogy a 48. táblázatból látható a reakció idő csökkenthetőségét vizsgálva ugyanazok a tényezők alkotják a főkomponenseket, mint az előző kérdés esetében. A különbséget a faktorok sorrendje adja. Azaz a megkérdezett vezetők szerint a reakció idő csökkentésére a legnagyobb lehetőség az információs eszközökben (F4.2a) rejlik, őket a kommunikációs eszközök (F4.2b) követik. A legkevésbé a strukturális eszközök (F4.2c) járulhatnak hozzá a reakció idő csökkentéséhez.

48. táblázat:

Főkomponensek a reakcióidő csökkenthetősége alapján

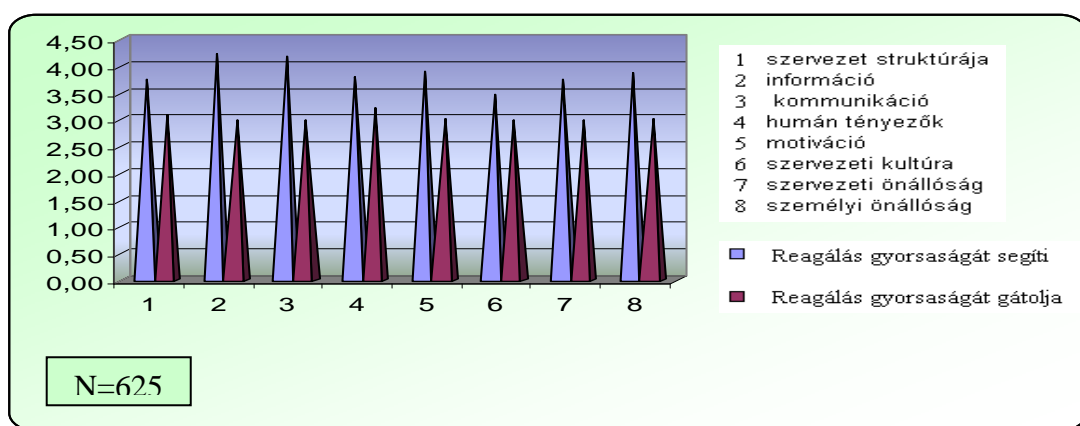
Reakció időt csökkentő tényező	Főkomponensek		
	4.2a	4.2b	4.2c
Az információ aktualitása	0,872		
Az információ pontossága	0,840		
Az információ megbízhatósága	0,757		
Kommunikációs rendszer		0,775	
Kapcsolat rendszer		0,774	
Szervezeti rugalmasság			0,815
Tevékenységi kör			0,727

KMO = 0,840; magyarázott varianciarányad = 75,8%

Forrás: saját vizsgálatok

A főkomponenseket a vezetők neme, végzettsége és a szervezetek mérete szerint értékelve szignifikáns különbséget találtam. A női vezetők relatíve jobban értékelik az információs eszközöket a reakció idő csökkentésében a férfiaknál. A főiskolát végzettek relatíve többre tartják az információs tényezőket a reakció idő befolyásolásában és csökkentésében, míg a középiskolai végzettségűek relatíve kevésbé értékelik ezeket. A főkomponenseket a vállalkozások üzemmérete szerint vizsgálva az látható, hogy a nagy vállalatok relatíve jobban értékelik az információs eszközöket a reakció idő csökkentésében, míg a mikro vállalkozások relatíve kevésbé értékelik ezeket.

Külön kérdésben vizsgáltam, hogy a különböző szervezeti jellemzők milyen mértékben segítik, illetve gátolják a gyors reagálást. Az interjú alanyoknak először a vizsgált tényezők támogató, majd külön kérdésben a gátló hatását kellett értékelni. A kapott eredményeket a 23. ábra szemlélteti.



23. ábra: A reagálás gyorsaságát elősegítő és gátló tényezők vizsgálata

Forrás: saját vizsgálatok

A választ adó vezetők szerint a reagálás gyorsaságát leginkább az információ, és a kommunikáció, közepes mértékben a motiváció, a személyes önállóság, a humán tényezők, és a szervezeti önállóság segíti elő. A legkevésbé segítő hatása a szervezeti struktúrának és a szervezeti kultúrának van. Ezek a szervezeti tényezők inkább stabilizálják, ezáltal rugalmatlanná teszik a szervezetet.

A gyors reagálást leginkább a humán tényezők, és a szervezeti struktúra hátráltatja. A többi tényező gátló hatását közel azonosnak minősítették.

A tényezők főkomponens elemzése egyrészt megerősíti az átlag számítással kapott eredményeket, másrészt mutatja, hogy a vezetők szerint a kommunikáció, és az információ segítő hatásával megegyezően viselkednek a humán tényezők és a motiváció. Könnyen belátható, hogy a megkérdezettek úgy ítélik meg, hogy a gyors reagálást az biztosítja, ha a megfelelő információ birtokában jól kommunikál a motivált, teljesítményorientált egyénekből álló szervezet.

Az 49. táblázat a tényezők gyors reagálást elősegítő hatása alapján kialakult faktorokat mutatja.

49. táblázat:

Főkomponensek a tényezők, gyors reagálást elősegítő hatása alapján

<i>Reakció időt befolyásoló tényező</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>4.3a</i>	<i>4.3b</i>	<i>4.3c</i>
Kommunikáció	0,831		
Információ	0,798		
Humán tényezők	0,581		
Motiváció	0,524		
Személyi önállóság		0,845	
Szervezeti önállóság		0,843	
Szervezeti kultúra			0,807
Szervezet struktúrája			0,666

KMO = 0,790; magyarázott varianciarány = 64,7%

Forrás: saját vizsgálatok

Az 50. táblázat a tényezők gyors reagálást gátló hatása alapján kialakult főkomponenseket tartalmazza. A humán tényezők mellett, ismét a kommunikáció és az információ került a reakció időre leginkább hatást gyakorló tényezők közé. Igaz most negatív, a gyors reagálás lehetőségét gátló e tényezők hatása. Ezek alapján megállapítható, hogy ha a szervezet tagjai nem elkötelezettek a vállalkozás sikeréért, nem rendelkeznek napra kész információkkal, illetve nem megfelelően kommunikálnak,

a vállalkozás adaptációs képessége sérül, elveszti a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességét, és így jelentős versenyhátrányba kerülhet.

50. táblázat:

Főkomponensek a tényezők gyors reagálást gátló hatása alapján

<i>Reakció időt befolyásoló tényező</i>	<i>Főkomponensek</i>		
	<i>4.4a</i>	<i>4.4b</i>	<i>4.4c</i>
Kommunikáció	0,888		
Információ	0,855		
Humán tényezők	0,532		
Személyi önállóság		0,868	
Szervezeti önállóság		0,770	
Motiváció		0,456	
Szervezet struktúrája			0,853
Szervezeti kultúra			0,629

KMO = 0,857; magyarázott varianciarányad = 72,5%

Forrás: saját vizsgálatok

A főkomponensekre végzett varianciaanalízis azt mutatja, hogy a vállalkozások üzemmérete szerint jelentősen eltér a válaszoló vezetők véleménye a személyi és a szervezeti önállóság kérdésében. Amíg mikro és kis vállalatok vezetői ezeket a tényezőket relatíve jelentéktelennek értékelik a reagálás gyorsaságának fokozásában, addig a közepes méretű cégek vezetői éppen ellenkezőleg, fontosnak tartják hatásukat.

Ugyancsak különbözött a vezetők véleménye beosztásuktól függően a szervezeti kultúra, szervezeti struktúra esetében. A középvezetők ezen tényezők gyors reagálást segítő hatását jelentősnek, az alsó- és felsővezetők jelentéktelennek érzik.

A főkomponenseket nemek szerint értékelve szignifikáns különbség adódott. A kommunikáció, az információ, a humán tényezők és a motiváció reakció időre kifejtett pozitív hatását a nők értékelik jobban. A személyi, szervezeti önállóság és a motiváció negatív hatását, pedig a férfiak hangsúlyozzák inkább.

A változásokhoz kapcsolódó időráfordítás vizsgálatok keretén belül a reakció időt leginkább befolyásoló tényezőket és a gyors reagálást biztosító vezetési eszközöket mértem fel. A megkérdezett vezetők úgy látják, hogy a reakció időt leginkább az információ pontossága, aktualitása, megbízhatósága befolyásolja. A 11-12 órát dolgozók és a nők a többiekénél jobban hangsúlyozták e tényezők szerepét.

Azok, akik a közelmúltban átalakulást éltek át kevésbé értékelték a kapcsolat rendszer szerepét a reakció idő befolyásolásában. Ők már a gyakorlatban tapasztalták, hogy éles

helyzetben a társadalmi tőke kisebb szerepet játszik a változások kezelésében annál, amit azok várnak el, akiket a jelentős változások még elkerültek.

A vezetők a reakció időt befolyásoló összes tényező közül az információs tényezőket értékelték a legnagyobb, a strukturális tényezőket közepes, és a kommunikációs tényezőket a legkisebb befolyásoló erejűnek.

A reakció idő vezetési eszközökkel történő csökkenthetőségében - csakúgy, mint a befolyásolásában - az információt emelték ki a válaszolók, azonban kis mértékben, még fontosabbnak ítélték meg a kommunikációs rendszert.

Az ágazati besorolás szerint, az iparhoz tartozó, nagy üzemméretű vállalkozások magasabb iskolai végzettségű vezetői értékelték különösen jelentősnek az információ pontosságát, aktualitását, megbízhatóságát, a kommunikációs rendszert és a szervezeti rugalmasságot a reakció idő csökkentésében.

A megkérdezett vezetők szerint a reakció idő csökkentésére a legnagyobb lehetőség az információs eszközökben rejlik. A kommunikációs eszközök közepesen, a strukturális eszközök a legkevésbé járulnak hozzá a reakció idő csökkentéséhez.

A választ adó vezetők szerint a reagálás gyorsaságát leginkább az információ, és a kommunikáció segíti elő, a humán tényezők, és a szervezeti struktúra pedig a leginkább gátolja.

A megkérdezettek úgy látják, hogy a gyors reagálást az biztosítja, ha a megfelelő információ birtokában jól kommunikál a motivált, teljesítményorientált egyénekből álló szervezet. Ha ugyanis, a szervezet tagjai nem elkötelezettek a vállalkozás sikeréért, nem rendelkeznek napra kész információkkal, illetve nem megfelelően kommunikálnak, a vállalkozás adaptációs képessége sérül, elveszti a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességét, és így jelentős versenyhátrányba kerül.

A közepes méretű cégek vezetői a személyi és a szervezeti önállóságot fontosnak tartották a reagálás gyorsaságának fokozásában.

A szervezeti kultúra, szervezeti struktúra esetében a középvezetők a gyors reagálást segítő hatást jelentősnek, az alsó- és felsővezetők jelentéktelennek érezték.

A kommunikáció, az információ, a humán tényezők és a motiváció reakció időre kifejtett pozitív hatását a nők értékelték jobban. A személyi, szervezeti önállóság és a motiváció negatív hatását, pedig a férfiak hangsúlyozták inkább.

4. 5. Korrelációk a főkomponensek között

Az erőforrás, a vezetési feladat, a változás és a reakció idő vizsgálatokat azonos elemzési struktúrát követve végeztem el. Valamennyi esetben a vizsgálatok egyszerűsítésére alkalmaztam főkomponens elemzést is. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A korreláció elemzés lehetőséget ad arra, hogy a kialakult főkomponensek közötti összefüggéseket feltárjuk. Célom az volt, hogy megállapítsam van-e kapcsolat a faktorok között. Ennek megállapítása egyrészt azért fontos, mert a főkomponensek között kimutatható kapcsolatok visszaigazolást adhatnak a vizsgálatok tartalmi helyességéről, másrészt az egyes vizsgálatokon túlmutató, összefoglaló jellegű következtetések levonására is alkalmat adhatnak.

Azért vizsgálhatóak a kialakult faktorok korrelációelemzéssel, mert a főkomponensek kérdéscsoportonként lettek képezve, így az egyik vizsgálatban képzett főkomponensek összefüggettek más vizsgálatokban képzett komponensekkel. A kérdéscsoporton belül kialakított komponensek természetesen függetlenek, ez a módszertanból adódik. A korreláció elemzés eredményét az 51. táblázat tartalmazza.

51. táblázat:
Korrelációk a főkomponensek között

1. tényező	Korreláció	2. tényező
F2.1a : Kommunikáció Külső-, Belső információ szerzés Tervezés	0,318	F1.1c :Emberi erőforrás Információs erőforrás
F2.1a : Kommunikáció Külső-, Belső információ szerzés Tervezés	0,315	F2.3b : Humán erőforrás gazdál- kodás Szervezet fejlesztés
F2.2b : Belső-, Külső információ szerzés Kommunikáció	0,395	F2.4a : Motiváció Szervezeti kultúra formálás Szervezeti magatartás befolyásolás
F2.3a : Szervezeti kultúra formálás Motivációmenedzsment Szervezeti magatartás befolyásolás	0,367	F3.1b : Kultúra változás Szervezeti változás
F1.1c : Emberi erőforrás Információs erőforrás	0,365	F4.3a : Kommunikáció, Információ Humán tényezők Motiváció
F4.1c : Kapcsolat rendszer Kommunikációs rendszer	0,335	F4.3a: Kommunikáció, Információ Humán tényezők Motiváció

Forrás : saját vizsgálatok

Ahol az emberi és az információs erőforrás szerepét (F1.1c) értékelték fontosnak a hatékonyság növelésében a megkérdezett vezetők, ott a belső-, külső információ szerzés, valamint a tervezés (F2.1a), azaz a probléma feltáró vezetési feladatoknál tartották szintén fontosnak az időtényező szerepét.

Ahol a válaszadók az időtényezőnek jelentős hatást tulajdonítottak a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezet fejlesztés (F2.3b) - tartalmi - vezetési feladatoknál, ott ugyanúgy vélekedtek az időről a kommunikáció, a külső-, belső információ szerzés, és a tervezés (F2.1a) - szervezeti folyamatokkal kapcsolatos - vezetési feladatoknál is.

Összefüggést tártam fel még az időhatékonyság vezetési eszközökkel történő fokozásában a belső-, külső információszerzés és a kommunikáció (F2.2b), valamint a motiváció, a szervezeti kultúra- és a szervezeti magatartás formálás (F2.4a) - vezetési feladatok között.

Az időtényező szerepében kapcsolat fedezhető fel a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás és a szervezeti magatartás befolyásolás (F2.3a) vezetési feladatok és a kultúraváltozás, szervezeti változás (F3.1b) – változási folyamatok között is.

A válaszoló vezetők szerint, ahol az emberi erőforrás és az információ (F1.1c) szerepe fontos a hatékonyság növelésében, ott a kommunikáció, az információ, a humán tényezők (F4.3a) támogatják leginkább a gyors reagálást.

Ahol a vizsgálatban részt vevő vezetők a kapcsolat-, és a kommunikációs rendszert (F4.1c) tartották fontosnak a reakció idő befolyásolásában, ott a kommunikáció, az információ, a humán tényezők, és a motiváció (F4.3a) gyors reagálást segítő hatását vélték érvényesülni.

