

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: Dr. Szabó Gábor MTA Doktora

**A VEZETŐK HELYZETÉNEK ÉS VEZETŐI KOMPETENCIÁINAK
TÖBBTÉNYEZŐS ANALÍZISE MEZŐGAZDASÁGI
RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOKBAN**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:

Barta Ágnes

Témavezető:

Dr. Dienesné Dr. Kovács Erzsébet

egyetemi docens PhD

DEBRECEN

2004

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
1.1.	Célkitűzések	4
1.2.	Hipotézisek	5
2.	IRODALMI ÁTTEKINTÉS	7
2.1.	A mezőgazdasági vezetők helyzete	7
2.1.1.	A magyar mezőgazdaságban bekövetkezett alapvető változások és hatásaik	7
2.1.2.	A vezetők helyzetének vizsgálata	14
2.2.	A vezetői kompetenciák vizsgálata	31
2.2.1.	A kompetencia-kutatás előzményei és fő iránya	31
2.2.1.1.	<i>A kompetencia definiálása, csoportosítása</i>	31
2.2.1.2.	<i>A kompetencia kutatás előzményei, fő irányai</i>	32
2.2.2.	A szervezeti környezet változásainak hatása a menedzseri kompetenciákra	35
2.2.3.	A kompetencia-modellek szervezeti hasznosítása	36
2.2.3.1.	<i>Az "input" megközelítés modelljei</i>	37
2.2.3.2.	<i>Az "outcome" megközelítés modelljei</i>	42
2.2.3.3.	<i>A kompetenciamodellek alkalmazása a szervezetben</i>	43
3.	SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE	48
3.1.	A kutatás előzményei, körülményei	48
3.1.1.	A vizsgált szervezetek általános jellemzői	50
3.2.	A vezetők helyzetének és elégedettségének vizsgálatára kifejlesztett kérdőív ismertetése	55
3.3.	R.E. Boyatzis kompetenciamérő kérdőívének bemutatása	57
3.4.	Az alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek ismertetése	61
4.	EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	68
4.1.	A vizsgálati minta bemutatása	68
4.2.	A vezetők helyzetének és elégedettségének vizsgálata	75
4.2.1.	A vezetői helyzetértékelési vizsgálatok eredményei	75
4.2.2.	Az elemzett háttérváltozók hatása a vezetői helyzetértékelésre és elégedettségre	78
4.2.3.	A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám alakulása	90
4.3.	Vezetői kompetencia-vizsgálatok	92
4.3.1.	A vezetői kompetencia-vizsgálatok eredményei	93
4.3.2.	Az elemzett háttérváltozók hatása a vezetői kompetenciákra	103
4.3.3.	Az összesített kompetencia-mutatók alakulása	122
5.	MEGÁLLAPÍTÁSOK, JAVASLATOK	130
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	133
7.	SUMMARY	140
8.	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	146
9.	IRODALOMJEGYZÉK	147
10.	MELLÉKLETEK	158

1. BEVEZETÉS

A 2000. év és a vele együtt gyakran új időszámítás kezdeteként nyilvántartott évezred új kihívások elé állít bennünket. Az egyre erősödő versenyben csak a rugalmas, gyorsan reagáló, alacsony költségszinten, kiváló minőséget nyújtó szervezetek tudnak talpon maradni.

A világ menedzsment-sajtója az elmúlt évtizedekben kiemelte az „emberi tényező” jelentőségét, hangsúlyozva, hogy minden siker záloga az emberi teljesítmény. Az üzleti életben tapasztalható trendek hátterében is egyértelműen jelen van az emberi erőforrás felértékelődése a vállalat teljes tevékenységstruktúráján belül (CHIKÁN A., 2000).

A siker kulcsa nem más, mint az „emberi tényező”, a munkaerő speciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más termelési erőforráshoz sem (BAKACSI GY., 1996). Az emberi erőforrás menedzsment alapvető feltételezése, hogy az ember társadalmi tőke, felértékelhető tényező, amely képes a fejlődésre, a versenyelőnyök elérésének szempontjából pedig egyenesen döntő tényező. A világon tapasztalható tendenciák szerint a gazdasági növekedés általában magasabb rátájú a technológiai beruházások értékénél, a hiányzó láncszem nem más, mint a humán erőforrás hozadéka.

Az évezred végére a vállalatok környezete alapjaiban átrendeződött. A kemény versenyben csak azok tudnak talpon maradni, akik képesek állandóan megújulni, akik mindig készek a változtatásokra. Napjaink Magyarországon számos vállalatvezetőnek még nem az a legfőbb gondja, hogy miképpen tartsa meg a cégét a világpiaci élvonalban. A változásokkal való lépéstartás azonban ugyanolyan fontos számukra is, mint a legjobbaknak, hiszen csak így tudják a saját piaci pozíciójukat megőrizni és megerősíteni, a fejlődési lehetőségeket időben érzékelni és kihasználni. A helyzetük gyakran nehezebb a fejlett ipari országokban dolgozó társaikénál, ezekben az években kell ugyanis a korábbi gazdasági-társadalmi rendszertől örökölt hátrányokat is behozniuk, miközben piacorientálttá kell tenniük a vállalatukat.

Az új típusú szervezetekben a vezetői funkciók és szerepek is átalakulnak: a vezető sok esetben nem csak dönt, utasít, felülvizsgál, hanem arról gondoskodik, hogy a” beosztottai” a feladataikat önállóan és eredményesen lássák el (BÓGEL GY. és SALAMONNÉ H. A., 1998 „a”; VOGELAUER W. 2002).

Egy folyton változó világban soha nem tudunk mindent megtanulni, még kilencvenes éveinkben is tanulnunk kell. A változás ütemének felgyorsulásával a szakadatlan

fejlődésre való hajlandóság és képesség – vagyis az „élethosszig való tanulás” - központi jelentőségű lesz mind az egyéni szakmai életút sikeressége, mind a szervezetek gazdasági eredményessége szempontjából (KOTTER J. P., 1999)

Az új típusú vezetőt számos eszköz segíti a sikeres helytállásban: a napjainkban egyre divatosabb változásmenedzsment kifejezés és az alapjául szolgáló vezetési technikák a vezetéstudományon belül nagy múltra tekinthetnek vissza. Nem forradalmian új eljárásokról és módszerekről van szó, hanem az egyes problémák (konfliktusok, szervezeti átalakulás, piacbővítés...) kezelésére létrehozott vezetési és egyéb eszközök szintézisét értjük rajta, mely képesnek mutatkozik a mindennapi életben jelentkező problémák rendszerszemléletű megközelítésére (NAGY T., 1999 „a”).

Másik ilyen komplex eszköz a magatartástudományi szervezetfejlesztés, mely az adott szervezet probléma-megoldási és megújulási folyamatainak tökéletesítésére irányul a szervezet kultúrájának hatékonyabbá tételével, a struktúra és kultúra összhangjának megteremtésével (BECKHARD R. – HARRIS R. T., 1977). A készség és személyiségfejlesztést szolgáló tréningeken kívül, a tanuló szervezeti modell, és az „empowerment” – azaz a felhatalmazotti szervezet létrehozása és a tanácsadás egészen személyes módjai, mint a coaching, a mentoring és a mediáció kerülnek egyre inkább előtérbe a vezetőfejlesztésben.

Tényszerű tehát, hogy a szervezetek sikeres alkalmazkodása elsősorban a vezetőkön áll vagy bukik. A szervezetek hatékonysága szempontjából azért kiemelkedően fontos a menedzsment szerepe, mert az ő hozzáértésük befolyásolja leginkább az emberi és anyagi erőforrásokba történő beruházás megtérülését.

A vezetők iránti követelmények növekedése, a vidékfejlesztésben és a vidéki mezőgazdasági vállalkozások vezetésében is szorosan összefügg a jövedelmezőséggel és versenyképességgel, különösen nagy hangsúlyt kap ez a 2004-es Európai Unióhoz való csatlakozás küszöbén. Mezőgazdaságunk a legnagyobb veszteséget szenvedte el a társadalmi-gazdasági átalakulás, a makrogazdaság egészét sújtó visszaesés során. Az elmúlt évek negatív fejleményei – a tulajdonosi struktúra változása, a kárpótlással összefüggő, a belföldi és a keleti piacvesztés, az agrárrolló példátlan kinyílása – előidézői lettek a tapasztalt vagyronvesztésnek, a likviditási zavaroknak, és az eladósodásnak. Az állami támogatások beszűkülése, a jövedelmezőség alacsony volta következtében a gazdaságok tőkehiánnyal küzdenek, és egyre romló jövedelmezőségi szinten gazdálkodnak. Magyarország földrajzi elhelyezkedése folytán mind természeti

körülményeiben (éghajlat, talaj, stb.), mind közgazdasági vonatkozásban (Európa közepe) ideális mezőgazdasági termék-előállító terület. A tendenciák azt igazolják, hogy az ágazat jelentősége a GDP termelési arányát és a foglalkoztatottak számát tekintve is csökkenni fog, arra kell azonban törekedni, hogy ez a csökkenés ne legyen túl nagymérvű, és az ország ki tudja használni komparatív előnyeit.

A körülményeket tekintve tehát fokozott teher nehezedik a mezőgazdasági szervezetek vezetőire, s a különböző vezetőtámogatási eszközök elterjedése az ágazatban még nem általános. Témaválasztásomat befolyásolta, hogy nagy szükségét látom az agráriumban dolgozó vezetők támogatásának, amihez elengedhetetlen a vezetők helyzetének átfogó vizsgálata, a jelenlegi helyzet objektív felvázolása. Korábbi kutatásaimra alapozva a vezetői kompetenciák föltérképezése és többtényezős analízise szervesen kapcsolódik az emberi erőforrás menedzsment egyes feladataihoz, mint a kiválasztás, egyéni teljesítmény értékelése, előrejelzése, fejlesztési irányok kijelölése, egyéni és szervezeti teljesítmény összekapcsolása – s így sokrétűen hasznosítható a szervezetben. Témaválasztásom mellett szóló legfontosabb érvek a fenti terület ismerete, az itt szerzett gyakorlat, valamint az a tény, hogy a kompetencia vizsgálat módszerének alkalmazása az agrárium területén új, példa nélküli, így várhatóan eredményei is úttörő jelentőségűek lehetnek.

Vizsgálatom alanyainak tartós állami tulajdonban lévő (a vizsgálat lefolytatásának idején az APV Rt. kezelése alá tartozó) részvénytársaságokat választottam. A célcsoport megválasztását az indokolja, hogy ezek a tartós állami tulajdonban lévő részvénytársaságok jelentős, sokszor meghatározó tényezői az ágazatnak, tevékenységük szerteágazó, több termelési ágra kiterjedő. Mivel általában nagyszámú alkalmazottat foglalkoztatnak, vezetői rétegük is kiterjedtebb, a felső-, közép-, és operatív vezetői szintek -melyek vizsgáldásom tárgyát képezik- egyaránt jól reprezentáltak.

Mint korábban említettem, a modern vezetőtámogatási eszközök alkalmazása az ágazatban még nem általános, de feltételeztem, hogy a vizsgált részvénytársaságok az állami beavatkozás révén ezen a területen is több előnyt élveznek. Nagyobb hangsúlyt fektetnek a vezetők helyzetének javítására, a vezetői kompetenciák, és fejlesztésük nagyobb fontossággal bír a szervezet számára, így az általam vizsgálni kívánt tényezők mérhetőbbek, nagyobb eséllyel jutok értékelhető, szignifikáns eredményekhez.

1.1. Célkitűzések

Dolgozatom fő célkitűzése:

Az agráriumban dolgozó vezetők (felső-, közép-, és operatív vezetői szintek) mai helyzetének, elégedettségének felvázolása, vezetői kompetenciáinak több szempontból történő elemzése, összehasonlítása mezőgazdasági részvénytársaságok vezetőinek vizsgálati eredményei alapján.

Részcélok:

1. A vizsgált vezetői minta statisztikai elemzése:
 - nemek szerinti megoszlás
 - életkor szerinti megoszlás
 - iskolai végzettség szerinti megoszlás
 - jelenlegi munkahelyén vezetői munkakörben eltöltött évek szerinti megoszlás
 - régió szerinti megoszlás
2. A vezetők helyzetére, elégedettségére vonatkozó vezetői helyzetértékelő kérdőív kiértékelése és elemzése a vizsgált mintán.
3. A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményeire alapozva olyan „*komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám*” kidolgozása, mellyel az egyén, szervezet, régió vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható. A munkahelyi elégedettség javítására indított akciótervekben ez a mutató hatékonyan használható.
4. Annak vizsgálata, hogy mely háttérváltozók vannak hatással a vezetők helyzetére, illetve a vezetői kompetenciákra.
5. A vezetői kompetencia-vizsgálat kiértékelése és elemzése a vizsgált mintán (elvárt munkaköri kompetenciakritériumok, és saját önértékelési adatok, egyéni és szervezeti profilok, quadránsok), a vezetői kompetenciák rangsorának, és fejlesztési lehetőségeinek föltérképezése.

6. Egy olyan mutatószámrendszer „kompetencia-mutató” kidolgozása, mellyel a szervezet minden egyes tagja jellemezhető minden kompetencia faktor mentén. A mutatószám a toborzás-kiválasztásban, az oktatásban és vezetőfejlesztésben egyaránt nagyon hatékonyan használható, a személyi információs rendszerben informatív adatként tárolandó. Ez a számérték faktoronként a meglévő és a szükséges kompetencia-pontszám közötti különbség, amely kimutatható személyre, szervezetre egyaránt.
7. Annak vizsgálata, hogy mely háttérváltozók vannak hatással a „kompetencia-mutatók” alakulására.
8. Az eredmények tükrében vezetőfejlesztési irányelvek, fejlesztési-koncepciók megfogalmazása.

Végső cél:

A kapott összefüggések vizsgálata, elemzése után következtetések levonásával, megállapításokkal, olyan javaslatok megfogalmazása, melyek elősegítik a mezőgazdasági vállalatok menedzsmentjének eredményességét, vezetői kompetenciáiknak fejlesztési irányait. A mezőgazdaságban dolgozó menedzsment vezetői helyzetértékelési eredményeire alapozva alternatív megoldások kidolgozása kultúraváltási, szervezetfejlesztési projektek indítására. A kompetenciák szervezeti hasznosításának lehetőségeit áttekintve alternatív megoldási javaslatok kidolgozása a vezetői kompetenciák feltérképezésére, fejlesztésére és a szervezet HR rendszerébe való bevezetésére.

1.2. Hipotézisek

A kutatáshoz kapcsolódó mintákon végzett elemzések segítségével az alábbi hipotézisek megerősítésére illetve megcáfolására törekszem a disszertációban:

- **H₁**: Feltételezésem szerint a vizsgált szervezetekben a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött évek száma hatással van a vezetői helyzetértékelés és elégedettség eredményeire, vagyis a vállalatnál rövidebb ideje alkalmazásban lévő vezetők – kezdeti elvárásaiknak megfelelően- elégedettebbek új munkahelyükkel, mint a 6- 10 évnél régebben vezetői beosztásban dolgozók.

- **H₂**: Hipotéziseim között szerepelt az is, hogy a fiatalabb, azaz a 20-30 éves és a 30-40 éves korcsoportokba tartozó vezetők életkoruknál fogva kezdeményezőbbek, nyitottabbak az új ötletek bevezetésére, számukra nagyobb értéket képvisel az új információk megszerzése, a szervezeten belüli tudásmegosztás. Feltételezem, hogy ez a hipotézis az eredményekben úgy mutatkozik meg, hogy a fiatalabb vezetők kevésbé elégedettek a fenti tényezőknek a szervezetben meglévő jelenlegi szintjével, így alacsonyabb helyzetértékelési pontértékeket adnak az innováció és a rugalmas tanulószervezet témakörébe tartozó kérdésekre.
- **H₃**: A kompetencia vizsgálat eredményeit tekintve azt feltételeztem, hogy a felső-, a közép-, és az operatív vezetői szint profiljai lényeges eltéréseket mutatnak az egyes szintekhez köthető vezetői feladatoknak megfelelően. Feltételezésem szerint a célszabályozás faktor esetében (ami a teljesítmény és az elérendő célok közötti összefüggés nyomon követésére vonatkozik) a felsővezetői csoport kompetencia pontszáma sokkal magasabb lesz, mint a közép- és operatív- szintű vezetői csoportoké.
- **H₄**: A régóta a vállalatban dolgozó, sok éves vezetői tapasztalattal rendelkező és általában az idősebb korosztályba tartozó vezetők számos olyan tapasztalattal rendelkeznek, melyek a szervezetek mindennapi életében döntő fontosságúak lehetnek. Feltételeztem, hogy a vizsgált módszer kompetencia-elemei közül, a 10 évnél régebben a vállalatban dolgozó vezetők különösen fontosnak értékelik a *Kapcsolatokkal*, *Segítséggel*, *Információgyűjtéssel* kapcsolatos kompetenciákat.
- **H₅**: Feltételeztem továbbá, hogy olyan irányú összefüggés van a vezetők iskolai végzettsége és vezetői kompetenciái között, hogy minél magasabb egy vezető iskolai végzettsége, annál magasabbak kompetencia-értékei.
- **H₆**: Szintén összefüggést feltételeztem az iskolai végzettség és a kompetencia-mutató között: minél magasabb egy vezető iskolai végzettsége, annál kisebb a kompetencia-mutatója (a meglévő és szükséges kompetencia-pontszáma közötti különbsége).

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A mezőgazdasági vezetők helyzete

2.1.1. A magyar mezőgazdaságban bekövetkezett alapvető változások és hatásaik

Magyarország gazdaságában évszázadok óta meghatározó szerepet játszik a mezőgazdaság. Országunk területe az átlagosnál jóval nagyobb arányban alkalmas a mezőgazdasági művelésre, természeti adottságai komparatív előnyöket hordoznak a világpiacon nagy tömegben eladható termékek előállítására. A magyar mezőgazdaság világhírnévre tett szert a múlt század végén, csakúgy, mint a két világháború között, kiváló tudós elmék dolgoztak az ágazat fejlesztésén.

A mezőgazdasági termelés a világ egészében évi kb. 2 százalékkal nő, ami a lakosság növekedésével többé-kevésbé lépést tart. Az Európán kívüli térségekben ennél nagyobb a fejlődés. Az európai országokban, az 1990-es években a termelés szintje évente 1-3 százalékkal maradt el a korábbiaktól (KSH, 2003 „a”).

A gazdaságilag fejlettebb európai országokban a 20. század végén a mezőgazdasági termékek némileg növekvő mennyiségét egyre kisebb termőterületen, mind kevesebb munkaerővel, ugyanakkor nagyobb anyag és eszközfelhasználással állították elő. A hasonló irányú tendenciák az Európai Unió országainak mezőgazdaságát hasonló módon érintették, és lassú szerkezetváltást, színvonal-emelkedést idéztek elő.

Magyarországon az elmúlt fél évszázad alatt az ágazat előrelépése csak rövid időszakokban érvényesült, mivel 1945, 1961 és 1990 után olyan szerkezeti átalakulások következtek be, amelyek a változó agrárpolitikával, a tulajdonváltással alapjában megváltoztatták a korábbi évek termelési viszonyait. Az 1950-es években a szövetkezetek szervezése után a színvonal-emelkedés hosszú ideig elmaradt. A mezőgazdasági termelést ennek következtében 50 évig hol fejlődő, hol hanyatló időszakok jellemezték, ettől eltérő tendenciát csak az 1970-es évek kiugró eredményei mutattak. A magyar mezőgazdaságot évszázadokig a tőkeszegénység jellemezte, teljesítménye jelentősen elmaradt az európai átlagtól. Az elmúlt 50 évben csak az 1960-1970-es években volt olyan támogatása a mezőgazdaságnak, amely a hozamok számottevő növekedését eredményezte. Ezzel a magyar agrártermelés felzárkózott a fejlett mezőgazdasággal rendelkező nyugat-európai országok színvonalához, azóta a mezőgazdaság fajlagos teljesítményei rövid stagnálás után visszaestek (KSH, 2003 „a”)

Az 1990-es politikai és gazdasági rendszerváltás a mezőgazdaságban fokozatosan és több lépcsőben ment végbe. A földek visszajuttatása részben az eredeti tulajdonosoknak, részben az új jelentkezőknek zökkenőkkel járt, és maradéktalanul nem is volt megvalósítható, ugyanakkor a termelőszövetkezetek és az állami gazdaságok átalakulása jelentős vagyronvesztéssel párosult. Az 1990-es évek elején mind az iparban, mind a mezőgazdaságban látványos gazdasági visszaesés történt Magyarországon. A változásokhoz a mezőgazdaságban a törvényi keretet az 1990 óta megalkotott kárpótlási, átmeneti, szövetkezeti és földtörvények biztosították. A magyar mezőgazdasági termelés – az 1980-as évek második felének átlagához képest – 1990 és 1993 között kb. az egyharmadával esett vissza, azonban még így is mintegy 13%-át adta a GDP-nek (KSH 1993). A gazdálkodás ily mértékű visszaesése a fentiekén kívül a nagyarányú áremelkedések (alapanyagok, energia, stb.), a fizetéseképtelenné vált keleti piacoknak, az agrárrolló erőteljes szétnyílásának, valamint az újonnan kialakult mezőgazdasági üzemi viszonyoknak is köszönhető volt.

KOVÁCS T.(1999) szerint általánosságban azt mondhatjuk, hogy a magyar mezőgazdaságban, hasonlóan az EU-hoz, a magántulajdonon alapuló földbirtok és gazdálkodás lett az uralkodó. A mezőgazdaság átalakítása a következő területeken hozott nagy változásokat:

- földreform, tulajdoni-, termelési- és üzemi viszonyok átalakulása,
- intézményi keretek ill. az ezekhez kapcsolódó jogszabályok,
- mezőgazdasági piacok működése,
- támogatási programok, piaci intervenció,
- export szubvenciók, kereskedelem-politika,
- adókedvezmények,
- agrárberuházások, finanszírozások.

SZABÓ CS. (1999) megállapítása szerint a mezőgazdaság átalakulásának fontos eleme volt az állami gazdaságok privatizációja. Az állami gazdaságok – amelyek általában magas színvonalon termeltek bár meglehetősen drágán – egyes esetekben olyan tevékenységgel rendelkeztek, amelyekről a döntéshozók úgy ítélték meg, hogy gazdaságpolitikailag indokolt állami tulajdonban tartani a céget. Ilyen indok lehetett a magas genetikai értékű tenyészállat-állomány, magas színvonalú vetőmagtermelés, foglalkoztatáspolitikai, hagyományos állami birtoklás; így többszöri módosítás után

végül 27 állami gazdasági utódszervezet maradt állami tulajdonban, mint részvénytársaság.

Az EU szabályozáshoz való alkalmazkodás – ha gazdaságilag indokolt- nyilvánvalóan könnyebben megoldható a magántulajdonú cégeknél, mint az állami tulajdonlásnál. Az EU agrárpolitikája a családi alapú gazdaságok filozófiáján alapszik, és azon fog alapulni minden bizonnyal a jövőben is, ennek oka, hogy a családi gazdaságokkal biztosítható leginkább a vidék polgárosodásának megteremtése.

KOVÁCS T. (1999) megállapítása szerint a mezőgazdaságot alapjaiban a földreform és a szorosan hozzá kapcsolódó üzemi struktúraváltozások alakították át az addigi volt szocialista ágazati rendszerből egy EU komfortos szektorrá. A kárpótlási törvények biztosították a föld magántulajdonba vételét, a szövetkezeti és átmeneti törvények a volt szocialista szövetkezetek vagyonnevesítését tették lehetővé. Az állami gazdaságok privatizációja jelenleg is folyamatban van, részben a törvényi szabályozás, részben pedig a föld bérleti szerződésére vonatkozó okok hiánya miatt.

Az ágazatban bekövetkezett alapvető változások éreztették hatásukat a foglalkoztatási helyzet alakulásában is.

OROSZ I. (1988): az agrárnépesség az 1780 körül végzett népszámlálás szerint 92-93 %-ot, 1910-ben 62- 63 %-ot, az 1980-as években pedig 18-20 %-t tett ki. Ma az aktív munkaképes lakosság 6-8 %-a dolgozik a termelésben. Két évszázad alatt a mezőgazdasági foglalkoztatottak aránya fordítottjára változott, a jelenlegi munkanélküliséghez mérhető problémák sohasem jelentkeztek.

A magyar mezőgazdaságban az aktív keresők aránya a 20. század folyamán több mint 50 százalékról 10 százalék alá csökkent (KSH 2003 „b”). A kilencvenes évtized gazdasági-társadalmi változásai eltérő, számtalan és tartós feszültséget hordozó foglalkoztatási helyzetet idéztek elő: a változások gyökeresen átalakították a foglalkoztatás nemzetgazdasági ágak szerinti szerkezetét, szembeűnő a mezőgazdaság foglalkoztatási szerepvesztése.

TÓTH E. et al. (2000) felmérései szerint a kilencvenes évtizedben a nemzetgazdasági ágak közül – csaknem 650 ezer fővel – a mezőgazdaság volt a legnagyobb létszám kibocsátó.

TÓTH E. (2000): az agrárágazat foglalkoztatási részesedése ebben az időszakban felére (17,5%-ról 7,8%-ra) esett vissza, amely közeledést jelent az Unió 5% alá csökkent és

igen nagy szélsőségeket takaró átlagos mutatójához. A mezőgazdasági bruttó átlagkeresetek 20-30%-kal maradtak el az ipar és a gazdasági ágak átlagától. A mezőgazdasági foglalkoztatottak száma 1998-ban 310,9 ezer fő volt (az agrárágazatban ezen kívül jelen van még az 1,8 millió egyéni gazdálkodó).

TÓTH E. – VARGA GY. (1993): a munkanélküliség, a nemzetgazdaság valamennyi ágazatában szinte egyszerre jelentkező munkaerő-kibocsátás következményeként, valamint a lakóhelyükre visszatérő ingázók, és a helyben munkát vállalni nem tudók növekvő száma miatt elsősorban a falusi településeket érinti.

A magyarországi vidéki területek a 90-es évek átalakulási folyamatai során aránytalanul hátrányos helyzetbe kerültek, az elmaradott területekről bizonyos fokú elvándorlás, illetve átrendeződés mutatható ki a városias települések irányába – fogalmaz DÚSNÉ O. CS. ,1997.

Érdemes néhány szót szólni a nők munkaerő-piaci helyzetéről, annál is inkább, mert az uniós foglalkoztatáspolitikai a meglévő munkaerő-kapacitás növekvő hasznosításának, és a nemek esélyegyenlőségének maradéktalan megteremtését szorgalmazza.

TÓTH E. – DORGAI L. (2001) megállapítása szerint hazánkra a népesség tartós csökkenése mellett a változatlanul alacsony születésszám, és a népesség egyre kedvezőtlenebb korösszetétele jellemző, mely a férfiak 48%-os és a nők 52%-os jelenléte mellett következik be. Nálunk az EU tagországok átlagos tendenciájával ellentétben tágul a férfi-nő arány, mely egyre inkább a nők javára billen. Ugyanakkor a nemek gazdasági aktivitásában 10-12%-os lemaradás figyelhető meg a nők hátrányára, a mezőgazdaságban foglalkoztatott nők aránya más nemzetgazdasági ágakkal összehasonlítva a legalacsonyabb. A nők bérhozama 1990-ben 30%-al marad el a férfiakétól, a különbség 99-re megfeleződött, ami az ágazat romló jövedelmezőségével magyarázható.

Megfigyelhető az agrárágazatban foglalkoztatottak egyre kedvezőtlenebb korösszetétele: a mezőgazdaságban dolgozók 61%-át a középkorú és az idősödő korosztályok alkotják, amely a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva is a legmagasabb (HAMZA E. et al., 2001).

Európában a mezőgazdasági munkaerő az utóbbi 30 év alatt a felére esett vissza. Az 1990-es években a magyar arányszámnál a közép- és kelet-európai országok közül csak Csehországban volt alacsonyabb a mezőgazdasági keresők aránya, az Európai Unió országai közül viszont Spanyolország, Olaszország, Portugália, Görögország aránya a magyarországinál magasabb. Az utóbbi 10 évben bekövetkezett csökkenés oka

elsősorban az volt, hogy a korábbi szövetkezetekben a részleges foglalkoztatás megszűnt. A nagyüzemek felszámolásával számosan megélhetésüket veszítették.

Magyarországon az elmúlt másfél évtizedben - ugyanúgy, ahogy a korábbi két évszázad gazdasági, politikai eseményei között - a mezőgazdaság sem a politika, sem a tudományos kutatás oldaláról nem kapott elegendő figyelmet.

A mezőgazdasági képzés valamennyi szinten, minden időben teljesítette feladatát. Alkalmazkodott a nemzeti általános oktatás elvárásaihoz, felkészítette a gyakran hiányos alpműveltséggel küzdő szakmunkásokat a magas technológiai szinten dolgozó mezőgazdasági üzemek elvárásai szerinti tevékenységre, a közép-vezetőket (technikusokat) az önálló, felelősségteljes munkára, a felsőfokú szakembereket pedig a vezetői, irányítási és tudományos tevékenység végzésére. Az intézményrendszer nemcsak követője volt a gazdasági, politikai változásoknak, hanem megelőzte azokat. A gazdaképzés, a vállalkozói képzés, a háztáji agronómus képzés tette lehetővé többek között, hogy a váratlan politikai döntések után a magyar mezőgazdaság nem omlott össze, hanem átvészelte a nehéz időszakot. Az agrárgazdaság elvárásainak megfelelően új szakok, új képzési formák indultak. Ma egymás mellett, egymást kiegészítve működnek az ún. „kis gazdaságok” általános, sokirányú felkészültséget igénylő képzési formái (pl. gazdaképzés), valamint a specializálódó gazdaságok egy-egy szakterületére magas szinten felkészítő szakok.

Több mint 947 ezer szakember szerzett oklevelet, bizonyítványt az ifjúsági és a felnőtt képzés területén, 1960 óta az agrárágazatban (2001. évi statisztikai tájékoztató a mezőgazdasági, az erdőgazdasági, az élelmiszeripari és a földmérési szakoktatásról. FVM Képzési és Szaktanácsadási Intézet, Budapest, 2002.).

Az utóbbi 3-4 évben a képzettségi szintek közötti arány megváltozott. A felsőfokú képzésben résztvevők aránya 12 %-ról 29 %-ra emelkedett, a szakmunkás és alacsonyabb képesítések aránya 73 %-ról 58 %-ra csökkent.

Az információs társadalomban a termelés szervezése, a fogyasztói igény átalakul, a vidékfejlesztésben nagy szerep vár az agrárértelmiségre. (Az agrárértelmiség helyzete és javaslatok az agrárgazdaság fejlesztésére GTTSZ Agrárpolitikai füzetek 3. Bp. 2002.)

Az Unió sok országában ma már nem csak szlogen az „egész életen át tartó tanulás”, hanem a gazdaság fejlődésének elengedhetetlen eleme. A képzés és átképzés, vagy továbbképzés egyre inkább természetes szükségletté válik (Tanítani és tanulni - A kognitív társadalom felé Az Európai Bizottság Fehér könyve MÜM Budapest, 1996.).

Az információs társadalomban minden embernek meg lesz a lehetősége, hogy az igényelt információkhoz hozzáférjen. Erre azonban fel kell készülni, mert a jelentős beruházást igénylő technikai háttér nélkül nem lehet megtanulni az adatbázisok használatát.

VESZELI T. (2000) az agrármérnökök jelentőségét emeli ki a vidékfejlesztésben, vagyis a kistérségi fejlesztések összefogásában és a gazdálkodás integrálásában. Véleménye szerint az agrár-felsőoktatás jelenlegi rendszere alkalmas és továbbfejleszhető olyan kistérségi szakértők, szaktanácsadók, termelésszervezők, vagyongazdálkodók képzésére, akik a különböző társtudományok és szakmák képviselőinek munkáját racionálisan koordinálhatják.

A mezőgazdaság, de az egész agrárágazat (erdészet és élelmiszeripar) lényeges jellemzője, hogy a műszaki fejlesztés hatására rendkívül gyorsan nőtt a képzettség iránti igény, ma egy korszerű üzem vezetése olyan komplex és magas színvonalú ismereteket igényel, amelyeket már csak egyetemen lehet elsajátítani (BUDAY SÁNTHA A., 2001).

DOLMÁNY et al. (1999) vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy az 1998. évre kialakult foglalkoztatási helyzetben (létszámcsökkenés) az iskolai/szakmai végzettségnek meghatározó szerepe volt a munkaerő megtartásában.

BENEDEK T. (2002) megállapítja, hogy a rendszerváltást követően igen jelentős mértékben javult a vezetők képzettsége, és e javulás a külföldi publikációkban hangot is kapott. Az egyik cég rangsora szerint Magyarország nyolc évvel ezelőtt 47 ország között ebben a tekintetben a 15. helyet foglalta el, míg két évvel ezelőtt már a 4. helyre tornázta fel magát.

A globalizáció felé tartó üzleti világban a vállalatok napi munkája átnyúlhat a földrajzi és kulturális határokon, és ugyanez jellemzi a vezetők munkáját is, a vállalatok ezért keresik az ilyen feladatokra alkalmas globális menedzsereket.

HUSZTI V. (2002 „b”) vizsgálati eredményei szerint a globális menedzserek általános személyiségjegyei megállapításának nincs megfelelő módszere, a sikeres menedzserek alapkövetelményei az intelligencia, elhivatottság, alkalmazkodóképesség, vállalkozókészség, s ezek ugyanannyira fontosak a sikeres globális menedzsereknél, mint a belföldieknél.

HOVÁNYI G. (1996) tanulmányában kifejti, hogy napjaink, s főként a jövő vállalatvezetése a klasszikus vállalati erőforrások mellett már újabb erőforrásokkal is

számol, s ebben a versenyképesség növelésének gyakorlati követelményei vezérlik. Ezek: az információ; a folyamatos innoválás; az irányítás lényege a jövőben az információk megosztása; az illeszkedés a beszerzési, termelési és értékesítési vertikumba, és az idő, a működési fázisok között eltelt idő és a környezeti kihívásokra adott vállalati reakcióidő szempontjából.

A vállalatok átalakulása a munkaerő-struktúrában is változásokat idéz elő. A kilencvenes évek közepének egyik mindennapos jelensége a nagyvállalati fogyókúra, az alkalmazottak létszámának jelentős csökkentése. Az elbocsátottak között különösen nagy számban vannak a középvezetők, azok az emberek, akiknek a közvetítés a fő feladata: utasításokat továbbítanak lefelé és jelentéseket, információkat felfelé. Erre a tevékenységre az elektronikus hálózatok, a tudásbázisú, decentralizált rendszerek világában egyre kevésbé van szükség, a vezetési struktúra tehát laposodó tendenciát mutat.

Ugyanakkor ezzel ellentétes vélemények is élnek a vezetési szakemberek körében: CARLZON J. – LAGERSTRÖM T. (1985) megállapítása szerint a középvezető szerepe valójában nélkülözhetetlen egy decentralizált szervezet olajozott működésében.

Fölmerül a kérdés, hogy milyen szakemberek lehetnek képesek a magyar agrárium és az EU támogatások lehetőségeit kihasználva, növelni az ágazat teljesítőképességét?

Egyet értek WALLENDUMS Á. (2003) véleményével, aki a választ két oldalról, az értelmiségi, illetve a konkrét termelőmunka szemszögéből fogalmazza meg: egyrészt szakmailag képzett, kreatív, tenni akaró és tenni képes, az érdekérvényesítésben jártas *agrár értelmiség*; másrészt a gyakorlati munkavégzésben jártas, a lehetőségeit ismerő és kihasználni képes *agrár vállalkozói réteg kinevelése szükséges*. A mezőgazdaság változásainak mozgató ereje mindig a jól felkészült, nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező agrárértelmiség volt. Nemcsak elviselte, fogadta az újat, a változó technikát, technológiát, hanem igényelte és kereste a fejlődés útjait.

KOVÁCS T. (1999): is hasonló véleményen van, szerinte is rendkívül fontos egy új mezőgazdasági menedzsment kialakítása és a termelők versenyképességének javítása.

BERDE CS. (2001): A mai változó körülmények között a vezetési feladatok megítélése még inkább differenciálódott. Különösen érvényes ez a mezőgazdaság és az élelmiszeripar területén, ahol az utóbbi évtized gazdasági változásainak következményei nagymértékben befolyásolták a vezetés működésének feltételeit, a vezetési struktúrákat, a vezetési feladatok rangsorát, fontosságát. A vállalati méretek differenciálódása, a

mikro- kis – és közepes méretű vállalatok számának növekedése, a termelési szerkezet egyszerűsödése, a vezetési szintek csökkenése, a tulajdonosi pozíciók erősödése, a piacgazdasági környezet folyamatos változása, mind olyan hatások, amelyek a vezetési feladatokat is befolyásolják, meghatározzák, illetve folyamatosan módosítják. A mezőgazdasági vezetésben speciális feladatok is megjelennek.

KERÉKJÁRTÓ G. (1999) a mezőgazdasági vállalatokat érintő változások sikeres menedzselésének sajátosságaira hívja fel a figyelmet. A rendszerváltás új kihívást és lehetőségeket teremtett a vidéknek. Az Európai Unióhoz való csatlakozási szándékunk szükségessé teszi az európai normák átvételét, ez a vidék számára eddig nem látott és soha nem tapasztalt lehetőségeket nyit meg.

NAGY T. (1998) szerint a szervezés és a vezetés kulcskérdése továbbra is a dolgozók ösztönzése, motiválása.

BERKI S. (1998) az információ fontosságára hívja fel a figyelmet: a XXI. században az információ a mezőgazdasági szervezetek esetében is gazdasági erőforrást jelent.

NAGY T. (1999 „b”) megállapítása szerint a mezőgazdasági vezetők munkájában továbbra is meghatározó fontosságú terület a szervezés.

PAKURÁR M. – LÉNÁRT CS. (2000): az információ technológia fejlődése a GPS és a térinformatika alkalmazása új alapú vezetésszervezési menedzsment-rendszerek kidolgozását teszi szükségessé a mezőgazdaságban is.

2.1.2. A vezetők helyzetének vizsgálata

Igazolt következtetésnek bizonyult, hogy ha egy vállalat sikeressége nagymértékben a döntésekért felelős vezetőin múlik, akkor a vezetők helyzete, munkahelyi elégedettsége igen fontos, informatív tényező lehet a vezérigazgató, illetve a tulajdonos számára. Érdeemes tehát a vezetők helyzetét, az elégedettség mértékét bizonyos időközönként ellenőrizni, a pozitív és negatív változásokat nyomon követni, hiszen az elégedettség szoros kapcsolatban van a munkateljesítménnyel. A vezetők helyzetének, elégedettségének vizsgálata meglehetősen összetett terület, a szervezeti kultúra számos eleme beletartozik a kérdéskörbe. Egy vállalatnál éppúgy befolyásolja közérzetünket, hogy hogyan és mivel motiválnak minket, mint az, hogy megismertetik-e velem a szervezet pontos céljait, vagy, hogy milyen a felettesem vezetési stílusa. SCHLEICHER I. (1992) véleménye szerint ugyanakkor a munkatársak növekvő elégedetlensége olyan

magatartási jellemzőkkel lehet kapcsolatos, mint a kilépés, a hiányzás, a késés és a munkaügyi viták keletkezése.

KLEIN S. (2001) nyomán azt mondhatjuk, hogy a munkával való megelégedettség olyan általános attitűd, amely 3 területről (a sajátos munkatényező, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok területéről) származó számos specifikus attitűd eredője.

DUBROVSKIJ J. N. (1973) véleménye szerint a munka eredményességét közvetlenül a dolgozó munkaszeretete, hivatásérzete is befolyásolja. A munkaszeretet, vagy hivatásérzet elsősorban azon múlik, hogy a szóban forgó munka kielégíti-e a dolgozót, érzi-e munkája hasznosságát, eredményességét. Ez nemcsak a dolgozótól függ, hanem a termelésben elfoglalt helyzetétől, munkatársaihoz való viszonyától, vezetőivel való kapcsolatától. Ezek a körülmények együttesen határozzák meg a dolgozók munkahelyi közérzetét, ami jelentős mértékben hatást gyakorol az egyén magatartására, munkatársaihoz, vezetőihez való viszonyára, munkavégzésére.

Hasonló véleményen van HAZAI G. (1984), aki úgy fogalmaz, hogy a dolgozók munkához való viszonyára nagy hatással van a munkahelyi légkör, az általános közérzet. Hangsúlyozza, hogy a legnagyobb szerepe a vezetők és a beosztottak kapcsolatának van. Ennek vizsgálatára több tényező mérése és összefüggése szolgál, így a konfliktusok sűrűsége, az uralkodó hangnem, vezetők és beosztottak kapcsolata, beosztottak egymás közötti kapcsolata, vállalattal szemben támasztott igény és azok kielégítettségi foka, a vállalat eredményei.

AZMA M. – MANSFIELD R. (1981) szerint törekedni kell a dolgozók elégedettségének javítására. A megelégedettség kérdésének tárgyalásánál azonban nem hagyható figyelmen kívül, hogy a szervezeti tagoknak a szervezetről alkotott képe, s a részben ebből eredő elégedettsége nagymértékben függ az érintettnek a hierarchiában való elhelyezkedésétől.

OLDHAM G. R. – HACKMAN J. R. (1981) a dolgozók megelégedettségi vizsgálatának fontosságát hangsúlyozták. Véleményük szerint a legfontosabb vizsgálandó faktorok a fizetéssel-, a felettesekkel-, a munkatársakkal-, a fejlődéssel-, és a biztonsággal való elégedettség.

OLDHAM G. R. et al., (1991) a megelégedettség (kiemelten a munkával való elégedettség) teljesítménynövelő szerepét elismerve a ható tényezőket két nagy csoportra osztják; egyik csoportba a munka bonyolultságát alkotó tényezőket, a másik

csoportha az ingerkiszűrő képességet sorolták. Véleményük szerint mindezek együttesen hatnak a megelégedettségre és a teljesítményre.

SZIKLAI L. P. (1986) vezetői attitűdök vizsgálatára vonatkozó eredményei alapján a vezetői elégedettségre az alábbi megerősítő tényezők vannak hatással (fontossági sorrendben): a vezetői hierarchiában elfoglalt hely; címek és várható előléptetés iránya státussal járó privilégiumok; pénz, jutalmak; státus-szimbólumok; a munka eredményessége.

DIENESNÉ K. E. (1994) megfogalmazása szerint a valamely munkaterületen foglalkoztatottak munkamagatartására, elégedettségére számos tényező lehet hatással. E tényezőkön belül jelentős szerepet töltenek be az értékpreferenciák, s ezek tényleges megvalósulásának lehetőségei. Szerinte az ismert értékdefiníciók megfogalmazásában az értékek tartós, alapvető meggyőződések, viszonyítási alapként, mércéül szolgálnak. Az általános értékorientáció hatást gyakorol a munkaérték preferenciára, ez által jelentősen befolyásolja a konkrét munkamagatartást is.

GÓBER L. (2003) elégedettségvizsgálata során a következő javítandó területeket találta a vizsgált szervezetben: munkakörülmények javítása, belső információpolitika javítása, a célegyeztetési folyamatok intenzívebbé tétele és a dolgozók képzettségének állandó javítása.

SZILÁGYI B. (2003) mezőgazdaságban végzett kutatási eredményei azt mutatják, hogy a munkatársak egy jelentős része a felkínált munka érdekessége miatt választotta a munkahelyét, viszont a munkahelyhez való kötődés okai között rendkívül hangsúlyosan jelenik meg a biztos munkahely iránti elköteleződés vágya. Szilágyi ugyanakkor javítandó területként azonosítja be a belső kommunikációt, a konfliktuskezelési stratégiákat, valamint a közösségi szellem erősítését.

DIENESNÉ K. E. (1997) mezőgazdasági vezetők munkahelyi elégedettségét, fluktuációját, valamint munkaérték-orientációját vizsgálta. Eredményei szerint a vizsgált agrár-szakemberek munkaérték-orientációját meghatározó vezető értékek az önérvényesítés, az anyagiak, a munkával kapcsolatos biztonság, a munkateljesítmény, valamint a társas kapcsolatok.

SCHLEICHER I. (1992) az életkornak a munkával való elégedettséggel fennálló összefüggését hangsúlyozza: ezt támasztották alá részben egy keresztmetszeti, majd – megismételve- 27 évvel később egy időbeli elemzés eredményei. A huszonhárom vizsgált esetből tizenhét személynél a munkával való elégedettség az életkor előrehaladtával növekedett, és mindössze kettőnél csökkent.

A következő oldalak a vezetők helyzetének, elégedettségének vizsgálatában szerepet játszó azon legfontosabb elemek szakirodalmi áttekintését tartalmazzák, melyek szorosan kapcsolódnak az általam kifejlesztett *vezetői helyzetértékelő kérdőív* faktoraihoz.

A vezetői helyzet-vizsgálatok egyik fontos alkotóelemének bizonyult a szervezeti céloknak és stratégiának, valamint a csapat küldetésének az ismerete. A szervezetek létezésének, működésének indoka a célok elérésére való törekvés. A szervezet minden tagjának azért kell tevékenykednie, hogy a kitűzött célok megvalósuljanak. Vezetők és munkatársak számára egyaránt fontos, hogy tisztában legyenek a kijelölt irányokkal, s, ha mindezt bevonódva, közösen alakítják ki, ez fontos szerepet játszik a szervezeti elköteleződés kialakulásában.

CHIKÁN A. (2000) szerint azonban a szervezeteknek vannak saját céljaik, amelyek természetesen nem azonosak a bennük szereplő egyének céljaival, de nem is függetlenek tőlük. Az egyéni célok rendkívül változatosak lehetnek, s aligha képzelhető el olyan szervezet, amelyben a tagok valamennyi céljukat ki tudnák elégíteni. Az egyéni célok általánosan úgy köthetők a gazdasághoz, hogy egyrészt megvalósításuknak gazdasági feltételrendszere van, másrészt vannak köztük gazdasági természetűek, amelyeket az egyén a gazdasági tevékenységen keresztül valósíthat meg.

WILLIAMSON O.(1964): nyolc olyan egyéni célt jelöl meg, amelyet az emberek többnyire munkahelyükön keresztül szeretnének elérni, ezek fontossági sorrendben: jövedelem, biztonság, státusz, hatalom, presztízs, a társadalom szolgálata, szakértői kiemelkedés és hasznosság. Szerinte a vállalat olyan szervezet, amely alapvetően az emberek gazdasági céljainak megvalósítását segíti, bár kétségkívül léteznek más szempontok is.

MAROSI M. (1996) tanulmányában kifejti, hogy Lee Iacocca, a világ egyik legsikeresebb menedzserének tapasztalata szerint beosztottainak mozgósítására az a legjobb módszer, ha ismerteti velük terveit, „hadd vehessenek részt a játékban”, elmagyarázza céljait. A vezető szerinte nem lehet „egyszemélyes zenekar”, át kell ruházni a munkát.

LÖVEY I. – MEZEI J. (1999) megfogalmazása szerint a szervezeti energiák szétforgácsolódásának kiküszöbölése érdekében fontos tényező, hogy a szervezet tagjai tisztában legyenek a szervezeti célokkal, és azzal is, hogy mit jelent ez az ő szintjükön,

azaz számukra mi a teendő azok teljesítése érdekében. Ezek a célok akkor tudnak mozgósító erejűek lenni, ha a tagság részt vesz a kialakításukban, elfogadja azokat, azonosulni tud velük. Ugyanakkor több szerző véleménye szerint a célkitűzési folyamatban való részvétel, a participáció önmagában nem vezet jobb teljesítményekre. Ennek csak akkor van hatása, ha célként konkrét, speciális, összetettebb feladatot tűzünk ki, ha kialakul a célokkal való azonosulás és a részvétel a végrehajtási folyamatokra is kiterjed (CARROL S. J. – TOSI H. L., 1973; LOCKE E. A. et al., 1981; TOSI H. L. et al., 1986).

HUSZTI V. (2002 „a”) kutatási eredményei szerint a vállalati méretekől függetlenül a férfi- és nővezetők között jelentős a különbség a vállalati célkialakításnak és a célok megvalósításának a módszereiben. A nővezetők – szemben a feltételezésekkel – nagyon is ragaszkodnak a formális célkialakítási módszerekhez és a kitűzött célok teljesítésére erőteljesen törekednek, ugyanakkor a személyes szempontok is jelentős szerepet játszanak náluk. A férfivezetők ezzel szemben még kisvállalati vezetőként is a vállalati célokat személyes szempontjaik elé helyezik.

A vállalati stratégia – mint az üzleti stratégia része- szervezeti politikák és tervek összessége, célja olyan jövőbeni pozíciók kialakítása, mely megkülönbözteti őt konkurensaitól (SKINNER C. W., 1969; PORTER M. E., 1996). Hasonlóan fogalmaz VÖRÖS J. (1999) is: a stratégia a cselekvéseknek egy olyan halmaza, melynek célja egyedi nyereséges pozíció létrehozása, tehát a célhoz vezető út, mely eljuttatja a szervezetet a jövőbeni pozícióba.

SALAMONNÉ H. A. (2000): a stratégia kifejezi, hogy a vezetés miképpen akar viszonyulni a környezethez, a jövőhöz, a munkatársaihoz:

- vállalkozik-e kezdeményező szerepre, akar-e a változások élére állni, fontosnak tartja-e a szervezetet felkészíteni a külső változásokra;
- megelégszik-e a fókuszpontok megjelölésével, a legfontosabb irányvonalak meghatározásával arra törekedve, hogy minél több önállóságot adjon a munkatársaknak, vagy részletesen meg akarja határozni a megvalósítás módjait;
- fontosnak tartja-e összegyűjteni és felhasználni munkatársai szakmai ismereteit, tapasztalatait, a jövőre vonatkozó elképzelések kialakításánál kíváncsi-e ötleteikre, javaslatokra, vagy inkább a felső vezetés belsőügyének tekinti azt.

Az ezredfordulón a stratégiával kapcsolatos paradigmaváltás figyelhető meg: a megfelelő stratégia mozgékony, képlékeny, nehéz megragadni. A magyar szervezetek

számára az ilyen típusú képességek kiépítése igazi kihívás, mivel felkészültségük pillanatnyilag még nem tökéletes (JARJÓBKA Á., 2001).

BÖGEL GY. – SALAMONNÉ H. A. (1998 „b”): kérdőíves vizsgálataik alapján megállapították, hogy a magyarországi vállalatok esetében a stratégia-alkotáshoz való hozzáállás, a kapcsolódó attitűdök, a felhasznált módszerek, a stratégiák tartalma jól megfigyelhetően összefügg a cégek történeti sajátosságaival, tulajdonviszonyaival, versenypozíciójával, méretével.

A vezetők helyzetét, elégedettségét, nagymértékben befolyásolja, hogy mennyire fejlődőképes maga a munkakörnyezet, hiszen a vezetők újszerű dolgok, érdekes megoldások iránti vágyának kiteljesítése erős vállalati megtartó erő. Lényeges, hogy a szervezet mennyire nyitott az újítások és változtatások irányába, a légkör mennyire inspirál új ötletek és megoldások kidolgozása felé, mert ezúton valósulhat meg az egyik személyes cél: az egyéni fejlődés megvalósítása.

Az innovativitás a változás és a fejlődés érdekében a jobb megoldások és alkalmazások bevezetéséhez szükséges kreatív erőfeszítés, és cselekvés. Mint ilyen eltérő értéket képvisel a különböző szervezetek életében, hiszen a stabil környezetben működő szervezetek nem akarnak állandóan változni. Nem így a dinamikus környezetben tevékenykedő szervezetek, amelyeknek fennmaradása függ innovációs potenciáljuktól. Az állandó fejlődési és változási kényszer megnöveli az innovativitás szerepét, különösen a bizonytalan és gyorsan változó piacon élő szervezetek esetében.

SCHUMPETER J. A. (1939) a termelési tényezők új kombinációjában jelöli meg az innováció lényegét és abban, hogy az ilyen típusú törekvéseknek van személyes hordozója, s ez nem a feltaláló, nem is az eszköz tulajdonosa, hanem a vállalkozó. Gazdaságkutatók véleménye szerint minél magasabb a műszaki színvonal, annál több innováció születik és minél több az innováció, annál jobban emelkedik a műszaki színvonal.

KOTLER P. (1991) szerint innovációról csak akkor beszélhetünk, ha átfogó stratégiai újdonságról van szó, vagyis, csak ha a termék az egész világon újnak számít.

GRESKOVITS B.(1984) az állami szerepvállalást hangsúlyozza: az állam a legliberálisabb gazdaságokban is nagy befolyással van az innovációs magatartásra. Az állam szerepe azért jelentős, mert nagy összegek fölött rendelkezik, nagyobb kockázat

vállalására képes, kevésbé kötik a közvetlen haszon, és jobban figyelembe tudja venni az externáliákat, mint a magánvállalkozások.

CHIKÁN A. (2000) szerint az innováció folyamata vizsgálható az ún. innovációs lánc mentén (marketing – K+F – beruházás – termelés – értékesítés), de vizsgálhatjuk a termékfejlesztési folyamaton keresztül is: ötletgyűjtés, az ötletek kiértékelése, terméktervezés, piaci tesztelés, termelés, és piaci bevezetés.

Egyet kell, hogy értsek azonban az alábbi tényezőkkel, mely a természeti kiterjedtségen kívül a mezőgazdasági innovációt alapvetően befolyásolják:

Minden mezőgazdasági vállalkozó általában többféle terméket állít elő, de egy sem ér el olyan mértéket, hogy egy-egy termelő annak komplex fejlesztését -innovációját- magára vállalhassa. A mezőgazdaságban termelt főbb növények (pl. búza, kukorica, takarmányok, stb.) termesztésének fejlesztését csak központi forrásokból lehet finanszírozni. Mindezekből következik, hogy a mezőgazdasági vállalkozáson belül nem csak a fejlesztésnek van nagy lehetősége, hanem a valahol kidolgozott, elért kutatási-termelési eredmények adoptációjának és alkalmazásának. Ezért a mezőgazdasági innováció zöme az állam, vagy alapítványok, kamarák, stb. – által finanszírozott és központosított kutató-oktató hálózat feladatát képezi.

A vállalati vezetők szerepét az innovációs stratégia sikerében az empirikus alapon nyugvó szakirodalom nagyon erőteljesen hangsúlyozza.

KANTER M. (1991) a sikeres innovációs tevékenység vezényléséhez szükséges vezetői tulajdonságokat az alábbiak szerint foglalja össze:

- Kaleidoszkópgondolkodás jellemezze: lásson meg új és új összefüggéseket a részek között.
- Legyen víziója és tudjon erről kommunikálni a szervezet tagjaival.
- Legyen képes koalíciókat alkotni, az újjal szembeni ellenállás leküzdése érdekében.
- Csoportmunka végzése: ez az együttműködés szakmai vetülete.
- Ossza meg a sikert – ne akarjon minden hírt, dicsőséget, pénzt magának megszerezni, ez a tartós együttműködés alapja.

Helyzetünket, elégedettségünket, pszichológiai értelemben vett közérzetünket egy munkahelyen markánsan befolyásolja, hogy milyen a viszonyunk a közvetlen felettes

vezetőkkel. A közvetlen vezető az, akinek a munkatárs személyes felelősséggel tartozik, aki értékeli teljesítményét, aki közvetlenül irányítja tevékenységét.

A fluktuációs vizsgálatok eredményei egyértelműen rámutatnak arra, hogy a munkahely elhagyásának egyik gyakori oka a közvetlen felettes vezetővel való viszony megromlása.

LÖVEY I. – MANOHAR S. NADKARNI (2003): a vezetői rendszeres visszajelzés csökkenti az entrópiát (entrópia = szervezetlenség, káosz egy rendszeren belül). Az egészséges szervezetekben rendszeres visszacsatolási mechanizmusokat dolgoznak ki, amire az esetleges korrekciók miatt van szükség. A visszacsatolás a folyamatos fejlődés és növekedés eszköze. Gyakori probléma, hogy a vezetők csakis negatív visszajelzéseket kapnak a felettes vezetőiktől, egyes szervezetek pontosan az ellenkező hibába esnek: alig adnak negatív visszajelzést, mert tartanak a feszültségektől és konfliktusoktól. Ebben az esetben a pozitív visszajelzés elveszti jelentését és hitelét, csökken a javítás és fejlődés iránti igény. Az egészséges szervezetre az jellemző, hogy a pozitív visszajelzések és a változtatást célzó visszajelzések egyensúlyban állnak.

PIETRASINSKI Z. (1977) kutatásai alapján az alkotó vezetői attitűd jellemzőit az alábbiakban foglalta össze: önállóak, hajlandóak támogatni a változásokat, gyorsan döntenek, tájékozottak, kevésbé érzékenyek a bírálatra, kockázatvállalók, fellépésük határozott, ismerik lehetőségeiket, intézkedéseik testreszabottak és rugalmasak.

BLANCHARD K. et al., (1998) annak meghatározásában léptek előre, hogy milyen jellemzőik vannak az egyes helyzeteknek, amelyek meghatározott típusú vezetőket igényelnek.

FIEDLER F. E. (1967) a vezetés úgynevezett kontingencia modelljét alakította ki, amely azt feltételezi, hogy a hatékony vezetés a vezetői személyiségtulajdonságok és a szituációs jellemzők kombinációjának eredménye. Szerinte a vezetők főként abban különböznek egymástól, hogy feladatorientáltak, vagy személyorientáltak. Egyes vezetők tehát a teljesítményre koncentrálnak még a jó személyes kapcsolatok árán is, míg másokat inkább az érdekel, hogy meleg, összetartó légkört tartsanak, minthogy a feladatot teljesítsék.

FORGAS J. P.(1985) szerint a hatékony vezetésnek két, egymással gyakran nehezen összeegyeztethető funkciója van: egyfelől biztosítani kell, hogy a csoporttagok boldogok, elégedettek és egymással szemben barátságosak legyenek, másfelől gondoskodni kell arról, hogy a csoport feladatát a lehető leghatékonyabban végezze. Az

első típusú vezető úgynevezett társas-emocionális vezető, míg a második típusú úgynevezett feladat-vezető.

KLEIN B. – KLEIN S. (2002) tapasztalata szerint az utóbbi években jelentősen változik a vezetők szerepe: a folyamat irányítóiból a küldetés megvalósítóivá, a tanulás serkentőivé, a rendkívüli teljesítményeket lehetővé tevő újfajta gondolkodás küldötteivé kell válniuk.

Érdekes megnézni a nemek és a vezetési stílus összefüggéseire vonatkozó vizsgálati eredményeket is.

HUSZTI V. (2002 „a”) a nemek és a vezetés összefüggéseit vizsgálta, eredményei szerint nem igazolódtott be az a hipotézise, hogy a női vezetők demokratikusabb vezetési stílust alkalmaznak a férfivezetőknél. A feltételezésekkel ellentétben a nagyobb vállalatoknál is az a helyzet, hogy a női vezetők autokratikus stílust alkalmaznak, vagyis a női vezetők stílusa nem változik akkor sem, ha a vállalat kisebből nagyobbá fejlődik. Ezzel szemben a férfi vezetők vezetési stílusa a vállalat növekedésével párhuzamosan nyugodtabbá és biztosabbá válik. Ugyanakkor kimutatta, hogy a nővezetők kerülnek a hierarchikus felépítésű szervezeteket, de a feltételezésekkel ellentétben ez nem jár együtt a nyílt kommunikációval, ill. a demokratikus vezetési módszerekkel.

BALOGHNÉ K. M. (1996) vizsgálatai alapján a férfi vezetők megítélése kedvezőbb volt valamennyi vizsgált csoportban, a férfiak nagyobb arányban fogadják el a nőket vezetőnek, mint a nők. A magasabb iskolai végzettséggel nő a tolerancia a nők iránt, ennek oka valószínűleg az előítéletesség alacsonyabb foka. Általánosságban ma még a női vezetők elfogadottsága lényegesen kisebb, mint a férfiaké (a férfiakat 9% tartja a nőknél rosszabb vezetőnek, míg a nőket a férfiaknál csaknem 25%).

„Az új idők egyik fejleménye a „lány” tényezők előtérbe kerülése a vállalatvezetés szempontjai között. A vezetőktől elvárt legfontosabb képességgé az érzelmi intelligencia válik, mivel nem technológiai folyamatokat, hanem kreatív munkacsoportokat kell irányítaniuk. A kreativitás iránti igény növekedése, a munkavállalók egyre magasabb szintű és szélesebb körű képzettsége már nem teszi sem szükségessé, sem lehetővé az utasításokkal történő irányítást.” – írja NÉMETHNÉ P. K. (2000). Egyetértve a szerzővel saját tapasztalataim is megerősítik, hogy a fenti változások következtében szükségszerű a vezetési stílus demokratizálódása és a „lány”

vezetői kompetenciák előtérbe kerülése. Szintén ezt a változási irányt támasztják alá KERÉKJÁRTÓ G. (2003) kutatásai is.

A munkatársak és a szervezeti egységek közötti együttműködés a vállalati sikeresség alapja, ezt egyrészt a személyes kapcsolatok, másrészt a szabályozott folyamatok mozgatják. A vezetőkkel végzett vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a vezetők helyzetének egyik meghatározó eleme a többi vezetővel való együttműködés minősége. Az örömteli csapatmunka elengedhetetlen jellemzője az a csapatléggör, mely nem ítélkező, hanem együttműködő, támogató szemben azokkal a csapatokkal, ahol ítélkező, túlérzékeny, „nyertes-vesztes” a léggör és gyakori a rivalizálás (LÖVEY I. - MANOHAR S. NADKARNI, 2003).

A szervezeti kultúrát az is jól jellemzi, hogy a vállalatban milyen a konfliktuskezelési módszerek jellege (nyíltan kezelik-e azokat, vagy „a szőnyeg alá söprés” elve érvényesül).

BERDE CS. (1999) mezőgazdaságban végzett vizsgálati eredményei szerint a legfontosabb konfliktusforrások a kommunikációs problémák, a személyi ellentétek, az anyagi jellegű problémák és az érdeellentétek. A vezetők a csoportkonfliktusoknak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint maguk a beosztottak.

Tanácsadói munkám során, -Berde 1999-es megállapításával egyetértésben tapasztalataim azt igazolták, hogy a szervezeti egységek közötti nehézkes együttműködés gyakran vezethető vissza a feladatelhatárolás hiányára, a szervezeti egységek eltérő prioritási rendszerére, erőforrások hiányára, információhiányra, konfliktuskezelési problémákra és a késedelmes döntésekre.

A vezetők helyzetét, munkahelyi elégedettségét alapvetően befolyásolhatják a szervezeti kommunikáció sajátosságai. A vizsgálatok szerint elsősorban „elégedetlenségünket” fokozzák a munkahelyi kommunikációs stílus és információáramlás problémái. A hatékonyság fontos tényezője, hogy zökkenőmentes legyen az információáramlás a szervezetben, és egyensúlyban működjenek a formális és informális kommunikációs csatornák. Elengedhetetlen, hogy mindenki időben jusson hozzá a munkájához szükséges pontos információkhoz, megfelelő legyen a kommunikációs stílus.

MAROSI M. (1996) sikeres menedzserek vallomásait kutatva idézi Lee Iacoccát, aki szerint a vezetés nem más, mint motiváció, s az embereket egyetlen módon lehet motiválni, cselekvésre mozgósítani: kommunikációval. Ez nyilvános beszédet, a beosztottakkal való csoportos beszélgetést jelent, Iacocca a nyilvános szereplésnek, a szónoki készségfejlesztésnek nagy fontosságot tulajdonít.

LÖVEY I. - MANOHAR S. NADKARNI (2003) azt mondja: csökken az entrópia szintje, ha a szervezeten belüli kommunikáció, torzítás nélkül, azonnal történik. A széles körben elérhető, magas szintű informatika révén a szervezeteknek többféle eszköz áll rendelkezésére a zökkenőmentes információáramlás megteremtéséhez.

Az információ-megosztás terén azonban érdekes eltéréseket találunk a különböző kultúrákban:

GOUTTEFARDE C. (1996) amerikai és francia vezetői értékrendek összehasonlításakor az információ-megosztás terén találta az egyik markáns különbséget a két kultúra között. Amíg az amerikai vezetők szerint az információt meg kell osztani, hogy a döntéshozó kellő információ birtokában dönthessen, addig a francia menedzserek szerint káros dolog fölöslegesen kiszivároztatni az információt, mert akkor a döntési folyamat ellenőrizhetetlen lesz.

SCHEIN E. H. (1994) tanulmányában azt írja, hogy a lapos szervezetekben kevésbé torzul az információ. Ezeknél a szervezeteknél a döntéshozatal organikus: mindenkit az eredményekhez aktívan hozzájáruló, fontos embernek tartanak. Kikktatják a státusszimbólumokat, amelyek mélyítik a pozíciókülönbségekből adódó távolságokat.

BLANCHARD K. et al.(1998) megállapítása szerint, ahol felhatalmazás (empowerment) van, ott kevésbé torzul az információ. A felhatalmazást alkalmazó (empowered) szervezetek nagyobb függetlenséget, döntéshozatali lehetőséget és felelősséget adnak a munkatársaiknak, mint a hagyományosak.