A főkomponensek közti korrelációk azt mutatják, hogy vizsgálataim tartalmilag összefüggnek, a válaszadó vezetők konzekvensen ítélték meg a kutatott tényezőket. A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, és a szervezeti magatartás valamint a kultúraváltozás, szervezeti változás közti összetartozás egyértelmű, nem igényel külön magyarázatot.

Tartalmilag értelmezhető a kommunikációhoz, információhoz kapcsolódó tevékenység és az információs, valamint emberi erőforrás közötti kapcsolat, akárcsak a kommunikáció, információ és az emberi erőforrás gazdálkodás, szervezetfejlesztés vezetési feladatok közötti összefüggés. Az információszerzés és a kommunikáció szorosan összetartozó folyamatok, hiszen az információszerzés megvalósulásának alapvető feltétele, eszköze a kommunikáció. A kommunikáció nem más, mint

személyek közti, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere. Azaz az információcsere, a kommunikáció emberi tevékenységek. Ezek alapján magyarázható a fenti tényezők - információ, kommunikáció, emberi erőforrás, és ezzel való gazdálkodás - közti korreláció úgy az időtényezőnél, mint az időhatékonyságnál, vagy a változási folyamatokhoz kapcsolódó gyors reagálást befolyásoló hatásnál. A főkomponensek elemzése során az egymással korrelációt mutató faktorok közt legtöbbször az információ, a kommunikáció és az humán tényezők fordultak elő. Ez azt mutatja, hogy az idő szempontjából is ezek a legjelentősebbek, ezek függenek össze leginkább az időtényezővel.

Az erőforrás, a vezetési feladat, a változás és a reakció idő vizsgálatok során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A kialakult főkomponensek közötti összefüggéseket korreláció elemzéssel tártam fel. Céлом az volt, hogy megállapítsam van-e kapcsolat a faktorok között. Egyrészt a főkomponensek között kimutatható kapcsolatok visszaigazolást adhatnak a vizsgálatok tartalmi helyességéről, másrészt az egyes vizsgálatokon túlmutató, összefoglaló jellegű következtetések levonására is alkalmat adhatnak.

A főkomponensek közti korrelációk azt mutatják, hogy vizsgálataim tartalmilag összefüggnek, a válaszadó vezetők konzekvensen ítélték meg a kutatott tényezőket.

A főkomponensek elemzése során az egymással korrelációt mutató faktorok közt legtöbbször az információ, a kommunikáció és az humán tényezők fordultak elő. Mivel a kommunikáció nem más, mint személyek közti, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere, ezen elemek összetartozása jól magyarázható. Megállapítható, hogy az idő szempontjából is az információ, a kommunikáció, az emberi erőforrás, és az ezzel való gazdálkodás a legjelentősebbek, hiszen ezek függenek össze leginkább az időtényezővel.

4. 6. Hatás vizsgálatok

A hatás vizsgálatok három részből tevődnek össze. Először azt vizsgáltam meg, hogy az idő, mint korlátozott erőforrás, hogyan befolyásolja a vezetési feladatokat. A második részben arra kerestem a választ, hogy ha az idő korlátlanul állna rendelkezésre, az milyen befolyással lenne a vezetési feladatokra. A harmadik részben felmértem, hogy az elmúlt időszakban hogyan alakult - nőtt, csökkent, változatlan maradt - a vezetési feladatokra rendelkezésre álló idő.

Az 52. táblázat a korlátozottan és a „korlátlanul” rendelkezésre álló idő vezetési feladatokra kifejtett hatását mutatja. A vezetők, ha úgy ítélték meg, hogy az időtényezőnek nincs befolyása a vizsgált kérdésre 0-val, a pozitív hatást 2-vel, a negatív hatást pedig 3-mal jelölték. Az így kapott értékek teljes mintára számított átlagát vizsgálva, a 2-höz közelítő értékek a pozitív befolyásoló hatást, az ettől magasabb értékek a negatív befolyásoló hatást jelenítik meg.

Amennyiben az idő korlátozott, az leginkább a motivációra, a rendelkezésre, a változásra és a döntésre hat pozitívan, míg a többi feladat esetében inkább negatív a hatása.

Természetes, hogy ha az idő korlátlanul állna rendelkezésre, az minden vezetési feladatra pozitívan hatna. Ennek a tényezőnek a megítélésénél csak az adja a különbséget, hogy milyen arányban voltak semleges választ adók. A megkérdezettek viszonylag nagyobb arányban adtak semleges választ a korlátlan idő tekintetében a kommunikáció, a motiváció, és a rendelkezés vezetési feladatok megítélésében.

52. táblázat:

A korlátozottan és a „korlátlanul” rendelkezésre álló idő vezetési feladatokra kifejtett hatása

<i>Vezetési feladat</i>	<i>Idő</i>	
	<i>korlátozott</i>	<i>korlátlan</i>
Információ	2,32	1,84
Kommunikáció	2,19	1,78
Tervezés	2,33	1,93
Döntés	2,09	1,84
Motiváció	1,70	1,72
Változás	2,07	1,87
Rendelkezés	1,83	1,67
Szervezés	2,29	1,94
Ellenőrzés	2,30	1,92

1: semleges, 2: pozitív, 3: negatív

Forrás: saját vizsgálatok

A hatásvizsgálatokat Chi-négyzet elemzéssel folytatattam. A vezetők személyes jellemzői közül a munkaidejük, a szervezeti jellemzők közül az üzemméret alapján végzett vizsgálatok mutattak jelentős véleménykülönbséget.

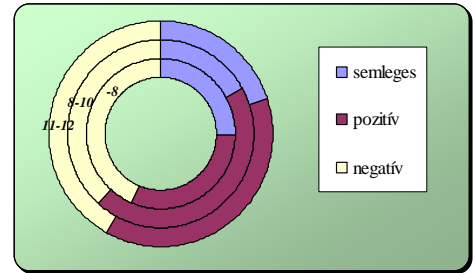
A vezetők munkaideje alapján kapott eredményeket az 53. táblázat és 24. ábra mutatja. A táblázat külön mutatja a vizsgált kategóriába tartozók véleményének százalékos

megoszlását, illetve az adott vélemény-csoport teljes mintában elfoglalt arányát (szürke sorok). A továbbiakban az eredményeket csak kördiagramon jelenítem meg, a többi hatásvizsgálathoz tartozó eredménytáblázat a 2. Mellékletben található.

53. táblázat / 24. ábra:

Az idő korlátozottságának hatása a kommunikációra munkaidő szerint

<i>munkaidő</i>	<i>kommunikáció</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
-8	25,27	31,25	43,48	100,00
	69,40	53,49	63,75	61,33
8-10	16,95	44,63	38,42	100,00
	22,39	36,74	27,09	29,50
11-12	20,00	38,18	41,82	100,00
	8,21	9,77	9,16	9,17
Összesen	22,33	35,83	41,83	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

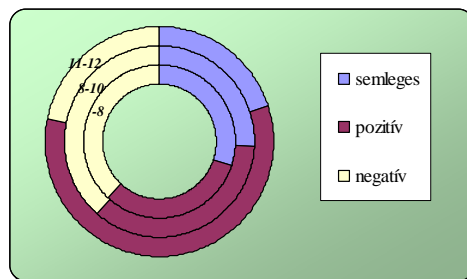


p=0,031

Forrás: saját vizsgálatok

Szignifikáns különbség adódott a megkérdezett vezetők munkaideje alapján az idő korlátozottságának a kommunikációt befolyásoló szerepét illetően. Akik 8-10 órát dolgoznak relatíve sokkal pozitívabbnak tartják a korlátozott idő hatását, mint a többi munkaidőjű vezető. A legnegatívabb megítélést a 8 óránál kevesebbet dolgozók adták.

A 25. ábra szemlélteti, hogy szignifikáns különbség van az idő korlátozottsága döntést befolyásoló szerepének megítélésében a munkaidő alapján. Akik 10 óránál kevesebbet dolgoznak, azok relatíve sokkal negatívabbnak tartják a korlátozott idő hatását a döntésre, mint a többi vezető. A pozitívabb megítélést a 10 óránál többet dolgozó vezetők adták.



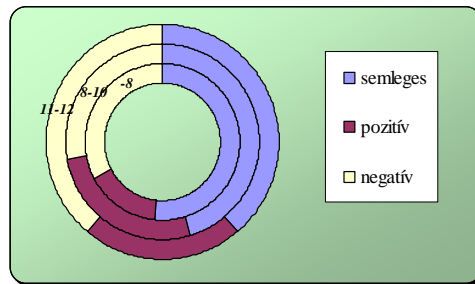
25. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a döntésre munkaidő szerint

Forrás: saját vizsgálatok

Szignifikáns különbséget találtam a munkaidő alapján az idő korlátozottságának a rendelkezést befolyásoló hatását vizsgálva. Akik 8-10 órát dolgoznak, azok relatíve

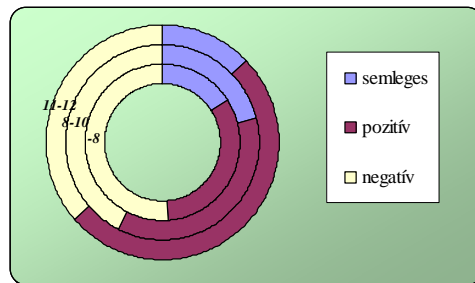
sokkal pozitívabbnak tartják a korlátozott idő hatását, mint a többiek. A legnegatívabb megítélést a 10 óránál magasabb munkaidejű vezetők adták. A válaszadók jelentős része semlegesén ítélte meg a korlátozott idő hatását a rendelkezésre. A kapott eredményeket a 26. ábra jeleníti meg.

A munkaidő alapján az idő korlátozottságának szervezést befolyásoló szerepét elemezve is szignifikáns különbség mutatkozott. Akik 10 órát, vagy kevesebbet dolgoznak, azok relatíve sokkal negatívabbnak tartják a korlátozott idő hatását, mint a többiek. Relatív pozitívabb megítélést adtak a 10 óránál többet dolgozó vezetők. Erről a 27. ábra tájékoztat.



26. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a rendelkezésre munkaidő szerint

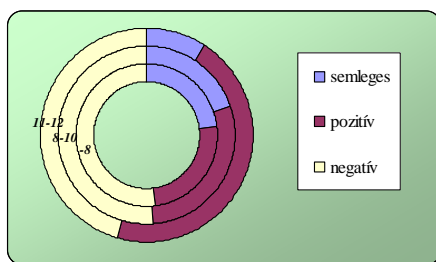
Forrás: saját vizsgálatok



27. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a szervezésre munkaidő szerint

Forrás: saját vizsgálatok

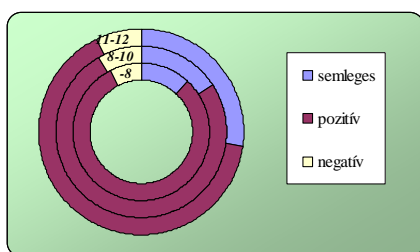
Ahogy a 28. ábra mutatja, a munkaidő alapján szignifikáns különbséget tártam fel az idő korlátozottsága ellenőrzést befolyásoló szerepének megítélésében. Akik 10 órát, vagy kevesebbet dolgoznak, azok relatíve sokkal negatívabbnak tartják a korlátozott idő hatását, mint a többiek. Relatív pozitívabb megítélést adtak a 10 óránál magasabb munkaidejű vezetők, bár köztük is elég sokan negatívnak ítélték meg a korlátozott idő hatását. Ebben a kategóriában voltak a leginkább megosztottak és legkevésbé tartózkodóak a válaszoló vezetők.



28. ábra: Az idő korlátozottságának hatása az ellenőrzés munkaidő szerint

Forrás: saját vizsgálatok

A „korlátlanul” rendelkezésre álló idő szerepének a munkaidő alapján történő megítélésében csak a tervezés esetében adódott szignifikáns különbség. Azok, akik 10 órát, vagy kevesebbet dolgoznak relatíve pozitívabbnak tartják a korlátlan idő hatását a tervezésre, mint a többiek. Relatíve pozitívabb megítélést a 10 óránál magasabb munkaidejű vezetők adtak, bár köztük is elég sokan negatívnak ítélték meg a korlátlanul rendelkezésre álló idő hatását. Ezeket az eredményeket a 29. ábra tartalmazza.

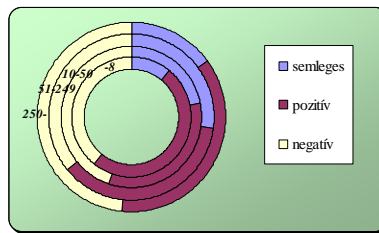


29. ábra: A korlátlan idő hatása a tervezésre munkaidő szerint

Forrás: saját vizsgálatok

Az üzemméret alapján végzett elemzések is hozzájárultak az idő vezetési folyamatokban történő jellemzésének árnyaltabbá tételéhez.

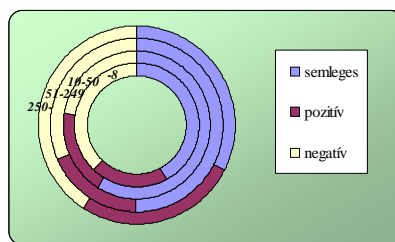
A 30. ábra szerint szignifikáns különbség adódott az idő korlátozottsága kommunikációt befolyásoló szerepének megítélésében a foglalkoztatottak száma alapján. Akik kis létszámú cégnél dolgoznak, azok relatíve sokkal pozitívabbnak tartják a korlátozott idő hatását a többieknél. Relatíve negatívabb megítélést adtak a 250 főnél nagyobb méretű cégek vezetői. Az 50-250 fős kategóriában volt a leginkább megosztott a vezetők véleménye.



30. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a kommunikációra üzemméret szerint

Forrás: saját vizsgálatok

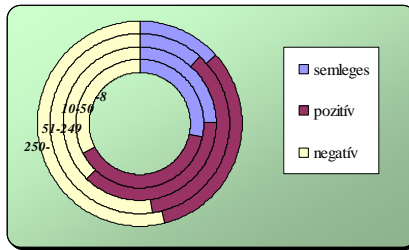
Szignifikáns különbség mutatkozott az üzemméret alapján végzett elemzésekkor az idő korlátozottságának rendelkezést befolyásoló szerepét illetően. Általánosságban elmondható, hogy viszonylag nagy volt a semleges választ adók aránya mindegyik méret kategóriában. Legmagasabb arányban pozitív választ a nagy méretű cégek vezetői adtak, bár egyúttal negatív választ is ők adtak a legnagyobb arányban. Viszonylag magas volt még a negatív válaszok aránya a mikro vállalkozások csoportjában. A kis vállalkozások csoportjában a legtöbben semlegesnek ítélték meg az idő korlátozottságának hatását. Ezeket az eredményeket a 31. ábra tartalmazza.



31. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a rendelkezésre létszám szerint

Forrás: saját vizsgálatok

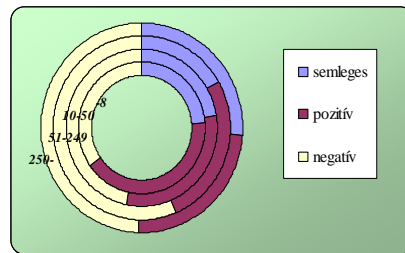
Ahogy a 32. ábráról leolvasható szignifikáns különbséget találtam az üzemméret alapján az idő korlátozottsága szervezést befolyásoló szerepének megítélésében. Az 50 főnél többet foglalkoztató szervezetek vezetői inkább negatívan ítélték meg a korlátozott idő hatását. Az ettől kisebb cégek vezetői között relatíve nagyobb volt a semleges, illetve a pozitív választ adók aránya.



32. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a szervezésre létszám szerint

Forrás: saját vizsgálatok

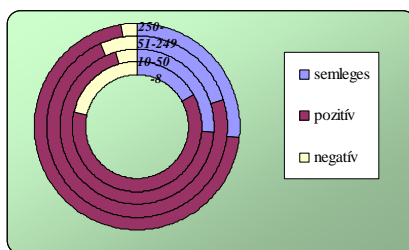
Az idő korlátozottságának ellenőrzést befolyásoló szerepét a foglalkoztatottak létszáma alapján vizsgálva szignifikáns különbség található. Az 50 főnél több alkalmazottal rendelkező cégek vezetői inkább negatívan ítélték meg a korlátozott idő hatását. Az ettől kisebb vállalkozások vezetői sokkal nagyobb arányban adtak pozitív választ erre a kérdésre. Ezt a 33. ábra szemlélteti.



33. ábra: Az idő korlátozottságának hatása az ellenőrzésre létszám szerint

Forrás: saját vizsgálatok

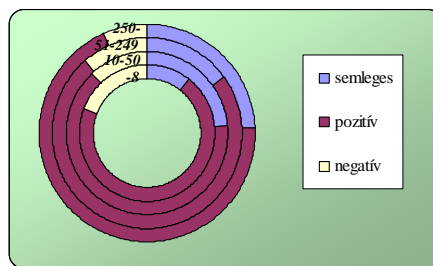
A 34. ábra mutatja, hogy szignifikáns különbség van a „korlátlan” idő információt befolyásoló szerepének megítélésében a foglalkoztatottak létszáma alapján. A 10 fő feletti foglalkoztatottal működő vállalkozások esetében inkább pozitívan ítélték meg a vezetők a „korlátlan” idő hatását. A mikro vállalkozások vezetői viszont relatíve sokkal nagyobb arányban adtak negatív választ a kérdésre.



34. ábra: A korlátlan idő információt befolyásoló szerepe létszám alapján

Forrás: saját vizsgálatok

A „korlátlan” idő ellenőrzést befolyásoló szerepének az üzemméret alapján történő megítélésében szignifikáns különbség fedezhető fel. A 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek esetében inkább negatívan ítélték meg a vezetők a korlátlanul rendelkezésre álló idő hatását. Az ettől több foglalkoztatottal rendelkező cégek vezetői közt relatíve sokkal kisebb volt a negatív választ adók aránya, különösen kicsi volt ez az arány a legnagyobb méret kategória esetében. Általánosságban azonban elmondható, hogy minden kategóriában nagyon magas arányban voltak a pozitív választ megjelölők (70% körüli). Az eredményekről a 35. ábra tájékoztat.



35. ábra: A korlátlan idő ellenőrzést befolyásoló szerepe létszám alapján

Forrás: saját vizsgálatok

A hatás vizsgálatok utolsó részében azt vizsgáltam meg, hogy az elmúlt időszakban hogyan alakult a vezetőknek az egyes vezetési feladatokra rendelkezésre álló ideje. Az 54. táblázat szerint az ellenőrzésen és a szervezésen kívül valamennyi feladat esetében a többségi vélemény az volt, hogy a vezetőknek a feladatok elvégzésére fordított ideje nem változott. Az ellenőrzés esetében a többség csökkenést tapasztalt, a szervezésnél, pedig némi növekedést. Jelentős változást jelent az is, hogy a vezetők közel egy harmada az információra és a kommunikációra több időt, a tervezésre és a döntésre, pedig kevesebb időt szánt az elmúlt időszakban. Ezen időráfordítás változások alapján megállapítható, hogy a feladatok közül a szervezés, az információ, és a kommunikáció előtérbe kerül, míg az ellenőrzés, a tervezés és a döntés némileg háttérbe szorul napjainkban a vezetői munkában.

54. táblázat:

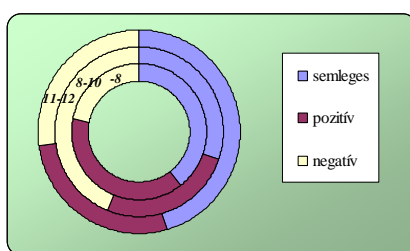
Az egyes vezetési feladatokra szánt időráfordítások változása

Vezetési feladat	Változatlan		Nőtt		Csökkent	
	db	%	db	%	db	%
Információ	251	40,6	200	32,4	167	27,0
Kommunikáció	228	36,9	212	34,3	178	28,8
Tervezés	242	39,3	170	27,6	204	33,1
Döntés	286	46,7	121	19,7	206	33,6
Motiváció	348	56,4	145	23,5	124	20,1
Változás	284	46,0	162	26,3	171	27,7
Rendelkezés	352	57,1	103	16,7	161	26,1
Szervezés	210	33,9	212	34,2	197	31,8
Ellenőrzés	203	33,0	182	29,5	231	37,5

Forrás: saját vizsgálatok

A továbbiakban ismét a vezetőket jellemző munkaidő és a szervezeteket jellemző üzemméret alapján végeztem vizsgálatokat, annak érdekében, hogy pontosítsam mely vezetői csoportok, illetve milyen méretű szervezetek esetében voltak jelentős változások az egyes vezetési feladatokra szánt időráfordításoknál.

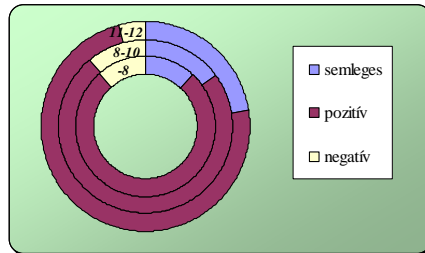
A kommunikációra rendelkezésre álló idő a 8-10 órát dolgozók jelentős részének - közel 44%-uknak - véleménye szerint csökkent. A 8 óránál kevesebbet dolgozók 38,5%-a szerint viszont nőtt. A 11-12 órát dolgozók közel 50%-a véli úgy, hogy változatlan maradt. Az adatokat a 36. ábra tartalmazza.



36. ábra: A kommunikációra rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint

Forrás: saját vizsgálatok

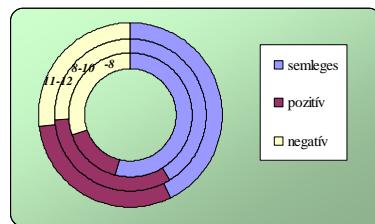
Ahogy a 37. ábrából látható, a szervezésre rendelkezésre álló idő a válaszadók véleménye szerint nőtt, mivel közel 73-76%-uk ezt jelölte meg minden munkaidő kategóriában.



37. ábra: A szervezésre rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint

Forrás: saját vizsgálatok

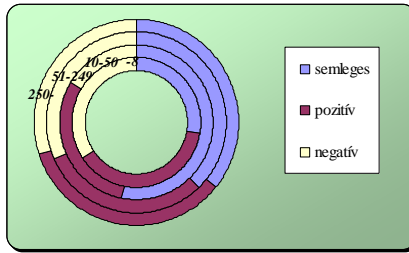
A 8 óránál kevesebbet dolgozók 30,37%-a szerint a változásra jutó időmennyiség csökkent, 15,71%-a szerint nőtt. Ez utóbbi arány relatíve alacsonyabb a többi kategóriához képest. Ebben a munkaidő kategóriában a dolgozók közel 54%-a mondta az időt változatlanoknak. A másik két kategóriában magasabb volt azok aránya, akik szerint nőtt a változásra eső időmennyiség. Az eredmények a 38. ábráról olvashatóak le.



38. ábra: A változásra rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint

Forrás: saját vizsgálatok

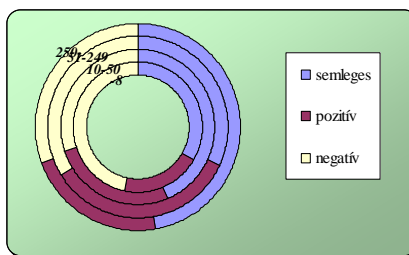
Az mikro vállalkozások vezetőinek jelentős része úgy ítéli meg, hogy az információra jutó időmennyiség nőtt, mivel 38,29%-uk ezt jelölte meg. A 10-50 főt foglalkoztató cégeknél a megkérdezettek valamivel több, mint fele szerint ez az időmennyiség nem változott. Az 50 főnél többet foglalkoztató cégek vezetőinek válaszai egyenesen oszlottak meg a „nőtt - csökkent - változatlan maradt” kategóriákban. Az adatok a 39. ábrán találhatóak meg.



39. ábra: Az információra jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

Forrás: saját vizsgálatok

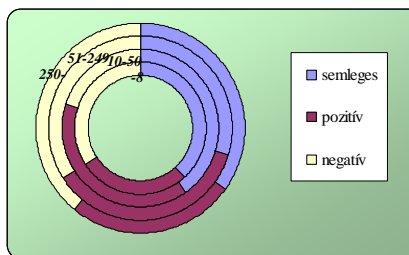
A mikro cégek vezetőinek jelentős része szerint a tervezésre jutó időmennyiség csökkent. A kis- és nagy üzemméretű vállalkozásoknál a megkérdezettek jelentősebb része - 44-47%-a - szerint ez az időmennyiség nem változott. A közepes üzemméret kategóriában a válaszok egyenletesen oszlottak meg, de a teljes minta viszonylatában itt volt a legmagasabb a pozitív választ adók aránya. Erről a 40. ábra tájékoztat.



40. ábra: A tervezésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

Forrás: saját vizsgálatok

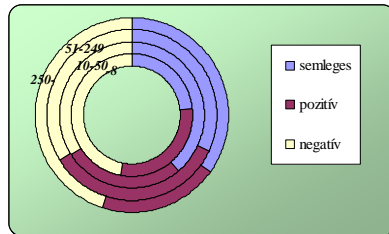
Ahogy a 41. ábra mutatja, az 1-9 fő alkalmazottal dolgozó cégek vezetői legnagyobb arányban úgy válaszoltak, hogy a szervezésre jutó időmennyiség változatlan maradt. A 10-50 és 50-250 főt foglalkoztató vállalatoknál a megkérdezettek nagyobb része szerint az időmennyiség nőtt. A 250 fő feletti kategóriában leginkább azt jelölték meg, hogy ez az időráfordítás csökkent.



41. ábra: A szervezésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

Forrás: saját vizsgálatok

A mikro- és nagy vállalkozások vezetőinek majdnem fele szerint az ellenőrzésre jutó időmennyiség csökkent. A kis létszámú cégeknél a megkérdezettek jelentősebb része szerint a vizsgált időmennyiség változatlan maradt. A közepes méretűek szervezeteknél volt a legmagasabb a „nőtt” választ adók aránya, bár ebben a kategóriában egyenletesen oszlottak meg a vélemények. Az eredményeket a 42. ábra szemlélteti.



42. ábra: Az ellenőrzésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

Forrás: saját vizsgálatok

Amennyiben az idő korlátozott, az leginkább a motivációra, a rendelkezésre, a változásra és a döntésre hat pozitívan, míg a többi feladat esetében inkább negatív a hatása. Természetes, hogy ha az idő korlátlanul állna rendelkezésre, az minden vezetési feladatra pozitívan hatna.

A vezetők személyes jellemzői közül a munkaidejük, a szervezeti jellemzők közül az üzemméret alapján végzett vizsgálatok mutattak jelentős véleménykülönbségeket.

A 8 órát dolgozók érzik leginkább negatívnak, hogy a kommunikációra fordítható időmennyiség korlátozott. A döntés és a szervezés esetében az idő korlátozottsága a 10 óránál kevesebb munkaidejű vezetőket nyomasztja leginkább. Az ellenőrzésnél volt legjobban megosztott a megkérdezett vezetők véleménye, de összességében negatívnak tartják, hogy korlátozott az ellenőrzésre jutó időráfordítás. A 10 óránál kevesebb munkaidejű vezetők hangsúlyozták, hogy a vezetési feladatok közül a tervezésre lenne jelentős hatása annak, ha az idő korlátlanul állna rendelkezésükre.

Az üzemméret alapján elvégzett vizsgálatok azt mutatják, hogy az 50 főnél többet foglalkoztató vállalkozások vezetői negatívnak tartják azt, hogy a szervezésre és az ellenőrzésre csak korlátozott mennyiségű időt fordíthatnak. A nagy, 250 főnél több alkalmazottal rendelkező cégek esetében tapasztalható, hogy a vezetők szeretnék több időt szánni a kommunikációra. A 10 főnél nagyobb létszámú szervezetek vezetői vélik úgy, hogy hasznos lenne, ha az információra és az ellenőrzésre korlátlanul állna rendelkezésükre az idő.

Az elmúlt időszakban a vezetők nagy részének az egyes feladatok elvégzésére fordított ideje nem változott. Az ellenőrzés esetében a többség csökkenést tapasztalt, a szervezésnél, pedig némi növekedést. Jelentős változást jelent az, hogy a vezetők közel egy harmada az információra és a kommunikációra több időt, a tervezésre és a döntésre, pedig kevesebb időt szánt az elmúlt időszakban. Ezen időráfordítás változások alapján megállapítható, hogy a feladatok közül a szervezés, az információ, és a kommunikáció előtérbe kerül, míg az ellenőrzés, a tervezés és a döntés némileg háttérbe szorul napjainkban a vezetői munkában.

4. 7. Klaszterelemzés

A klaszterelemzést a kialakított főkomponensek értékeinek segítségével végeztem, így a csoportképzés alapja az időtényező vizsgálatának elemei voltak, kivéve a hatásvizsgálat 3 kérdését, mert az nem 5 kategóriás változó volt. Ahogy a 55. táblázatból látható az értékek alapján 4 csoport volt elkülöníthető a megkérdezett vezetők véleménye alapján. Voltak olyanok, akik mindennek nagy jelentőséget tulajdonítottak, voltak, akik mindenre negatív választ adtak, és két vegyes csoport is kialakult.