A motiváció témaköre van a legszorosabb kapcsolatban a vezetők helyzetével és elégedettségével, meghatározza mi az a hajtóerő, ami mozgat a szervezeti célok teljesítése irányába. Elsősorban attól függ, meddig maradok egy vállalat dolgozója, hogy mennyire vagyok megelégedve a munkakörülményekkel, az ösztönző rendszerrel, érdekelt vagyok-e a célok teljesítésében, látok-e a jövőre vonatkozólag előrelépési karrierlehetőségeket.

A motivációt általában a viselkedést kezdeményező és irányát megszabó tényezőként definiáljuk. A motiváció tanulmányozása valójában a viselkedés okainak

tanulmányozása. A motiváció közvetlenül nem figyelhető meg, az egyén cselekvéseiből, elbeszéléseiből kell rá következtetnünk.

CHIKÁN A. (2000) szerint a motiváció a szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni. A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól” függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat.

A pszichológiai szakirodalom sokféle motivációs elméletet vonultat fel.

KINDLER J. (1989): a pszichológia motivációs elméleteit a következő csoportba sorolhatjuk:

A) A fiziológiai alapú motivációs elméletek az ösztönökre, a belső feszültségekre, izgalmi állapotokra, érzelmekre vezetnek vissza az emberi cselekedeteket.

B) A tanulási elméletek arra helyezik a hangsúlyt, hogy a tanulás folyamán az egyén olyan válaszokat, viselkedési mintákat sajátít el, és igyekszik alkalmazni, amelyek számára a legnagyobb „jutalmat” eredményezik.

C) A társadalmi motivációk elméletei arra építenek, hogy az emberekben él az igény arra, hogy másokra reagáljanak, illetve másokat befolyásoljanak (ilyen a közösséghez való csatlakozás, vagy a hatalomszerzés igénye).

D) A kognitív motivációk elméletei egyrészt az egyén vágyai, értékei és viselkedése közti harmónia igényéből, az ezek közti eltérések csökkentésére irányuló törekvésekből indulnak ki, másik vonulatuk pedig a megismerés, a megértés iránti vágyat hangsúlyozza.

E) Az individuális motivációk elméletei az egyén tudatos, belső világát, személyiségét, e személyiség megvalósulásának motívumát helyezik előtérbe (Maslow klasszikus elmélete is ide tartozik).

A motiválás a vezetéselméleti szakirodalomban olyan vezetési tevékenységet jelent, melynek során a vezető másokat olyan cselekvésre készítet, amik a szervezeti szinten elvárt eredményre vezetnek (BRANYICZKI I., 1991; McKENNA E. – BEECH N., 1998; TÓTHNÉ S. G., 2000; KLEIN S., 2001).

Egyetértek azzal a gyakran elhangzó megállapítással, hogy a motiváció személyfüggő (a különböző emberek eltérően érzékelik és értékelik saját szükségleteiket), a jutalmazásnak, a munkáért adott ellenszolgáltatásoknak gazdag rendszerével érhet el a motivációban jó eredményt a vállalat. Az erre vonatkozó vizsgálatok szerint a munkavállaló számára a belső motivációs tényezők a nagyobb hatásúak, stabilabbak (pl. önmagával és a munkájával való elégedettség, a teljesítmény érzete stb.); miközben a

vállalat szinte csak külső motivációs eszközökkel (bér, béren kívüli juttatások, előléptetés, kitüntetés stb.) élhet.

Nem egyértelmű a jutalom teljesítményserkentő hatása sem. Empirikusan alátámasztott tény, hogy bizonyos esetekben a jutalommal való elégedettség nemhogy növeli, hanem kimondottan csökkenti a munkateljesítményt. Eltérő motivációs eszközök alkalmazhatók, ill. az egyes eszközök eltérő hatásokkal járnak a munkatársak és vezetők különböző csoportjaiban, pl. a különböző munkavállalók a szükséglethierarchia eltérő fokozatain állnak, s így eltérően értékelik ugyanazt a pénzjutalmat. A motiváció fő eszközei a vállalati gyakorlatban a pénzjövendelmek, a nem pénzbeli juttatások és bizonyos pszichológiai tényezők.

BÖRZSEINÉ Z. M. (1996) megállapítása szerint ahogy a szervezetek felépítése egyszerűsödik, úgy az új típusú munkamegosztásban bővültek a vezetői feladatkörök, a hatáskörök szélesedtek, egyre nagyobb feladatot jelent a vezetőknek az ösztönzés is.

KOCSONDI J. et al., (1995) arra próbáltak választ kapni, hogy a munkahelyhez kötődést mi motiválja a mezőgazdasági dolgozók esetében. A munkahelyi motivátorok rangsora a teljes (415 fő) minta esetében a következő volt: 1. szakismeret, 2. munkahelyi légkör, 3. a munkahely közelsége, 4. szociális biztonság (nyugdíj, egészség biztosítás), 5. munkahelyi időbeosztás, 6. tartós, biztos munkahely.

PFAU E. (1998) a díjazással és az anyagi érdekeltséggel összefüggő feladatokat tartja a mezőgazdasági szervezetek egyik szervezeti funkciójának.

JUHÁSZ CS. (1999) mezőgazdasági dolgozók motivációs tényezőinek vizsgálata során azt találta, hogy a dolgozók által leghatékonyabbnak vélt motivációs eszközök sorrendben a fizetés, a munkakörülmények javítása, felelősség és önálló feladatok, és a dicséret. Ugyanakkor a vezető által leggyakrabban alkalmazott eszközök a büntetés, a folyamatos eredmény-visszajelzés, a felelősségvállalás és önálló feladatok és a munkakör gazdagítás.

A munkahely biztonsága, a munkavédelem a munkahelyi közérzetet szorosan érintő tényező, aggasztó adat, hogy az ágazatok közül az élelmiszer-előállítás területén regisztrálták a legtöbb munkabalesetet (VARGA L., 2001).

MORVAY L. (2001) a vezetők munkavédelmi tevékenységének fontosságára hívja fel a figyelmet: feladatuk a folyamatos ellenőrzés, a veszélyforrások feltárása és mielőbbi megszüntetése, a termékminőséget és egyben személyi biztonságot szolgáló magatartási szabályok betartatása. Ez a magatartás segíti azon vállalati kultúra kialakulását, amely

megalapozhatja az integrált irányítási rendszerre jellemző szemléletmód kiteljesedését – fogalmaz a szerző.

PALLÉR E. (1982) a mezőgazdaságban, ezen belül az állattenyésztésben vizsgálta a dolgozók anyagi, erkölcsi megbecsülését, mint fontos motiváló tényezőket, illetőleg ezek hiányát. Megállapítása szerint az állattenyésztésben dolgozók társadalmilag, anyagilag nincsenek kellőképpen megbecsülve. A munkafeltételek rosszak, kevés a fiatal. KORMOS I. (1982) hasonlóképpen vélekedik. Várható-e az állattenyésztés hatékonyságának növekedése, ha hiányzik a dolgozók megbecsülése? - kérdezi. Rámutat az állattenyésztés bérezésében fellelhető anomáliákra, melyek nem ösztönzik a magasabb szakmai képzést.

Egy másik vizsgálatában JUHÁSZ CS. (2002) a szervezeti méret és a vezetői motiváltság összefüggéseit vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a mezőgazdasági vezetők a szervezeti mérettől függetlenül a fizetést és a célok ismeretét egyértelműen a legösztönzőbb tényezőnek tartják.

A vezetők helyzetét erősen befolyásoló tényező, hogy mennyire kötődnek a vállalathoz, mennyire érzik sajátjuknak a céget. Mit akarnak kapni az emberek attól, hogy egy szervezethez tartoznak? Miért hoznak létre szervezeteket, miért lépnek be, miért segítik a szervezet működését, és miért hagyják el? Mi történik, ha a szervezet tagjait csupán szükséges eszközöknek tartják? Miért elválaszthatatlan egy cél teljesítése és a véleményünk, érzéseink és szellemi kapacitásunk kifejezésének lehetősége? - Ilyen és ehhez hasonló kérdéseket feszeget az elkötelezettség és identitás témaköre. Az elkötelezettség kialakulását nagyban elősegíti, ha a szervezeti célokat, küldetést és stratégiát közösen dolgozzák ki a munkatársak

LÖVEY I. – MEZEI J. (1999) megállapítása szerint az egészséges szervezet jellemzője egy olyan szervezeti környezet, ahol a munkatársak úgy érzik, hogy ők is „birtokosai” a szervezetnek. Ezt nevezzük a szervezethez való kötődés érzésének. A szervezethez való kötődés azt jelenti, hogy nem azt érezzük elsősorban, hogy valaki másnak dolgozunk, hanem azonosulunk a munkánkkal. A szervezethez való kötődés érzése az alábbi négy különböző típusú tapasztalat kombinációjából ered:

- Érezzük, hogy fontosak vagyunk és a szervezetben való közreműködésünk számít.
- Rendelkezünk bizonyos szintű autonómiával a hatáskörünkön belül.

- Képesek vagyunk azonosulni a szervezet kultúrájának legfontosabb elemeivel.
- A szervezetben összetett, többirányú emberi kapcsolatokkal rendelkezünk.

A szervezethez való kötődés abból ered, hogy az egyénnek az a célja, amely miatt a szervezethez csatlakozott, kielégítődik. Nem vagyunk idegenek a szervezetben, nem érezzük, hogy nincs beleszólásunk a munka és a szervezet alakításába, formálásába, és a tevékenységeink kihívásokat jelentenek számunkra.

A tapasztalatok szerint, ahol az ember megtapasztalja a fenti négy feltételnek az együttes meglétét, ahhoz a helyhez kötődést érez. Ahová az ember tartozik, kötődik, ott teljesít.

MÁRTON J. (1992) ötezer megkérdezett vezető eredményei alapján az emberi szükségletekkel kapcsolatba hozva a karriervágyban fontos szerepet játszó tényezők rangsorát, azt állítja, hogy a magyar vállalati vezetőknél az önérvényesítő szükségletek állnak az élen. Számukra az előmenetelnek az a legfőbb vonzereje, hogy kibontakoztathatják képességeiket, fontosabb és érdekesebb munkát végezhetnek, továbbá megnőhet cselekvési szabadságuk. A magasabb kereset reménye, mint a fiziológiai szükségletek kielégítésének forrása, csak ötödik a rangsorban. A mezőny végén található a szociális szükségletek csoportjához tartozó olyan tényezők, mint a tisztelet, a presztízs, a hatalom. Ezek tehát nem döntő motivációk az előmenetel szempontjából, vagyis vezetőink szemében a karrier legfőbb értéke a vezetői munka alkotó hatalma, nem pedig a vezetői pozíció kedvezményei.

SZIJJÁRTÓ A. (1973) mezőgazdasági vezetők munkahelyi kötődését vizsgálta, azt elemelve, hogy a munkahelyhez való kötődésben milyen szerepet játszanak egzisztenciális okok és előmeneteli lehetőségek. Az eredmények azt mutatták, hogy a felső szintű vezetők nagy része számára viszonylag kevesebbet jelentett kinevezésük, ezzel szemben a középszintű vezetésben dolgozó vezetők zöme úgy érzi, hogy jelenlegi beosztása előrelépést jelent.

KAUCSEK GY. – SIMON P. (1997) a túlzott elkötelezés hátulütőire hívják fel a figyelmet. A szerzőpáros szerint a nagyon erős elkötelezettséget kiépítő szervezetek ugyanis nehezen tudnak megszabadulni felesleges, vagy rosszul dolgozó munkatársaiktól. A japán szervezetek fő gondja például a rosszul dolgozó, bújtatott munkás, akit nem lehet elbocsátani.

Amikor csatlakozunk egy szervezethez, általában elvárásaink között szerepel, hogy képességeinknek és szaktudásunknak megfelelő feladatokat kapjunk, optimálisan hasznosítsák szellemi kapacitásunkat és új tapasztalatokra, tudásokra tegyünk szert. Az viszont hamar kiváltja elégedetlenségünket, ha úgy érezzük, akadályozva vagyunk a munkavégzésben, mert nem kapjuk meg a munkakörünkhöz szükséges döntési és felelősségi jogkört. Saját tapasztalataim is alátámasztják, hogy valójában sok vállalatnál fellelhető, működő dolog a tudás menedzselése (pl.: rendszeresen tartanak belső szakmai összejöveteleket, információ-cseréket), anélkül, hogy ismernék a szakkifejezést, vagy a tudásmenedzselés folyamatának elemeit, mégis azt gondolom, hogy érdemes tudatossá tenni munkatársak és vezetők számára ezt a fogalmat.

BÖGEL GY. (1999) a következőket írja: a tudástőke egy idős a vállalatokkal, a tudásmenedzsment a vezetéssel.

FARKAS F. et. al., (2002) tanulmányukban azt írják, hogy a tudás, mint erőforrás növekvő jelentősége három, egymást kölcsönösen feltételező tényezőre vezethető vissza: a strukturális átalakulásra, a gazdasági tevékenységek globalizációjára, az információs és globalizációs technológiák fejlődésére. Kutatási eredményeikben azt találták, hogy a tudásmegosztás legfontosabb formája a képzés és mentorálás, valamint a kapcsolati tőke a legfontosabb egyéni és szervezeti tudáselem.

NAGY G. et. al. (2002) is kulcsfontosságúnak tartják a humán erőforrások fejlesztését, s ennek keretében már az általános iskolában kezdődő tudat- és magatartásformálást.

SENGE P. (1998) megállapítása szerint a tanulószervezetek azok, amelyek a szervezet tagjainak egyéni tudását eredeti módon képesek kombinálni és ezzel a szervezet szintjén új eredeti tudássá ötvözni, vezetőjük egyszerre tervező, szolgáló és tanár.

Egyetértek azzal a meglátással, hogy napjainkban az a szervezet, amely lemond a tanulásról, versenyhátrányba kerül, hisz a versenyben maradáshoz proaktivitás és a környezeti változások felé való nyitottság szükséges. A szervezeti tanulás egy folyamat, amelynek során a szervezet, tudást halmoz fel, ezt rögzíti és elterjeszti a szervezetben, a megszerzett tudás pedig közös érték, ezért biztosítani kell, hogy ahhoz a vállalat minden tagja és egysége hozzáférhessen, és felhasználhassa. A versenyelőnyt az jelenti, hogy a megszerzett tudást a szervezet hogyan képes alkalmazni és kezelni, minél dinamikusabb a környezet, annál jelentősebb szerepe van a tanulási képességnek.

PRUSAK L. (2001): A tudásmenedzsment a vállalati tudástőke létrehozásának és gyarapításának (tanulás folyamata), fenntartásának, számontartásának, a munkatársak

közötti megosztásának és elsajátításának, illetve felhasználásának új módja, mely az üzleti sikerességet és versenyelőny kialakítását, fenntartását célozza.

ZOLTAINÉ P. Z. (2002) véleménye szerint manapság a vállalatok értékének átlag 70%-át a nem materiális eszközök testesítik meg. A cégek folyamatosan investálnak alkalmazottaikba a tréningekkel és továbbképzésekkel, de nem szeretnék a befektetéseiket elveszíteni, amikor az alkalmazott elmegy a cégtől, így a tudásmenedzsment biztonságos módszer az alkalmazottak tudásának megszerzésére. A különböző döntéshozatali módok eltérő tudást igényelnek, és másfajta kihívást jelentenek a tudásmenedzsment számára. E szerint legalább hatféle döntéshozatali módot különböztet meg a szervezetben: tűzoltás, rutin folyamatok, elemzőközpontú döntéshozatal, elit csoportok, konfliktusmenedzsment, közös tanulás.

A KPMG üzleti tanácsadó világcég 2000-ben, majd 2002-ben végzett kutatásai során közel 20 magyar vállalatot vizsgált meg. Kidolgoztak egy úgynevezett „Knowledge Journey” összehasonlító eszközt, amelynek az a célja, hogy különböző ismérvek alapján megállapítsa, hogy az adott vállalat hol helyezkedik el a tudásközpontú szervezetté válás útján.

A vezetők helyzetével, elégedettségével az elmúlt évtizedekben számos kutató foglalkozott. A fenti felsorolásban elsősorban azokat a befolyásoló elemeket emeltem ki, melyek alapján vezetői helyzetértékelő kérdőívemet összeállítottam.

2.2. A vezetői kompetenciák vizsgálata

2.2.1. A kompetencia-kutatás előzményei és fő iránya

2.2.1.1. A kompetencia definiálása, csoportosítása

BAKOS F.(1974) megfogalmazása szerint a kompetencia kifejezés hagyományos értelemben illetékességet, jogosultságot és szakértelmet jelent. A szó első két értelmében a kompetenciával rendelkező, vagyis kompetens személy illetékes, illetve jogosult bizonyos dolgokban, dolgokra. A harmadik jelentés a szakértelm, amely egy különbségtételre utal a szakképzettek és szakképzetlenek között. A szakértelm nem csak ismereteket és tudást foglal magába, hanem képességet is. Ennek értelmében a kompetencia valamely tevékenység jó vagy hatékony elvégzésének képességét is jelenti. A kompetencia a köztudatban és a pedagógia gyakorlatában alkalmasságot, felkészültséget, hozzáértést, értelmes és felhasználható tudást, szakértelmet jelent (CSAPÓ B., 2002).

ERAUT M. (1994): a kompetencia kifejezésnek két formája létezik az angol nyelvben: a "competency" és a " competence" . A "competency" kifejezést elsősorban olyan tulajdonságok (pl. ismeretek, készségek , attitűdök, stb.) megnevezésére alkalmazzák, melyek a kompetens viselkedés megalapozói. A "competence" szó jelenti a kompetens viselkedést.

Egyes vélemények szerint fontos elkülöníteni a kompetenciákat és kompetenciaterületeket is. A kompetencia szó itt is azokat a tulajdonságokat jelöli, amiket a munkakör betöltőjének be kell vetnie a munkája során, hogy a munkakörhöz tartozó aspektusokat kompetens módon teljesíthesse (pl. kezdeményezőkétség). A kompetenciaterület kifejezés viszont azokra a munkaköri aspektusokra utal, amelyeket a munkakör betöltőjének kompetens módon kell teljesítenie, illetve amelyekben kompetensnek kell lennie, ilyen például az erőforrások felhasználásának felügyelete és ellenőrzése.

A meghatározások halmazában R.E. BOYATZIS 1982-es definícióját tekintem irányadónak az értekezésemben szereplő vizsgálat szempontjából, így a későbbiekben még visszatérek rá.

"Az egyén hatékony és /vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemzője" (ami lehet motiváció, legbensőbb személyiségjegy, képesség, készség, önkép vagy társasági szerep aspektusa, vagy tudás ismeretek)" /BOYATZIS R. E. (1982)/

KLEMP G. O. és McCLELLAND D. C (1986) szerint a kompetenciák csoportosításának egyik leggyakoribb módja a kompetenciaszintek szerint történik. Ennek megfelelően egy kompetencia lehet motiváció (motive), legbensőbb személyiségjegy (trait), önmeglátás (self-concept), képesség/ készség (skill) vagy tudás/ ismeret (knowledge).

A kompetenciák különböző szinteken léteznek az egyénben: a motivációk a tudatalattiban, az önmeglátások a tudatos szinten, míg a képességek készségek a viselkedési szinten. A különböző szintek eltérő hatással vannak arra, hogy a személy mennyire hajlandó használni az adott kompetenciát. Ilyen többszintű kompetencia például a tervezés kompetenciája, amely egyszerre fellelhető a motivációs szinten (célok teljesítésének vágya) és képességi / készségi szinten (célok kitűzésének képessége).

BOYATZIS R. E. (1982): különbséget kell tennünk kompetenciák közt aszerint, hogy azok küszöbkompetenciák-e vagy sem. A küszöbkompetenciák olyan nélkülözhetetlen személyiségjellemzőket fednek (elsősorban tudást/ ismereteket és alapvető képességeket /készségeket) amelyekben egy adott munkakör minden betöltőjének minimálisan hatékonyan kell lennie. Ilyen küszöbkompetencia lehet például a termékismeret bármely értékesítési munkakör esetében. Csoportosíthatjuk a kompetenciákat szerepekhez kötődően is, amilyen szerep például a vezetés. A vezetéshez szükséges kompetenciák lehetnek az önbizalom, az előadókészség, stb.

SPENCER L. M. és SPENCER S. M (1993) felosztása szerint a kompetenciák csoportosítását végezhetjük vonatkozási terület szerint, például kognitív, személyközi, stb. csoportokba sorolva. Kognitív kompetenciák például az analitikus gondolkodás, a szakismeret.

2.2.1.2. A kompetencia kutatás előzményei, fő irányai

A második világháború utáni kompetencia kutatás terén három fő irányzatot különítettek el: a kompetencia alapú képzés, az általános kompetenciák és a kognitív kompetenciák iskolája.

- A kompetencia alapú képzés iskolája inkább a képzésre, mint folyamatra, s nem a képesítésekre, mint termékekre koncentrálnak.
- Az általános kompetenciák iskolája jelentős kontrasztot képvisel a kompetencia alapú képzés iskolájával szemben. Míg ez utóbbi törekvése, hogy egy adott

foglalkozás minden képviselője egyaránt kielégítően kompetens legyen a velük szemben támasztott követelmények teljesítésére, addig az általános kompetenciák iskolája a kiválóan és az átlagosan teljesítők megkülönböztetésének módját kutatja, főként a kiválasztási rendszerek tökéletesítésének céljával.

- A kognitív kompetenciák iskolája ezzel szemben a kompetensség és a teljesítmény szétválasztására törekszik, s a kutatások java a nyelvtudományhoz kötődik. Szerintük a kompetensség arra utal, hogy az egyén ideális körülmények között mennyit tud, a teljesítmény viszont arra, hogy a fennálló körülmények között az egyén mit képes felmutatni.

McCLELLAND D. C. (1973) a Harvard Egyetem pszichológusa, aki az általános kompetenciák kutatásában úttörő szerepet játszott, 1973-ban publikálta cikkét az *American Psychologist* hasábjain, amelyben a menedzserek kiválasztásakor hagyományosan alkalmazott standardizált intelligencia - és alkalmasság tesztek helytállóságát kérdőjelezte meg. Véleménye szerint ezek „durva” eszközök, melyek a valós élet sikereit nem magyarázzák, ahogy az iskolai eredmények sem.

McClelland felvetése komoly visszhangot váltott ki, s nemcsak a pszichológusok körében. Nem csekély ellenérvelés közepette, a kompetenciaelmélet a 80-90-es évek egyik "sztárelméletévé" vált.

Az általános kompetenciák kutatásában azonban jelentős szemléleti különbség mutatkozik, elsősorban ami a kutatások irányultságát és módszereit illeti. Két gyökeresen eltérő megközelítés az "input" és az "outcome" irányvonal. Az "input" egy személyorientált, míg az "outcome" feladatorientált megközelítés.

A személyorientált megközelítés hívei szerint akkor tudjuk értékelni és fejleszteni az egyén hatékonyságát, ha nem a munkakör egyes aspektusait vesszük alapul, hanem a legjobban teljesítők személyiségjegyeit. A feladatorientált megközelítés hívei viszont azt vallják, hogy a hatékony teljesítmény nem az egyén viselkedései, hanem a munkaköréhez tartozó feladatok hatékony ellátása bizonyítja, és a szervezet számára ezeknek a teljesítéseknek van értelme és értéke.

SPENCER L. M. és SPENCER S. M (1993): az "input" megközelítés szerint a kiválasztási folyamat során az a legkifizetődőbb, ha a megfelelő motiváció és legbensőbb személyiségjegy kompetenciákkal rendelkező egyének felvétele mellett

döntünk, hiszen a munkakör betöltéséhez szükséges, de hiányzó képességek / készségek és tudás/ ismeretek könnyebben megtaníthatók később is. Egy személyiségjellemző csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából. Az olyan személyiségjellemző, ami nem járul hozzá a teljesítményhez, nem kompetencia, és nem használható az egyének értékelésére.

Tanácsadói tapasztalataim alapján egyetértek azzal a megállapítással, hogy a képesség/készség és a tudás/ ismeret kompetenciák viszonylag könnyen fejleszthetők képzés útján, de a legbensőbb személyiségjegyek és motiváció kompetenciák értékelése és fejlesztése már sokkal nehezebb.

Az "outcome" megközelítéssel kapcsolatban két kiemelkedő erőfeszítésről kell szót ejteni. Az egyik a Menedzsment Charta kezdeményezés, amit a nagy-britanniai szakképzési rendszer megreformálásának keretében hívtak életre. A kutatás e területén az amerikai QUINN R. E. kutatócsoportja (1990) járult még hozzá jelentős mértékben, akik kifejlesztették saját menedzseri kompetenciarendszerüket, melynek a "Versengő Értékek Rendszere" nevet adták.

1980-as évek kezdetén az oktatás és képzés kormányzati felfogása fokozatosan kompetenciaalapokra helyeződött át Nagy-Britanniában. 1986-ban a kormány létrehozta a Szakképzések Nemzeti Tanácsát (NCVQ), melynek fő céljaként az új nemzeti szakképzési rendszer kidolgozását és bevezetését, a szakmai kompetensségek standardjainak minden foglalkozási csoportra kiterjedő meghatározását, a szakképzések nemzeti adatbázisának megteremtését, valamint a szakképzés és szakképzés népszerűsítését tűzte ki. Az NCVQ-val szemben támasztott elvárás az volt, hogy a szakképzések hagyományos rendszerét ésszerűsítse, és biztosítsa, hogy az új nemzeti szakképzések a szakmai kompetensségek standardjaira épüljenek. Öt ilyen szakképzési szint került meghatározásra, melyek közül az ötödik szint társul a legkomplexebb és legtöbb felelősséggel járó munkavégzéshez.

A Menedzsment Charta Kezdeményezést (MCI) 1987-ben hozták létre, hogy kidolgozza a menedzsment szakképzések rendszerét Nagy-Britanniában. Munkáját nagyban befolyásolta az amerikai McBer tanácsadó cég tevékenysége, különösképpen BOYATZIS R. E. 1982-ben megjelent könyve: "A kompetens menedzser". A legtöbb menedzsment-fejlesztő program a szakterületekhez kötődő, funkcionális ismeretek

bővítésére törekszik, ám a kompetencia mozgalom támogatói azt vallják, hogy a menedzsereknek e hagyományos funkciókat integrálni is tudniuk kell.

Quinn. és munkatársai kutatásának fő célja volt, hogy egy olyan modellt adjanak a felhasználók kezébe, ami segíti a menedzseri sikeresség megértését, és a menedzseri kompetensség fejlesztését. A modellek egymáshoz illesztésével nyolc vezetői szerepet határoztak meg, melyek mindegyike eltérő értékeket képvisel, s eltérő kompetenciákat igényel. Felfogásukban a kompetencia olyan tudás/ ismeret, készség/ képesség, amely egy adott feladat vagy szerep teljesítéséhez szükséges. Mind a nyolc szerephez három-három kompetenciát határoztak meg, de e kompetenciák többsége nem személyiségjellemző, hanem kompetencia terület, ezért kell a Quinn-féle kompetencia rendszert inkább az "outcome" megközelítéshez sorolnunk.

2.2.2. A szervezeti környezet változásainak hatása a menedzseri kompetenciákra

KAROLINY M. – POÓR J. (1993) megállapítása szerint változó világunkban a szervezeteknek és tagjaiknak igen komoly alkalmazkodóképességről kell tanúbizonyságot tenniük. A változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás egyik feltétele, hogy a szervezetek számára változásokra képes és hajlandó munkaerő álljon rendelkezésre.

BOYATZIS R. E (1982) szerint arra a kérdésre, hogy egy adott szervezet menedzsment pozícióiban milyen emberek lesznek hatékonyak, választ adhat az alkalmazott menedzsment modell. E modell vezérli a menedzsment kiválasztását, előléptetését, fejlesztését, adott esetben elbocsátását. A modell magyarázatot ad a sikerekre és kudarcokra, világosan közvetíti a követelményeket, valamint alapul szolgál a menedzsment munkakörök és a szervezeti rendszerek, politikák, folyamatok, programok megtervezéséhez.

A XX. században számos menedzsment modell fogalmazódott meg, melyek tudományos kutatók, menedzserek, valamint társadalmi és politikai erő közös termékeként jöttek létre.

BAKACSI GY. et al., (1991) összegzése szerint a menedzsment gondolkodás története négy lényeges modellel ragadható meg: a racionális cél és a belső folyamatok modellje a század első negyedében hódított, s olyan szerzők munkássága fémjelzi ezeket, mint F.W. Taylor, H. Fayol, vagy M. Weber. Az emberi viszonyok modelljének kialakulása a

Hawthorne-i kísérletekhez kötődik, melyeket E. Mayo és F. Roethlisberger folytatott, 1927 és 1932 között. A század második feléhez köthetők az integrációs törekvések, melyek a nyílt rendszerek modelljéhez vezettek. Három fontos név: P. Lawrence és J. Lorsch a strukturalista nézőpont, H. Mintzberg pedig a választási nézőpont képviselője. Az évszázad közepétől az 1970-es évek közepéig tartó időszak még mindig bürokratikus szervezetei új kihívásokkal kerültek szembe az időszak lezártaival. A folyamatos alkalmazkodás szemléletét kellett megteremteni, tekintettel a meglehetősen bizonytalan és gyorsan változó környezetre. Kiválóság, minőség, vevőorientáció, folyamatos fejlesztés, kultúra, átalakulás vezetése, integritás váltak az intenzív verseny és változás világának kulcsszavaivá.

A szervezeti változások által a menedzsmentre nehezedő fokozottabb követelmények felismerésével párhuzamosan a versenyelőny-építés kulcsát jelentő szakismeretek, képességek és kompetenciák felé terelődött a figyelem. A szakismeret-központú verseny megjelenésével immár a szervezetek un. alapfontosságú kompetenciáinak kiaknázásában és fejlesztésében látták a versenyelőny megalapozásának lehetőségét.

ILES P. és SALAMAN G. (1995) meglátása szerint ez a meggyőződés támasztja alá a menedzseri kompetenciák meghatározására fektetett nagyobb hangsúlyt. Ugyanis a hatékony menedzseri teljesítmény háttérében meghúzódó szakismeretek, készségek, képességek, stb. (kompetenciák) meghatározása után, már a toborzási és kiválasztási folyamat vonzza a szervezethez a nélkülözhetetlen kompetenciákkal rendelkező menedzsereket, akiket megfelelő kompetenciakritériumok szerint értékelnek, helyeznek el munkakörökben, fejlesztenek és ösztönöznek.

2.2.3. A kompetencia-modellek szervezeti hasznosítása

A sikeres menedzserek megszerzésében, megtartásában és képzésében a szervezet emberi erőforrás menedzsment funkcióinak van kiemelkedő szerepe.

„A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége” – CARELL et al., (1999); DE VRIES (1996) és DRUCKER (1993) hasonló tartalommal definiálják a fogalmat. POÓR J. – FARKAS F. (2001) megfogalmazása szerint az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.

A szakismeret-központú verseny hatására előtérbe került a menedzseri ismeretek, készségek és képességek kérdése, mivel a változó környezet már fokozottabb és más típusú követelményeket támaszt a menedzserekkel szemben.

ELBERT N. F. (1993): a munkakörelemzés az emberi erőforrás menedzsment azon eszköze, mely által a szervezet információkat gyűjt össze az adott munkakörökről. A munkakörelemzés eredménye két dokumentum: a munkaköri leírás és a munkakör - specifikáció.

A munkakör - specifikáció határozza meg a munkakör ellátásához szükséges minimális tudást/ ismereteket és képességeket/ készségeket. Ezek alapul szolgálnak más emberi erőforrás menedzsment funkciókhoz, mint például a kiválasztás, teljesítményértékelés, képzés-fejlesztés, karriertervezés, utódlástervezés, ösztönzés stb.

A kompetenciamodellek kidolgozása is a munkakörelemzés eszközeire épít, de célja, hogy nem a minimális, hanem hatékony és sikeres teljesítményhez szükséges követelményeket határozza meg. A munkakörelemzés eszközei közül az "input" megközelítés elsősorban a viselkedésorientált interjúkra támaszkodik, az "outcome" megközelítés pedig a funkcióelemzésre. A kompetenciamodellek egyszerűnek, áttekinthetőnek és felhasználóbarátnak kell lennie. Ezen kívül, veszélyes a kompetenciákat "kőbe vésni" a modellek megfelelő mértékben a jövőt is figyelembe kell vennie.

2.2.3.1. Az "input" megközelítés modelljei

A kompetenciamodell egy kompetenciákat tartalmazó lista. Az egyedi kompetenciamodellek egyetlen munkakörre vonatkoznak, de emellett léteznek általános modellek is, melyek alapvetően egy munkakör családra, foglalkozási csoportra, szervezetre vagy még ennél is általánosabb foglalkoztatotti körre készülnek. A legáltalánosabb modellként foghatjuk fel az ún. kompetenciaszótárakat, melyek az egyes kompetenciamodellekben leggyakrabban és legáltalánosabban előforduló kompetenciákat tartalmazzák. Ez a kompetenciaszótár jelentősen megkönnyíti az egyes munkakörökre érvényes kompetenciamodellek kidolgozásának folyamatát, amit kompetenciatanulmánynak neveznek.