A válaszadók megoszlása a klaszterekben:

- negatív vegyes csoport:	52,15%
- negatív csoport:	18,22%
- pozitív vegyes csoport:	11,90%
- pozitív csoport:	17,73%

Az első klaszter a „negatív vegyes” csoport, ahová a válaszadók 52,15%-a tartozik. A megkérdezett vezetők e csoportja többségében kevésbé jelentősnek minősítette a vizsgált tényezőket. Ez kiemeli azon tényezők fontosságát, amelyek viszonylag magas minősítést kaptak tőlük. Itt a legmagasabb értéket az F2.3b komponens kapta (0,159), amely a humán erőforrás gazdálkodás és a szervezet fejlesztés esetében jellemzi az időtényező szerepét. Magasabb értékű még a szervezeti kultúrát, a motiváció menedzsmentet, a szervezeti magatartás befolyásolást magába foglaló F2.3a főkomponens (0,104), a kapcsolat-, a piac-, és az idő erőforrásokat tartalmazó F1.1b főkomponens (0,097) és a piaci-, technológiai változásokból álló F3.1c főkomponens (0,080). Ezek a vezetők a legkevésbé jelentősnek a változás- és minőségmenedzsment időhatékonyság javító hatását tartották (F2.4: -0,300)

55. táblázat:

Klaszterek az időtényező vizsgálatának elemei alapján

	1,000	2,000	3,000	4,000
f1.1a	-0,119	-0,484	-0,106	0,385
f1.1b	0,097	-0,594	-0,051	0,384
f1.1c	-0,057	-0,695	0,585	0,368
f1.2a	-0,066	-0,343	0,226	0,414
f1.2b	-0,159	-0,197	0,220	0,550
f1.2c	-0,104	-0,013	-0,063	0,467
f2.1a	-0,003	-0,872	0,400	0,448
f2.1b	0,063	-0,669	-0,130	0,611
f2.1c	-0,144	0,019	0,263	0,511
f2.2a	-0,169	0,033	-0,104	0,630
f2.2b	-0,095	-0,684	0,551	0,650
f2.2c	-0,021	-0,279	-0,279	0,417
f2.3a	0,104	-0,823	0,224	0,515
f2.3b	0,159	-0,510	0,252	0,190
f2.3c	-0,102	-0,411	0,420	0,256
f2.4a	0,023	-0,510	0,552	0,363
f2.4b	-0,001	-0,290	-0,351	0,503
f2.4c	-0,300	-0,204	0,473	0,587
f3.1a	-0,264	-0,232	0,149	0,595
f3.1b	-0,111	-0,572	0,567	0,422
f3.1c	0,080	-0,490	0,264	0,283
f3.2a	-0,091	-0,468	0,330	0,694
f3.2b	-0,027	-0,204	-0,212	0,395
f3.2c	-0,116	-0,312	0,340	0,483
f4.1a	0,047	-0,855	0,374	0,296
f4.1b	-0,064	-0,319	-0,084	0,489
f4.1c	-0,139	-0,720	0,157	0,401
f4.2a	-0,096	-0,314	0,130	0,451
f4.2b	-0,113	-0,548	0,478	0,456
f4.2c	-0,167	-0,097	-0,048	0,535
f4.3a	-0,046	-0,829	0,120	0,684
f4.3b	-0,092	-0,376	0,198	0,358
f4.3c	0,006	-0,247	0,248	0,221
f4.4a	-0,190	-0,108	0,461	0,205
f4.4b	0,064	-0,292	0,144	0,006
f4.4c	-0,267	0,008	0,458	0,358
	negatív vegyes	negatív csoport	pozitív vegyes	pozitív csoport

Forrás: saját vizsgálatok

A második klasztert a „negatív csoport” képezi. A vezetők 18,22%-a szinte valamennyi vizsgált tényezőt alacsony pontszámmal értékelt. Legalacsonyabb minősítést (-0,872) az F2.1a faktor kapta, amely a kommunikációhoz, a külső-, a belső információszerzéshez, és a tervezéshez tartozó időtényezőt jellemzi, valamint az F4.1a főkomponens (-0,855),

amely az információ aktualitása, pontossága, megbízhatósága reakció időt befolyásoló szerepét mutatja. Három komponens azonban kiemelkedik értékével. Pozitív pontszámot kaptak az F2.1c (0,019), az F2.2a (0,033), és az F4.4c (0,008) komponensek. Ezek a döntést, a rendelkezést jellemző időtényező fontosságát (F2.1c); a döntés, a tervezés, a rendelkezés időhatékonyság javító hatását (F2.2a); és a szervezeti struktúra, a szervezeti kultúra gyors reagálást gátló szerepét (F4.4c) tartalmazzák. Úgy tűnik ez a vezetői csoport szembe megy az idők szavával, tagadja az információ fontosságát, a vezetői munka és a kommunikáció szoros kapcsolatát, és úgy tartja, hogy a döntés és a rendelkezés a legfontosabb vezetői feladat és a gyors reagálást csak a szervezeti struktúra és -kultúra gátolja.

A „pozitív vegyes” csoport alkotja a harmadik klasztert. Ide a válaszoló vezetők 11,9%-a tartozik. Ők többségében pozitívan minősítették a vizsgált tényezőket. Legjelentősebbnek (0,585) az emberi és az információs erőforrást tartották (F1.1c). Viszonylag magas értéken minősítették még a kultúra és a szervezeti változások (F3.1b: 0,567) esetében az időtényezőt, a motiváció menedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a szervezeti magatartás befolyásolás (F2.4a: 0,552), és a belső- külső információszerzés, a kommunikáció (F2.2b: 0,551) időhatékonyság fokozó szerepét. A legkisebb jelentőségűnek a humán erőforrás gazdálkodás és a szervezet fejlesztés időhatékonyság javító hatását tartották (F2.4b).

A „pozitív csoport” alkotja a negyedik klasztert. A vezetők 17,73%-a valamennyi vizsgált tényezőt fontosnak minősítette. A leginkább a kommunikáció, az információ, a humán tényezők, a motiváció gyors reagálást elősegítő hatását (F4.3a: 0,684), és a szabályozási, a vezetési, a tevékenység változások időhatékonyság javító szerepét (F3.2a: 0,694) értékelték jelentősnek. Majdnem ilyen fontosnak tartották a belső-, a külső információszerzés, a kommunikáció (F2.2b: 0,65) a döntés, a tervezés és a rendelkezés (F2.2a: 0,63) időhatékonyság fokozó hatását is. A legkisebb pontszámot a személyi-, a szervezeti önállóság és a motiváció gyors reagálást gátló szerepe (F4.4b: 0,006) kapta.

A négy csoport közül háromnál figyelhető meg, hogy a vezetők nagyra értékelik az emberi erőforrást, illetve a humán tényezőkkel és a motivációval kapcsolatos időráfordításokat. A pozitív és a pozitív vegyes csoport esetében tapasztalható, hogy igen fontosnak tartják a belső- külső információszerzés, és a kommunikáció időhatékonyság fokozó szerepét. Abban, hogy melyik vizsgált tényezőnek van a legkisebb jelentősége erősen eltértek a vélemények.

A klaszterelemzést a kialakított főkomponensek értékeinek segítségével végeztem, így a csoportképzés alapja az időtényező vizsgálatának elemei voltak, kivéve a hatásvizsgálat 3 kérdését, mert az nem 5 kategóriás változó volt. A csoportképzés alapján 4 csoport volt elkülöníthető a megkérdezett vezetők véleménye alapján. Voltak olyanok, akik mindennek nagy jelentőséget tulajdonítottak, voltak, akik mindenre negatív választ adtak, és két vegyes csoport is kialakult.

Az elemzésből kiderült, hogy a vezetők az emberi erőforrást, illetve a humán tényezőkkel és a motivációval kapcsolatos időráfordításokat tartják leginkább meghatározónak a vizsgált tényezők közül. Fontosnak minősítették még a belső- külső információszerzés, és a kommunikáció időhatékonyság fokozó szerepét is. Abban, hogy melyik vizsgált tényezőnek van a legkisebb jelentősége erősen eltértek a vélemények.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom fő célkitűzése az volt, hogy irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és saját vizsgálatok alapján komplex képet alakítsak ki az időről, feltárjam az időtényező vezetői munkában betöltött szerepét, illetve bebizonyítsam, hogy az idő, mint erőforrás a menedzseri- és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható. Konkrét kutatások alapján olyan megállapítások, következtetések levonása, amelyek segítik a szervezetek vezetőit abban, hogy mind személyes, mind vállalatuk időfelhasználását hatékonyabbá tegyék.

A fő célkitűzés mellett az alábbi részcélokat fogalmaztam meg:

- Bebizonyítani, hogy az időnek az erőforrások közt van a helye, megfelelő időgazdálkodással pótlólagos forráshoz juthat a vezető, illetve a szervezet.
- Feltárni a különböző szervezeti méretű (mikro-, kis-, közép-, nagy-), különböző működési formájú (Rt, Kft, Bt, Szövetkezet, Egyéb), átalakulást átélő, és még át nem élt szervezetek vezetőinek véleményét az időtényezőről és az időhatékonyság javíthatóságáról.
- Bemutatni a különböző korú, nemű, végzettségű, beosztású, munkaidejű vezetők vezetési tevékenységének időgazdálkodási gyakorlatát.
- A vezetők értékelése alapján feltárni, mely vezetési feladatok kerülnek előtérbe, melyek szorulnak háttérbe, azaz milyen átrendeződések vannak a vezetői tevékenységben, napjainkban.
- Bemutatni, hogy a vezetők a változásokhoz kapcsolódva, mely vezetési feladatokat tartják jelentősnek. Jellemezni, hogy a szervezet gyors reagálását mely tényezők segítik, melyek gátolják

A minta célcsoportját a mezőgazdaság és a kapcsolódó ellátó, élelmiszer-feldolgozó és élelmiszer-kereskedelmi ágazatokhoz (agribusinesshez) tartozó szervezetek vezetői képezték.

A vizsgálatokat a Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Munkatudományi Tanszékén kidolgozott „A menedzsment funkcionális vizsgálata” kutatási program keretében végeztem. Kutatási témám a folyamat menedzsment fő területéhez, azon belül az időgazdálkodás résztémakörhöz illeszkedik.

A vizsgálatok rendszere is a Vezetés és Munkatudományi Tanszék által kidolgozott és alkalmazott módszerhez igazodott, ami kérdőíves interjút, vállalati adatgyűjtést jelent.

Szakirodalmi ajánlások figyelembe vételével állítottam össze a kérdőívet, az adatfelvételezést kérdezőbiztosok végezték. A megkérdezett vezetőknek egytől ötig terjedő skálán kellett minősíteniük a megadott tényezőket. Mivel minden kérdésnél a lehetséges válaszok adottak voltak, a módszer zárt, irányított interjúnak minősül.

A minta sokaságát induktív elemzésnek vettem alá, a vizsgált agrárgazdasági szervezetekre vonatkozóan. A mintát osztályoztam, hogy homogén részeket kapjak. Csoportképző ismérv volt a szervezetek tevékenysége, működési formája, mérete, átalakulása, a vezetők neme, kora, legmagasabb iskolai végzettsége, beosztása, munkatapasztalata, munkaideje és beosztottjaik száma. A vizsgálatokat kérdéscsoportonként végeztem el. Az eltérő ismérv-csoportba tartozó tényezők összehasonlítására számtani átlagaikat vettem össze. A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a tényezők szórását, illetve az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem a tényezők pontértékeinek megoszlási és rangsor vizsgálatát. Az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait hipotézis vizsgálatnak vettem alá, hogy megállapítsam az egyes csoportok között van-e szignifikáns különbség az időtényező, az időhatékonyság, és a gyors reagálás megítélésében. Az ordinális skálán mért kérdésekre főkomponenseket alakítottam ki külön-külön kérdéscsoportonként. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A kérdéscsoportonként kialakult főkomponensekre csoportképző ismérvek alapján varianciaanalízist végeztem. Megvizsgáltam a főkomponensek közötti összefüggéseket korrelációelemzéssel. A hatásvizsgálat alacsony mérési szintű kérdései és a csoportképző ismérvek közötti összefüggés-vizsgálatra Chi-négyzet elemzést alkalmaztam. Vizsgálataim utolsó szakaszában klaszterelemzéssel állapítottam meg, milyen csoportokra oszthatók a vezetők válaszaik alapján. Az adathalmaz megbízhatóságát reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató szerint az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra. Elemeztem azt is, hogy mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnék a megbízhatóságon. Egyik kérdéscsoportnál sem találtam ilyen kérdést.

Eredményeim alapján az alábbi megállapításokat teszem:

Kutatásaim során abból a hipotézisből indultam ki, hogy az idő erőforrás. A következő megállapítások alapján a hipotézist sikerült igazolnom:

☉ Irodalmi és elméleti vizsgálatok során feltártam, hogy az idő is rendelkezik az erőforrásokat jellemző tulajdonságokkal:

- felhasználásával többletértékhez, profithoz lehet jutni,
- sajátos ráfordításként jelenik meg,
- értéke, ára van,
- szűkösen áll rendelkezésre, gazdálkodni kell vele,
- más erőforrással helyettesíthető, kiegészíthető,
- mobilizálható, abban az értelemben, hogy szabaddá tehető.

Az időt egyedileg jellemzi, hogy véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára hozzáférhető. Az idő absztrakt fogalmi tényező, a kézzel fogható javak közt nehezen kezelhető. Egyrészt objektív, külső természeti szükségszerűség, másrészt felhasználását az emberi akarat határozza meg.

☉ A változás a szervezet, a vezetés a személy oldaláról irányítja az időtényezőre a figyelmet. Ez alapján megállapítható, hogy szervezeti és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként is értelmezhető gazdasági tényező. Hatása kétirányú: egyrészt korlátot, másrészt előnyt jelent. Korlát, mert végességével a beavatkozási lehetőségeket behatárolja, és előny, mert éppen korlátossága kényszerítheti ki a döntést, beavatkozást. Miután megfogalmaztam az időnek, mint erőforrásnak a definícióját, vizsgálataimban is erőforrásként szerepeltettem. A megkérdezett vezetők számára ez elfogadható volt, jól értelmezték, a többi erőforrással együtt kezelték, értékelték az időt.

Vizsgálataim során feltételeztem, hogy a vezetők időgazdálkodását jellemzi az, hogy az egyes vezetési tevékenységekre mennyi időt szánnak. Az egyes vezetési feladatokra eső időráfordítások kijelölik a vezetői funkciók fontossági sorrendjét is. A hipotézis igazolása során a következő eredményeket kaptam:

☉ A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztem. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatokat soroltam, melyek a vezetői munka logikusan felépülő sorrendjét mutatják. Így az információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés alkotja az általam szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkcióknak (röviden: folyamat feladatoknak) nevezett vezetői tevékenységek csoportját. Azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek külön vizsgáltam. Így a

motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezet fejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartás formálás került egy csoportba. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztem el őket.

☉ A folyamat feladatok közül a szervezésben és a döntésben értékelték a megkérdezett vezetők legfontosabbnak az időtényező szerepét, ezután a tervezés, a külső információszerzés, az ellenőrzés, a kommunikáció, és a belső információszerzés következett. A legkisebb jelentősége az időnek a rendelkezésben van.

☉ A vizsgálatba vont szervezetek vezetői szerint a tartalmi funkciók közül a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban van a legnagyobb szerepe az időnek. A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel. Ez magyarázza az általam vizsgált kérdésben is a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a HR gazdálkodás együttmozgását.

☉ A nagy cégek vezetői a folyamat menedzsment terén az időtényezőnek a legjelentősebb szerepet a probléma feltárásában tulajdonítottak. A szervezeten belül szükséges a hatékony kommunikáció, a gyors belső információáramlás, így biztosítható a szervezet olajozott működése, ami eredményekben is megnyilvánul. A megfelelő időben történő külső információszerzés és a tervezés, pedig versenyelőnyt jelent a piacon. A folyamat feladatok időhatékonysági vizsgálata szerint, minél nagyobb a vállalat mérete, annál inkább vélik javíthatónak az időhatékonyságot a vizsgálatban részt vett vezetők a külső-, belső információszerzésben, a kommunikációban, a tervezésben és a döntésben. Ez magyarázható úgy, hogy a nagyobb létszám, nagyobb, bonyolultabb szervezeti struktúrával jár, amely esetében még vannak lehetőségek az információszerzés, a kommunikáció, a tervezés és a döntés javítására, gyorsabbá tételére.

☉ A tartalmi vezetési feladat vizsgálatokból megállapítható, hogy a nagy méretű cégek a kisebb vállalkozásoknál fontosabbnak értékelték az időtényezőt a motivációmenedzsmentben. Vezetői szempontból a motiváció egyfajta belső késztetés kialakítását jelenti. A több foglalkoztatottat alkalmazó cég vezetésének nagyobb feladat a megfelelő motivációs eszköz, módszer kiválasztása, alkalmazása, hiszen az egyénenként változó, hogy melyik módszer, vagy eszköz a leginkább célravezető. A tartalmi vezetési feladatok időhatékonyság vizsgálata szerint a szervezeti kultúra formálás, a HR gazdálkodás, és a szervezeti magatartás befolyásolás esetében minél

nagyobb a szervezet, annál inkább érzik úgy a vezetők, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagy üzemméret bonyolultabb struktúrát, több lépcsős hierarchiát, strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A megkérdezettek szerint ennél az üzemméreti formánál a személyorientált eszközök segíthetnek az időhatékonyabb kihasználásában.

☉ A többségi vélemény az volt, hogy az elmúlt időszakban az ellenőrzésen és a szervezésen kívül, a többi vezetői feladatra szánt időráfordítás nem változott. Az ellenőrzés esetében a többség csökkenést tapasztalt, a szervezésnél, pedig némi növekedést. Jelentős változást jelent, hogy a vezetők közel egy harmada az információra és a kommunikációra több időt, a tervezésre és a döntésre kevesebb időt szánt az elmúlt időszakban. Ezen időráfordítás változások alapján megállapítható, hogy a feladatok közül a szervezés, az információ, és a kommunikáció előtérbe kerül, míg az ellenőrzés, a tervezés és a döntés némileg háttérbe szorul napjainkban a vezetői munkában.

Az időtényező lényeges eleme a változásoknak. Minél gyorsabban reagál a szervezet, minél kisebb a reakció idő, annál nagyobb versenyelőnyre tehet szert a vállalkozás. A hipotézis igazolása során változásokhoz kapcsolódó időráfordítás vizsgálatokat végeztem, melyekkel a reakció időt leginkább befolyásoló tényezőket és a gyors reagálást biztosító vezetési eszközöket mértem fel:

☉ Az időtényezőnek legnagyobb jelentőséget a piaci és a technológiai változások esetében tulajdonítottak a válaszoló vezetők, akik úgy látják, hogy a reakció időt leginkább az információ pontossága, aktualitása, megbízhatósága befolyásolja.

☉ A választ adó vezetők szerint a reagálás gyorsaságát leginkább az információ, és a kommunikáció segíti elő; a humán tényezők, és a szervezeti struktúra a leginkább gátolja. Azaz úgy látják, hogy a gyors reagálást az biztosítja, ha a megfelelő információ birtokában jól kommunikál a motivált, teljesítményorientált egyénekből álló szervezet.

A vezetők időgazdálkodásuk racionalizálásával fokozhatják személyes hatékonyságukat, és ezen keresztül hozzájárulhatnak a vállalati eredményesség növeléséhez. A hipotézis igazolására, vezetéssel kapcsolatos kutatásaim összefoglalásaként, a következő javaslatokat fogalmazom meg:

☉ A vezetők nem értékelik kellően az időtényező szerepét. Szembesítenünk kell őket egyrészt azzal a ténnyel, hogy a mai diverzifikált, sokszor instabil és kiszámíthatatlan környezetben, a szervezetek eredményessége, de akár léte is függhet attól, hogy

képesek-e a változásokra időben reagálni. Másrészt azzal, hogy a vezetők személyes időgazdálkodásuk racionalizálásával fokozhatják személyes hatékonyságukat, ami azt eredményezheti, hogy megszabadulhatnak az időhiány okozta szorongásaiktól, az erőn felüli munka fáradtságától, valamint többletforráshoz juthatnak, amit a szervezeti célok kreatívabb megoldására fordíthatnak.

☉ Javaslom, hogy a vezetők személyes időgazdálkodásukat time management módszerekkel, a legmodernebb technikák, „új generációs” eszközök alkalmazásával javítsák.

☉ Vizsgálataim alapján megállapítható, hogy az időtényezőt alapvetően befolyásolja az információs technikák fejlődése. Fontosnak tartom, hogy a leendő vezetők megfelelő ismeretekkel rendelkezzenek ezekről, azaz elengedhetetlen követelmény velük szemben a témához kapcsolódó képzés, önképzés.

☉ Az információ mellett a kommunikáció, az emberi erőforrás, és az azzal való gazdálkodás azok a tevékenységek, amelyek javításával a vezetők időkihasználása fokozható. Ha a vezető időgazdálkodását racionalizálni kívánja, javaslom e területek felülvizsgálatát.

☉ A leendő vezetők figyelmét felhívom a szervezési ismeretek alapos tanulmányozására, mert tapasztalt kollegáik szerint egyrészt ez a legjelentősebb vezetési feladat, másrészt az erre a tevékenységre fordítható időráfordítások napjainkban csökkennek.

☉ A minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban is fontos szerepe van az időnek. Ezen feladatokkal kapcsolatban az összes dolgozó aktív bevonását, képzésüket javaslom.

☉ Eredményeim szerint az időtényezőnek a piaci és a technológiai változások esetében van a legnagyobb jelentősége. Ezért javaslom a vezetőknek a piaci, technológiai folyamatok folyamatos nyomon követését, természetesen a legmodernebb informatikai lehetőségek kihasználásával.

Új és újszerű eredményként tartom számon, hogy:

- 625 vezetői kérdőíves interjút feldolgozva, tudományosan megalapozott statisztikai módszerekkel elemeztem az időtényezőt és az időhatékonyságot az erőforrások, a vezetési feladatok és a változások esetében. A fellelhető hazai és nemzetközi szakirodalom alapján megállapítható, hogy eddig az időtényező ilyen jellegű megközelítése, vizsgálata egyedi.

- Sikerült bizonyítani, hogy szervezeti és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként is értelmezhető gazdasági tényező. Hatása kétirányú: egyrészt korlátot, másrészt előnyt jelent.
- A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztem. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatokat soroltam, melyeket szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkcióknak, röviden: folyamat feladatoknak neveztem. Azokat a feladatokat, melyek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztem el.
- Bizonyítottam, hogy a tudástőke és az idő korrelációja létezik.
- Bizonyítottam, hogy az időtényezőben az információs technikák fejlődése együttes hatásként van jelen, és ez megnyilvánul a kommunikációban is.

6. SUMMARY

The main objectives of my thesis are the following. To create a complex picture of time according to literature, a theoretical approach and my own research; to explore the function of time in management work; and to prove that time as a resource can serve to improve the effectiveness of the management and the company. To make establishments and conclusions, on the basis of particular researches, which help the heads of organisations to make both their personal and their company's time management more effective.

In addition to the main objectives, the minor aims of my thesis are as follows. To prove that time belongs to resources and with proper time management the managing director and the organisation can gain an additional resource. To explore the opinions of managers on the time factor and on whether time effectiveness can be improved. Managers of organisations of different sizes (micro, small, medium and large) and forms (joint-stock company, ltd., shared joint-stock company, co-operative society, and other), and of organisations which have been transformed and which have not. To present time management practice in the managing activities of managers of different ages, sexes, qualifications, positions and working hours. To reveal, according to the managers' valuation, what managing tasks are emphasised and which are the ones that remain in the background, i.e. what rearrangements take place in managing activities nowadays. To present what managing tasks are considered significant by managers related to the changes. To establish what factors support and what factors hinder the immediate reaction of organisations.

The target group consisted of managers of organisations belonging to agriculture and related supplying, food processing and food trade (agribusiness) branches.

I performed the investigation within the framework of the research program 'A Functional Study of Company Management', elaborated in the Management and Work Science Department of the Agricultural Economy and Rural Development Faculty of the Centre of Agricultural and Technical Sciences, Debrecen University. My research topic is related to the main area of process management and, within that, to the area of time management.

The system of investigation was also adjusted to the method elaborated and applied by the Management and Work Science Department. It consisted of interviews in the form of questionnaires, and company data collection.

I had constructed the questionnaires with regard to the recommendations of specialized literature, and the collection of data was performed by inquirers. The managers asked were to give answers on a scale of five to ten. As there were possible answers provided with all the questions, the interview can be considered as closed and guided.

I accomplished an inductive analysis of the model with regard to the examined agricultural organisations. I classified the model to have homogeneous groups. The groups were created on the basis of the following conditions: the activity, form, size and transformation of the organisation, the sex, age, highest qualification, position, work experience of the managers, and the number of their working hours and employees. I performed the investigation by the groups of questions. To compare factors belonging to different model groups, I compared their mathematical averages. To avoid the possible distorting effects of mathematical averages, I examined the dispersion of the factors, and the frequency of the versions of the different group-forming conditions. I also examined the distribution and precedence of the point values of the factors. I made a hypothesis examination of the averages of the groups belonging to the same conditions, to establish whether there is a significant difference between certain groups concerning the judgement of time factor, time efficiency and immediate reaction.

For the questions measured on an ordinal scale, I created main components by question groups. During the analysis six main components evolved in each question group, i.e. 36 main components altogether. I performed a variance analysis on the main components on the basis of the group-forming conditions, and I examined the relations between the main components with correlation analysis. For examining the relation between the questions of low measuring levels and the group-forming conditions, I applied a Chi-square analysis. In the last phase of my investigation I established what groups the managers can be divided into according to their answers with cluster analysis. I tested the reliability of the set of data with a reliability analysis. The analysis creates a Chronbach alpha index, which decides about reliability. According to this index, I considered the data suitable for further investigations. I also analysed whether any of the questions should be cancelled in the questionnaire if I wanted to improve reliability. I did not find such questions in any of the question groups.

According to the results, I made the following establishments:

☉ I analysed 625 questionnaires containing management preference examinations, investigating time factor and time efficiency with regard to resources, management tasks and changes, with scientifically established statistical methods. According to the available national and international technical literature, it can be stated that this kind of approach and research of the time factor is unique.

☉ During my literary and theoretical investigation I established that even time possesses features characterising resources:

- with its utilisation it is possible to gain profit,
- it appears as a special expenditure,
- it has value and price,
- there is shortage of it, you have to manage it well,
- it can be replaced and completed by other resources,
- it can be mobilised, in the sense that it can be freed.

Unique characteristic features of time are that it is limited, irreversible, it cannot be stored, and it is available for everyone. Time is an abstract notion, and is difficult to handle among physical possessions. On the one hand, it is an objective, outer natural necessity, but on the other hand, its utilisation depends on human will.

☉ Change directs attention on the time factor from the point of view of the organisation, and management does the same from that of the person. Thus it can be established that from the organisational and managing viewpoint time is an objectively existing, well-defined economic factor which can be regarded as a resource, as well. Its effect has two directions: limit and advantage at the same time. After I had created the definition of time as a resource, I mentioned it as one in my investigations. For the managers questioned it was acceptable, they interpreted it well and handled it together with other resources.

☉ During the examination of managing activities, I divided managing tasks into two groups. In one of them there are the classical managing tasks, which show the logical order of management work. Thus, this group consists of obtaining information – communication – planning – decision making – commanding – organising – checking, named as functions related to organisational processes ('process tasks' in short). I

examined separately the tasks that cannot definitely be placed in this logical process, and which can be related to several elements and functions. Therefore, the other group is made up of motivation management, forming organisational culture, change management, quality management, organisation improvement, human resources management and forming organisational behaviour. As they are related to management work due to their content, I named them as content managing tasks.

☉ Among the process tasks the role of the time factor was considered by the managers questioned as the most important in organising and decision making. They were followed by planning, obtaining outside information, checking, communication and getting inside information. Time has the least significance in commanding.

☉ According to the managers of the organisations involved in the research, among the content functions time has the greatest significance in quality management, organisation improvement and human resources management. Successful quality improvement requires total commitment of the management, active involvement of all the employees and extensive training. This explains why quality management, organisation improvement and HR management are handled together in the question I examined.

☉ The managers of large companies thought that in process management the time factor has the greatest significance in exploring problems. Within the organisation efficient communication and quick inner information flow are of vital importance, thus the proper operation of the organisation can be provided, and this is manifested in results as well. In addition, obtaining outer information in due time and planning provide advantage in the market competition. According to the time efficiency test of the process tasks, the greater the company is, the more the managers participating in the research consider time efficiency as improvable in acquiring outer and inner information, communication, planning and decision making. This can be explained with the fact that a bigger number of staff means larger and more complex organisational structure, where acquiring information, communication, planning and decision making can be made better and quicker.

● According to the test of content managing tasks, greater companies consider the time factor more important in motivation management than smaller firms. From the manager's viewpoint, motivation means creating a kind of inner motivation in people. For the management team of a company employing a bigger number of people, it is a greater task to choose and apply the proper motivation tool or method as it may differ person by person which tool or method is the most effective. According to the time efficiency test of content managing tasks, in the case of forming organisational culture, HR management and influencing organisational behaviour the bigger the company is, the more managers feel that time can be utilised more effectively. The larger size of a company means a more complex structure, a hierarchy of several levels and applying structural coordination tools. The managers' answers reveal that with this company size time can be utilised more effectively with person-oriented tools.