A kompetencia-tanulmányokhoz használatos módszert, az ún. "munkaköri kompetencia értékelést" (job competence assessment) D.C. McLELLAND kezdeményezésével a

McBer innovatív szakgárdája az 1970-es évek elején dolgozta ki, majd ezt finomították tovább Spencerék az elmúlt évek során.

SPENCER L. M. és SPENCER S. M. (1993) alapján a munkaköri kompetenciaértékelés folyamata hat lépésből áll. A kompetenciatanulmány első és legfontosabb lépése azon *teljesítményhatékonysági kritériumok meghatározása*, melyek a vizsgált munkakörre jellemző kiváló vagy hatékony teljesítményt írják körül.

Az első lépésben meghatározott hatékonysági kritériumok képezik a *kritérium minták azonosításának* alapját, ami a második lépés. Ebben a lépésben két csoportot különítenek el: a kiválóan teljesítőket és az átlagosan teljesítőket.

A harmadik lépésben annak kiderítésére törekszenek, hogy a kiválóan teljesítők minként viselkednek másképpen az egyes szituációkban, mint az átlagosan teljesítők.

A negyedik lépésben kerül sor a megszerkesztett adatok elemzésére, a kiválóan illetve átlagosan teljesítőket *megkülönböztető kompetenciák azonosítására*, a kompetenciamodell megszerkesztésére.

A kompetenciamodell egy olyan viselkedési kódkönyv, ami a munkaköri teljesítményt előrejelző kompetenciákat csoportokba osztva tartalmazva, minden kompetencia mellé megadva az azt előre jelző viselkedési indikátorokat.

Az ötödik lépés a *kompetenciamodell érvényesítése*. Az érvényesített kompetenciamodell az emberi erőforrás menedzsment számos területén *alkalmazható*, ami a hatodik lépést képezi az értékelésben.

Az általános kompetenciamodellek célja az, hogy olyan személyiségjellemzőket, kompetenciákat határozzanak meg, melyek megkülönböztetik a kiválóan és általánosan teljesítőket egymástól. Ilyen általános modellek készülhetnek egyes munkakör-családokra, foglalkozási csoportokra, azokon belüli szintekre, de készülhetnek egyes szervezetekre, vagy még univerzálisabb jelleggel is. Általános modellek szerkeszthetők egyedi kompetenciamodellek összegzésével, vagy általánosabb modellek szűkítésével.

DULEWICZ V. és HERBERT P. (1989) például a középvezetőkre dolgozott ki egy általános kompetenciamodellt, melyben a kompetenciákat szuprakompetenciáknak nevezik, utalva azok általánosságára.

1. ábra: Középvezetők kompetenciái

<u>Intellektuális:</u>	stratégiai távlat elemzés és ítélet tervezés és szervezés
<u>Személyközi:</u>	beosztottak vezetése meggyőző erő magabiztosság és döntésképeség személyközi fogékonyság szóbeli kommunikáció
<u>Alkalmazkodás:</u>	alkalmazkodás és rugalmasság
<u>Eredményorientáció:</u>	energia és kezdeményezés teljesítmény motiváció üzleti érzék

Forrás: Dulewicz V. – Herbert P. (1989)

A hatékony menedzser kompetenciái az American Assembly of Collegiate School of Business szerint a következők:

- Vezetés - képesség mások befolyásolására, hogy teljesítsék a feladataikat.
- Ön - objektivitás - képesség önmagunk realisztikus értékelésére.
- Analitikus gondolkodás - képesség az információkból származó minták elképzelésére, elemzésére.
- Viselkedési flexibilitás - képesség az emberi viselkedésnek a célok eléréséhez való alakítására.
- Szóbeli kommunikáció - képesség a nézetek érthető kifejtésére a szóbeli prezentációkban.
- Írott kommunikáció - képesség arra, hogy valaki érthetően fejtse ki nézeteit írásos formában.
- Személyes hatás, befolyás - képesség a személyes jó benyomás keltésére.

Számos szervezet törekszik arra, hogy a saját menedzsereitől és dolgozóitól elvárt kompetenciákat a szervezet teljes egészére kiterjedő kompetenciamodellbe foglalja. Ezáltal a szervezet dolgozójának ideális képét próbálják megfesteni. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon minden szervezetnek szüksége van-e saját kompetenciamodellre,

vagy elegendő lenne egy univerzális kompetenciamodell kidolgozása. Az kétségtelen, hogy a tapasztalt átfedések alapján bizton állíthatjuk, hogy léteznek általános kompetenciák, de a kompetenciamodelleket hasznosabb az adott szervezetre szabni.

1. táblázat

McBER-féle általános menedzseri kompetenciamodell

Súly	Kompetencia	Súly	Kompetencia
xxxxxx	befolyás és hatalom	xx	Önbizalom
xxxxxx	teljesítményorientáció	xx	Irányítás
Xxxx	Csapatmunka, együttműködés	xx	Információkeresés
Xxxx	elemző gondolkodás	xx	Csapatvezetés
Xxxx	kezdemenyezőkészség	xx	elméletalkotó gondolkodás
Xxx	mások fejlesztése		
Alapkövetelmények: szervezeti tudat, kapcsolatépítés és szakértelem			

Forrás: Spencer L. M., Spencer S. M. (1993), 201. p.

A McBER cég által kidolgozott általános menedzseri kompetenciamodell, ami a fenti táblázaton látható 36 egyedi, különféle szintekhez, funkciókhoz és iparághoz tartozó, kompetenciamodell feldolgozása útján nyerték, amelyben az egyes kompetenciákat előfordulásuk gyakorisága (fontossága) szerint rendezték sorba.

R.E. Boyatzis menedzsment modellje

Az általános modelleket áttekintve ki kell emelnem BOYATZIS R. E. (1982) modelljét, aki még 1981-ben elemezte a McBer-nél rendelkezésre álló kompetenciatanulmányokat, melynek során összesen 12 szervezetről 41 menedzsment munkakörrel, és több mint 2000 főtől származó információk alapján szerkesztette meg általános menedzseri kompetenciamodelljét, mely sokban hasonlít az előzőekben bemutatott legfrissebb McBer-féle modellhez. R.E. Boyatzis azonban kísérletet tett egy általánosabb elméleti menedzsment modell meghatározására is, melynek eredményeképpen számos összefüggésre világított rá a kompetenciák, a menedzseri munkakörök követelményei és

a belső szervezeti környezet között. Ezeket az eredményeket a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat

R.E. Boyatzis menedzsment modellje

KOMPETENCIA CSOPORTOK	MENEDZSERI FUNKCIÓK	SZERVEZETI KÖRNYEZET ELEMEI
célkitűzés és cselekvés	Tervezés	stratégiai tervezés, üzleti tervezés
vezetés		klíma:érthetőség, standardok
célkitűzés és cselekvés	Szervezés	szervezettervezés, munkakörtervezés, emberi erőforrás tervezés
vezetés		kiválasztás és előléptetés
emberi erőforrás mgmt.		utódlás és karriertervezés, munkakör értékelés, pénzügyi erőforrás allokáció klíma: felelősség, érthetőség, standardok
célkitűzések és cselekvés	Ellenőrzés	termék és üzleti egység teljesítményértékelése
beosztottak irányítása		egyéni teljesítményértékelés, kompenzáció és juttatások,
emberi erőforrás mgmt.		menedzsment információs rendszer, klíma: jutalmazás, érthetőség, összhang
emberi erőforrás mgmt.	Motiválás	képzés és fejlesztés, kompenzáció és juttatások, karriertervezés
vezetés		menedzsmentinformációs rendszer, klíma: csapatszellem, jutalmazás
beosztottak irányítása		
emberi erőforrás mgmt.	Koordinálás	public relations, sérelmek kezelése, funkciók és osztályok közötti koordináció
figyelem másokra		klíma: csapatszellem, érthetőség
vezetés		

Forrás: Boyatzis (1982), 242. p.

2.2.3.2. Az "outcome" megközelítés modelljei

Az "outcome" megközelítés modelljei szintén kompetencialisták, de ellentétben az "input" megközelítéssel ezek nem az egyéni viselkedésekre, személyiségjellemzőkre koncentrálnak, hanem a munkakör teljesítendő aspektusaira. Az "outcome" megközelítéshez sorolt két modell közül a Menedzsment Charta Kezdeményezés modellje standardokat határoz meg, melyek kompetenciaegységekre, -elemekre és teljesítménykritériumokra épülnek, a Quinn-féle "Versengő Értékek Rendszere" pedig a menedzseri szerepekből vezeti le a hatékony teljesítményhez kötődő kompetencia területeket.

A Menedzsment Charta Kezdeményezés (MCI) modellje

Az MCI standardok megszerkesztésének folyamata alapvetően felülről lefelé halad, a menedzseri funkciókból kiindulva. A folyamatban a funkcióelemzés módszerét alkalmazzák. A funkcióelemzés négy lépésből áll, s lényege a funkciók felbontása. ERAUT M. (1994): az MCI standardok levezetéséhez alkalmazott funkcióanalízis első lépése a munkakörök céljának, a funkcióknak és a hozzájuk kapcsolható kulcsszerepeknek a meghatározása. Ezt követi a foglalkozási kompetensséget alátámasztó kompetenciaegységek és -elemek feltárása a második és harmadik lépésben. Az utolsó lépés a kompetenciaelemekhez tartozó teljesítménykritériumok leírása.

Az MCI kompetenciamodell jelentősége, hogy az általa meghatározott standardokra épülve a menedzsment szakképesítések egységesíthetők, valamint a modell útmutatóul szolgál a szakirányú oktatás számára, hogy a későbbi munkahelyi követelményeknek megfelelően alakítsák képzési programjaikat.

A QUINN-féle "Versengő Értékek Rendszere"

A téma kutatói hamarosan közzétették felismerésüket, miszerint a korábban ismertetett négy menedzsment modellt nem feltétlenül kell egymástól függetlenül szemlélni, hanem sokkal inkább úgy, mint egy kiterjedtebb menedzsment modell egymást kiegészítő és egymással versengő elemeit.

QUINN R. E. (1990) megszerkesztette a "Versengő Értékek Rendszerét". A négy modellt egy koordináta rendszerben helyezték el, melynek vízszintes tengelye utal a követendő értékek irányultságára. A szervezet fenntartásának célja felé mutat a belső irányultság és a szervezet versenypozíciójának megteremtése felé a külső irányultság.

A függőleges tengely végpontjain a rugalmasság és az ellenőrzés található, az első felé mutat a decentralizációs törekvés, míg az ellenőrzés felé a centralizációs és integrációs

törekvés. A célok ezen rendszerébe illesztették az eltérő célokat hangsúlyozó menedzsment modelleket.

A rendszer a szervezet tagjai által tapasztalható komplexitást tükrözi, s ezért eszköz lehet a menedzserek gondolkodásának kiszélesítésére, választási lehetőségek kibővítésére és a hatékonyság növelésére. Ez a kompetencia modell elsődlegesen fejlesztési célzattal került kidolgozásra, mind menedzserek, mind szervezeteik részére.

2.2.3.3. A kompetenciamodellek alkalmazása a szervezetben

Véleményem szerint a kompetenciák szerepe, hogy az emberi erőforrás menedzsment részére egy közös nyelvet biztosítson, s ezáltal lehetővé tegye, hogy a szervezet párosíthassa emberi erőforrásait emberi erőforrás igényeivel. Egy sikeres munkakör-egyen párosítás feltételei: az egyén kompetenciáinak megfelelő értékelése, a munkakör kompetenciamodellje és az illeszkedés értékelésének helytálló módszere.

A munkakör kompetencia követelményeinek és az egyén kompetenciáinak illeszkedése a másik tényező, amit a kompetenciamodellek alkalmazásakor tekintetbe kell venni, mert ennek az illeszkedésnek az értékelésén múlik számos emberi erőforrás menedzsment döntés. Az egyedi kompetenciamodell alapján tudjuk, hogy a munkakör milyen kompetenciákat, és milyen mértékben igényel. Az egyén kompetenciáinak értékeléséből pedig kiderül, hogy ezek a kompetenciák nála milyen mértékben vannak meg.

Ma még csak néhány tanácsadó cég létezik Magyarországon, amelyek kompetenciaalapú emberi erőforrás menedzsment szolgáltatásokat is kínálnak pl.: a Hay Menedzsment Tanácsadók Kft., és az SHL Hungary Vezetéslélektani, Menedzserképző és Alkalmasságvizsgáló Kft..

MOHÁCSI G. (1996 „a”, „b”) – tanulmányaiban elemezve a kompetencia modell kialakításának folyamatát- abban látja a kompetencia alapú megközelítés lényegét, hogy amit az emberek gondolnak, mondanak motivációikról, vagy képességeikről nem feltétlenül hitelt érdemlő, csak amit aktuálisan csinálnak, az a hihető. A tradicionális interjú módszerét azért nem tartja hatékonnak, mert a legtöbb interjúkérdés „rávezető”, és a legtöbb ember a szociálisan kívánatos választ adja, amiről azt gondolják, a kérdező hallani akarja.

A kompetencia-megközelítéssel élő szervezetek között Magyarországon elsősorban multinacionális nagyvállalatokat találunk, de a módszer használata határozottan erősödik napjainkban.

A sikeres vezető személyiségjellemzőinek, készségeinek, képességeinek, vagyis kulcskompetenciáinak leírását számos kutatás tűzte ki céljául.

McCORMACK M. H. (1988): a sikeres vezetők jellemzőit kutatva mindennél többre tartja a „józan paraszti ésszt” – mint üzleti érzéket, és a humorérzéket, ezen kívül hangsúlyozza az emberi kapcsolatok kiépítésével és ápolásával kapcsolatos készségek meglétét. Hasonló véleményen van VITÁR Z. (1992) is, aki hangsúlyozza, hogy a vezető kiválasztásnál messzemenően figyelembe veszik a vezetői rátermettséget és a munkatársakkal való bánni tudás készségét.

WOODCOCK M.– FRANCIS D. (1988) ellenkező irányból közelíti meg a kérdést: azon legfontosabb korlátokat sorolják föl, amik gátolhatják a sikeres vezető teljesítményét, mint a személyes erők beosztására való alkalmatlanság, a tisztázatlan értékrendszer, az önképzés elhanyagolása, a problémamegoldó képesség hiánya.

STEINER L. et al. (1995): A jó vezető kreatív, lépéselőnyt akar, hajtják és feszítik elképzelései. Kiválasztásuk szempontjai, hogy milyen mértékben képesek a lényeglátásra, képes-e adott dolgok között összefüggést találni s ezeket összekapcsolni.

ANGYAL Á. (2001) a vezető legfontosabb értékeiként a teljesítményt, a kreativitás – önmegvalósítást, a kezdeményezés – kockázatvállalást és az együttműködést jelöli meg.

ZOLTAYNÉ P. Z. (1997) magyar vezetői mintán végzett kérdőíves vizsgálatában, melyben a válaszadóknak saját magukat és vállalati menedzsmentjüket kellett megítélni különböző vezetői készségek mentén a következő eredményeket kapta: Mindkét listát ugyanazon képességek vezetik: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolták meg, amelyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselésének képessége. A legegységesebb a számítástechnikai ismeretek súlyos hiányossága mindkét szinten.

ANGYAL Á. (1997) 326 vállalat vezetői által kitöltött kérdőíves eredményei szerint a mai magyar versenyképes vezető legfontosabb kompetenciái: professzionálisak; kézben tartják a dolgokat, áttekintésük van a helyzetről; időben és gyorsan oldják meg a problémákat; megbízhatóak és felelősségteljesek.

STAHL H. K. (1997) a középvezetők „elhanyagolt” kompetenciáira hívja fel a figyelmet. Véleménye szerint a középszintű vezetőség számára szükséges új követelmények négy csoportba oszthatók: 1. megbirkózás az újszerűvel, 2. a kommunikációs sokrétűség elsajátítása, 3. a többértelműség feldolgozása, és a 4. reflektálás képessége – és hangsúlyozza, hogy ezek eddig a középvezetők képzésében elhanyagoltak voltak.

SZÉKELY CS. (1990) véleménye szerint a top-menedzsereknél elsősorban konceptuális, az alsó szintű menedzsereknél technikai képességekre van szükség, a közép-menedzsment ilyen képességek iránti igénye a két szint között helyezhető el. A humán képesség a szervezet minden szintjén fontos, de nagy valószínűséggel az alsó szinten a legkritikusabb a menedzser-beosztott interakciók nagyobb száma miatt.

MACZÓNÉ M. P. (2003) kutatásai alapján a sikeres vezetők kompetencia-profilja 3 követelményt elégít ki: megfelelő vezetői kompetenciákkal rendelkeznek, a „coachingoló (támogató-visszajelző)” vezetési stílus jellemzi őket, erősen teljesítményorientált szervezeti légkört képesek létrehozni. A hatékony vezetők emberorientáltak, képviselik csoportjukat, közösen döntenek, kapcsolataik nyitottak.

PRAHALAD C. K. – HAMEL G. (1990) elismert világcégek sikerét elemezve arra a megállapításra jutott, hogy ezek a cégek olyan – általuk magkompetenciáknak (core competencies) elnevezett tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek jóvoltából előnybe kerülnek versenytársaikkal szemben.

Több szerző meghatározása szerint a magkompetencia szakismeretekből és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szaktudás, amellyel a vállalat a vevők által elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra; megkülönböztetheti magát versenytársaitól; kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, szolgáltatásokra (PRAHALAD C. K. – HAMEL G., 1990; PATAKI B., 1996; DIENESNÉ K. E., 1999)

SORCHER M. – BRANT J. (2003) fontos tényezőre hívja föl a figyelmet: szerinte a felső szintű igazgatók gyakran elkövetik azt a hibát, hogy a kulcspozíciók betöltésénél egyes kompetenciákat túl-, másokat alulértékelnek. Ilyen túlértékelt tulajdonságok a jó csapatjátékos, jó végrehajtó és problémamegoldó, lendületes ékesszóló, a nyílt ambíció és a főnökhöz való hasonlóság.

Több szerző is foglalkozik annak elemzésével, hogy a gazdaságban zajló alapvető változások milyen új képességeket, kompetenciákat követelnek meg a jövőben a munkavállalóktól és a menedzserektől. A vizsgálatok kimutatták, hogy az ipari

szakemberek 21. századi követelményei mögött az alábbi kompetenciák húzódnak meg: Folyamatkompetencia (mely a folyamatok közös menetének és összefüggéseinek megértésére irányul), Információ- és kommunikációtechnológiai kompetencia, Üzemgazdasági kompetencia, Szervezési és menedzsmentkompetencia (MEYER R., 2000; SCHWAAB C. – SCHOLZ T. C., 2000; LIPINSKI B. et al., 2000).

GOLEMAN D. (2002) ugyanakkor a gazdaság minden területén az emocionális kompetencia (az emocionális intelligencián alapuló, elsajátítható képesség) jelentőségét hangsúlyozza. Vizsgálatai szerint a vezető személyiségek egyértelműen erősebbnek mutatkoznak egy sor emocionális kompetenciában, pl.: befolyásoló képességben, öntudatban és célratörésben.

Mind az USA-ban, mind Európában növekszik a kompetenciákon alapuló vezetést alkalmazó vállalatok száma. A kutatók figyelme különösen két szempontra irányul: a kompetencia-kézikönyv összeállításának módja, és a kompetenciák szerinti vezetés hatása a javadalmazásra. A kompetenciákra vonatkozó kutatásokból adódó legfontosabb tanulságok: a kompetenciák értelmezhetők a hatékonysággal összefüggésben, a munkavállalók bármely kategóriájára; a kompetenciákra irányuló továbbképzés javítja a rugalmasságot a teljesítmény-színvonal elérésére; a kompetenciákon alapuló vezetésre való áttérés a bérköltségek gyors növekedésével jár, jövedelmezősége azonban nem jelentkezik azonnal; a menedzserek kötelessége, hogy szabályozzák a kompetenciák fejlődését (FALQUE L., 2003 „a”; FALQUE L., 2003 „b”; FLÜCK C., 2003).

A kompetencia-alapú emberi erőforrás-tervezés felépítését, folyamatát, munkaerő-politikáját tárgyalja tanulmányában KONCZ K. (2001). „A kompetenciák szintjén a szervezetben mindig vannak és lesznek szűk keresztmetszetek: a szervezeti célokkal azonosulni tudó, a változásokra könnyen adaptálódó, az információk között eligazodó, kreatív, kommunikatív munkaerő mindig hiánycikk volt és lesz.”- fogalmaz a szerző. CSELOVSZKINÉ G. Á. – FARKAS G. (2002) is a kompetencia-alapú kiválasztás és munkakör-kialakítás bevezetésének fontosságát hangsúlyozza a hazai vállalatoknál.

TÓTH A. (1998): egy kompetencia-elméletre alapozott teljesítményfejlesztési projekt eredményeiről számol be: két hónappal a fejlesztő program után felmérték az egyén kompetenciában kifejezett erősségeit és gyengeségeit és kiderült, hogy a résztvevők 72%-ánál pozitív irányú változás következett be.

Egy tizennyolc hónapos vállalati projekt tanulságai szerint, amelynek célja egy kompetenciamodell és továbbképzési eszközök bevezetése volt egy nagyvállalat személyzeti munkájába, a bevezetés sikertényezői az alábbiakban foglalhatóak össze:

A modell legyen egyszerű, felhasználóbarát és rugalmas; elkötelezettséget kell teremteni fentről lefelé egynél több támogatóval; választási lehetőséget kell adni, hogy végrehajtsák-e, mikor és hogyan; más, fontos vállalati folyamatokhoz kell kapcsolni, különösen jutalmazáshoz és elismeréshez; minél több érdekeltet be kell vonni a programba (MORRIS D., 1996).

Az Európai Unió Fehér könyvében ajánlást fogalmazott meg a személyi kompetenciákat nyilvántartó kártya tervezetének kidolgozására, így a csatlakozás kapcsán Magyarország számára lényeges teendő, hogy aktívan bekapcsolódjunk azokba a programokba, amelyek az új képzési formákat, az európai gazdálkodásmódot fejlesztik és ösztönzik az élethosszig való tanulást. A jelenlegi hazai képzés rendszerében vannak olyan részelemek, amelyek összhangban állnak a kompetencia-fejlesztés és elismerés értelmezésével: az Országos Képzési Jegyzék (OKJ) komplett kvalifikációkat, szakmákat tartalmaz, amelyek hosszabb idejű formális képzésre épülnek, de önállóan értékelhető részkompetenciákat nem ismer el végzettségként.

A fenti cél megvalósítását szolgálta az a nemzetközi együttműködéshez csatlakozó hazai kutatás, mely arra vállalkozott, hogy eszközrendszert dolgoz ki három kompetencia-terület (vezetői, szociális, kommunikatív) mesterszintű értékeléséhez és hivatalos elismeréséhez (SZALAFAINÉ. A. M. et al., 2002). A módszertani ajánlás gyakorlati próbával egészült ki, a szakértői team munkáját egy Projekt-tanács kísérte figyelemmel, melynek tagjai a szakképzés, felnőttképzés, humánerőforrás-fejlesztés elismert szakemberei.

A kulcskompetenciákból kiinduló képességekre alapozott képzés és nevelés kialakításának és a nyitott oktatás megvalósításának fontosságát hangsúlyozzák MESZLÉNYI R. (2002) és IZSA J. (2003). „A kompetenciaalapú oktatás tanterveivel az igazi sikert nem a tananyag leadása, hanem annak elsajátítása, alkotó, kreatív erővé válása jelenti” – fogalmazznak a szerzők.

Szintén kiemeli a folyamatos képzési, képzettségi követelmények fontosságát ZALAINÉ P. M. (2002) a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszékén megvédett Ph.D. dolgozatában.

3. SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE

3.1. A kutatás előzményei, körülményei

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetéstudományi Tanszékén kidolgozott „*A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata*” című kutatási program keretében végeztem (BERDE, 2000).

Kutatásom a *humán menedzsment vizsgálatok* alprogramon belül az „emberi erőforrás menedzsment” elnevezésű résztémához kapcsolódik. A kutatási program struktúrája a 2. ábra szerinti felépítésű.



Forrás: Berde Cs. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata

A kutatási program moduláris felépítésű. A vállalati menedzsmentet három fő kutatási területre bontja úgymint a „szervezet menedzsment”, a „humán menedzsment” és a „folyamat menedzsment”. A kutatás fő területei további témákra, a témák al-, és rész témákra bonthatóak a vizsgált problémáktól és a kutatásban résztvevőktől függően. Ez a struktúra nem csak a vizsgálati területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, fő témák eredményeibe.

Kutatásom fő célkitűzése az agráriumban dolgozó vezetők (felső-, közép-, és operatív vezetői szintek) mai helyzetének, munkahelyi elégedettségének felvázolása, vezetői kompetenciáinak több szempontból történő vizsgálata, elemzése, összehasonlítása volt mezőgazdasági részvénytársaságok vizsgálati eredményei alapján.

Kutatásom során az induktív megközelítési módot választottam, tehát a kapott eredményeket az úgynevezett célsokaságra, a mezőgazdaságra kívánom vonatkoztatni. A nemzetközi (elsősorban angol nyelvű), továbbá a hazai szakirodalom áttekintésével, rendszerezésével és a vállalati szintű elemzések felhasználásával végeztem a munkát. Az általam használt vizsgálati eszközök alkalmazása az ágazatban még példa nélküli, így várható volt, hogy vizsgálataimmal újszerű tudományos eredményekhez jutok.

Kutatásom alapsokaságát a 19 részvénytársaság teljes (felső-, közép-, és operatív szintű) vezetői köre képezi, ami a három vezetői szinten összesen $N=1456$ egyéni vizsgálatot jelent. Földrajzi értelemben az alapsokaság Magyarország egész területére kiterjed.

A mintavétel a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül egyszerű, véletlen kiválasztással történt, amelynek típusa a mechanikus (szisztematikus) mintavétel volt CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971) iránymutatásai alapján.

Az általam alkalmazott kérdőívekben – célkitűzésemnek megfelelően- a mezőgazdaságban dolgozó vezetők, a mai agrármenedzsment helyzetét, munkahelyi elégedettségét, vezetői kompetenciáit és az ezek közötti összefüggéseket szándékoztam feltérképezni. Az eredményekből arra vonatkozóan próbáltam következtetéseket levonni, hogy hogyan javítható a vezetők helyzete, a munkahelyi elégedettségben megnyilvánuló közérzete az egyes vezetői szinteknek megfelelően, a vezetői kompetenciák területén milyen fejlesztési igények, illetve lehetőségek vannak. Próbáltam arra nézve levonni következtetéseket, hogy milyen alternatív megoldások kidolgozására, kultúraváltási, szervezetfejlesztési projektek indítására lenne szükség az agrár-menedzsment sikerességének fokozásához.

Kutatásom az alábbi szakaszokra bontható: a hazai és a nemzetközi szakirodalom tanulmányozásával párhuzamosan dolgoztam ki a vezetők helyzetére, munkahelyi elégedettségére vonatkozó kérdőívet. A faktoranalitikus vizsgálatok és az ipari és mezőgazdasági szervezeti környezetben elvégzett próbafelvételek után került sor a szerzett tapasztalatok értékelésére és a kérdőív végleges formájának kialakítására. A kompetencia-mérő kérdőívet az International Management Center bocsátotta rendelkezésemre kizárólag kutatási célokra. 1995-97-ig ipari, ezt követően mezőgazdasági területen végeztem a vizsgálataimat, majd ezt követte a magyar fordítás pontosítása és a kérdőív formai egyszerűsítése. Ezután a primer adatgyűjtés, majd az adatok feldolgozása és az eredmények értékelése következett. Az adatfeldolgozás és értékelés során számítógépes programokat (Word, Excel, Power Point, SPSS 10.0) használtam fel.

Vizsgálataimat az alább ismertetésre kerülő két vezetői kérdőív eredményeire építettem. Az adatgyűjtés során a kérdőívek felvételét megelőzően a vizsgált szervezetek első számú vezetőitől kértem néhány a szervezetet általánosan jellemző adatot, mint a dolgozói és vezetői létszám, termelési ágak, gazdasági mutatók. A két kérdőív egyidejű felvételében az első számú vezető felhívására a vizsgált 19 szervezet teljes vezetői köre (felső-, közép-, és operatív vezetői szint) vett részt. A kérdőívek felvételére 1998 és 2002 között került sor, kitöltése önkéntes és anonim volt. A kérdőívek pontos kitöltésének ellenőrzését vagy személyesen, vagy a vállalatoknál dolgozó általam megbízott kérdezőbiztos segítségével végeztem. Mivel a vezetőknek a kérdőív kitöltésekor is lehetőségük nyílt a kérdezésre, valamint a teljes kitöltöttség a beadáskor is ellenőrzésre került, a vizsgálati mintám mindössze 2%-ának (28 kérdőív) kitöltésében találtam hiányosságokat, így ezeket kivettem az elemzésből. Az elemzés tárgyát tehát 1456 darab (a továbbiakban teljes minta) pontosan kitöltött értékelhető kérdőív képezte.

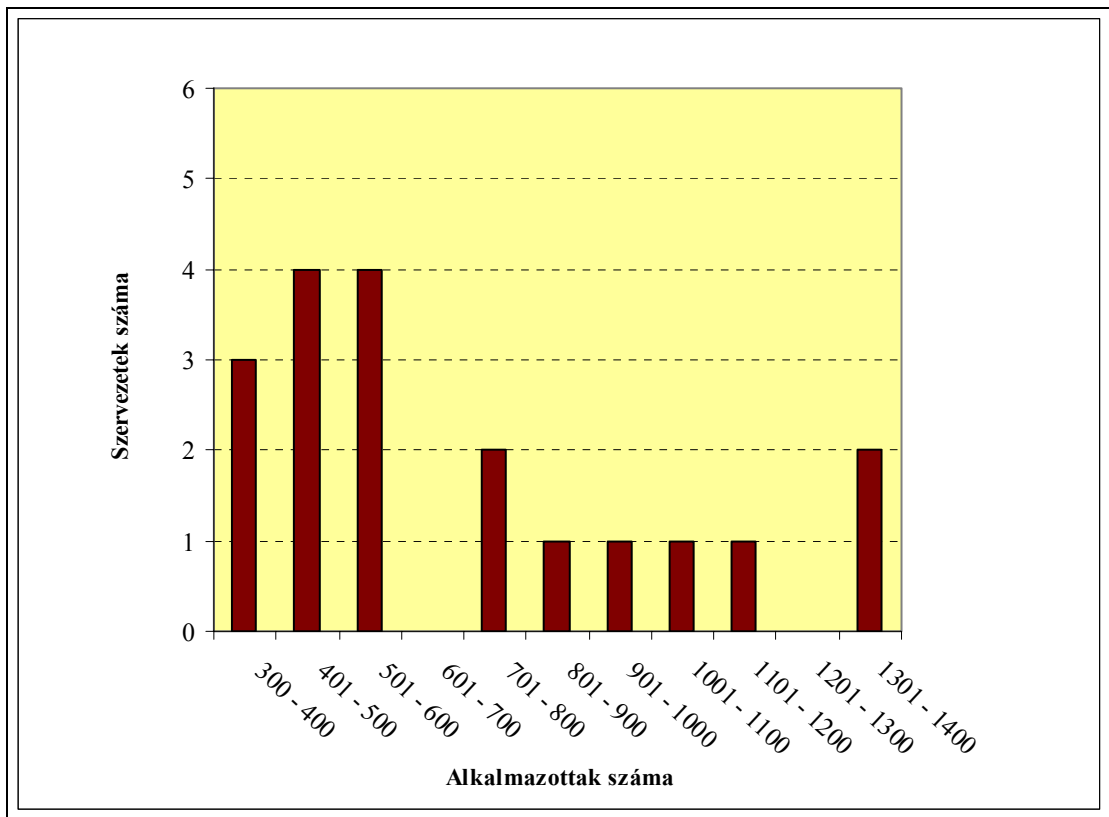
3.1.1. A vizsgált szervezetek általános jellemzői

Vizsgálatom alanyainak tartós állami tulajdonban lévő mezőgazdasági részvénytársaságokat választottam, szám szerint 19 vállalatot.

Kérdőíves felméréseimet a felső-, a közép- és az operatív vezetői szintek bevonásával végeztem, a vizsgálatba vont mezőgazdasági vezetők teljes létszáma. 1456 fő. A vizsgált vállalatok földrajzi elhelyezkedésüket tekintve lefedik Magyarország területét,

régiók szerinti megoszlásuk: Nyugat-Magyarország: 8 vállalat, Közép-Magyarország: 6 vállalat, Kelet-Magyarország 5 vállalat.