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Produktivitási piramis
2. ábra: Covey modellje
3. ábra: A változásvezetés szervezetelméleti modellje
4. ábra: A szervezeti változás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása
5. ábra: A változás folyamata
6. ábra: A szervezeti változások általános folyamatmodellje
7. ábra: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata az agrárgazdaságban
8. ábra: A vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása
9. ábra: A vizsgált szervezetek méret megoszlása a foglalkoztatottak száma alapján
10. ábra: A minta működési forma szerinti eloszlása
11. ábra: Szervezeti átalakulás az adott cégnél
12. ábra: A minta nemek szerinti megoszlása
13. ábra: Kor szerinti megoszlás a mintában
14. ábra: A végzettségek alakulása a mintában
15. ábra: Beosztottak számának alakulása
16. ábra: A vezetők megoszlása beosztásuk szerint
17. ábra: A válaszadók munkaóra szerinti megoszlása
18. ábra: Az erőforrások jelentőségének vizsgálata
19. ábra: A folyamat feladatok és az időtényező kapcsolatának vizsgálata
20. ábra: Az időtényező jellemzése a tartalmi vezetési feladatokban
21. ábra: Változási folyamatok elemzése
22. ábra: A reakció idő jellemzése
23. ábra: A szervezetre jellemző tényezők reagálás gyorsaságát elősegítő és gátló hatása
24. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a kommunikációra munkaidő szerint
25. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a döntésre munkaidő szerint
26. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a rendelkezésre munkaidő szerint
27. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a szervezésre munkaidő szerint
28. ábra: Az idő korlátozottságának hatása az ellenőrzésre munkaidő szerint
29. ábra: A korlátlan idő hatása a tervezésre munkaidő szerint
30. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a kommunikációra üzemméret szerint
31. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a rendelkezésre létszám szerint

32. ábra: Az idő korlátozottságának hatása a szervezésre létszám szerint
33. ábra: Az idő korlátozottságának hatása az ellenőrzésre létszám szerint
34. ábra: A korlátlan idő információt befolyásoló szerepe létszám alapján
35. ábra: A korlátlan idő ellenőrzést befolyásoló szerepe létszám alapján
36. ábra: A kommunikációra rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint
37. ábra: A szervezésre rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint
38. ábra: A változásra rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint
39. ábra: Az információra jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján
40. ábra: A tervezésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján
41. ábra: A szervezésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján
42. ábra: Az ellenőrzésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A vezetői szerepek csoportosítása
2. táblázat: Alapvető vezetési feladatok
3. táblázat: Inkrementális és radikális változások a szervezetben
4. táblázat: Csoportképző ismérvek a főkomponensek elemzésére
5. táblázat: Megbízhatósági koefficiens alakulása kérdőívenként
6. táblázat: Az erőforrások jelentősége alapján képzett főkomponensek
7. táblázat: Főkomponensek az erőforrás-bővíthetőségi vizsgálat alapján
8. táblázat: A „külső környezeti tényezők” főkomponens kor szerinti vizsgálata
9. táblázat: A „külső környezeti tényezők” főkomponens üzemméret szerinti vizsgálata
10. táblázat: A szervezetek tevékenysége és a folyamat feladatok közti kapcsolat jellemzése
11. táblázat: Az üzemméret és a folyamat feladatok kapcsolatának jellemzése
12. táblázat: A válaszadók végzettsége és a folyamat feladatok kapcsolatának jellemzése
13. táblázat: A folyamat feladatok időhatékonyság vizsgálata a különböző méretű szervezetekben
14. táblázat: Főkomponensek a folyamat feladatok időtényező vizsgálatában
15. táblázat: Főkomponensek a folyamat feladatok időhatékonyság vizsgálatában
16. táblázat: A folyamat feladatok időtényező alapján képzett főkomponenseinek értékelése létszám szerint
17. táblázat: Az időtényező jelentősége a motiváció- és minőségmenedzsmentben ágazatok szerinti megoszlásban
18. táblázat: Az idő jelentősége a tartalmi vezetési feladatokban nemek szerinti megoszlásban
19. táblázat: Az időtényező jellemzése a minőségmenedzsmentben és a szervezeti magatartás befolyásolásában a vezetők munkaideje szerinti megoszlásban
20. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a motivációmenedzsmentben és a HR gazdálkodásban ágazatok szerinti megoszlásban
21. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a tartalmi feladatokban méret szerinti megoszlásban

22. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a tartalmi vezetési feladatokban végzettség szerinti megoszlásban
23. táblázat: Főkomponensek a tartalmi vezetési feladatok időtényező vizsgálatához
24. táblázat: Főkomponensek a tartalmi vezetési feladatok időhatékonyság vizsgálatában
25. táblázat: A főkomponensek összefüggése a beosztással
26. táblázat: A főkomponens összefüggése az üzemmérettel
27. táblázat: Az időtényező a változási folyamatokban, működési forma szerinti megoszlásban
28. táblázat: Az időtényező a változási folyamatokban, tevékenységi forma szerinti megoszlásban
29. táblázat: Az időtényező a változási folyamatokban, végzettség szerinti megoszlásban
30. táblázat: Az időtényező a technológiai változásokban a beosztottak száma szerinti megoszlásban
31. táblázat: Az időtényező a változási folyamatokban, munkaidő szerinti megoszlásban
32. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a cégek ágazati besorolása szerinti megoszlásában
33. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a cégek működési formájának megoszlásában
34. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a cégek üzemméret szerinti megoszlásában
35. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban nemek szerinti megoszlásában
36. táblázat: Az időhatékonyság javíthatósága a változási folyamatokban a válaszadók végzettsége szerinti megoszlásban
37. táblázat: Főkomponensek a változási folyamatok időtényező vizsgálatához
38. táblázat: Főkomponensek a változási folyamatok időhatékonysági vizsgálatához
39. táblázat: A főkomponensek nemek szerinti értékelése
40. táblázat: A főkomponensek végzettség szerinti értékelése
41. táblázat: A főkomponensek értékelése létszám alapján
42. táblázat: A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vállalkozások ágazati besorolása alapján

43. táblázat: A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vállalkozások üzemméret szerinti megoszlásában
44. táblázat: A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vállalkozások működési forma szerinti megoszlásában
45. táblázat: A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vezetők nemek szerinti megoszlásában
46. táblázat: A reakció időt csökkentő tényezők megítélése a vezetők végzettsége szerinti megoszlásban
47. táblázat: Főkomponensek a reakcióidőt befolyásoló hatás alapján
48. táblázat: Főkomponensek a reakcióidő csökkenthetősége alapján
49. táblázat: Főkomponensek a tényezők gyors reagálást elősegítő hatása alapján
50. táblázat: Főkomponensek a tényezők gyors reagálást gátló hatása alapján
51. táblázat: Korrelációk a főkomponensek között
52. táblázat: A korlátozottan és a „korlátlanul” rendelkezésre álló idő vezetési feladatokra kifejtett hatása
53. táblázat: Az idő korlátozottságának hatása a kommunikációra munkaidő szerint
54. táblázat: Az egyes vezetési feladatokra szánt időráfordítások változása
55. táblázat: Klaszterek az időtényező vizsgálatának elemei alapján

IRODALOMJEGYZÉK

1. BABBIE E. (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
2. BAKACSI GY. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS (1991): Vezetés – szervezés. Aula Kiadó, Budapest
3. BAKACSI Gy. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
4. BARRETT P. (2001): ASSESSING the Reliability of Rating Data <http://www.pbarrett.net/rater.pdf>
5. BECKGARD, R. – HARRIS R.(1977): Organizational Transitions. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.
6. BERDE Cs. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata. (Habilitációs eljárás tézisei) DE ATC, Debrecen.
7. BERDE Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
8. BERDE Cs. (2007): Csoportok kialakítása és vezetése. In: Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
9. BERDE CS. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. "Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára." Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 2009. 30-37. p.
10. BERKELEY G. (1985): Tanulmány az emberi megismerés alapelveiről és más írások (Ford.:Faragó Sz. I.). Gondolat Kiadó, Budapest.
11. BERKI S. – BERDE Cs. (2001): – mondta a csiga és..., Humánpolitikai Szemle, 7-8. sz., Budapest.
12. BERKI S. (2000): Information Management in Food Industri. Saint Stephen University, College of Economics and Agriculture, Gyöngyös 7th International Agrieconomic Scientific Days, Gyöngyös.
13. BOROS G. (2009): Leibniz gyakorlati filozófiája. Merhavia Kft, Budapest.
14. BOTH M. – CSORBA F.L. (1993): Tudománytörténet. Gondolat Kiadó, Budapest.

15. BRÓDY A. (2003): Neumann modellje és a ciklusok. *Competitio* II. évf.2.szám.
16. CEMAN R.- PITTICH E.(2003): A Világegyetem, 1. A Naprendszer. Rekordok sorozat, MAPA Slovakia, Geobook.
17. CHIKÁN A. (2001): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
18. CHIKÁN A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó, Budapest.
19. COVEY S. R.(2004): *The Seven Habits of Highly Effective People*. Free Press.
20. CSEH - SZOMBATI L. – FERGE Zs. (1971):A szociológiai felvétel módszerei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
21. DAFT (1992): *Organization Theory and Design*. West St. Paul.
22. DAJNOKI K. (2007): A szervezeti kommunikáció alapjai. In: Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.: *Humánerőforrás gazdálkodás és vezetés*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
23. DAJNOKI K. (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. (Doktori értekezés) DE ATC, Debrecen.
24. David Hume összes esszéi (1992) (Ford.: Takács P.).Atlantisz Kiadó, Budapest.
25. DELIUS P. (2008): *A filozófia története - az ókortól napjainkig*. Vince Kiadó, Budapest.
26. DESCARTES R. (2000): *Értekezés a módszerről*. Matúra Kiadó, Budapest.
27. DIENESNÉ K.E. (2000): A vezetési feladatok a termelésmenedzsmentben. A humán-stratégia helye, szerepe a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztésében XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár.
28. DOBÁK M. (2002): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
29. DONELLY Jr. J. H. – GIBSON J. R. – IVANCEVICK J. M. (1992): *Fundamentals of Management*. Irwin, New York.
30. DRUCKER F. P. (1991): *A hatékony vezető*. Park Kiadó, Budapest
31. FAYOL H. (1916): *Administration Industrielle et Generale*. Dunod, Paris.
32. FAYOL H.(1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

33. FELLEG J. (1987): Munkaszervezés a növénytermesztésben. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
34. FERCSIK J. (1977): A relativitáselmélet szemlélete. Magvető Kiadó, Budapest.
35. Filozófiai kislexikon (1990). Szerk: Tomori L. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
36. FORRESTER J. W. (1961): Industrial Dynamics, MIT Press, Cambridge, MA.
37. GÁBRIELNÉ TŐZSÉR Gy. (2002): A statisztikai elemzés alapvető módszerei. In: Alkalmazott statisztika. Szerk.: Szűcs I. AGROINFORM Kiadó és Nyomda Kft, Budapest.
38. GÁBRIS GY.-MARIK M.-SZABÓ J. (1998): Csillagászati földrajz. Tankönyvkiadó, Budapest.
39. GIBSON J. R.- IVANCEVICH J. M. – DONELLY Jr. J. H. (1984): Organizations: Behavior, Structure, Processes. Irwin, Burr Ridge, IL.
40. GILBRETH F. B. (1911): Motion Study. D. Van Nostrand Co. New York.
41. GITLIN M. (1992): Légy ura idődnék. Park Kiadó, Budapest.
42. GOODSTEIN L.D.- BURKE W.W. (1991): Creating successful organization change, Organization Dynamics, Vol. 19 No.4, pp.5-17.
43. GULICK L. – ULWIK L. (1937): Papers on the Science of Administration. New York.
44. HAJÓS L. – KOZÁRI J. – MÉHI J. – UDVARI L. (1989): Mezőgazdasági munkaszervezés. Általános rész. Agrártudományi Egyetem Társadalomtudományi Kar Gödöllő, jegyzet
45. HARRINGTON H. J. (1995): Continuous versus breakthrough Improvement: Finding the right answer. Business Process Reengineering and Manager Journal, Vol. 1., No. 3.
46. HAWKING S. W. (1989): Az idő rövid története. Maecenas Kiadó, Budapest.
47. HEGEDŰS G. (1992): Az európai gondolkodás évezredei. Trezor Kiadó, Budapest.
48. HEGEL G. W. F. (1979): A logika tudománya I-II. Akadémia Kiadó, Budapest.

49. HITT W.D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest.
50. HORVÁTH Á. (1988): Órák. Kolibri könyvek. Móra Kiadó, Budapest.
51. http://freeweb.hu/szie-hem/3/vállalati_gazd/3_vállgazd_2.doc
52. <http://www.lexikon.katolikus.hu/G/Gergely-naptár.html>
53. <http://www.moktav.hu/book/tan017/p002.html>
54. http://www.vilagtortenelemhajnala.eoldal.hu/oldal/maja-1_-resz
55. http://wikipedia.org/wiki/Környezeti_erőforrás_-_27k
56. HUITFELDT, T - DIETRICHSON, J.E. - DRANGSHOLT, O.M. – MOHN, C.R. (1993): Korszerű vezetés. EDE-Hungary, Budapest.
57. HUME D. (1976): Értekezés az emberi természetről (Ford.: Bence György). Gondolat Kiadó, Budapest.
58. HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ GY. – VITA L. (2001): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest.
59. HUSSERL E. (1972): Válogatott tanulmányok. Gondolat Kiadó, Budapest.
60. ILLÉS M. (2008): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest.
61. JOSEPHS R. (1996): Időgazdálkodás vezetőknek. Park Kiadó, Budapest.
62. KANT E. (2004): A tiszta ész kritikája. Atlantisz Kiadó, Budapest.
63. KARÁCSONY P. – KALMÁR S. – ORBÁN J. (2003): A veszteség feltárás régi és új módszerei a mezőgazdaságban. AVA Nemzetközi Konferencia 4. kötet, Debrecen.
64. KARÁCSONY Z. – MEHLHOFFER T.(2004): Legyen ön is időmilliomos! Haszon 2004/06.
65. KATONÁNÉ DR. ERDÉLYI E.- HORVÁTH I-né – RADÓ A. (1997): Számvitelszervezési és vezetési ismeretek. Saldo kiadó, Budapest.
66. KESZI R. (2002): Magatartástudományi szervezetdiagnosztika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata. Vezetéstudomány XXXIII. Évf. 4.sz. pp. 16-35.
67. KIRÁLY Zs. (2004): Időráfordítás optimalizálása. Oktatási segédanyag. http://celia-karolyrobert.hu/upload/VG_opt_idő_2004.pdf
68. KISS L.(1991): Integrált termelési készletezési rendszerek. In: Vezetésszervezés. Szerk.: Dobák M. Aula Kiadó, Budapest.
69. KOONTZ H. - O'DONELL C. (1964): Principles of Managment. New York-Toronto-London.

70. KOPÁNYI M. (1990): Mikroökonómia, BKE, Aula Kiadó, Budapest.
71. KORPÁS A.-né (2002): Általános Statisztika II. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
72. KOVÁCS Á. E. (2009): Hogyan döntsek a beruházásokról? A beruházások gazdasági előkészítése, megítélése. http://interm.gau/szr/uzl_terv.html
73. KOVÁCS S. – BALOGH P. (2007): Klaszteranalízis, mint sertéstelepeket minősítő eljárás, Agrártudományi Közlemények 27., Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Debrecen, p.165-174.
74. KŐVÁRI Gy. (2000): A szakismeret az üzleti siker pillére. A tudástőke (2000/12. Humánpolitika)
75. LADÓ L. (1980): Szervezélmélet és módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
76. LÁCZAY M. (2003): A gazdasági ekit kutatásának aktuális feladatai. AVA Nemzetközi Konferencia 4. kötet, Debrecen.
77. LAKEIN A. (1995): Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
78. Lancel S. (2004): Szent Ágoston. Európa Kiadó, Budapest.
79. LAWRENCE P. R. – LORSCH J. W. (1969): Organization and Enviroment. Irwin, R. D.
80. LEBOEUF M. (1999): Az önszervezés iskolája. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
81. LEIBNIZ G. W. (1986): Metafizikai értekezés és Monadológia. In: Válogatott filozófiai írásai (Ford.: Endreffy Z. - Nyíri T.) Európa Könyvkiadó, Budapest.
82. LÉVAI J. (1992): Az idő. Tessloff és Babilon Kiadó, Budapest.
83. LEWIN K. (1975): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
84. MACH E. :Az érzékek elemzése. XII: Az időérzet.//www.Fil.hu/uniworld/egyetem/restricted/filtort/XII.htm
85. MACHLUP F. (1982): Beruházás az emberi erőforrásokba és a produktív tudásba. In.: Schmidt Ádám – Kemenes Egon (szerk.): Változások, váltások és válságok a gazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 220-239.

86. MAJÓ Z.(2006): Úton az információs társadalom felé: tudjuk-e hová tartunk? Információs Társadalom 1. pp. 30-39.
87. MALHOTRA N. K. (2001): Marketingkutató, Műszaki Kiadó, Budapest.
88. MATISCSÁKNÉ L. (2009): Emberi erőforrás menedzsment elméleti alapjai.//www.minoies.hu
89. MEHLHOFFER T. (2004): Több pénz! – 7 takarékos ötlet. Haszon 2004/10.
90. MESZLÉNYI R. (2009): Csillagászat és világkép az ókorban.<http://kutmagazin.hu/index.php/termesztudomany/csillagaszat-es-vilagkep-az-okorban/>
91. MILLER D. – FRIESEN Ph. H. (1984): Organisation: A Quantum View, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
92. MINTZBERG H. (1973): The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
93. MINTZBERG H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review, Boston.
94. MITTON S. & J. (1998): Csillagászat (Oxford), Holló és Társa, Budapest.
95. MOLNÁR Á. – KIRILLY A. (2000): A változásmenedzselés tapasztalatai néhány magyar tulajdonú kis- és középvállalatnál. Vezetéstudomány, XXXI. Évf. 6.sz.pp.2-16.
96. MOORE P.-NICOLSON I.(1992): A Nap és bolygói, A Világegyetem enciklopédiája. Helikon Kiadó, Budapest.
97. NÁBRÁDI A. (2004): A vállalkozás. In: Szerk.: PFAU E.- NÁBRÁDI A.: A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. DE ATC, Debrecen.
98. NADLER D. A. (1980): A szervezeti változások menedzselésének koncepciói. Változásmenedzsment Szemelvénygyűjtemény. EuroContact Business School MBA okt. segédanyag. Budapest.
99. NARESH K. - MALHOTRA N. K. (2001): Marketingkutató, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
100. NEMÉNY V. (1971): Gazdasági rendszerek irányítása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
101. NEMES F. (1988): A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat. Vezetéstudomány, 7. sz.

102. NEMES F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetőképző Intézet, Budapest.
103. NEWTON válogatott írásai (2003). (Szerk.: Szegedi P.) Typotex Kiadó, Budapest.
104. NORTHCRAFT G. B. – NEALE M. A.(1990): Organizational Behavior. A Managment Challenge. The Dryden Press, Chicago.
105. ORBÁN J.(1994): Veszteségidő feltáró módszerek és módszerkombinációk alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata mezőgazdasági és élelmiszeripari munkafolyamatokban. Kandidátusi értekezés, Mosonmagyaróvár.
106. ONCKEN W. (2000): Monkey Business.Are You Controlling Events or Are Events controlling you? Executive Excellence.
107. P. KUNZMANN – F.-P. BURKARD – F. WIEDMANN (2007): SH atlasz – Filozófia. Athenaeum 2000 Kiadó, Budapest.
108. PETERS T.J. – WATERMAN R..H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-run Companies, Harper and Row, New York.
109. PETERS T.J. – WATERMAN R..H. (1986): A siker nyomában. Kossuth Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
110. PFAU E. (2004): A termelési tényezők, erőforrások. In: Szerk.: PFAU E.-NÁBRÁDI A.: A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. DE ATC, Debrecen.
111. PROTAGÓRÁSZ töredékei (1993-1996). In: Görög gondolkodók I-II. Szöveggyűjtemény. Kossuth Kiadó, Budapest.
112. RÁCZ E. (1997): Minőségügy, minőségpolitika a magyar agrárgazdaságban. Mezőgazdasági Minőségbiztosítási Konferencia Kiadványa, Debrecen.
113. REES M. (szerk.)(2006): Univerzum - A Világegyetem képes enciklopédiája, Euromedia Group Hungary, IKAR.
114. ROBBINS S. P. (1991): Managment. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
115. ROÓZ J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfect Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest.
116. RUE L. W. – BYARS L. L. (1990): Supervision. Irwin Homewood, Boston.
117. SAMUELSON P. A. – NORDHAUS W. D.(1987): Közgazdaságtan. KJK Budapest.

118. SÁNDOR L. – SZTANÓ I. – BIRHER I. – PUCSEK J. (1997): A vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése. Perfekt kiadó, Budapest.
119. SCHEIN E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, No. 2.
120. SCHULTZ Th. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
121. SIMONYI K. (1986): A fizika kultúrtörténete. Gondolat Kiadó, Budapest.
122. SKYRME D. J. (2001): Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth-Heinemann, Oxford.
123. SMITH H. (1996): A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
124. SMITH H. (1994): The 10 Natural Laws of Successful Time and life Management, Warner Books.
125. SOMOGYI F.(1998): A csúcsvezető alapvető kritériumáról. Vezetéstudomány XXIX. Évf. 12. sz. pp.19.
126. STÖRING H. J. (2008): A filozófia világtörténete. Helikon, Budapest.
127. SUSÁNSZKY J. (1982): A racionalizálás módszertana. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
128. SZ. ÁGOSTON (1987): Vallomások. Gondolat Kiadó, Budapest.
129. SZABÓ Á. (1998): Antik csillagászati világkép. Typotex Kiadó, Budapest.
130. SZABÓ Á.- FERGE G.(1993): Bevezetés a filozófiába. SOCIETAS PHILOSOPHIA CLASSICA, Budapest.
131. SZABÓ E. (2004): Az életminősége, avagy az időkezelés művészei. <http://www.rendezvenymagazin.hu/pdf/14szam/20-21.pdf>
132. SZÉKELYI M. - BARNA I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez, többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára, Typotex Kiadó, Budapest.
133. SZIRMAI P. (1993): Time management – Időgazdálkodás. VOSZ, Budapest.
134. SZŰCS I. (2002): Alkalmazott Statisztika, Agroinform Kiadó, Budapest.
135. TAKÁCSNÉ Gy. K. (2001): Vállalatgazdaságtan. Távoktatási Jegyzet, Gödöllő.
136. TAYLOR, F. W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

137. THOM N. (1999): Változáskezelés – A differenciált és integrált „Change Managment” alapvető elemei. Vezetéstudomány XXX. Évf.11.sz pp.2-12.
138. TOMCSÁNYI P. (2000): Általános kutatómódszertan. SZIE, OMMI, Budapest.
139. TÓTHNÉ LŐKÖS K. (2002): Statisztikai hipotézisvizsgálatok. In: Alkalmazott statisztika. Szerk.: Szűcs I. AGROINFORM Kiadó és Nyomda Kft, Budapest.
140. TUSHMAN M. L. - NEWMAN W. H. – ROMANELLI E. (1986): Convergence and Upheaval: Managing The Unsteady Pace of Organizational Evolution. California Managment Rewiew, No. 2.
141. UPDEGRAFF R. R. (2004): Obvious Adams: The Story of a Successful Businessman. Kessinger Publishing, LLC.
142. VARGA S. – BEDŐ Gy. – LŐRINCZI Gy. (1997): Vállalkozások gazdaságtana. Perfect Kiadó, Budapest.
143. VINCZE L. (2004): Életpálya tervezés. (Doktori értekezés) Veszprémi Egyetem.
144. WHITEHEAD A. N. (2007): A természet fogalma. Typotex Kiadó, Budapest.
145. WOOLHOUSE R. S. (1988): The Empiricists. Oxford UP, Oxford, New York.
146. ZÉNON töredékei (1993-1996). In: Görög gondolkodók I-II. Szöveggyűjtemény. Kossuth Kiadó, Budapest.

PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Könyvek, könyvrészletek: (KPÉ: 1,15)

1. **Bácsné Bába É.**(2005): Időgazdálkodás (4. fejezet). In: Menedzsment nem csak vezetőknek. (Szerk.: Bácsné Bába Éva – Dajnoki Krisztina) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 67-85.p., ISBN: 963 9553 62 X (**KPÉ: szerk.: 0,15 + 0,25**)
2. **Bácsné Bába É.**(2007): Az idő szerepe a vezetésben (14. fejezet). In: Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés. (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2007., 199-209. p. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4 (**KPÉ: 0,15**)
3. **Bácsné Bába É.**(2005): A vezető időgazdálkodása (25. fejezet). In: Menedzsment. (Szerk.: Láczy M. – Berde Cs.) Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, 2005. 193-200. p., ISBN: 963 7336 35 4 (**KPÉ: 0**)
4. **Bácsné Bába É.**(2005): Rendezvényszervezés (9. fejezet). In: Menedzsment nem csak vezetőknek. (Szerk.: Bácsné Bába Éva – Dajnoki Krisztina) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 218-245. p., ISBN: 963 9553 62 X (**KPÉ: 0,15**)
5. Antal József – **Bácsné Bába É.**(2006): Falvak megújítását segítő program Kék Községben (III./7). In: Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar-román határ mentén. (Szerk.: Gályász József) Campus Kiadó, Debrecen, 102-109. p., ISBN 963 87118 0 9 (**KPÉ: 0,15**)
6. Antal József – **Bácsné Bába É.**(2006): Program de sprijinire a innoirii satelor in comuna Kék. In: Studii de caz referitoare la proiecte de dezvoltare rurala din zona de frontiera romano-maghiara (Red.: Gályász József) Campus Kiadó, Debrecen, 99-106. p., ISBN 963 87118 0 9 (**KPÉ: 0**)
7. Dajnoki Krisztina – **Bácsné Bába É.**(2006): A kommunikáció csatornáí. In: Kommunikáció és protokoll. (Szerk.:Dajnoki Krisztina) Debreceni Campus Kht, Debrecen, 5-35. p., ISBN: 978-963-87118-5-4 (**KPÉ:0,15**)
8. **Bácsné Bába É.**(2007): Motivációs lehetőségek a szervezetben (8. fejezet). In: Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés. (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2007., 101-115. p. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4 (**KPÉ:0,15**)

**Magyar nyelvű tudományos folyóirat idegen nyelvű összefoglalóval:
(KPÉ:0,4)**

9. **Bácsné Bába É.**(2005): Módszertani eljárások az időtényező vezetési szervezeti folyamatokban betöltött szerepének vizsgálatához. In.: Agrártudományi Közlemények 2006/20. Különszám 24-32. p. **(KPÉ:0,2)**
10. **Bácsné Bába É.**(2009): Az idő, mint a vezetői tevékenység erőforrása. In.: Agrártudományi Közlemények (Megjelenés alatt) **(KPÉ: 0,2)**

**Idegen nyelvű tudományos folyóirat:
(KPÉ: 0,4)**

11. **Bácsné Bába É.**(2009): The role of the time factor in the manager functions. In: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Vol. 3. Numbers 5-6. 2009. pp. 101-108. **(KPÉ: 0,4)**

**Külföldön idegen nyelven teljes terjedelemben megjelent előadás:
(KPÉ:0,9)**

12. **Bácsné Bába É.**(2008): Methods for the examination of the role of the time factor in managerial and organizational processes. Prague Agrarian Perspectives XVII., Challenges for The 21 st Century, Collection of Papers of International Scientific Conference, Volume I. pp. 193-196., Praha, 16-17. 09. 2008. ISBN: 978-80-213-1813-7. **(KPÉ: 0,3)**
13. **Bácsné Bába É.**(2008): Modeling of studying of manager work on the basis of case study. International Conference, Applied Economics, Kastoria, Greece, 2008. (CD anyag 6 oldal) **(KPÉ:0,3)**
14. **Bácsné Bába É.**- Dajnoki K. - Szabados Gy. (2009): The function of time in management. 44th Croatian and 4th International Symposium on Agriculture, Opatija, Croatia 2009, Proceedings: pp. 129-133. **(KPÉ:0,1)**
15. Szabados Gy. - Dajnoki K. - **Bácsné Bába É.** (2009): The role, employment specialities and effect of seasonal and occasional work in the Hungarian agriculture. 44th Croatian and 4th International Symposium on Agriculture, Opatija, Croatia 2009, Proceedings: pp. 262-266 **(KPÉ:0,1)**
16. Dajnoki K. - Szabados Gy. - **Bácsné Bába É.**(2009): Analysis of Organizational and Professional Communication in the Hungarian Agriculture. 44th Croatian and 4rd International Symposium on Agriculture, Opatija, Croatia 2009, Proceedings: pp.153-157 **(KPÉ:0,1)**

**Magyarországon idegen nyelven megjelent, lektorált előadások:
(KPÉ:0,3)**

17. **Bácsné Bába É.**(2007): The Racionalization of Leadership Time Management. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA 3) Nemzetközi Konferencia. (Szerk.: Nábrádi András – Lazányi János – Herdon Miklós) 2007. március 20-21. (CD anyag 6 oldal) **(KPÉ:0,15)**
18. **Bácsné Bába É.**(2009): The connection between the time factor and the manager functions. International Congress ont he Aspect and Visions of Applied Economics and Informatics (AVA IV) 26-27. March 2009, Debrecen, pp.682-688. **(KPÉ:0,15)**

**Magyar nyelven megjelent, lektorált előadás, idegen nyelvű összefoglalóval:
(KPÉ:0,6)**

19. **Bácsné Bába É.**(2005): A vezetői munka tanulmányozásának módszertani kérdései. Erdei Ferenc III. Tudományos Konferencia 1. kötet. (Szerk.: Nagyné Fehér Irén) Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 2005. augusztus 23-24. 275-279. p., **(KPÉ:0,1)**
20. **Bácsné Bába É.**(2005): Az időtényező és a szervezeti, vezetői hatékonyság. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA 2) Nemzetközi Konferencia. (Szerk.: Nábrádi András – Lazányi János) DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2005. április 7-8. (CD anyag 8 oldal) **(KPÉ:0,1)**
21. **Bácsné Bába É.**(2005): Módszertani eljárások az időtényező vezetési szervezeti folyamatokban betöltött szerepének vizsgálatához. A vidék tudósai, a vidék jövője – doktoranduszok konferenciája. DE ATC, 2005. november 18. **(KPÉ:0,1)**
22. **Bácsné Bába É.**(2006): A vezetői időgazdálkodás racionalizálása. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. (Szerk.: Magda Sándor) Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2006. március 30-31. 144. (CD anyag 5 oldal) **(KPÉ:0,1)**
23. **Bácsné Bába É.**(2008): Az időgazdálkodás a menedzseri hatékonyság növelésének szolgálatában. XI. Nemzetközi Tudományos Napok. (Szerk.: Magda Sándor – Dinya László) Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2008. március 27-28. 6-11p. **(KPÉ:0,1)**
24. **Bácsné Bába É.**(2008): Időgazdálkodási modellek és módszerek. Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben; 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban, Debrecen, 113-118 p. **(KPÉ:0,1)**

Magyar nyelven megjelent poszter és összefoglaló (KPÉ:0):

25. **Bácsné Bába É.**(2005): Az időtényező szerepe a szervezeti folyamatokban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA 2) nemzetközi konferencia. (Szerk.: Nábrádi András – Lazányi János) DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2005. április 7-8. (CD anyag 8 oldal)
26. **Bácsné Bába É.**(2005): A vezetői munka tanulmányozásának modellezése esettanulmány alapján. In: Erdei Ferenc III. Tudományos Konferencia 1. kötet. (Szerk.: Nagyné Fehér Irén) Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 2005. augusztus 23-24. 337-341. p.,

Magyarországon idegen nyelven megjelent, lektorált poszter (KPÉ:0):

27. **Bácsné Bába É.**(2006): Efficient Leadership Time Management. In: X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. (Szerk.: Király Zsolt – Lakatos Márk – Rajna Renáta) Magda Sándor, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2006. március 30-31. 205. (CD anyag 5 oldal)

KPÉ összesen: 3,75

MELLÉKLETEK

Kérdőív az időtényező szerepének vizsgálatához:

Kitöltési útmutató:

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével szíveskedjenek értékelni.