3. ábra: A vizsgálatban szereplő szervezetek megoszlása az alkalmazotti létszám alapján



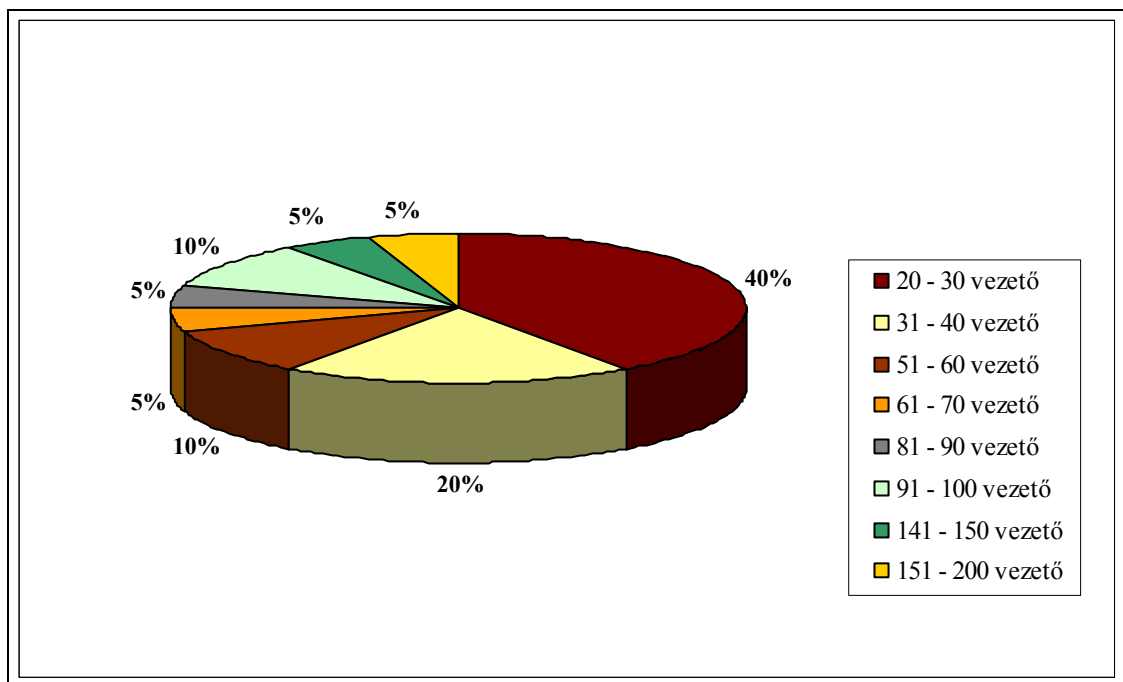
Forrás: Saját vizsgálatok

Az üzemméret szerinti osztályozásnál a csoportképző ismérveket a KSH gyakorlatának megfelelően végeztem. Mikro vállalatnak vettem az 1-9 fő foglalkoztatottal rendelkező szervezetet. Kis méretű a vállalkozás, ha az üzem 10-50 főt foglalkoztat. 51-249 fő alkalmazott esetén beszélhetünk közép méretű üzemekről. Nagyvállalatoknál 250 fő feletti a foglalkoztatottak száma. A foglalkoztatottak létszáma magába foglalja a teljes munkaidőben, a részmunkaidőben, és a foglalkoztatott nyugdíjasokat is.

Üzemméret szempontjából az általam vizsgált szervezetek mindegyike a nagyvállalati kategóriába tartozik, azaz 250 fő feletti a foglalkoztatottak száma. A legkisebb létszámú vállalat 342 főt foglalkoztat, a legnagyobbknak 1372 alkalmazottja van. A szervezetek 16%-ánál, (3 vállalat) 300 és 400 fő között van a foglalkoztatottak száma (3. ábra), négy és ötszáz közötti alkalmazottja van a szervezetek 21%-ának (4 szervezet), öt és hatszáz

közötti a létszáma a szervezetek szintén 21%-ának (4 vállalat). Hét és nyolcszáz közötti dolgozója van a vállalatok 11%-ának (2 vállalat), egy-egy szervezet (5-5%) tartozik a 801-900, a 901-1000, az 1001-1100, és az 1101-1200-as alkalmazotti létszám-kategóriákba. Két vállalatnál a dolgozói létszám 1301 és 1400 fő (11%) között van. A vizsgálatba vont vállalatok 58%-a tehát a 300-600 főt foglalkoztató cégek csoportjába tartozik.

4. ábra: A vizsgált szervezetek vezetői létszám szerinti megoszlása

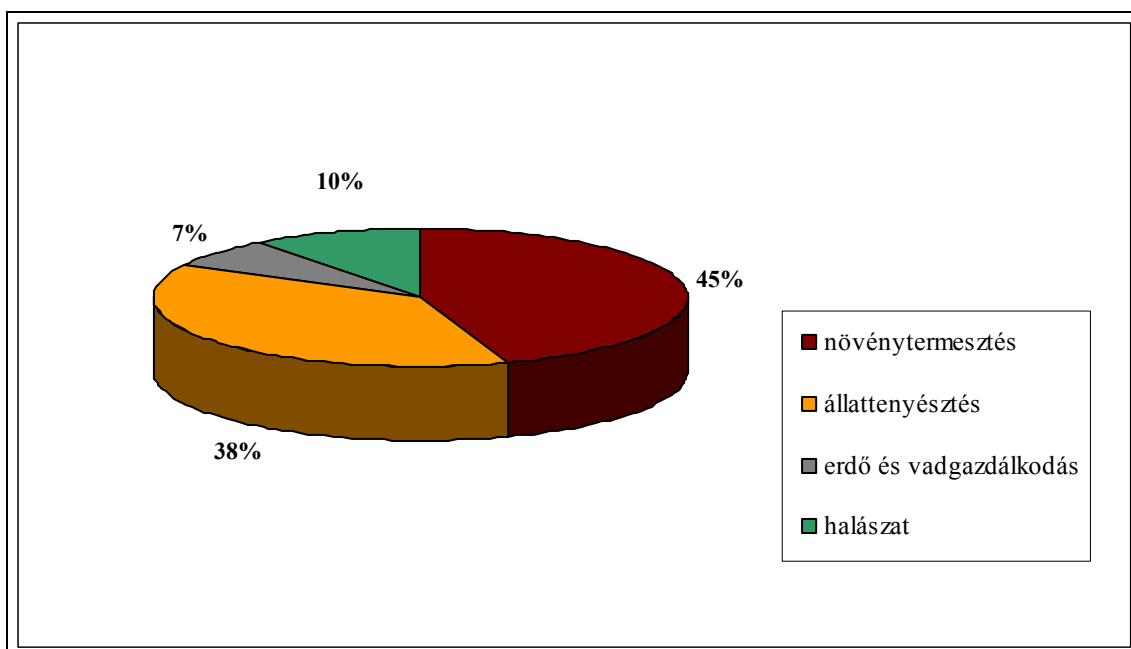


Forrás: Saját vizsgálatok

A 4. ábra alapján a vizsgált 19 vállalatból nyolc esetében a vezetői létszám 20 és 30 fő közé esik (felső-, közép-, és operatív vezetői szintek együttesen). Négy vállalatban 31 és 40 fő, két szervezetben pedig, 51 és 60 fő között van a vezetők száma. Egy-egy szervezet esik a 61-70 fős, a 81-90 fős, a 141-150 fős és a 151-200 fős vezetői létszám-kategóriákba. A vállalatok 10 %-ában 91-100 a foglalkoztatott vezetők száma. A vizsgált szervezetek több mint felében (60%-ában) tehát a vezetői létszám 20 és 40 fő közé esik.

A termelési ágak szerinti megoszlás esetében (5. ábra) négy csoportot határoztam meg aszerint, hogy az adott vállalat árbevétele melyik tevékenységéből származik a legnagyobb mértékben.

5. ábra: A vizsgált szervezetek termelési ágak szerinti megoszlása

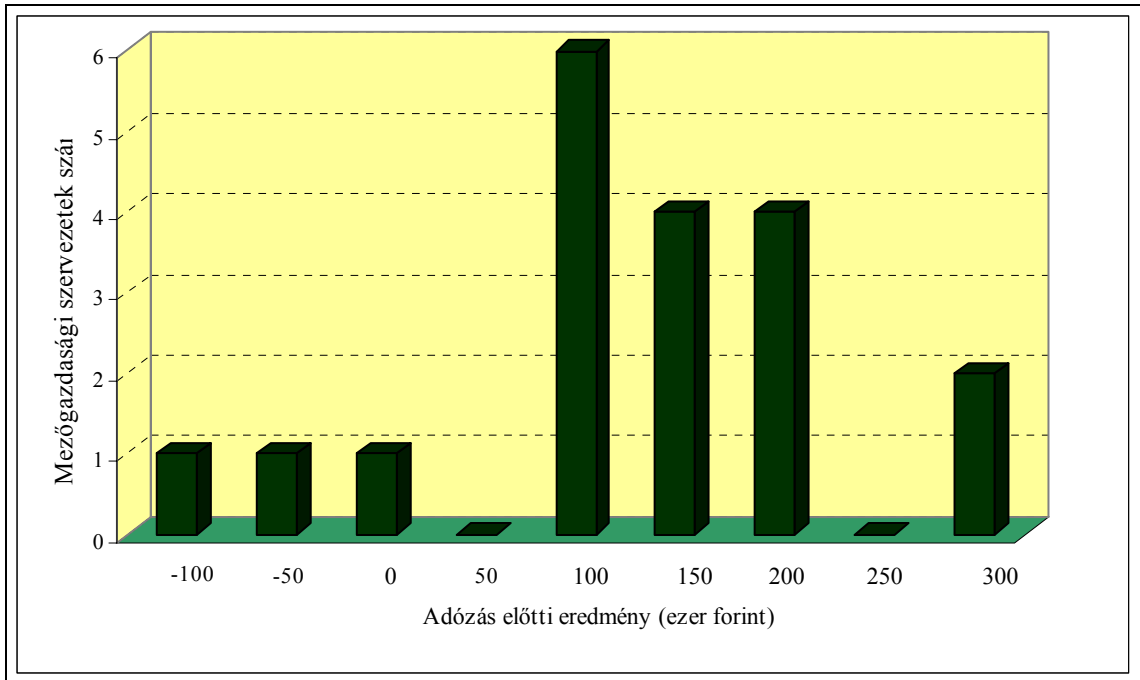


Forrás: Saját vizsgálatok

A 19 vizsgált szervezetből 9-ben a növénytermesztésből, 7-ben az állattenyésztésből származik az árbevétel legnagyobb része, azaz a szervezetek több mint háromnegyedében (83%-ában) vagy a növénytermesztés, vagy az állattenyésztés a fő termelési ág. Két vállalatban a halászat adja a bevételek legnagyobb hányadát, míg egy cég esetében az erdő és vadgazdálkodás a vezető ágazat.

Az adózás előtti eredmények alapján a mezőgazdasági szervezetek között nagy eltérések mutatkoznak – a 6. ábrán látható adatok szerint a vizsgált szervezetek 16%-a veszteséges. A legalacsonyabb adózás előtti eredmény -123.755 E Ft; a legmagasabb adózás előtti eredmény 308.305 E Ft volt.

6. ábra: A vizsgált szervezetek adózás előtti eredmény szerinti megoszlása



Forrás: Saját vizsgálatok

A vizsgált szervezetek közül kettőnek 300 E Ft körüli az adózás előtti eredménye. A vállalatok 32%-ánál (hat szervezetben) ez az érték 100 E Ft körül alakul, 4 - 4 szervezetet a 150 E Ft, illetve a 200 E Ft közeli érték jellemez. Egy-egy szervezetben 0, -50 E Ft, illetve -100 E Ft körüli ez az érték.

3.2. A vezetők helyzetének és elégedettségének vizsgálatára kifejlesztett kérdőív ismertetése

A vezetői helyzetértékelő kérdőív első változatának elkészítése során figyelembe vettem a szakirodalom idevonatkozó iránymutatásait (CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS., 1971 és BABBIE E., 1998). Előzetesen próbavizsgálatokat végeztem, s az így kapott tapasztalatok felhasználásával nyerte el a kérdőív a végleges formáját (1. számú melléklet), melyben egyszerűbbé és világosabbá tettem kérdéseimet. A végleges formátum kialakítása hosszabb időt vett igénybe, az anyaggal több vizsgálatot is végeztem az ipar és a mezőgazdaság területén, valamint a tesztet különböző statisztikai vizsgálatoknak vettem alá a redundancia kizárása érdekében (tesztanalízis). A kérdőívet megelőzően a tesztsomag első lapján található néhány demográfiai változóra vonatkozó kérdés: melyben a válaszadónak meg kellett jelölnie, hogy mely vezetői csoport tagja (felső-, közép-, operatív), ezen kívül a nemre, életkorra, iskolai végzettségre és a jelenlegi munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött időre vonatkozóan szerepeltek kérdések.

A vezetők általános helyzetére és elégedettségére vonatkozó kérdőív 40 kérdésből áll (1. melléklet). A zárt kérdéseknél 1-7-ig terjedő skálán (Likert-féle 7 fokú skála) jelölheti, mennyire ért egyet az adott állítással. (1 - egyáltalán nem, 7 - teljes mértékben). A kitöltés teljesen anonim. A 40 kérdés 8 témakör köré csoportosul, mellyel feltárhatók azok a gátló tényezők, melyek akadályozólag hatnak a szervezet ideális működése szempontjából, valamint feltárhatók a szervezet azon erősségei, melyek biztosítják a sikeres működést. Ugyanakkor a kérdőív eredményeinek feldolgozása átfogó képet ad a három vezetői szint helyzetéről, elégedettségéről is.

A 8 témakör a következő:

(A témakörök részletes ismertetése az irodalmi áttekintésben található.)

1. Célok, küldetés, stratégia (1-5. kérdés)

A témakörben azt vizsgálom, hogy a szervezeti stratégia, a célok kommunikálása és lebontása megfelelő-e a szervezetben.

2. Innovativitás (6-10. kérdés)

A témakörben azt vizsgálom, hogy a szervezet vezetői és belső légköre mennyire kezdeményező és nyitott az új ötletek, újítások kidolgozása és alkalmazása iránt.

3. Vezetés (11 – 15. kérdés)

A vezetés témakörében a közvetlen vezető – beosztott kapcsolatot vizsgáltam. A vezető-beosztott kapcsolatra vonatkozó kérdéseink a vezetői figyelem – visszajelzés – értékelési szempontok ismerete – nyilvános dicséret, valamint a vezetővel való kapcsolat nyitottsága, bizalmi szintje témaköröket ölelték fel.

4. Együttműködés (16 – 20. kérdés)

Az együttműködés vizsgálata kiterjed a munkatársak közötti együttműködés és a szervezeti egységek közötti együttműködés vizsgálatára. Ebben a kérdéskörben vizsgáltam a konfliktusok kezelésének módját is a szervezetben.

5. Kommunikációs stílus, információáramlás (21 – 25. kérdés)

Ebben a témakörben azt vizsgáltam, hogy a vezetők időben jutnak-e hozzá a munkájukhoz szükséges pontos információkhoz, megfelelő-e a kommunikációs stílus, egyensúlyban működnek-e a formális és informális kommunikációs csatornák.

6. Motiváció (26 – 32. kérdés)

A témakörön belül vizsgáltam a munkahelyi légkörrel, a munkakörülményekkel, a fizetéssel való elégedettséget, de kitértem a személyes fejlődési és karrierlehetőségekkel való elégedettség vizsgálatára is.

7. Elkötelezettség, identitás (33 – 35. kérdés)

A témakörön belül azt vizsgáltam, hogy a megkérdezett vezetők teljesítőképességük maximumán dolgoznak-e a vállalatnak, hajlandóak-e rendkívüli erőfeszítésekre, vagy túlmunkára a cég érdekében.

8. Rugalmas, tanuló szervezet (36 – 40. kérdés)

A témakörön belül vizsgáltam, hogy a szervezet mennyire rugalmasan és gyorsan reagál a felvetett problémákra, mekkora értéket képvisel a fejlődés és tudásgyarapítás, megfelelőek-e a munkakörökhöz kapcsolódó döntési és felelősségi jogkörök, megfelelő-e az információáramlás és tudásmegosztás.

A vezetői helyzetértékelő kérdőív kiértékelése: A hétfokú skála választott pontértékeinek megfelelően az egyes itemek maximális pontértéke 7 lehet.

A faktorok pontszámainak kiszámítása: a faktorba tartozó itemek pontértékeinek számtani átlaga adja. A faktorok pontszámaiból számtani átlagot számítva megkaptam az egyes vezetői csoportok átlageredményeit.

3.3. R.E. Boyatzis kompetenciamérő kérdőívének bemutatása

Az Amerikai Egyesült Államokban működő Weatherhead School nevű menedzseriskola új képzési programot dolgozott ki a vezetők számára. Az MBA elnevezésű új program folyamatát és eredményeit 1995-ben tették közzé Boyatzis, Cowen, Kolb, és mtsai. az Innovation in Professional Education című munkájukban. A több évig tartó új program igen eredményesnek bizonyult a menedzserképzésben, melyet számos statisztikai vizsgálattal támasztottak alá a kutatók. Az MBA program kipróbálása során alkotta meg és tökéletesítette Boyatzis a Tanulási Készségek Profilja-nevű kompetencia mérő kérdőívét. Elsőként fölmérte a legfontosabb vezetői készségeket tartalmazó faktorokat mint, cselekvési készség, kapcsolati készség, információelemzési készség, stb., majd faktoronként konkretizálta az itemeket (BOYATZIS R. E – COWEN S. S.- KOLB D. A., 1995). A kérdőívet a Nemzetközi Menedzserképző Központ (IMC-International Management Center) bocsátotta rendelkezésemre szigorúan kutatási célokra (BOYATZIS R. E – COWEN S. S.- KOLB D. A., 1995), a vizsgálati eszköz védett, így azt teljes terjedelmében nem áll módomban mellékelni. Az értekezés 57-60. oldalán, a lehetőségek engedte határig a kérdőív metodikai felépítése részletezésre kerül.

A vezetői kompetenciák mérőeszköze két részből áll, mindkettő ugyanazt a 72-72 itemet tartalmazza, az instrukciónak megfelelően azonban a két különálló résszel két eltérő dolog mérhető és hasonlítható össze.

A kérdőív első fele azt méri, hogy a válaszadó az itemekben szereplő kompetencia kritériumokat milyen mértékben érzi elsajátítottnak, hová helyezi saját magát, egy adott kompetenciakritériumot illetően (saját adatok), a teszt második fele pedig azt méri, hogy a személy milyen mértékben tartja fontosnak, a saját munkaköréhez ugyanazon kompetencia-kritériumokat (elvárt kritériumok).

Az egyes itemeket hét kategória valamelyikébe, Likert-féle 7 fokú skálán kellett besorolni, aszerint, hogy a személy mennyire érzi elsajátítottnak az adott készséget, illetve mennyire ítéli fontosnak az adott munkakör szempontjából.

A kategóriák megnevezése a saját (önértékelési) adatok esetében a következő volt:

1. ezen a területen semmi gyakorlatom illetve tapasztalatom
2. ezt a készséget most fejlesztem
3. erre képes vagyok némi segítséggel, illetve ha munkámat ellenőrzik
4. ezen a területen már meglehetősen kompetens vagyok
5. ezen a területen az átlagosnál jobb teljesítményt nyújtok

6. ezen a területem a teljesítményem kiugróan magas
7. ezt a készséget mesterfokon birtoklom a szakmát megújítani is képes vagyok.

A kategóriák megnevezése a munkaköri kompetencia kritériumok esetében a következő volt:

1. nem releváns
2. ritkán használt készség illetve tevékenység
3. időszakosan használt készség illetve tevékenység
4. rendszeresen használt készség illetve tevékenység
5. fontos készség illetve tevékenység
6. alapvető készség illetve tevékenység
7. a legfontosabb készség illetve tevékenység

Minden kategória a sorszámának megfelelő pontot érte, vagyis ha egy item a harmadik kategóriába került, az értékelésnél 3 pontot ért. Az egyes itemek maximális pontértéke így 7 lehet. Az értékelésnél aztán az itemek csoportjai alkották a faktorokat, valamint az itemek pontszámainak összege adta a faktorok pontszámait. A teszt értékelése a 12 faktor alapján végezhető el, ahol minden faktor 6-6 itemből áll.

A faktorok és értelmezésük (zárójelbe téve a faktor nevének magyar és angol megfelelője):

1. A segítséggel kapcsolatos készségek faktora (Segítség - Help).
Ez a faktor az emberi értékek iránti érzékenység, az empátia mérője. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Mások érzéseinek megértése", vagy "Segíteni másoknak, hogy megtalálják a lehetőségeket képességeik fejlesztésére".
2. Az érzékeléssel, megértéssel kapcsolatos készségek faktora (Érzékelés - Sense Making). Ez a faktor a változó körülményekhez való gyors, rugalmas alkalmazkodás képességét méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Új módon látni a dolgokat", vagy "A bizonytalan helyzetek lehetséges értelmezésének elképzelése".
3. Az információ összegyűjtésével kapcsolatos készségek faktora (Információgyűjtés - Information Gathering). Ez a faktor a minél nagyobb mennyiségű, objektív információ összegyűjtésének képességét méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Nagy mennyiségű információ áttekintése és elolvasása" vagy, "Objektív hozzáállás/ a dolgok több szempontból történő megvizsgálása".

4. Az információ elemzésével kapcsolatos készségek faktora (Információelemzés - Information Analysis). A faktor a különböző forrásokból származó információk összeillesztésének, elemzésének készségét méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Különböző forrásokból származó információk összerakása" vagy "A saját szakterületen megszerzett tudás folyamatos frissítése".
5. Elméleti készségek faktora (Elméleti készségek - Theory). A faktor a modellek, koncepciók logikus felhasználásának készségét méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Fogalmi modellek építése" vagy "Különböző ötletek integrálása egy rendszerré vagy teóriává".
6. Mennyiségi mérésekkel kapcsolatos készségek faktora (Mennyiségi mérések - Quantitative). A faktor a statisztikai és matematikai modellek felhasználásának készségét méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Statisztikai vagy más számszaki eszközök felhasználása a problémák elemzéséhez" vagy "Pénzügyi elemző technikák felhasználása".
7. Technikai készségek faktora (Technikai készségek - Technology). Ez a faktor a számítógép vagy egyéb bonyolult berendezések, pl. robotok üzemeltetésének készségeit méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Számítógép használata az adatok elemzéséhez" vagy "Bonyolult berendezések üzemeltetése".
8. A cél-szabályozás faktora (Célszabályozás - Goal Setting). A kitűzött célok felé történő fokozatos irányítással kapcsolatos készségeket méri a faktor. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Lépések meghatározása a költség/haszon felmérése révén" vagy "Az eredmények összevetése a célokkal".
9. A konkrét cselekvéssel kapcsolatos készségek faktora (Végrehajtás - Action). A napi teendők folyamatos teljesítésének készségét méri a faktor. Ilyen és ehhez hasonló itemeket tartalmaz: "Teljesíteni a megadott határidőket" vagy "Döntések meghozatala korlátozott idő és forráskeretek között".
10. A kezdeményezéssel kapcsolatos készségek faktora (Kezdeményezés - Initiative). A faktor a kockázatvállalás és az új lehetőségek kihasználásával kapcsolatos készségeket méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Új projektekbe vagy tevékenységekbe fogni" vagy "Személyesen részt venni/ felelősséget vállalni".
11. A vezetéssel, irányítással kapcsolatos készségek faktora (Vezetés - Leadership). A faktor a vezetéssel kapcsolatos probléma-megoldási és egyéb készségeket méri. Ilyen itemeket tartalmaz, mint: "Problémás kérdésekben felvállalni a vezető szerepet", vagy "Szóbeli prezentációk tartása".

12. A kapcsolatok kialakításának készsége (Kapcsolatok - Relationship). A faktor az őszinte emberi kapcsolatok kialakításának készségét méri. Olyan itemeket tartalmaz, mint: "Csapattagként dolgozni" vagy "Olyan kapcsolat kialakítása másokkal, ahol őszinte visszajelzéseket adunk és kapunk".

Boyatzis tehát a fenti 12 faktor segítségével méri a vezetői kompetenciákat. A 12 faktort további négy quadránsba sorolja:

1. Interperszonális készségek csoportja: Vezetés, Kapcsolatok, Segítség
2. Információs készségek csoportja: Érzékelés, Információgyűjtés, Információelemzés
3. Analitikus készségek csoportja: Elméleti készségek, Mennyiségi mérések, Technikai készségek.
4. Viselkedési készségek csoportja: Célszabályozás, Végrehajtás, Kezdeményezés.

A faktoronkénti itemek pontszámait összegezve megkapjuk az egyes faktorok pontszámait. Ezeket a pontokat egy a faktorokat tartalmazó kördiagramon ábrázolva megkapjuk a vizsgált vezető profilját (mind a saját adatait, mind az elvárt munkaköri kompetencia kritériumait illetően). A profilok az adatok átlagolásával kiszámíthatók vezetői szintenként, szervezetenként, régióként és a teljes alapsokaságot tekintve egyaránt. A quadránsok pontértékei az alájuk tartozó faktorok pontértékeinek összegeként számíthatóak ki.

A kérdőívek feldolgozása során a CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971) útmutatásai alapján végeztem el a munkafolyamatokat: ellenőriztem a kérdőíveket, majd elkészítettem a kódolást, a táblázást, végül az eredményeket bemutató táblázatokat és ábrákat állítottam össze. Az anyag ellenőrzése során megvizsgáltam azt, hogy minden kérdésre sikerült-e válaszolni, illetve vizsgáltam azt, hogy a felelet jelentése világossá vált-e. A kérdőívek kitöltöttsége 98 %-os volt, a három vezetői szinten összesen 1456 darab értékelhető kérdőívet kaptam.

3.4. Az alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek ismertetése

A kiértékelésnél több, a kutatáshoz szükséges matematikai-statisztikai módszert alkalmaztam.

A fősokaság nagysága 1456, normális eloszlásúnak tekinthető minta. Normális eloszlású sokaság esetén a mintaátlag is normális eloszlású függetlenül a minta nagyságától.

A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A statisztika e célra leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja. (HUNYADI et al., 2001) Az elemzésnél a mintából nyert eredményekből indultam ki.

A mintát osztályoztam a vizsgálatok folyamán, hogy olyan részeket kapjak, amelyek valamilyen szempontból homogének. Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt, hogy a vizsgált személy mely vezetői csoport tagja (felső-, közép-, operatív), ezen kívül a nemre, életkorra, iskolai végzettségre és a jelenlegi munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött időre vonatkozóan szerepeltek kérdések. Ezen kívül meghatározásra került az adatok esetében a régió is (Nyugat-Magyarország, Közép-Magyarország, Kelet-Magyarország).

A mintavétel a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül egyszerű, véletlen kiválasztással történt, melynek típusa a mechanikus (szisztematikus) mintavétel volt. A módszer előnye, hogy biztosítja a tényleges véletlen mintavételt. (HUNYADI et al., 2001)

- *A vezetők helyzetének vizsgálatára kifejlesztett vezetői helyzetértékelő kérdőív kiértékelése:* A hétfokú skála választott pontértékeinek megfelelően az egyes itemek maximális pontértéke 7 lehet. A faktorok pontszámainak kiszámítása: a faktorba tartozó itemek pontértékeinek számtani átlaga adja. A faktorok pontszámaiból számtani átlagot számítva megkaptam az egyes vezetői csoportok átlageredményeit.
- *R. E. Boyatzis kompetencia-mérő kérdőívének kiértékelése:* A faktoronkénti itemek pontszámait (ami itemenként maximum 7 lehet) összegezve megkapjuk az egyes faktorok pontszámait (maximális értéke 42). Ezeket a pontokat egy a faktorokat tartalmazó kördiagramon ábrázolva megkapjuk a vizsgált vezető

profilját (mind a saját adatait, mind az elvárt munkaköri kompetencia kritériumait illetően). A profilok az adatok számtani átlagolásával kiszámíthatók vezetői szintenként, szervezetenként, régióként és a teljes alapsokaságra egyaránt.

Ha a kérdőívek száma n a kérdőíveken szereplő itemek száma m , akkor a j . itemre adott válaszok (pontszámok) összege:

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

és a j . item átlagpontja:
$$A_{ij} = \frac{P_j}{n}$$

Ezzel párhuzamosan elvégeztem azok megoszlási és rangsor vizsgálatát is.

- Vizsgálataim kiterjedtek a különböző háttérváltozók (beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő, régió) vezetői helyzetértékelésre gyakorolt hatására is.

Ahol két csoport várható értékeinek összehasonlítása volt a vizsgálat tárgya (a nemek esetében /férfi, nő/), ott a független mintás (kétmintás) t-próba statisztikai módszerét alkalmaztam (3. melléklet). A kétmintás t-próba csak normális eloszlású sokaság esetén alkalmazható, annak megállapítására használják, hogy két mintához tartozó eredmények várható értéke és/vagy szórása különbözik-e. Azért független mintás, mert az egyik minta értékei semmilyen módon nem befolyásolják a másik minta értékeit (pl. a nemek tekintetében valaki kizárólag az egyik csoportba tartozhat).

A vizsgálatokhoz az SPSS 10,0 szoftvert használtam, amellyel kiszámoltam a változók közötti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, továbbá megadtam adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közti különbség szignifikanciaszintjét.

Vizsgáltam továbbá, hogy a többi változó, a beosztás, az életkor, az iskolai végzettség és a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő és a régió alapján alkotott csoportok eredményei között van-e szignifikáns különbség. Itt az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait - a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer - az

egy-szemponos független mintás varianciaanalízis (2. melléklet) alapján hasonlítottam össze. (KERÉKGYÁRTÓNÉ és MUNDRUCZÓ GY., 1989; KORPÁS A. et al., 1989; VARGHA A., 1992) A varianciaanalízis azért egy-szemponos, mert a független mintákat csak egyetlen szempont - az alkalmazott csoportosító változó - alapján állítottam össze. A normalitás és a homogenitás vizsgálatok alapján elvégezhető volt az egy-szemponos független mintás varianciaanalízis. A varianciaanalízis a t-próba általánosításának tekinthető, mert ez egyszerre kettőnél több mintát tud vizsgálni. Az értékelésnél csak a $P < 0,05$ értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.

Vizsgálataim kiterjedtek az *elemzett háttérváltozók vezetői kompetenciákra gyakorolt hatásaira* is. Itt a „nem” vezetői kompetenciákra gyakorolt hatásainak vizsgálatát a fentiek szerint a független mintás (kétmintás) t-próba módszerével végeztem, míg a többi demográfiai változó esetében a varianciaanalízis statisztikai eljárást használtam. A vizsgálatok elvégzéséhez először a mezőgazdasági szervezetek jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre:

- A vizsgált vállalatok általános jellemzői között szerepelt a szervezeti méret. A szervezeti méret (alkalmazotti létszám) szerinti csoportosításnál a KSH ajánlását vettem figyelembe.
E szerint a vizsgált szervezetek mikro (1-9 fő alkalmazott), kis (10- 49 fő alkalmazott), közép (50-249 fő alkalmazott) és nagyüzemekre (250 fő feletti alkalmazott) oszthatók fel.
- Szintén a vállalatok általános jellemzői között szempontot jelentett a jövedelmezőség, amely a szervezetek működésének gazdasági hatékonyságát jellemző mutató. Az adózás előtti eredmény alapján osztályoztam a szervezeteket.
- A beosztás alapján végzett elemzések és összehasonlítások is részét képezték a vizsgálatoknak. A vezetőknél felső-, közép-, és operatív szintű vezetői csoportokat képeztem.
- A vizsgálatba vont vezetők neme és kora is csoportképző ismérv volt. Más osztályba kerültek a nők és a férfiak, illetve a 20- 30 év közötti, a 30-40 év közötti, a 40-50 év közötti és az 50 éven felüli vizsgálati személyek.

- A vezetők iskolai végzettsége alapján is csoportokat képeztem: szakmunkásképzőt végzett, érettségizett és felsőfokú képesítést szerzett (főiskolai és egyetemi végzettségű) csoportokat különíttem el.
- A jelenlegi munkahelyén vezetői beosztásban eltöltött idő is csoportképző szempontot jelentett az elemzéseknél. Itt az 1 évnél kevesebb ideje, 1-5 éve, 6-10 éve, és a 10 évnél régebben jelenlegi munkahelyén vezető beosztásban dolgozó csoportokat hoztam létre.

A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám kidolgozása

A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményeire alapozva olyan mutatószámot dolgoztam ki, mellyel az egyén, szervezet, régió vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható. A munkahelyi elégedettség javítására indított akciótervekben ez a mutató hatékonyan használható.