Minden kérdéshez több válasz is tartozhat. Minden választ külön-külön értékeljen egy öt fokozatú skála segítségével, ahol **1** a legalacsonyabb, **5** a legmagasabb minősítés:

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

A válaszok között lehetnek azonos minősítésűek!

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

ÁLTALÁNOS ADATLAP

A. SZERVEZETI ADATOK:

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

B. AZ INTERJÚALANY AZONOSÍTÓ ADATAI

1. Neme: férfi / nő

2. Kora:

3. Legmagasabb iskolai végzettsége:

általános iskolai / érettségi / felsőfokú szakmai képzettség /
főiskolai végzettség / egyetemi végzettség

4. Beosztása: közvetlen munkairányító / középvezető / felső vezető

5. Munkatapasztalata: 1 év / 1-5 év / 6-10 év / 11-15 év / 16-20 év / 21 év felett

6. Hány munkatársat ellenőriz közvetlenül: fő

7. Napi átlagos munkaideje: óra

8. Ebből munkahelyén tölt átlagosan: óra.

VEZETÉSI INTERJÚ

-Erőforrás vizsgálat

1.1. Értékelje a következő erőforrások jelentőségét a vállalati hatékonyság, eredményesség

fokozásában betöltött szerepük alapján!

1.2. Megítélése szerint mennyire bővíthetők ezek az erőforrások a szervezet belső forrásaiból?

	1.1.	1.2.
a.) pénzügyi erőforrás		
b.) anyagi- műszaki erőforrás		
c.) emberi erőforrás		
d.) információ		
e.) kapcsolat		
f.) piac		
g.) idő.		

-Vezetési feladat (funkció) vizsgálatok

2.1. Értékelje az időtényező szerepét a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos vezetési feladatokban !

2.2. Ezekben a feladatokban milyen mértékben lehetséges az idő hatékonyság javítása vezetési eszközök segítségével?

	2.1.	2.2.
a.) külső információszerzés		
b.) belső információszerzés		
c.) kommunikáció		
d.) tervezés		
e.) döntés		
f.) rendelkezés		
g.) szervezés		
h.) ellenőrzés		

2.3. Értékelje az időtényező szerepét (1-5-ig) a vezetés következő (tartalmi) feladataiban!

2.4. Ezekben a feladatokban mennyire lehetséges az időhatékonyság fokozása vezetési eszközök segítségével?

	2.3.	2.4.
a.) motivációmenedzsment		
b.) szervezeti kultúra formálás		
c.) változásmenedzsment		
d.) minőségmenedzsment		
e.) szervezet fejlesztés		
f.) humán erőforrás gazdálkodás		
g.) szervezeti magatartás befolyásolása		

-Változás vizsgálatok

3.1. Értékelje az időtényező szerepét (1-10-ig) az alábbi változási folyamatokban!

	3.1.
a.) szervezeti változások	
b.) kultúra változások	
c.) technológiai változások	
d.) piaci változások	
e.) vezetési változások	
f.) tevékenységi- profilváltozások	
g.) szabályozási változások	

-Reakció idő vizsgálatok

4.1. Értékelje (1-5-ig) az alábbi tényezők reakció időt befolyásoló szerepét!

	4.1.
a.) az információ pontossága	
b.) az információ aktualitása	
c.) az információ megbízhatósága	
d.) kommunikációs rendszer	
e.) kapcsolat rendszer	
f.) tevékenységi kör	
g.) szervezeti rugalmasság	

4.2. Minősítse (1-5-ig) a gyors reagálást elősegítő tényezőket aszerint, hogy a reagálást elősegítik-e vagy gátolják!

4.2.	Támogató hatás	Gátló hatás
a.) szervezet		
b.) információ		
c.) kommunikáció		
d.) humán tényezők		
e.) motiváció		

-Hatás vizsgálatok

5.1. Az idő korlátozott erőforrás. Az idő korlátozottsága hogyan befolyásolja az alábbi vezetési feladatokat!

5.1.	semleges	pozitív	negatív
a.) információ			
b.) kommunikáció			
c.) tervezés			
d.) döntés			
e.) motiváció			
f.) változás			

5.2. Ha az idő korlátlanul állna rendelkezésére, ez hogyan befolyásolná az alábbi feladatokat?

5.2.	semleges	pozitív	negatív
a.) információ			
b.) kommunikáció			
c.) tervezés			
d.) döntés			
e.) motiváció			
f.) változás			

5.3. Az elmúlt időszakban, tapasztalatai alapján hogyan alakult az alábbi vezetési feladatokra rendelkezésre álló idő?

5.3.	változatlan	nőtt	csökkent
a.) információ			
b.) kommunikáció			
c.) tervezés			
d.) döntés			
e.) motiváció			
f.) változás			

Hatás vizsgálatok eredménytáblázatai

1. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása a döntésre munkaidő szerint

<i>munkaidő</i>	<i>döntés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
-8	29,95	31,87	38,19	100,00
	65,66	54,72	63,18	60,87
8-10	25,70	35,75	38,55	100,00
	27,71	30,19	31,36	29,93
11-12	20,00	58,18	21,82	100,00
	6,63	15,09	5,45	9,20
Összesen	27,76	35,45	36,79	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

p=0,004

2. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása a rendelkezésre munkaidő szerint

<i>munkaidő</i>	<i>rendelkezés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
-8	51,67	15,56	32,78	100,00
	64,81	48,28	62,77	60,91
8-10	45,20	27,12	27,68	100,00
	27,87	41,38	26,06	29,95
11-12	38,89	22,22	38,89	100,00
	7,32	10,34	11,17	9,14
Összesen	48,56	19,63	31,81	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

p=0,015

3. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása a szervezésre munkaidő szerint

<i>munkaidő</i>	<i>szervezés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
-8	15,93	32,97	51,10	100,00
	56,31	56,34	65,96	60,87
8-10	21,23	36,31	42,46	100,00
	36,89	30,52	26,95	29,93
11-12	12,73	50,91	36,36	100,00
	6,80	13,15	7,09	9,20
Összesen	17,22	35,62	47,16	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

p=0,034

4. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása az ellenőrzésre munkaidő szerint

<i>munkaidő</i>	<i>ellenőrzés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
-8	23,14	24,79	52,07	100,00
	67,74	53,89	61,97	60,91
8-10	19,66	29,21	51,12	100,00
	28,23	31,14	29,84	29,87
11-12	9,09	45,45	45,45	100,00
	4,03	14,97	8,20	9,23
Összesen	20,81	28,02	51,17	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

p=0,014

5. táblázat:

A korlátlan idő hatása a tervezésre munkaidő szerint

<i>munkaidő</i>	<i>tervezés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
-8	11,99	80,38	7,63	100,00
	50,57	63,30	59,57	61,17
8-10	15,73	75,84	8,43	100,00
	32,18	28,97	31,91	29,67
11-12	27,27	65,45	7,27	100,00
	17,24	7,73	8,51	9,17
Összesen	14,50	77,67	7,83	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

p=0,048

6. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása a kommunikációra üzemméret szerint

<i>Foglalkoztatotti létszám</i>	<i>kommunikáció</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
1-9	10,870	50,000	39,130	100,000
	3,968	10,849	7,627	8,014
10-50	22,078	33,117	44,805	100,000
	26,984	24,057	29,237	26,829
51-249	27,165	37,008	35,827	100,000
	54,762	44,340	38,559	44,251
250-	15,000	36,667	48,333	100,000
	14,286	20,755	24,576	20,906
Összesen	21,951	36,934	41,115	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

p=0,021

7. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása a rendelkezésre létszám szerint

<i>Foglalkoztatotti Létszám</i>	<i>rendelkezés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
1-9	42,222	20,000	37,778	100,000
	6,960	7,826	9,497	7,937
10-50	58,940	18,543	22,517	100,000
	32,601	24,348	18,994	26,631
51-249	50,199	18,327	31,474	100,000
	46,154	40,000	44,134	44,268
250-	32,500	26,667	40,833	100,000
	14,286	27,826	27,374	21,164
Összesen	48,148	20,282	31,570	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,002

8. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása a szervezésre létszám szerint

<i>Foglalkoztatotti létszám</i>	<i>Szervezés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>semleges</i>	<i>pozitív</i>	<i>negatív</i>	
1-9	28,261	39,130	32,609	100,000
	13,402	8,738	5,556	8,028
10-50	24,837	37,255	37,908	100,000
	39,175	27,670	21,481	26,702
51-249	11,765	36,078	52,157	100,000
	30,928	44,660	49,259	44,503
250-	13,445	32,773	53,782	100,000
	16,495	18,932	23,704	20,768
Összesen	16,928	35,951	47,120	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,001

9. táblázat:

Az idő korlátozottságának hatása az ellenőrzésre létszám szerint

Foglalkoztatotti Létszám	ellenőrzés			Összesen
	semleges	pozitív	negatív	
1-9	23,913	41,304	34,783	100,000
	9,322	11,585	5,536	8,056
10-50	22,368	30,921	46,711	100,000
	28,814	28,659	24,567	26,620
51-249	16,535	27,165	56,299	100,000
	35,593	42,073	49,481	44,483
250-	26,050	24,370	49,580	100,000
	26,271	17,683	20,415	20,841
Összesen	20,665	28,722	50,613	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,05

10. táblázat:

A korlátlan idő információt befolyásoló szerepe létszám alapján

Foglalkoztatotti Létszám	információ			Összesen
	semleges	pozitív	negatív	
1-9	17,021	61,702	21,277	100,000
	6,061	7,125	27,027	8,160
10-50	25,974	69,481	4,545	100,000
	30,303	26,290	18,919	26,736
51-249	20,392	72,941	6,667	100,000
	39,394	45,700	45,946	44,271
250-	26,667	70,833	2,500	100,000
	24,242	20,885	8,108	20,833
Összesen	22,917	70,660	6,424	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,083

11. táblázat:

A korlátlan idő ellenőrzést befolyásoló szerepe létszám alapján

Foglalkoztatotti Létszám	ellenőrzés			Összesen
	semleges	pozítív	negatív	
1-9	10,638	70,213	19,149	100,000
	4,630	8,229	14,063	8,202
10-50	23,684	64,474	11,842	100,000
	33,333	24,439	28,125	26,527
51-249	14,961	73,622	11,417	100,000
	35,185	46,633	45,313	44,328
250-	24,167	69,167	6,667	100,000
	26,852	20,698	12,500	20,942
Összesen	18,848	69,983	11,169	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,000

12. táblázat:

A kommunikációra rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint

munkaidő	kommunikáció			Összesen
	változatlan	nőtt	csökkent	
-8	39,57	38,48	21,95	100,00
	64,89	69,95	46,55	61,30
8-10	30,34	25,84	43,82	100,00
	24,00	22,66	44,83	29,57
11-12	45,45	27,27	27,27	100,00
	11,11	7,39	8,62	9,14
Összesen	37,38	33,72	28,90	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

p=0,00

13. táblázat:

A szervezésre rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint

munkaidő	szervezés			Összesen
	változatlan	nőtt	csökkent	
-8	11,98	76,56	11,46	100,00
	25,56	34,03	39,29	33,22
8-10	14,89	74,05	11,07	100,00
	43,33	44,91	51,79	45,33
11-12	22,58	73,39	4,03	100,00
	31,11	21,06	8,93	21,45
Összesen	15,57	74,74	9,69	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

p=0,027

14. táblázat:

A változásra rendelkezésre álló idő vizsgálata munkaidő szerint

<i>munkaidő</i>	<i>Változás</i>			<i>Összesen</i>
	<i>változatlan</i>	<i>nőtt</i>	<i>csökkent</i>	
-8	53,93	15,71	30,37	100,00
	38,72	19,61	36,02	32,93
8-10	41,44	32,32	26,24	100,00
	40,98	55,56	42,86	45,34
11-12	42,86	30,16	26,98	100,00
	20,30	24,84	21,12	21,72
Összesen	45,86	26,38	27,76	100,00
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

P=0,002

15. táblázat:

Az információra jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

<i>Foglalkoztatotti Létszám</i>	<i>információ</i>			<i>Összesen</i>
	<i>Változatlan</i>	<i>nőtt</i>	<i>csökkent</i>	
1-9	27,660	38,298	34,043	100,000
	5,579	9,783	10,127	8,174
10-50	52,941	30,719	16,340	100,000
	34,764	25,543	15,823	26,609
51-249	37,647	30,588	31,765	100,000
	41,202	42,391	51,266	44,348
250-	35,833	34,167	30,000	100,000
	18,455	22,283	22,785	20,870
Összesen	40,522	32,000	27,478	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,003

16. táblázat:

A tervezésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

Foglalkoztatotti Létszám	Tervezés			Összesen
	változatlan	Nőtt	csökkent	
1-9	33,333	20,000	46,667	100,000
	6,818	5,521	11,053	7,853
10-50	43,506	26,623	29,870	100,000
	30,455	25,153	24,211	26,876
51-249	32,016	33,992	33,992	100,000
	36,818	52,761	45,263	44,154
250-	47,107	22,314	30,579	100,000
	25,909	16,564	19,474	21,117
Összesen	38,394	28,447	33,159	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,018

17. táblázat:

A szervezésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

Foglalkoztatotti Létszám	szervezés			Összesen
	változatlan	nőtt	csökkent	
1-9	38,298	27,660	34,043	100,000
	9,091	6,599	8,840	8,160
10-50	40,260	39,610	20,130	100,000
	31,313	30,964	17,127	26,736
51-249	29,804	36,078	34,118	100,000
	38,384	46,701	48,066	44,271
250-	35,000	25,833	39,167	100,000
	21,212	15,736	25,967	20,833
Összesen	34,375	34,201	31,424	100,000
Összesen	100,000	100,000	100,000	100,000

P=0,009

18. táblázat:

Az ellenőrzésre jutó időmennyiség vizsgálata létszám alapján

<i>Foglalkoztatotti Létszám</i>	<i>ellenőrzés</i>			<i>Összesen</i>
	<i>változatlan</i>	<i>nőtt</i>	<i>csökkent</i>	
<i>1-9</i>	<i>23,404</i>	<i>29,787</i>	<i>46,809</i>	<i>100,000</i>
	<i>5,699</i>	<i>8,434</i>	<i>10,280</i>	<i>8,202</i>
<i>10-50</i>	<i>38,816</i>	<i>26,974</i>	<i>34,211</i>	<i>100,000</i>
	<i>30,570</i>	<i>24,699</i>	<i>24,299</i>	<i>26,527</i>
<i>51-249</i>	<i>31,890</i>	<i>34,252</i>	<i>33,858</i>	<i>100,000</i>
	<i>41,969</i>	<i>52,410</i>	<i>40,187</i>	<i>44,328</i>
<i>250-</i>	<i>35,000</i>	<i>20,000</i>	<i>45,000</i>	<i>100,000</i>
	<i>21,762</i>	<i>14,458</i>	<i>25,234</i>	<i>20,942</i>
<i>Összesen</i>	<i>33,682</i>	<i>28,970</i>	<i>37,347</i>	<i>100,000</i>
<i>Összesen</i>	<i>100,000</i>	<i>100,000</i>	<i>100,000</i>	<i>100,000</i>

P=0,04