Minden vizsgált személy esetében kiszámoltam a kérdőívre adott összes pontszámát. A vezetői helyzetértékelő kérdőív 40 kérdésére hetes skálán adható legmagasabb pontszám: 280 pont, a legalacsonyabb elérhető pontszám 40 pont.

Az eredmények azt mutatják, hogy az elégedettség szintje szerint három csoportba sorolhatók a vizsgált vezetők:

<p style="text-align: center;"><i>40 – 120 pont – <u>átlag alatti elégedettség</u></i></p> <p style="text-align: center;"><i>120 – 200 pont – <u>átlagos elégedettség</u></i></p> <p style="text-align: center;"><i>200 – 280 pont – <u>átlag feletti elégedettség</u></i></p>
--

A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámot kiszámítottam a teljes mintára (N=1456), majd az egyéni pontszámokat besorolva a három kategória valamelyikébe meghatároztam a kategóriák teljes mintára vonatkoztatott százalékos megoszlását. Ezt követően meghatároztam a három régió (nyugat-magyarországi, közép-magyarországi, kelet-magyarországi) elégedettségi szintek szerinti megoszlását.

Az összesített kompetencia-mutató kidolgozása

Boyatzis kompetencia-mérő kérdőívének kiértékelésével tehát egy olyan profil hozható létre, amellyel ábrázolható két adatsor egymáshoz való viszonya: egyik a saját önértékelési adatok (mennyire érzem elsajátítottnak az adott kompetenciát), másik az elvárt munkaköri kompetencia- pontértékek (mennyire érzem szükségesnek a saját munkakörömhöz az adott kompetenciát). A profilok az adatok számtani átlagolásával kiszámíthatók vezetői szintenként, szervezetenként, régiónként és a teljes alapsokaságra egyaránt.

A kérdőívvel végzett kutatásaim során arra a megállapításra jutottam, hogy a két adatsor önálló, és egymáshoz viszonyított elemzése, valamint az adatok rangsorának a vizsgálata önmagában is jól használható, de sokkal informatívabb lenne, ha a vizsgált személy, szervezet, vagy régió egyetlen számértékkel jellemezhető lenne minden egyes kompetenciafaktor mentén.

Így jutottam el az *összesített kompetencia-mutató* kidolgozásához, melyet a saját (önértékelési adatok) és az elvárt (munkakörhöz szükséges) kompetencia-pontszámok különbségeként képeztem.

Az *összesített kompetencia-mutató*:

$$K_i = \bar{X}_{(\text{saját})} - \bar{X}_{(\text{elvárt})}$$

Ahol:

K_i – összesített kompetencia-mutató

$\bar{X}_{(\text{saját})}$ – a kompetencia-faktor átlaga a saját (önértékelési) pontszámai alapján

$\bar{X}_{(\text{elvárt})}$ – a kompetencia-faktor átlaga az elvárt (munkaköréhez szükséges) pontszámai alapján

Az összesített kompetencia-mutató értéke a fenti képlet alapján tehát a saját és az elvárt kompetencia-faktor átlagok függvénye, ez alapján három eset lehetséges:

Ha $\bar{X}_{(\text{saját})} > \bar{X}_{(\text{elvárt})}$ akkor K_i – pozitív érték lesz

Ha $\bar{X}_{(\text{saját})} \approx \bar{X}_{(\text{elvárt})}$ akkor K_i – nulla, illetve nulla közeli

Ha $\bar{X}_{(\text{saját})} < \bar{X}_{(\text{elvárt})}$ akkor K_i – negatív érték lesz

A legideálisabb esetben, amikor ***Ki nulla, illetve nulla közeli érték***, a szervezeti kompetencia-igények és a szervezet vezetőinek meglévő kompetenciái közel lefedik egymást. Ez az eredmény egy igen sikeres kiválasztási folyamatot feltételez a háttérben. A vállalat nagy valószínűséggel sikeresen működik, az oktatás és továbbképzés terén is csak apró korrekciókra van szükség. Egy vállalat életében ez a helyzet azonban nagyon ritkán áll elő mind a 12 kompetencia-faktor esetében.

A másik eset, amikor ***Ki negatív érték***, azaz a kompetencia-faktor saját átlagának pontszámai alacsonyabbak, mint a munkakörhöz elvárt értékek. Ez esetben egyfajta deficit jelentkezik a készségek, képességek terén a vállalatban, amely a sikerességben gyakran számszerűen is megmutatkozik. A lényeg, hogy a deficit kiegyensúlyozására akciótervek kidolgozására van szükség. Az akcióterv épülhet egy átgondoltabb emberi erőforrás gazdálkodásra, amelyben a kiválasztás nagyobb hangsúlyt kap („a megfelelő embert a megfelelő helyre” elv alapján; illetve szükség lehet új oktatási, átképzési és továbbképzési programokra. A képzési programok mélységét és intenzitását a kompetencia-mutató nagysága határozza meg, azaz egy nagy deficit esetén intenzívebb képzésre van szükség.

Abban az esetben, ha ***Ki pozitív érték***, azaz a kompetencia-faktor saját átlagának pontszámai magasabbak, mint a munkakörhöz elvárt értékek, az azt jelzi, hogy a szervezetben vannak még erő tartalékok. A vállalat vezetői terhelhetőek nagyobb feladatokkal is, készségeikben és képességeikben felkészültek, készek újabb kihívásokra. Abban az esetben, ha *Ki* értéke nagyon magas, vagyis a vezető saját kompetenciaértékei jóval meghaladják a munkaköréhez elvárt értékeket, főleg szakmai kompetenciák esetén gyakran előfordul, hogy az illető elhagyja a szervezetet, és olyan munkahelyet keres, ahol megtalálja a képességeinek megfelelő kihívásokat.

A „kompetencia-mutató” olyan mutatószám-rendszer mellyel a szervezet minden egyes tagja jellemezhető minden kompetencia faktor mentén. Ez a mutató az emberi erőforrás tervezés és gazdálkodás számos területén: a toborzás-kiválasztásban, az oktatásban, a vezetőfejlesztésben, a karrier-menedzsmentben egyaránt hatékonyan felhasználható. A

személyi információs rendszerben informatív adatként tárolható. Ez a mutató képezhető személyre, de bármilyen célcsoportra (szervezetre, régióra) egyaránt.

A saját és az elvárt kompetencia-pontszámok szignifikáns differenciáinak kiszámítására a teljes mintán, a Student-féle egymintás (összetartozó mintás) t-próbát alkalmaztam (VARGHA A., 2000; SVÁB J., 1967) iránymutatásai alapján. Ez a módszer a legalkalmasabb, ha összetartozó csoportok átlagait akarjuk összehasonlítani. Összetartozó mintás, mert ugyanazon személyek ítélnék mindkét mintán: azt hasonlítjuk össze, hogy a személy ítéletei mennyiben különböznek a saját és az elvárt kompetenciaértékek tekintetében.

Kutatásom kiterjedt annak vizsgálatára is, hogy az elemzett változók milyen hatással vannak a kompetencia-mutatókra: a fentiek szerint a „nem” esetében a független mintás (kétmintás) t-próba módszerével dolgoztam, míg a többi változó esetében a varianciaanalízis módszerét használtam.

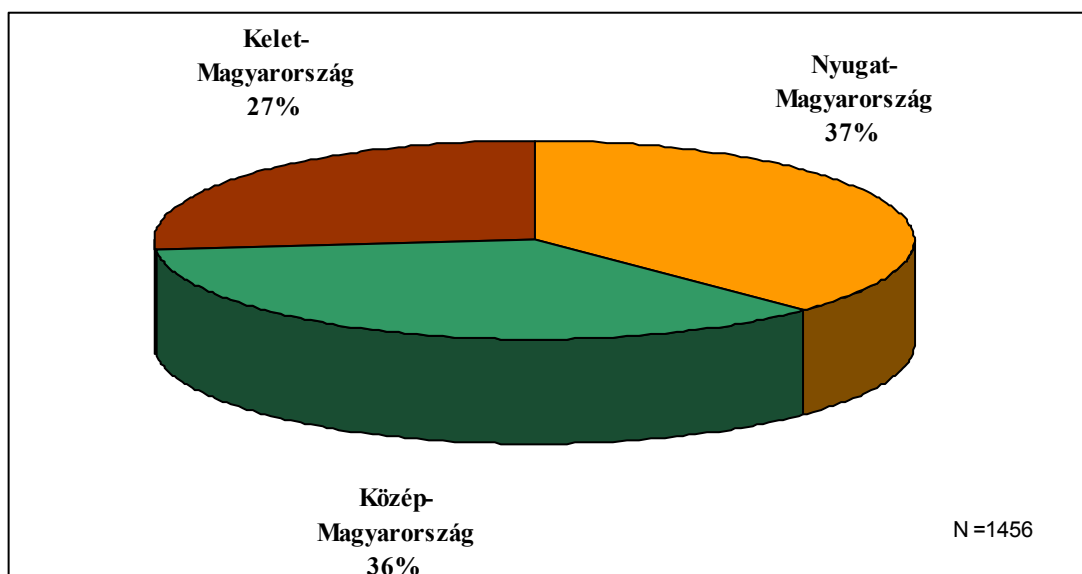
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A kérdőívek feldolgozásával és a megfelelő statisztikai próbák elvégzésével nagy mennyiségű eredményadathoz jutottam. A disszertációban ezek közül csak a legfontosabbnak ítélt, $p < 0,05$ szinten szignifikáns eredményeket közlöm.

4.1. A vizsgálati minta bemutatása

A vizsgált vállalatok régiók szerinti megoszlása: Nyugat- Magyarország: 8 vállalat, Közép-Magyarország: 6 vállalat, Kelet-Magyarország: 5 vállalat, ehhez igazodik a vizsgálati minta régiók szerinti megoszlása is (7. ábra). A vizsgálatba vont 1456 vezetőből legnagyobb létszámmal, 546 fővel a nyugat-magyarországi mezőgazdasági vállalatok vezetői szerepelnek a mintában (37%); őket követik a közép-magyarországi vezetők 520 fős létszámmal (36%); a kelet-magyarországi vezetők létszáma 390 fő, mellyel a vizsgálati minta 27%-os létszamarányát képviselik.

7. ábra: A teljes vezetői minta megoszlása régióként



Forrás: Saját vizsgálatok

8. ábra: A teljes minta összetétele a beosztás (vezetői szintek) szerint

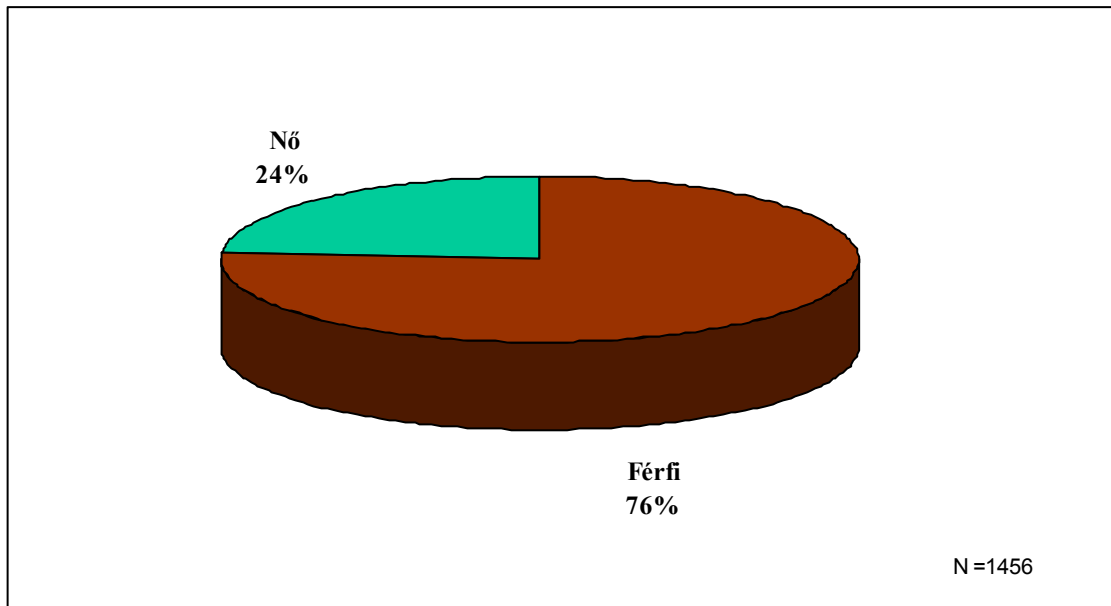


Forrás: Saját vizsgálatok

A vizsgálati minta vezetői szintek szerinti megoszlását vizsgálva (8. ábra) megállapítható, hogy az operatív vezetői szint 52%-os részaránya meghaladja a vizsgálatba vont felső és közép szintű vezetés együttes részarányát, amely együttesen 48%-ot tesz ki. Ez a létszám arány egyben reprezentálja a mezőgazdasági nagyvállalatokban a három vezetői szint jelenlétének arányát is. A teljes létszám megoszlása vezetői szintenként: felsővezetők száma: 299, középvezetők száma: 390, operatív vezetők száma: 767.

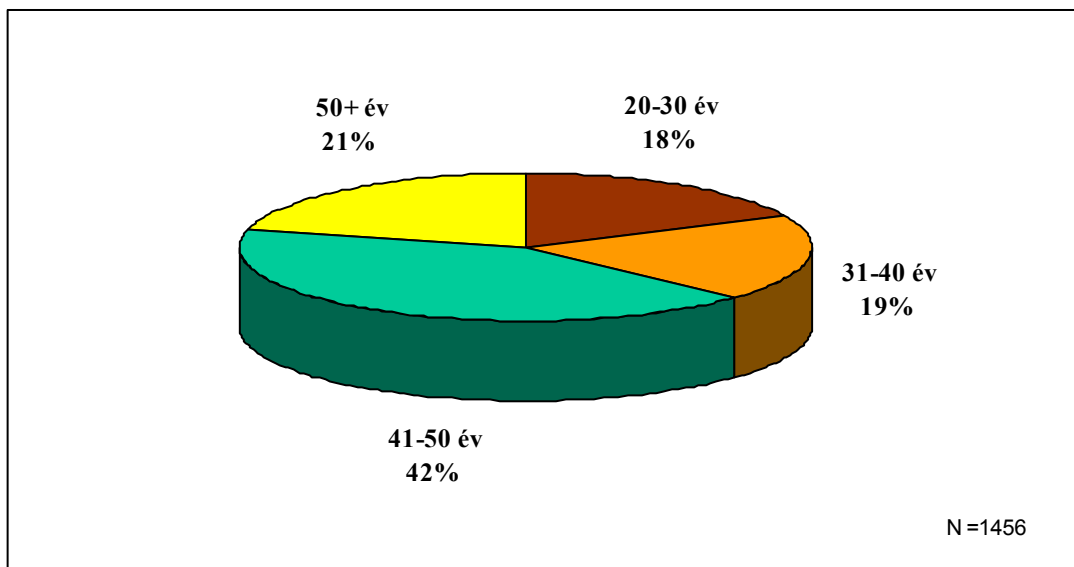
A 9. ábrán a minta nemek szerinti összetételét illetően látható, hogy a vizsgálatba vont mezőgazdasági vezetők több mint háromnegyede férfi (1105 fő), igazolva ezzel az agráriumban ősidők óta fennálló férfi-központú vezetést.

9. ábra: A teljes vezetői minta összetétele a nemek szerint



Forrás: Saját vizsgálatok

10. ábra: A teljes minta összetétele az életkori csoportok szerint



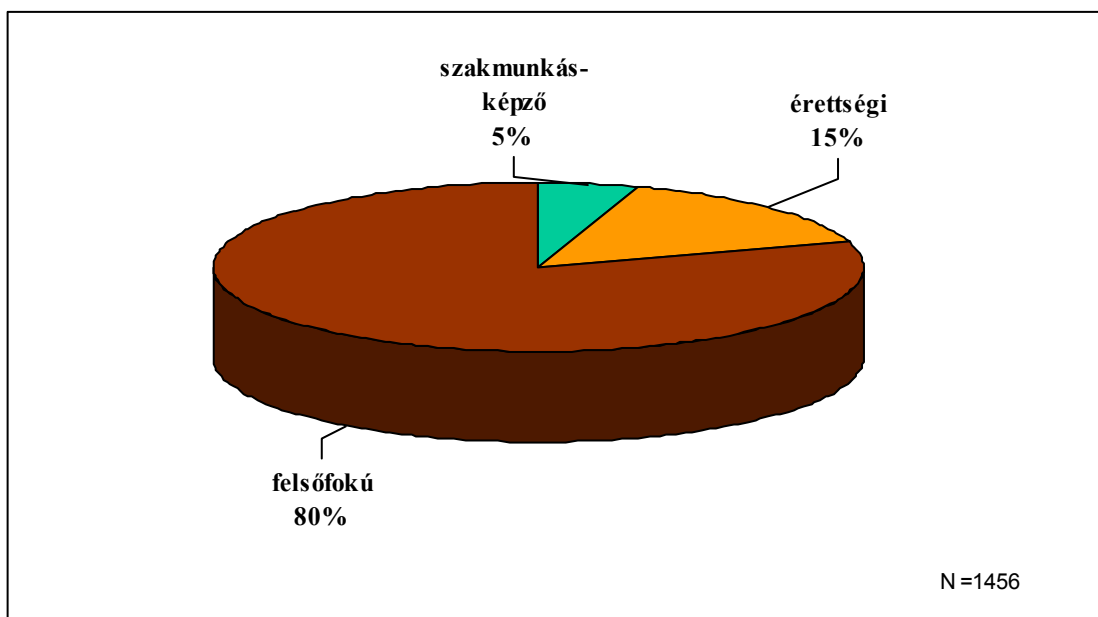
Forrás: Saját vizsgálatok

A minta életkori csoportok szerinti összetételét mutatja a 10. ábra. A 20-30 éves korosztályba tartozik a vizsgált vezetők 1/5-e (260 fő); ugyanez az arány jellemzi a 31-40 éves korosztály (273 fő), és az 50 év fölötti korosztály (312) jelenlétét is a vezetésben. A vizsgálati mintában legnagyobb arányú a 41-50 éves korosztályba tartozó

vezetők részaránya (611 fő). Összességében elmondható, hogy a vizsgálatba vont mezőgazdasági vezetők több mint 60%-a 40 éven felüli.

A legmagasabb iskolai végzettség szerinti összetétel igen kedvező képet mutat a vizsgálati mintában (11. ábra). A vezetők 4/5-e (1157 fő) rendelkezik valamilyen felsőfokú végzettséggel. 221 az érettségizett szakemberek száma, és csupán 78 azon vezetők létszáma, akiknek a legmagasabb iskolai végzettsége szakmunkásképző. /Az „érettségizett” megnevezés alá érttem minden olyan mezőgazdasági vezetőt, aki rendelkezik középiskolai érettségi bizonyítvánnyal és egyben ez a legmagasabb iskolai végzettsége, vagyis a kategória az érettségizett szakmunkásokat, a mezőgazdasági szakközépiskolát végzetteket, és a technikusokat is tartalmazza./

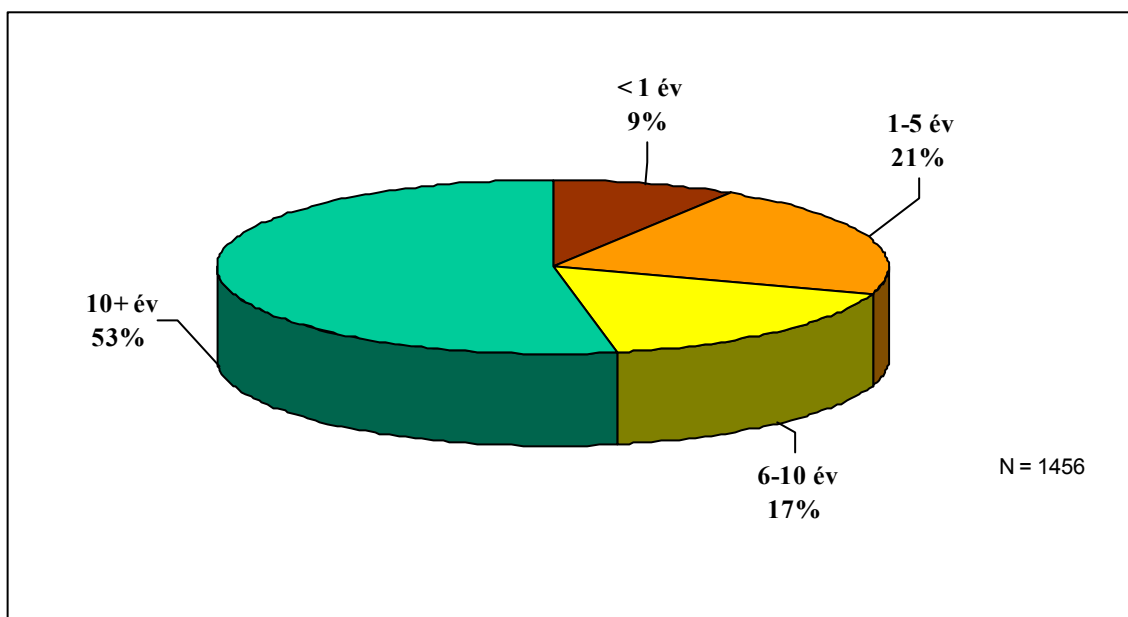
11.ábra: A teljes vezetői minta összetétele a legmagasabb iskolai végzettség szerint



Forrás: Saját vizsgálatok

A 12. ábra adatai alapján szembeűnő, hogy a vizsgálati mintában a mezőgazdasági vezetők több mint fele (767 fő) 10 évnél régebben dolgozik vezetőként jelenlegi munkahelyén. Ebben az arányban nem csak a vezetők lojalitása, hanem gyakran a szűkös munkalehetőségek, és a megszerzett diploma piacképessége is szerepet játszik. 247 vezető 6-10 éve van vezetői pozícióban a vállalatnál, míg a minta 1/5-e 1-5 éve van jelenlegi munkahelyén. A vizsgálati minta csaknem 1/10-e egy évnél kevesebbet töltött jelenlegi munkahelyén.

12. ábra: A teljes vezetői minta megoszlása a jelenlegi munkahelyén vezetői munkakörben eltöltött évek alapján



Forrás: Saját vizsgálatok

3. táblázat

A vizsgálati minta nemek és vezetői szintek szerinti összevetése

Vezetői szintek	A megkérdezett NEME		Összes
	férfi	nő	
felsővezető	27%	0%	21%
középvezető	49%	63%	27%
operatív vezető	24%	37%	52%
Összes	100%	100%	100%

Vezetői szintek	A megkérdezett NEME		Összes
	férfi	nő	
felsővezető	100%	0%	100%
középvezető	71%	29%	100%
operatív vezető	67%	33%	100%
Összes	76%	24%	100%

Forrás: Saját vizsgálatok

A demográfiai háttérváltozók egymáshoz való viszonyát is megvizsgálva kiemeltem néhány kereszttáblás összehasonlítást. A 3. táblázat adatai alapján látható, hogy a vizsgálatba vont összes férfivezető 27%-a alkotja a teljes felsővezetői mintát, vagyis ebben a kategóriában egyetlen nő sem szerepel. Ugyanakkor a vizsgált férfiak $\frac{1}{4}$ -e sem

esik az operatív vezetői kategóriába, pedig ez a vezetői szint a teljes vizsgálati minta több mint felét teszi ki. A vizsgált női vezetők legnagyobb hányada (63%-a) a vezetői szintek közül a középvezetői kategóriába esik, ugyanakkor ez a csoport a vizsgált középvezetői mintának csupán a 29%-át teszi ki.

A felsővezetők legnagyobb hányada 50 éven felüli, a legfiatalabb, 20-30 éves korosztályba csak a 13%-uk tartozik (4. táblázat). A legfiatalabb korcsoport fele az operatív vezetői csoport tagja, több mint 1/3-része a középvezetői és csupán 15%-a a felsővezetői csoport tagja. Ezek alapján valószínűsíthető, hogy a mezőgazdasági nagyvállalatokban még mindig a sok éves szakmai tapasztalat és a ranglétrán való fokozatos feljebbjutás, ami jelentős értéket képvisel a felsővezetői kinevezéseknél. Az 50 éven felüli vizsgálati minta legnagyobb hányadát mégis a középvezetői csoport adja, és csupán 4%-uk tartozik az operatív vezetői csoportba. A 31 és 50 év közötti vezetők legnagyobb létszámban szintén a középvezetői csoport tagjai.

4. táblázat

A vizsgálati minta korcsoportok és vezetői szintek szerinti összevetése

Vezetői szintek	A megkérdezett KORA				Összes
	20-30 év	31-40 év	41-50 év	50+ év	
felsővezető	15%	29%	12%	33%	21%
középvezető	35%	42%	60%	63%	27%
operatív vezető	50%	29%	28%	4%	52%
Összes	100%	100%	100%	100%	100%
Vezetői szintek	A megkérdezett KORA				Összes
	20-30 év	31-40 év	41-50 év	50+ év	
felsővezető	13%	26%	26%	35%	100%
középvezető	13%	15%	47%	25%	100%
operatív vezető	34%	20%	43%	3%	100%
Összes	18%	19%	42%	21%	100%

Forrás: Saját vizsgálatok

A vizsgálati minta korcsoportok és nemek szerinti összevetése

Életkori kategóriák	A megkérdezett NEME		Összes
	férfi	nő	
20-30 év	16%	22%	18%
31-40 év	18%	22%	19%
41-50 év	42%	41%	42%
50+ év	24%	15%	21%
Összes	100%	100%	100%

Életkori kategóriák	A megkérdezett NEME		Összes
	férfi	nő	
20-30 év	70%	30%	100%
31-40 év	71%	29%	100%
41-50 év	77%	23%	100%
50+ év	83%	17%	100%
Összes	76%	24%	100%

Forrás: Saját vizsgálatok

A korcsoportok és a nemek viszonyát vizsgálva (5. táblázat) látható, hogy a vizsgált mezőgazdasági vezetők között a 41 évnél idősebb férfiak aránya a legnagyobb, több mint 65%. A női vezetők közül a legtöbben szintén a 41-50 éves korcsoportba tartoznak, és ugyanez igaz a teljes mintát tekintve is. Ugyanakkor minden vizsgált korcsoportot tekintve a mezőgazdaságban a férfivezetők aránya jóval meghaladja a nőkéét.

4.2. A vezetők helyzetének és elégedettségének vizsgálata

Célkitűzéseim között szerepelt az agráriumban dolgozó vezetők (felső-, közép-, és operatív vezetői szintek) mai helyzetének, elégedettségének felvázolása. Erre a célra az általam kifejlesztett vezetői helyzetértékelő kérdőívet használtam. A 40 kérdés 8 témakör köré csoportosul, mellyel az volt a szándékom, hogy feltárjam azokat a gátló tényezőket, amik akadályozzák a mezőgazdasági szervezetek ideális működését, valamint rávilágítsak a szervezet erősségeire, amelyek biztosítják a sikeres működést. A kérdőív eredményeinek feldolgozása egyúttal átfogó képet ad a három vezetői szint helyzetéről, elégedettségéről. A kérdőívek kiértékelése után az ismertetett statisztikai eljárásokkal kiszámoltam a teljes mintára vonatkozó átlagokat és szórásokat, majd összeállítottam a teljes minta gyakorisági táblázatát. Ezt követően a kérdőív 40 kérdésére fölállítottam a teljes mintára vonatkozó rangsort (4. melléklet).

Megvizsgáltam, hogy a változók (*beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen eltöltött idő, régió*) milyen hatással vannak a vezetői helyzet értékelésére és a vezetők munkahelyi elégedettségére. Ezután összeállítottam a vizsgált változókra vonatkozó gyakorisági táblázatokat (5. melléklet).

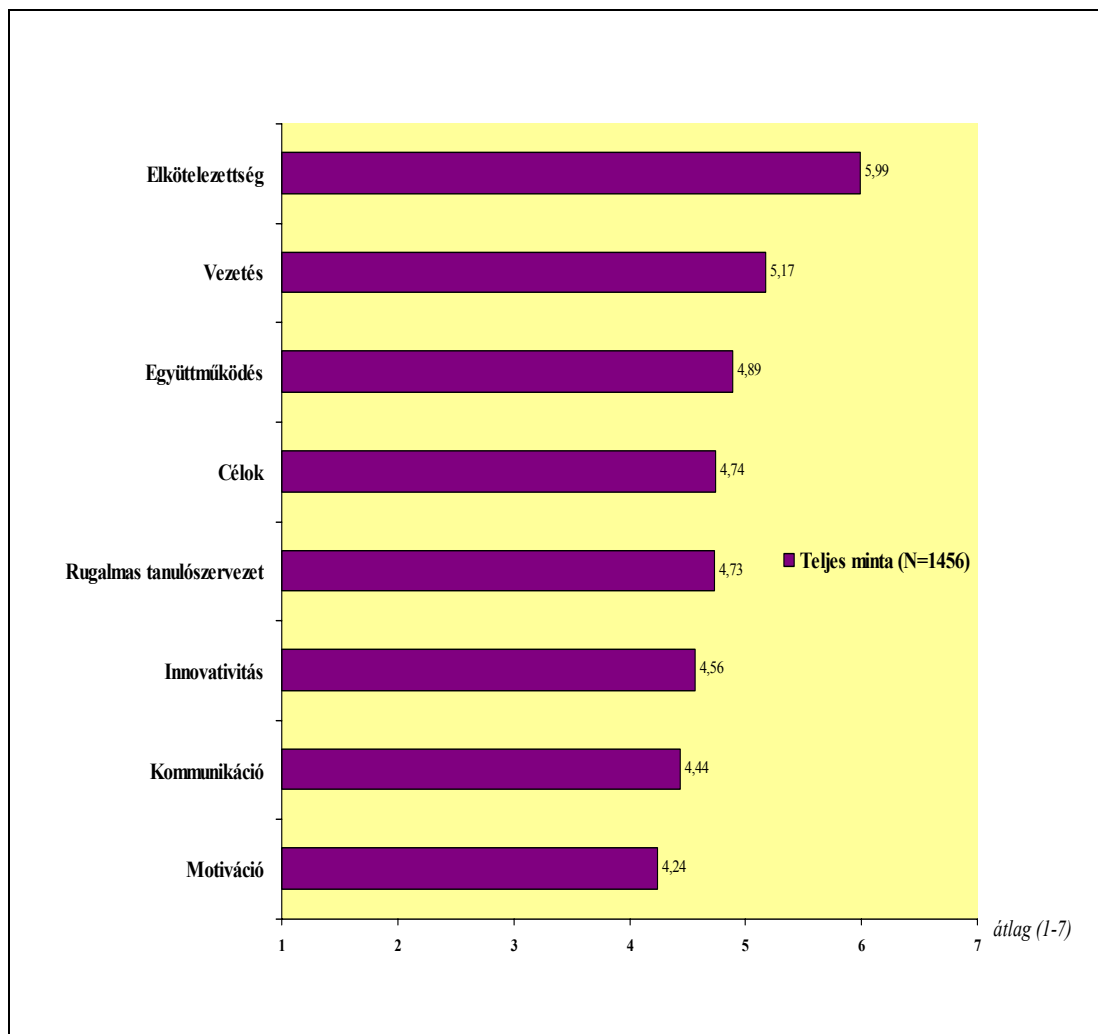
4.2.1. A vezetői helyzetértékelési vizsgálatok eredményei

A 13. ábrán a teljes vizsgálati minta, azaz a vizsgálatba vont 1456 (felső-, közép-, és operatív szintű) vezető helyzetértékelő kérdőívre adott faktoronkénti átlageredményei láthatók. Az átlagértékek mind a 8 témakör esetében a négyes középértéktől fölfelé mozdulnak el. A hétfokú skálán legmagasabb átlagértékeket kaptak a szervezet iránti *Elkötelezettség* (5,99), a közvetlen vezetővel való elégedettség (*Vezetés* 5,17) és a munkatársakkal való *Együtműködés* (4,89) faktorok. Az *Elkötelezettség* magas átlagpontszáma párhuzamba állítható azzal az eredménnyel, hogy a vizsgált vezetők 53%-a 10 évnél régebben dolgozik – vezetői beosztásban- jelenlegi munkahelyén; a másik két faktor magas értékei azt jelzik, hogy a mezőgazdasági vezetők megítélése szerint szervezeteikben mind a közvetlen vezetővel, mind a munkatársakkal jó az együttműködés, a kapcsolatokat a kölcsönös bizalom és segítőkészség jellemzi.

Legalacsonyabb átlagértékek tartoznak a *Motiváció* (4,24), a *Kommunikáció* (4,44) és az *Innovativitás* (4,56) témakörökhöz. A motivációval való „elégedetlenség” mind az anyagi, mind az erkölcsi ösztönzőkre kiterjed, ez az eredmény arra a jelenségre utal,

hogy a fiatal képzett szakemberek általában a karrierlehetőségek hiánya és az alacsony fizetések miatt hagyják el az agrárágazatot. Fejlesztendő területnek mutatkozik az agrárszervezeteken belüli információáramlás (*Kommunikáció*), az újító szellem és a kockázatvállalási hajlandóság (*Innovativitás*).

13. ábra: Vezetői helyzetértékelés a teljes mintán



Forrás: Saját vizsgálatok

A kérdőív 40 kérdésének a teljes mintára vonatkoztatott átlageredményeiből rangsort képeztem (4. melléklet). A 6. táblázatban a legmagasabb átlagpontszámot elért kérdések között találjuk az *Elkötelezettség* faktor összes kérdését (33., 34., 35.). A másik két kérdés a *Vezetés* témakörből származik, mely a közvetlen vezetővel való elégedettség magas szintjére utal.

A rangsorban a legalacsonyabb átlagpontoszámok a *Motiváció* témakörébe tartozó kérdéseknél születtek (26., 29., 31.), melyek az ösztönző rendszerre, az anyagi motivációra és a cégen belüli karrier lehetőségekre vonatkoznak. A másik két legalacsonyabb átlagérték a *Kommunikáció* (24.) és a *Rugalmas tanulószervezet* (38.) témakörökben születtek.

6. táblázat

A vezetői helyzetértékelő kérdőív kérdés-átlagainak rangsora a teljes mintán

A kérdés sorszáma	A legmagasabb átlagpontoszámot elért kérdések	Átlag
34.	Kész vagyok rendkívüli erőfeszítésekre, ha szükség van rá.	6,47
33.	A tőlem telhető legjobbat teljesítem.	5,86
11.	Közvetlen főnököm figyelemmel követi tevékenységemet és teljesítményemet.	5,71
35.	Gyakran túlórázom.	5,63
15.	Én és közvetlen főnököm együttműködésére jellemző a nyitottság és a kölcsönös bizalom	5,63
A kérdés sorszáma	A legalacsonyabb átlagpontoszámot elért kérdések	Átlag
26.	A szervezetben működő ösztönző rendszerrel elégedett vagyok	3,39
31.	Figyelembe véve a piaci viszonyokat, a fizetésemmel elégedett vagyok	3,50
29.	Látok magam előtt a munkámból adódó karrier lehetőségeket a cégen belül	3,65
38.	A szervezetemben kielégítőnek tartom az információáramlást és tudásmegosztást	4,02
24.	Az emberek általában nyíltan, bátran, őszintén elmondják véleményüket, javaslataikat a vállalatnál	4,05

A *Célok*, a *Vezetés* és a *Kommunikáció* témakörökhöz tartoznak a legmagasabb szórás- adatok (1,32; 1,31; 1,29), ami azt jelzi, hogy az átlagtól valamilyen irányba eltérnek (szóródnak) a válaszok, vagyis ezekben a témakörökben szélsőségesebb véleményeket képviselnek a vezetők, nincs konszenzus a válaszadók között.

A kérdőív egyes itemjeit megvizsgálva a legmagasabb szórások az alábbi kérdésekhez tartoznak:

10. kérdés: Az elmúlt 6 hónapban gyakran vettem részt termékek, szolgáltatások, folyamatok javításában (szórás = 1,77).

24. kérdés: Az emberek általában nyíltan, bátran, őszintén elmondják véleményüket, javaslataikat a vállalatnál (szórás =1,76).

26. kérdés: A szervezetben működő ösztönző rendszerrel elégedett vagyok (szórás = 1,75).

29. kérdés: Látok magam előtt a munkámból adódó karrier lehetőségeket a cégen belül (szórás =1,73).

A fenti kérdések gyakorisági adatait megnézve látható, hogy a válaszok százalékos arányai a hetes skála két végpontja felé tolódnak el.

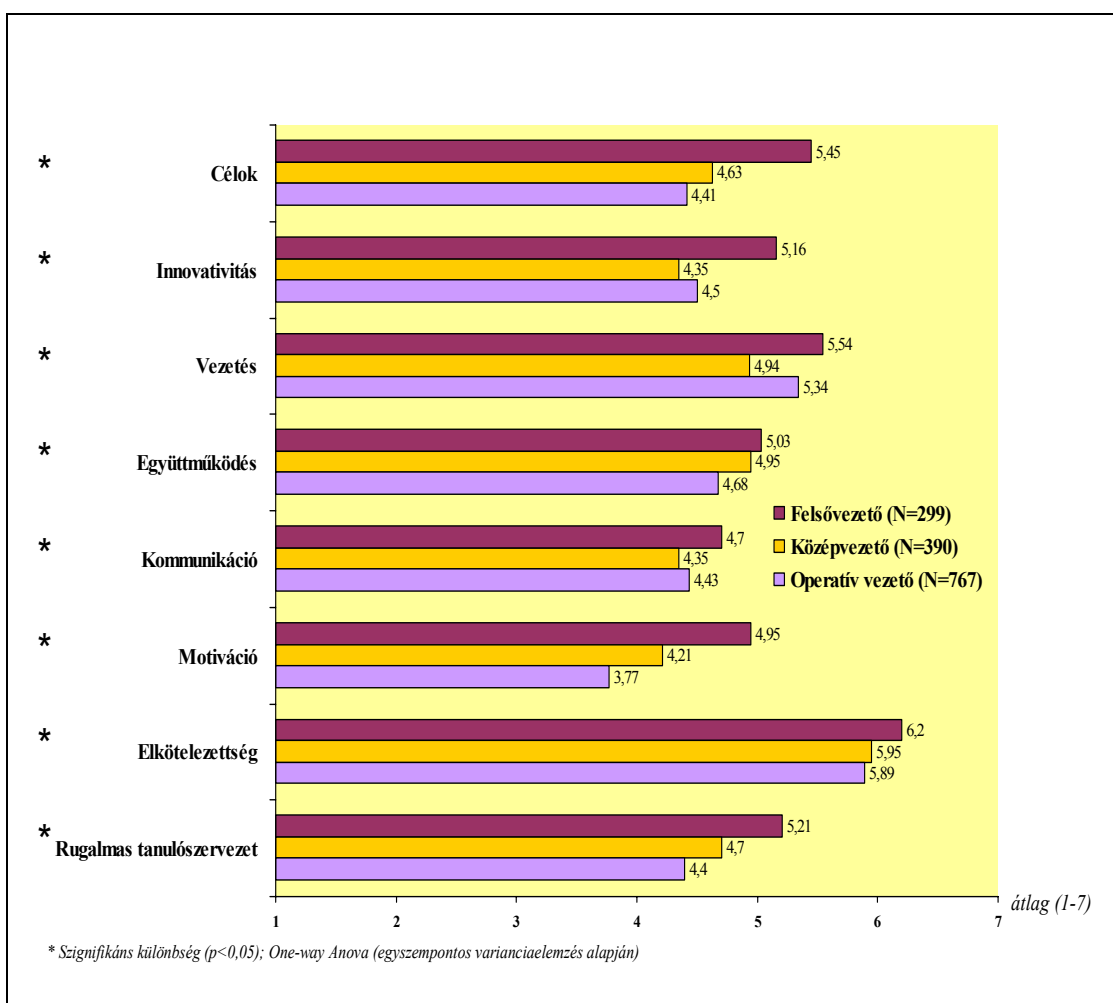
A magas szórású itemek az *Innováció*, a *Kommunikáció*, és *Motiváció* témakörébe tartoznak, vagyis azokban a kérdésekben nincs konszenzus a vezetők között, amelyekben a legalacsonyabb átlagértékek születtek, így a szervezetek javítandó területeként lettek meghatározva.

4.2.2. Az elemzett háttérváltozók hatása a vezetői helyzetértékelésre és elégedettségre

Vizsgálataim kiterjedtek az *ismertetett háttérváltozók (beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő, régió)* vezetői helyzetértékelésre gyakorolt hatására is.

A vezetői szintek függvényében vizsgálva az elégedettséget (14. ábra) mindegyik faktor esetében szignifikáns különbség mutatkozik a három vezetői szint átlagpontszámaiban. A legmagasabb átlagpontszámokat mindegyik faktorban a felsővezetői szint adta, a három legmagasabb pontszám ebben a csoportban az *Elkötelezettség* (6,2), a *Vezetés* (5,54) és a *Célok ismerete* (5,45) faktorokban mutatkozik. Ugyanakkor az agrárszervezetek felsővezetői javítandó területnek ítélik meg a szervezeten belüli *Kommunikációt* (4,7), *Motivációt* (4,95) és az *Együtműködést* (5,03).

14. ábra: Vezetői helyzetértékelés a beosztás (felső-, közép-, operatív vezetői szintek) függvényében

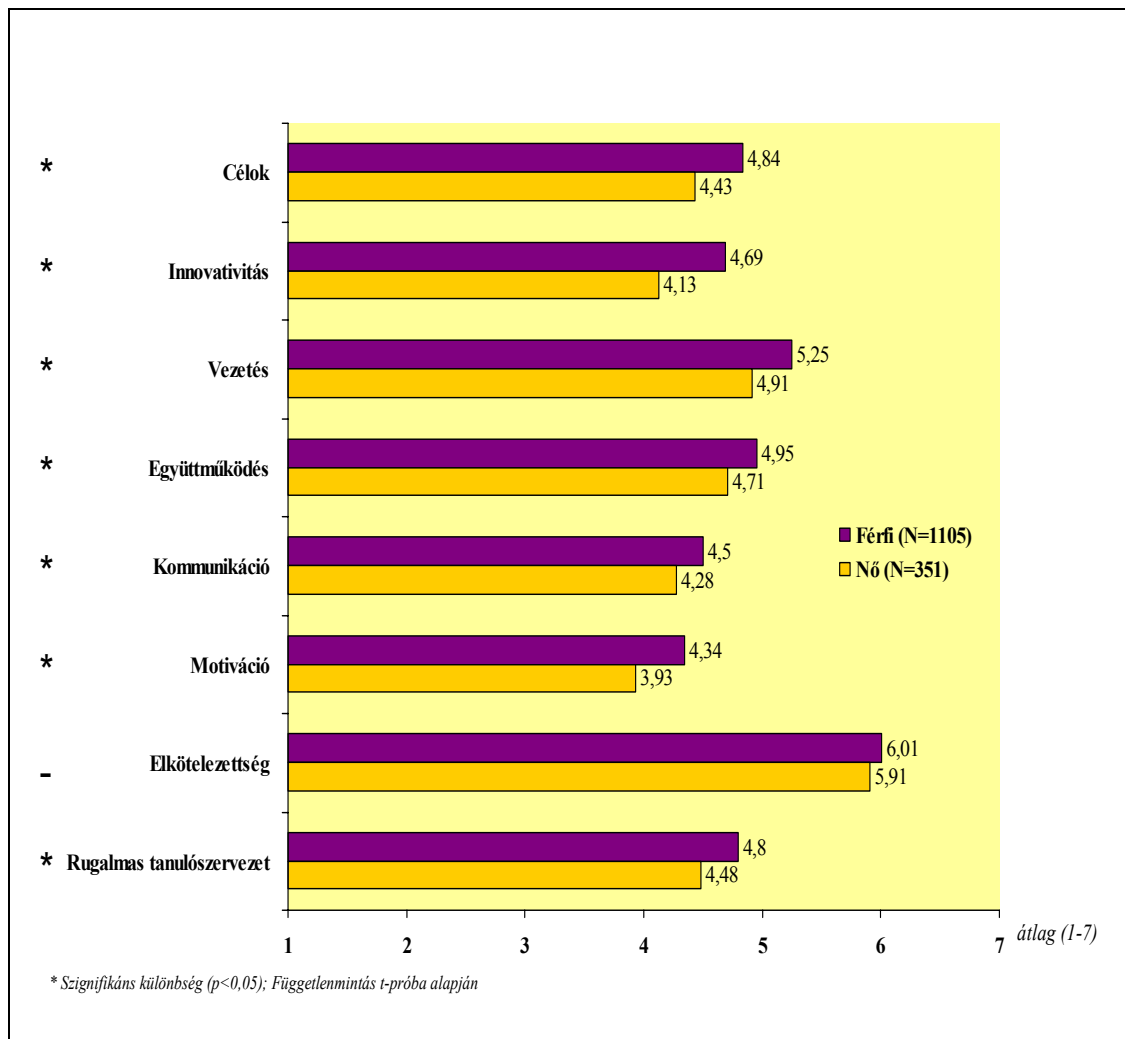


Forrás: Saját vizsgálatok

A középvezetői szint eredményei három faktor kivételével magasabbak az operatív vezetői szint átlagainál, ezek az *Innovativitás* (4,35), a közvetlen felettséssel való elégedettség, vagyis a *Vezetés* (4,94), és a *Kommunikáció* (4,35). Vizsgálati eredményeim utalnak a középvezetés „nehéz helyzetére”, amely mögött az az összekötő-szerep áll, hogy mind a felső szint, mind az operatív szint felé egyenletes teljesítményt kell nyújtania, ami esetenként sok konfliktussal és kommunikációs problémával jár. Legnagyobb különbségek a *Motivációban* és a szervezeti *Célok* ismeretében vannak a vezetői szintek között, legegységesebben (legkisebb a különbség) az *Elkötelezettség*, a *Kommunikáció* és az *Együttműködés* témakörét ítélték meg a vezetők.

Összességében megállapítható, hogy a mezőgazdasági szervezetek vezetői, a hierarchiában fölfelé haladva egyre elégedettebbek helyzetükkel, azaz a felsővezetők jobban motiváltak, pontosabban vannak informálva a cég ügyeit illetően, és általában pozitívabban ítélik meg helyzetüket, mint a közép- és operatív szinten lévő kollégáik.

15. ábra: Vezetői helyzetértékelés a nemek függvényében



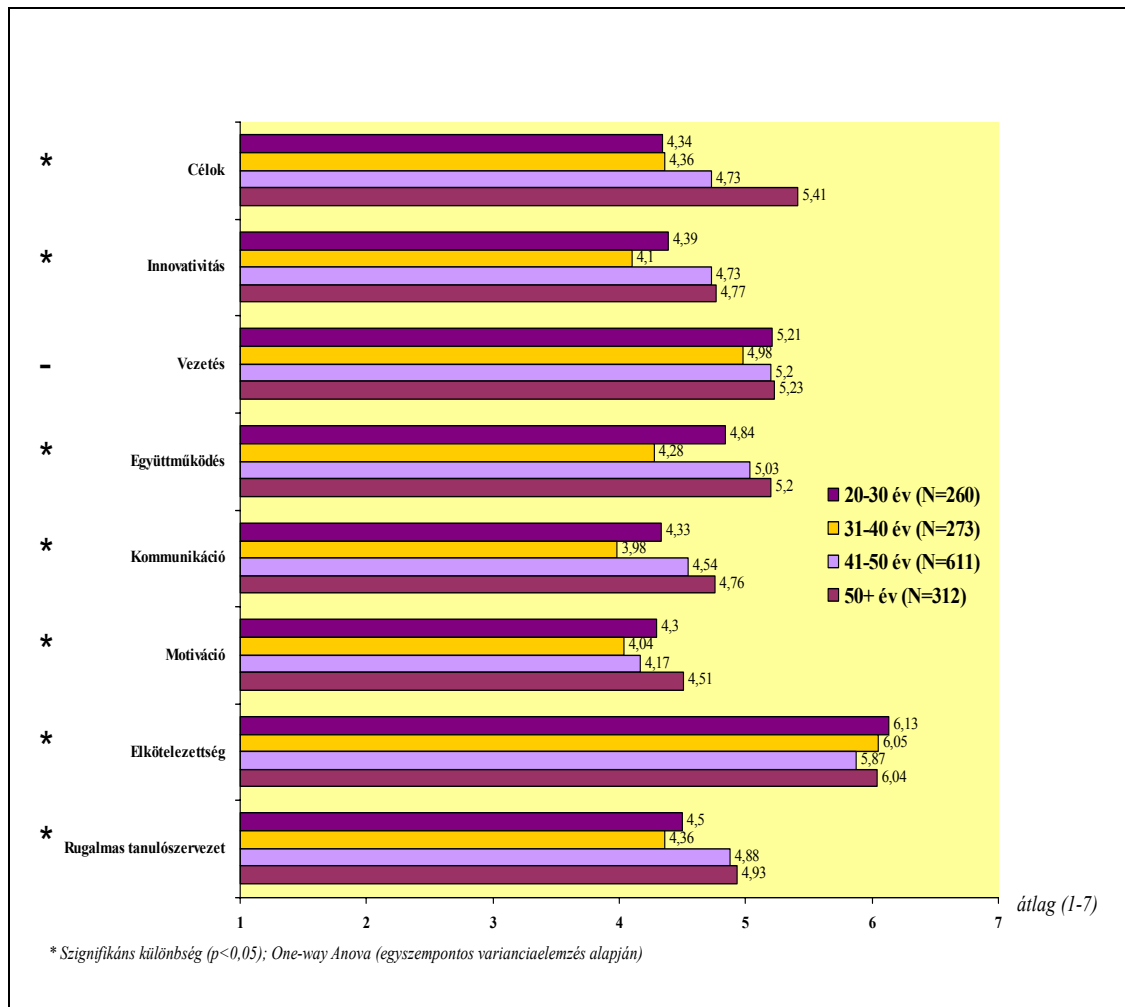
Forrás: Saját vizsgálatok

A Függetlenmintás t-próba eredményei alapján az *Elkötelezettség* témakört kivéve valamennyi témakör esetében szignifikáns különbségek mutatkoztak a két nem átlagai között. Mindegyik témakör esetében a férfiak értek el magasabb átlageredményeket. Ebben közrejátszik az a tényező is, hogy a felsővezetői csoport 100%-át a férfiak teszik ki, amely csoport a vezetői szintek közül minden témakörben a legmagasabb átlageredményeket adta. A mezőgazdasági vezetők nemüktől függetlenül az *Elkötelezettség*, a *Vezetés* és *Együttműködés* témaköröket értékelték a legmagasabb

pontszámmal a kérdőívben. (Az Elkötelezettség témakör eredményeit nem is tekintettem szignifikáns eltérésnek szig.= 0,058)

A két nem átlageredményei közötti legnagyobb eltérés az *Innovativitás* (0,56), a *Célok* (0,41) ismerete és a *Motiváció* (0,41) témakörökben vannak. A kérdőív 27. kérdésére: „Közvetlenül is érdekelt vagyok a vállalati célok teljesítésében” adott női válaszok esetében kaptam a legnagyobb szórásértéket (szórás = 2,04), ami jelzi, hogy szélsőséges vélemények vannak jelen a kérdés megítélésében. A beosztás szerinti értékelésnél (14. ábra) a magas *Innovativitás* - átlag a felsővezetői szinthez kötődött, mivel a felsővezetők között egyetlen nő sincs, ez lehet a magyarázata a nagy különbségnek. A *Célok* ismeretében mutatkozó nemek közötti különbség a háttérben meghúzódó kommunikációs problémát takar, valamint az is befolyásoló tényező, hogy a legnagyobb különbségek a *Motivációban* és a szervezeti *Célok* ismeretében vannak a vezetői szintek között is. A nőknél a *Motiváció* témakör alacsony pontszáma utal arra a tényre, hogy a női munkaerő sosem volt olyan megbecsült a mezőgazdaságban, mint a férfiaké (bérszínvonal, elismerés, karrierlehetőségek). A mezőgazdasági női és a férfivezetők a leginkább hasonló módon értékelik az *Elkötelezettség*, a *Kommunikáció* és az *Együttműködés* témaköreit a vállalatoknál, itt vannak a legkisebb különbségek a két nem átlagpontszámaiban (0,1; 0,22; 0,24).

16. ábra: Vezetői helyzetértékelés az életkor függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A vezetői helyzetértékelés átlagpontszámait vizsgálva az életkori csoportok függvényében (16. ábra) a *Vezetés* témakörét kivéve valamennyi témakör esetében szignifikáns különbség mutatkozott a korcsoportok átlagai között. Tehát életkori kategóriától függetlenül a közvetlen vezetővel való elégedettség témakörében a legegységesebbek a vélemények.

Az Elkötelezettség faktor kivételével mindegyik témakörben az 50 éven felüli korcsoport mutatja a helyzetértékelés legmagasabb átlageredményeit. Ez érthető, hisz a vizsgált vezetők 53%-a több mint tíz éve dolgozik vezetői beosztásban jelenlegi munkahelyén (12. ábra), valamint az 50 éven felüli korosztály 96%-a felső, vagy középszintű (4. táblázat), a vállalat életük szerves részévé vált; az évek során kiterjedt

kapcsolati tőkére tettek szert, így jobban eljutnak hozzájuk az információk. Ezek a vezetők elégedettebbek jelenlegi helyzetükkel, mint fiatalabb kollégáik.

Az 50 éven felüli korosztály átlageredményeit követi a legfiatalabb korcsoport (20 – 30 év). Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a legfiatalabb korosztály 50%-a operatív vezető, akiknek karrier-terveik vannak, energia és bizonyítási vágy jellemzi őket. A 31-40 éves korosztályt jellemzik a legalacsonyabb átlagértékek, ők azok, akik legkevésbé elégedettek helyzetükkel. Ez a korcsoport munkaerő-piaci szempontból jó eséllyel pályázhat más vállalatok vezetői pozícióira, így nagyobbak az elvárásaik, jobban meglátják jelenlegi helyzetük hiányosságait, kritikusabbak környezetükkel szemben.

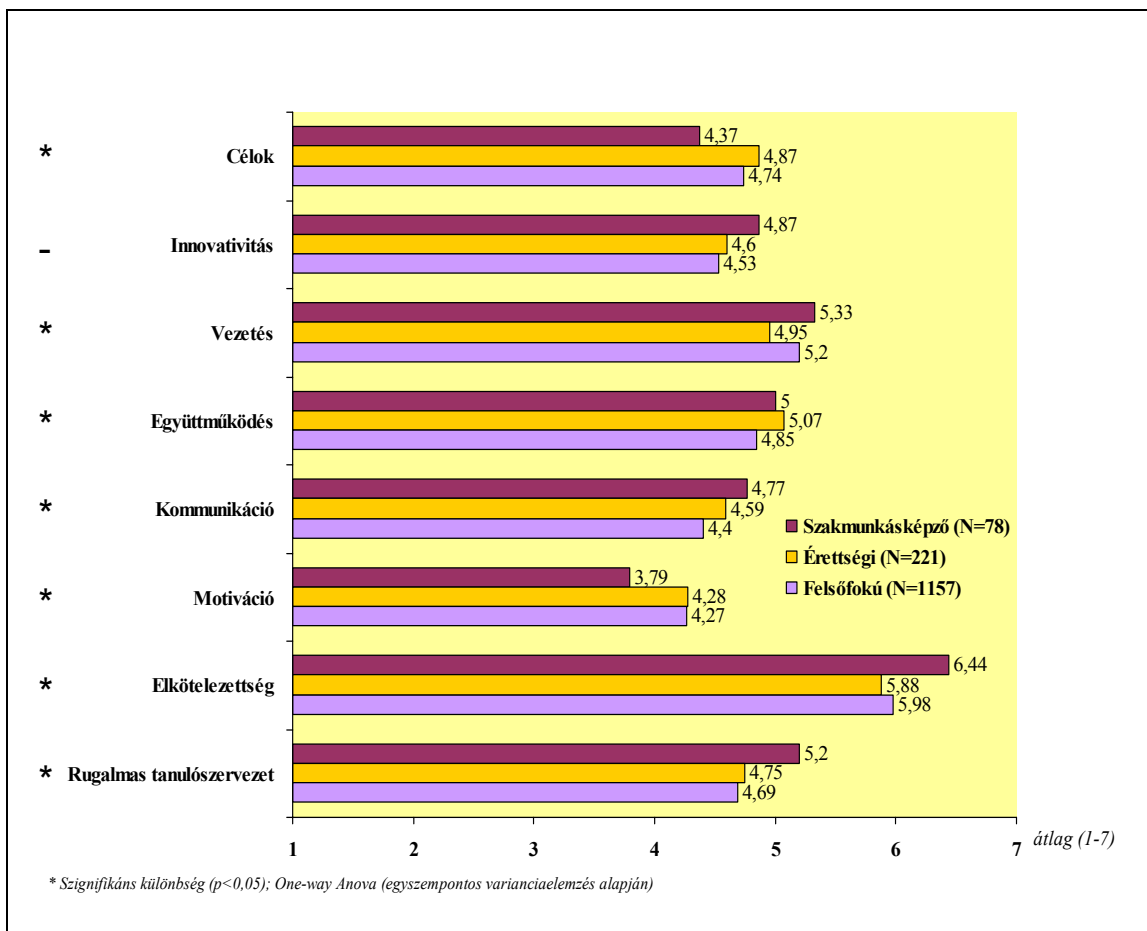
Az a kiindulási hipotézisem (H₂), hogy a fiatalabb, azaz a 20-30 éves és a 30-40 éves korcsoportokba tartozó vezetők életkoruknál fogva kezdeményezőbbek, nyitottabbak az új ötletek bevezetésére, számukra nagyobb értéket képvisel az új információk megszerzése, a szervezeten belüli tudásmegosztás, mint az idősebb korcsoportokba tartozó tapasztaltabb vezetők esetében, beigazolódt. Feltételeztem, hogy ez a hipotézis az eredményekben úgy mutatkozik meg, hogy a fiatalabb vezetők kevésbé elégedettek a fenti tényezőknek a szervezetben meglévő jelenlegi szintjével, így alacsonyabb helyzetértékelési pontértékeket adnak az *Innováció* és a *Rugalmas tanulószervezet* témakörébe tartozó kérdésekre. Áttekintve a 16. ábrát, látható, hogy a feltételezés beigazolódt.

A korcsoportok között legnagyobb különbségek az *Együtműködés*, *Célok* ismerete, *Innováció* és *Kommunikáció* témakörökben vannak; leginkább egységesen ítélik meg a *Vezetés* és *Elkötelezettség* témaköreit.

A vezetői helyzetértékelés iskolai végzettség függvényében vizsgált átlageredményeit a 17. ábra szemlélteti. Az *Innovativitás* kivételével az összes többi témakör esetében szignifikáns különbség mutatkozott a különböző iskolai végzettségű csoportok között. A *Célok* ismerete, az *Együtműködés* és a *Motiváció* kivételével a többi témakör esetében a legalacsonyabb iskolai végzettségű vezetők adták a legmagasabb átlagpontokat. Mivel a szakmunkásképzőt végzett vezetők szinte teljes mértékben az operatív vezetői szint tagjai, kevésbé megbecsültek, kevésbé motiváltak a vállalatnál, mint felsőbb szintű vezetőtársaik. Ugyanakkor számukra a vezetői pozíciónak sokkal nagyobb a presztízs-értéke, sokkal inkább megbecsülik azt, mint magasabb iskolai

végzettségű kollégái, ezzel magyarázható az *Elkötelezettség* témakörében elért nagyon magas átlagpontszám (6,44).

17. ábra: Vezetői helyzetértékelés az iskolai végzettség függvényében

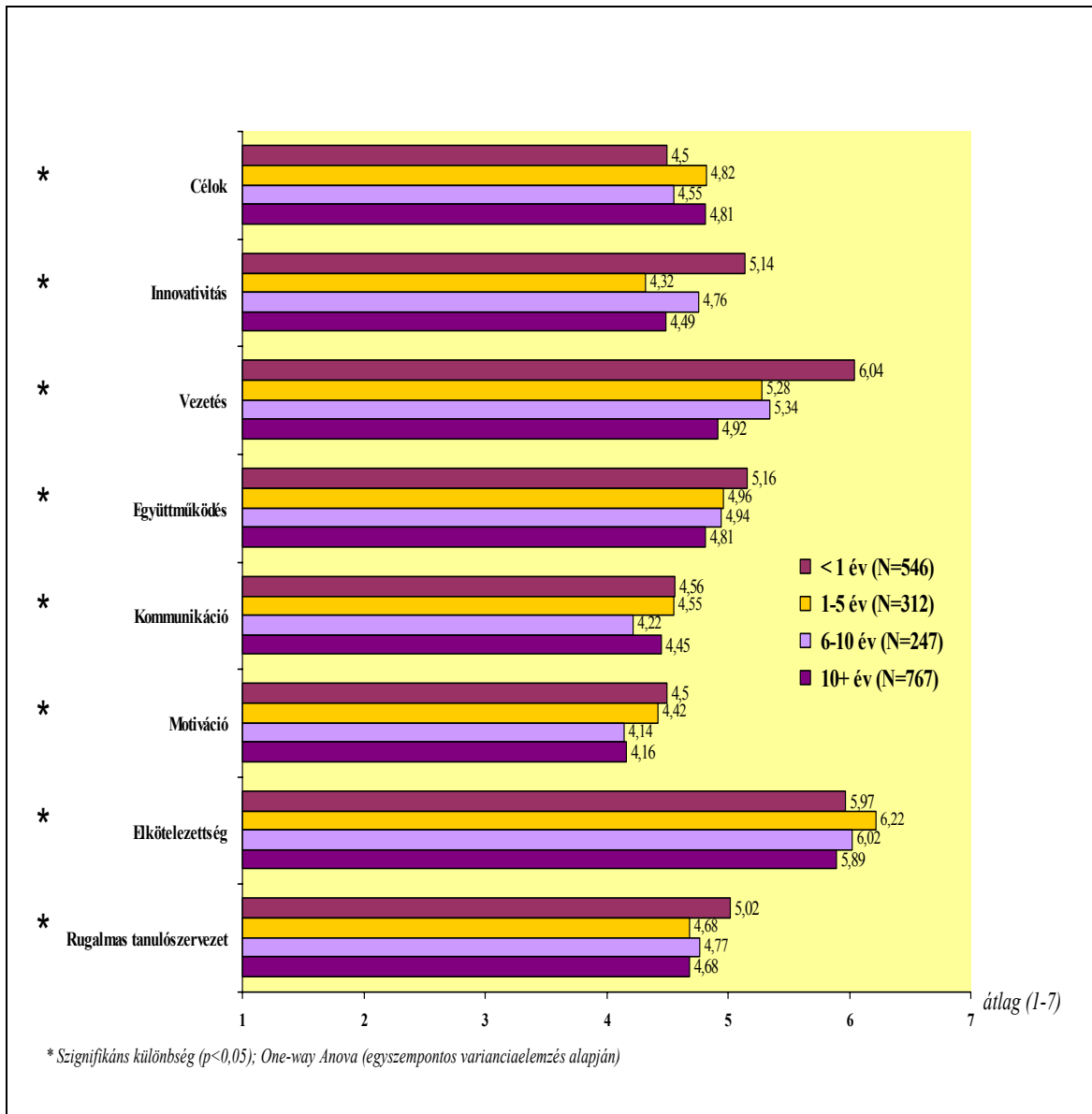


Forrás: Saját vizsgálatok

Összességében azt mondhatjuk, hogy az alacsonyabb iskolai végzettségű mezőgazdasági vezetők pozitívabban ítélik meg helyzetüket, elégedettebbek munkahelyi körülményeikkel.

A mezőgazdasági vezetők iskolai végzettségtől függetlenül az *Innovativitás* (szig. = 0,058), az *Együttműködés* (szig.= 0,034) és a *Vezetés* (szig.= 0,02) témaköreit ítélik meg a legegységesebben, legnagyobb különbségek *Elkötelezettség*, a *Rugalmas tanulószervezet* és a *Motiváció* témaköreiben vannak.

18. ábra: Vezetői helyzetértékelés a jelenlegi munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

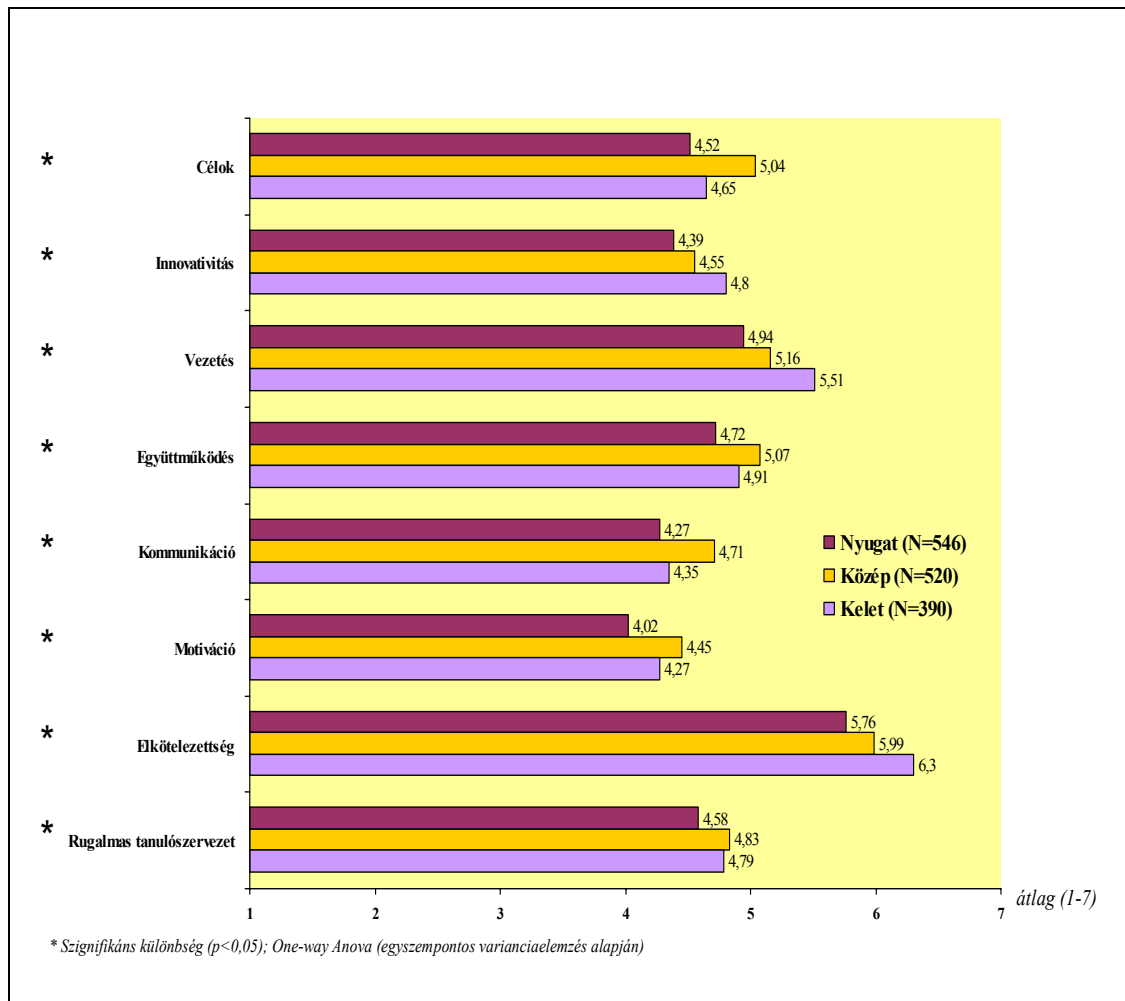
Minden témakörben szignifikáns eltérések mutatkoztak a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött évek száma alapján képzett vezetői csoportok átlageredményeit illetően (18. ábra).

Kiindulási hipotéziseim (H_1) között szerepelt az a feltételezés, hogy a vizsgált szervezetekben a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött évek száma hatással van a vezetői helyzetértékelés és elégedettség eredményeire, vagyis a vállalatnál rövidebb ideje alkalmazásban lévő vezetők – kezdeti elvárásaiknak megfelelően- elégedettebbek új munkahelyükkel, mint a 6- 10 évnél régebben vezetői beosztásban dolgozók. Ez a

kezdeti feltételezésem a 18. ábra összefoglaló adatai alapján beigazolódott. A vállalatokhoz újonnan érkező vezetők nagyon elégedettek a közvetlen vezetéssel, nyitottak az újítások irányába és nagyon együttműködők kollégáikkal, ezt bizonyítják a három témakörben elért magas átlageredményeik /Vezetés (6,04); Innovativitás (5,14); Együttműködés (5,16)/. Ugyanakkor a viszonylag rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó vezetők egy-egy témakörben elért kiugróan magas átlageredményei háttérében egyfajta „önigazolási szükséglet” áll, hogy az illető valóban jól döntött, amikor ezt a céget választotta új munkahelyéül. A hierarchia különböző szintjein 6 -10 éve, vagy annál régebben egy helyen dolgozó vezetők eredményei a megszerzett vállalati tapasztalatok birtokában már kiegyensúlyozottabbak, de a hetes skála középértékénél ezek is magasabbak (a legkisebb átlagérték a *Motiváció* témakörében született: 4,14). A munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött évek számától függetlenül a legegységesebben ítélik meg a vezetők az *Együttműködés*, a *Kommunikáció* és az *Elkötelezettség* témaköreit. Legnagyobb különbségek vannak a *Vezetés*, *Innováció*, *Célok* és *Motiváció* témakörökben.

A 19. ábrán látható, hogy a kérdőív mindegyik faktora esetében szignifikáns különbség mutatkozik az ország nyugati, közép, és keleti régiói szerint felosztott vezetői csoportok átlageredményeiben. A három régió közül a nyugat-magyarországi átlagértékek a legalacsonyabbak mindegyik faktor esetében. Legnagyobb különbségek a *Célok* ismerete, a *Kommunikáció* és a *Motiváció* megítélésében vannak, mindhárom faktorban a közép-magyarországi átlagértékek a legmagasabbak /*Célok* (5,04); *Kommunikáció* (4,71); *Motiváció* (4,45)/. A kelet-magyarországi átlageredmények a legmagasabbak az *Innováció* (4,8) , a közvetlen *Vezetéssel* (5,51)való elégedettség és az *Elkötelezettség* (6,3) faktorokban.

19. ábra: Vezetői helyzetértékelés a régió (nyugat-, közép-, kelet - magyarországi) függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A vezetői helyzetértékelés általános eredményeit, és a vizsgált háttérváltozók (*beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő, régió*) vezetői helyzetértékelésre gyakorolt hatásait tekintve összességében az alábbi megállapítások tehetők:

- A teljes minta eredményei alapján, a hétfokú skálán legmagasabb átlagértékeket kaptak a szervezet iránti *Elkötelezettség*, a közvetlen vezetővel való elégedettség (*Vezetés*) és a munkatársakkal való *Együtműködés* témakörei.
- Legalacsonyabb átlagértékek tartoznak a *Motiváció*, a *Kommunikáció* és az *Innovativitás* témakörökhöz, ugyanakkor ezekhez a témakörökhöz tartoznak a legmagasabb szórás-adatok is, ami azt jelzi, hogy az átlagtól valamilyen irányba eltérnek (szóródnak) a válaszok, vagyis ezekben a témakörökben szélsőséesebb véleményeket képviselnek a vezetők, nincs konszenzus a válaszadók között. A motivációval való „elégedetlenség” mind az anyagi, mind az erkölcsi ösztönzőkre kiterjed, ez az eredmény arra a jelenségre utal, hogy a fiatal képzett szakemberek általában a karrierlehetőségek hiánya és az alacsony fizetések miatt hagyják el az agrárágazatot. Fejlesztendő területnek mutatkozik az agrárszervezeteken belüli információáramlás (*Kommunikáció*), az újító szellem és a kockázatvállalási hajlandóság (*Innovativitás*).
- A mezőgazdasági szervezetek vezetői, a hierarchiában fölfelé haladva egyre elégedettebbek helyzetükkel, azaz a felsővezetők jobban motiváltak, pontosabban vannak informálva a cég ügyeit illetően, és általában pozitívabban ítélik meg helyzetüket, mint a közép- és operatív szinten lévő kollégáik.
- A nemek közötti különbségeket vizsgálva mindegyik témakör esetében (*Célok*, *küldetés*; *Innovativitás*; *Vezetés*; *Együtműködés*; *Kommunikációs stílus*, *információáramlás*; *Motiváció*; *Elkötelezettség*, *identitás*; *Rugalmas, tanuló szervezet*) a férfiak értek el magasabb átlageredményeket. Ebben közrejátszik az a tényező is, hogy a felsővezetői csoport 100%-át a férfiak teszik ki, akik a vezetői szintek közül minden témakörben a legmagasabb átlageredményeket adták. A két nem átlageredményei közötti legnagyobb eltérések a férfiak javára az *Innovativitás*, a *Célok* ismerete és a *Motiváció* témakörökben vannak,

leegységesebbek a vélemények az *Elkötelezettség*, a *Kommunikáció* és az *Együtműködés* témaköreit illetően.

- Az Elkötelezettség faktor kivételével az 50 éven felüliek a legelégedettebbek a munkahelyi körülményeikkel, a korcsoportok közül ők értékelték a legpozitívabban helyzetüket. Az 50 éven felüli korosztály átlageredményeit követi a legfiatalabb korcsoport (20 – 30 év). A 31-40 éves korosztályt jellemzik a legalacsonyabb átlagértékek, ők azok, akik legkevésbé elégedettek helyzetükkel.
- Az iskolai végzettség hatásait vizsgálva a vezetői elégedettségre összességében azt mondhatjuk, hogy az alacsonyabb iskolai végzettségű mezőgazdasági vezetők pozitívabban ítélik meg helyzetüket, elégedettebbek munkahelyi körülményeikkel.
- Az elégedettséget a jelenlegi munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő függvényében vizsgálva a legtöbb témakör esetében az eredeti feltételezésem nyert igazolást, azaz a különböző szinteken a vállalatnál rövidebb ideje alkalmazásban lévő vezetők – kezdeti elvárásaiknak megfelelően – elégedettebbek új munkahelyükkel, mint a 6- 10 évnél régebben vezetői beosztásban dolgozók. A vállalatokhoz újonnan érkező vezetők nagyon meg vannak elégedve a közvetlen vezetéssel, nyitottak az újítások irányába és nagyon együttműködők kollégáikkal, ezt bizonyítják a három témakörben elért kiugróan magas átlageredményeik (*Vezetés, Innovativitás, Együtműködés*).
- A munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött évek számától függetlenül a leegységesebben ítélik meg a vezetők az *Együtműködés*, a *Kommunikáció* és az *Elkötelezettség* témaköreit. Legnagyobb különbségek vannak a *Vezetés, Innováció, Célok* és *Motiváció* témakörökben.
- A három régió közül a nyugat-magyarországi átlagértékek a legalacsonyabbak mindegyik faktor (*Célok, küldetés; Innovativitás; Vezetés; Együtműködés; Kommunikációs stílus, információáramlás; Motiváció; Elkötelezettség, identitás; Rugalmas, tanuló szervezet*) esetében. Legnagyobb különbségek a *Célok* ismerete, a *Kommunikáció* és a *Motiváció* megítélésében vannak, mindhárom faktorban a közép-magyarországi átlagértékek a legmagasabbak. A kelet-magyarországi átlageredmények a legmagasabbak az *Innováció*, a közvetlen *Vezetéssel* való elégedettség és az *Elkötelezettség* faktorokban.

4.2.3. A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám alakulása

A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményeire alapozva olyan *komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámot* dolgoztam ki, mellyel az egyén, szervezet, régió stb. vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható. Az eredmények azt mutatják, hogy az elégedettség szintje szerint három csoportba sorolhatók a vizsgált vezetők.

7. táblázat

A teljes minta elégedettségi szint szerinti megoszlása a komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám alapján

Pontszám	Az elégedettség szintje	A minta %-os megoszlása
40 – 120	átlag alatti elégedettség	9%
120 – 200	átlagos elégedettség	76%
200 – 280	átlag feletti elégedettség	15%

Forrás: Saját vizsgálatok

Az eredmények szerint (7. táblázat) a vizsgált vezetők több mint $\frac{3}{4}$ -e, 1107 fő az átlagos elégedettségi tartományba esik, vagyis komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámuk 120 – 200 pont között van. Átlag alatti az elégedettségi szintje 131 vezetőnek, ami a vizsgált minta 9%-a. 218 vezető pontszáma a 200-280-as tartományba esik, vagyis átlag feletti elégedettség jellemzi őket (15%). A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám teljes mintára számított átlaga 189 pont.

Ezt követően kiszámítottam a három régió (nyugat-magyarországi, közép-magyarországi, kelet-magyarországi) elégedettségi szintek szerinti megoszlását.

8. táblázat

Az elégedettségi szint régiók szerinti megoszlása a komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám alapján

Az elégedettség szintje	Nyugat-Magyarország	Közép-Magyarország	Kelet-Magyarország
átlag feletti elégedettség	9%	7%	11%
átlagos elégedettség	77%	82%	79%
átlag alatti elégedettség	14%	11%	10%

Forrás: Saját vizsgálatok

Az elégedettségi szint régiók szerinti megoszlását vizsgálva (8. táblázat) a közép-magyarországi régióban az 520 vizsgált vezetőből 427 fő elégedettségi szintje az átlagos tartományba esik, 57 vezető eredményei az átlag alatti, és 36 vezető mutatószámai az átlag feletti kategóriába esik. A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám közép-magyarországi régióra számított átlagértéke (196 pont) alapján a régiók közül a közép-magyarországi mezőgazdasági vezetők értékelik legpozitívabban munkahelyi körülményeiket. Ugyanakkor az átlag feletti elégedettségű - kategóriába tartozó közép-magyarországi vezetők százalékos aránya a legkisebb a három régió közül (7%).

A kelet-magyarországi régió eredményei szerint a vizsgált 390 vezetőből 308 fő mutatószáma esik az átlagos elégedettségi kategóriába, 39 fő elégedettsége átlag alatti és 43-an az átlag feletti kategóriába esnek. A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám kelet-magyarországi régióra számított átlaga 192 pont. Az átlag feletti elégedettségi kategóriában ugyanakkor ebben a régióban legmagasabb a vizsgált vezetők aránya (11%).

A nyugat-magyarországi régiót vizsgálva 546 vezetőből 421 fő elégedettsége átlagos, 76-an az átlag alatti, 49-en az átlag feletti kategóriába tartoznak. Az átlag alatti elégedettségű - kategóriába tartozó vezetők százalékos aránya a régiók közül a nyugat-magyarországi régióban a legnagyobb. A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám nyugat-magyarországi régióra számított átlagértéke a legalacsonyabb a régiók közül: 182 pont.

4.3. Vezetői kompetencia-vizsgálatok

Fő célkitűzéseim közé tartozott az agráriumban dolgozó vezetők (felső-, közép-, és operatív vezetői szintek) vezetői kompetenciáinak több szempontból történő vizsgálata, elemzése, összehasonlítása mezőgazdasági részvénytársaságok vizsgálati eredményei alapján. Módszerként R. E. Boyatzis Tanulási Készségek Profilja-nevű kompetencia mérő kérdőívét használtam, mely 12 faktor mentén méri a vezetői kompetenciákat, ahol a faktorok további négy quadránsba sorolhatóak. Ezzel az volt a célom, hogy feltérképezzem a mai agrármenedzsment saját és munkaköréhez elvárt kompetenciáit, a kapott összefüggések vizsgálata, elemzése után következtetések levonásával, megállapításokat, javaslatokat fogalmazzak meg, melyek elősegítik a mezőgazdasági vállalatok menedzsmentjének eredményességét, vezetői kompetenciáik fejlesztési irányait.

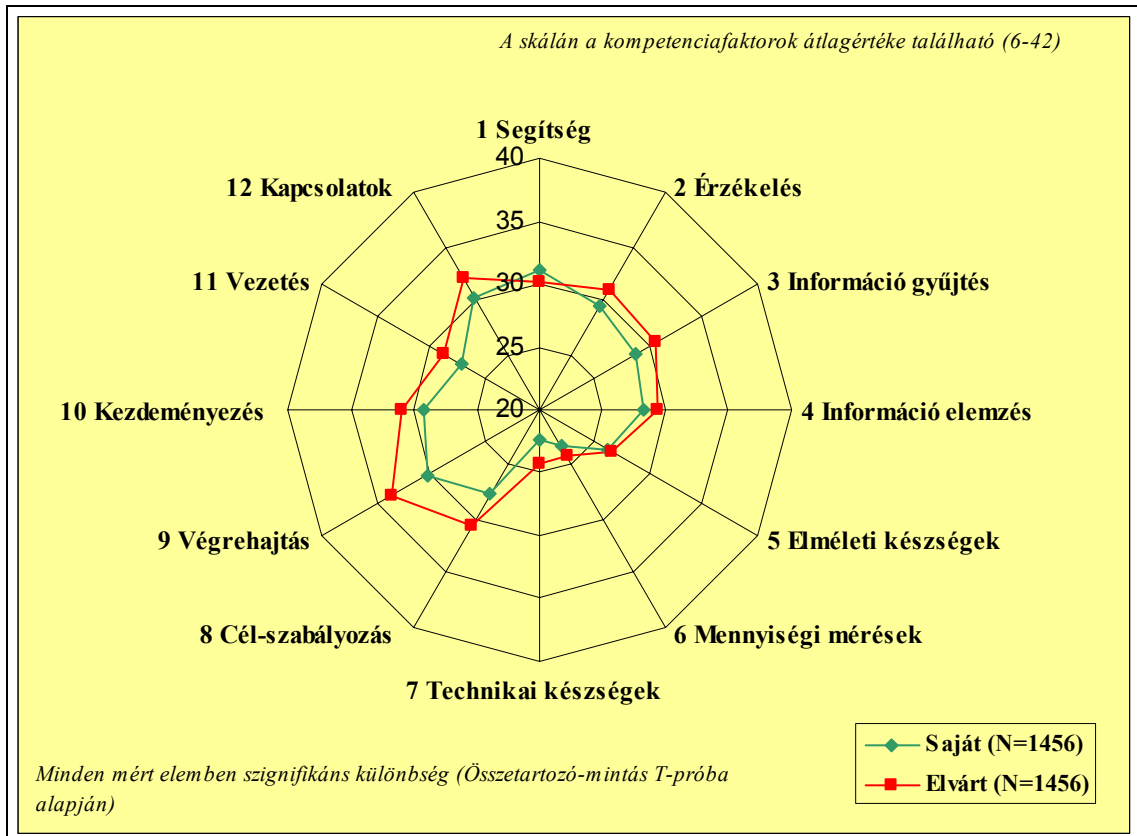
A faktoronkénti itemek pontszámait összegezve elvégeztem a kompetenciamérő kérdőívek kiértékelését, létrehoztam a teljes mintára, valamint a vezetői szintekre vonatkozó szervezeti profilokat, leképeztem a vezetői kompetenciák rangsorát és a teljes kérdőív válaszainak gyakorisági táblázatát, majd kiszámoltam a quadránsokat.

Megvizsgáltam továbbá az ismerttetett statisztikai próbák segítségével, hogy a vizsgált változók (*beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő, régió*) milyen hatással vannak a vezetői kompetenciák megítélésére.

Vizsgálataim kiterjedtek továbbá egy jól használható mutatószám-rendszer, a kompetencia-mutató kidolgozására és a teljes mintán való elemzésére. Végül értékeléseket végeztem arra vonatkozóan, hogy a vizsgált háttérváltozók milyen hatással vannak a kompetencia-mutatókra.

4.3.1. A vezetői kompetencia-vizsgálatok eredményei

20. ábra: A saját és az elvárt kompetencia faktorok profilja a teljes (felső-, közép-, operatív) vezetői mintán

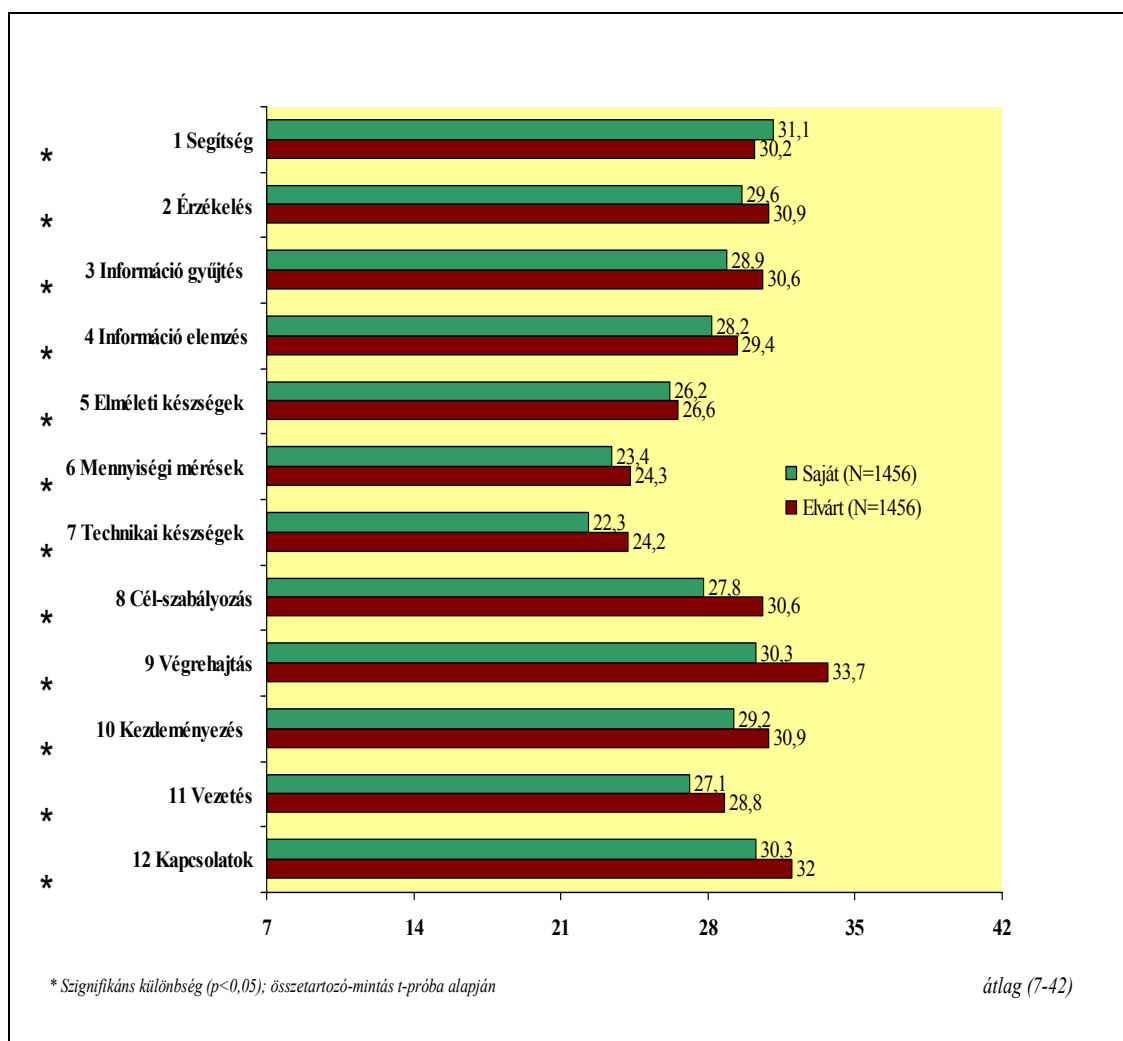


Forrás: saját vizsgálatok

A teljes vezetői minta elemzése alapján (20. ábra) megállapítható, hogy minden faktor esetében szignifikáns különbség van a saját (önértékelési adatok és az elvárt (munkaköréhez szükséges) kompetencia-átlagokban. A *Segítség* faktor (melynek saját értéke 31,1) kivételével mindegyik esetében magasabbak a munkaköri elvárt értékek, mint a saját átlagok. Ebből az következik, hogy a mezőgazdasági vállalatok vezetői elismerik hiányosságaikat, a munkakörük jobb ellátásához szükséges készségeikben, képességeikben látnak még fejlődési- fejlesztési lehetőségeket. A 21. ábrán - ahol a jobb áttekinthetőséget szolgálva a saját és az elvárt átlagértékek számokban is megjelenítésre kerültek – látható, hogy a vezetői munkakörhöz legfontosabbnak tartott kompetenciák a *Végrehajtás* (33,7) *Kapcsolatok* (32), *Kezdeményezés* (30,9), és az *Érzékelés* (30,9) faktorokban vannak. A meglévő saját értékek is ezekben a faktorokban a

legmagasabbak. A mezőgazdasági vállalatok vezetői önmagukat a *Segítség* faktorban, (ami az empátia, az emberi értékek iránti érzékenységet takarja) a munkakörükhöz elvárt szintnél is magasabbra értékelik. Legalacsonyabb átlagértékek tartoznak mind a saját, mind az elvárt átlagokat tekintve (vagyis kevésbé érzik fontosnak munkakörükhöz, és legkevésbé érzik kompetensnek saját magukat is) a *Technikai készségek*, *Mennyiségi mérések*, *Elméleti készségek* faktorokban.

21. ábra: A saját és az elvárt kompetencia faktorok átlagai a teljes (felső-, közép-, operatív vezetői) mintán

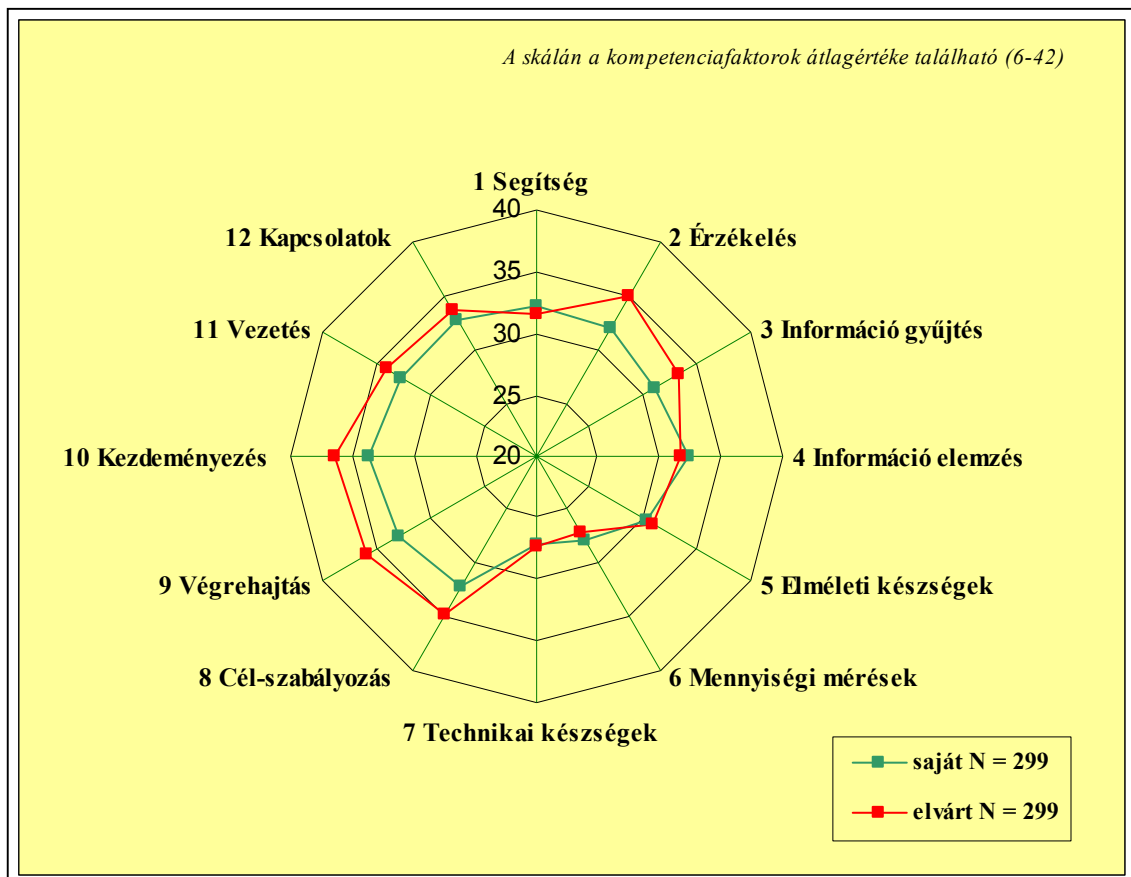


Forrás: Saját vizsgálatok

A felsővezetők kompetencia-profilja (22. ábra) a „legkiegyensúlyozottabb” a három vezetői szint profiljainak sorában, ehhez a vezetői szinthez tartoznak a legmagasabb átlagok.

Van néhány kompetenciafaktor (*Segítség, Információ elemzés, Mennyiségi mérések*), ahol a felsővezetők magasabbra értékelik saját kompetenciáikat, mint az a munkakörük betöltéséhez szükséges lenne, a többi faktor esetében magasabbak az elvárt átlagértékek a saját értékeknél. A legfontosabbnak ítélt kompetenciák a felsővezetői munkakör betöltéséhez a *Kezdeményezés (36,48)*, a *Végrehajtás (35,87)*, és az *Érzékelés (35)* faktorokhoz tartoznak. Legkevésbé fontosnak ítélt készségek a *Mennyiségi mérések (27,17)*, *Technikai készségek (27,39)*, és az *Elméleti készségek (30,87)*. Az elemzés folyamán összeállítottam a kompetencia-mérő kérdőív válasz-pontszámainak teljes mintára vonatkoztatott gyakorisági táblázatát is (6. melléklet), itt azonban említésre érdemes tendenciaszerű összefüggések nem mutathatók ki.

22. ábra: A saját és az elvárt kompetencia faktorok profilja a felsővezetői minta alapján

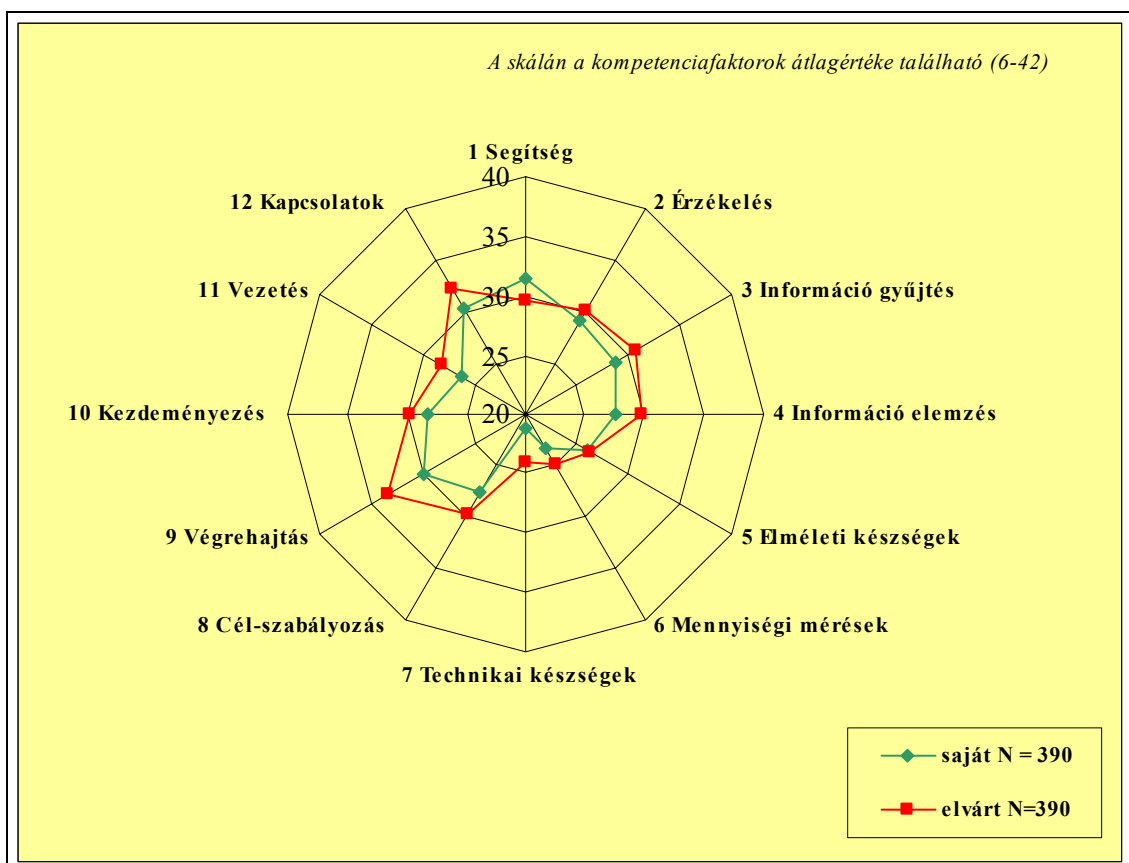


Forrás: Saját vizsgálatok

A középvezetők profilja (23. ábra) a teljes vezetői minta profiljára hasonlít leginkább. Különbség a teljes vezetői csoporthoz képest, hogy a *Vezetés* faktor saját értéke a középvezetőkénél alacsonyabb (26,29), mint a teljes minta esetében (27,1).

A *Segítség* faktor (melynek saját értéke 31,39) kivételével mindegyik esetében magasabbak a munkaköri elvárt értékek, mint a saját átlagok. A középvezetői munkakörhöz legfontosabbnak ítélt kompetenciák a *Végrehajtás* (33,47), *Kapcsolatok* (32,19), *Információgyűjtés* (30,61) faktorokhoz tartoznak. A középvezetők saját munkakörükhöz legkevésbé fontosnak ítélték a *Technikai készségek*, *Mennyiségi mérések*, *Elméleti készségek* faktorait.

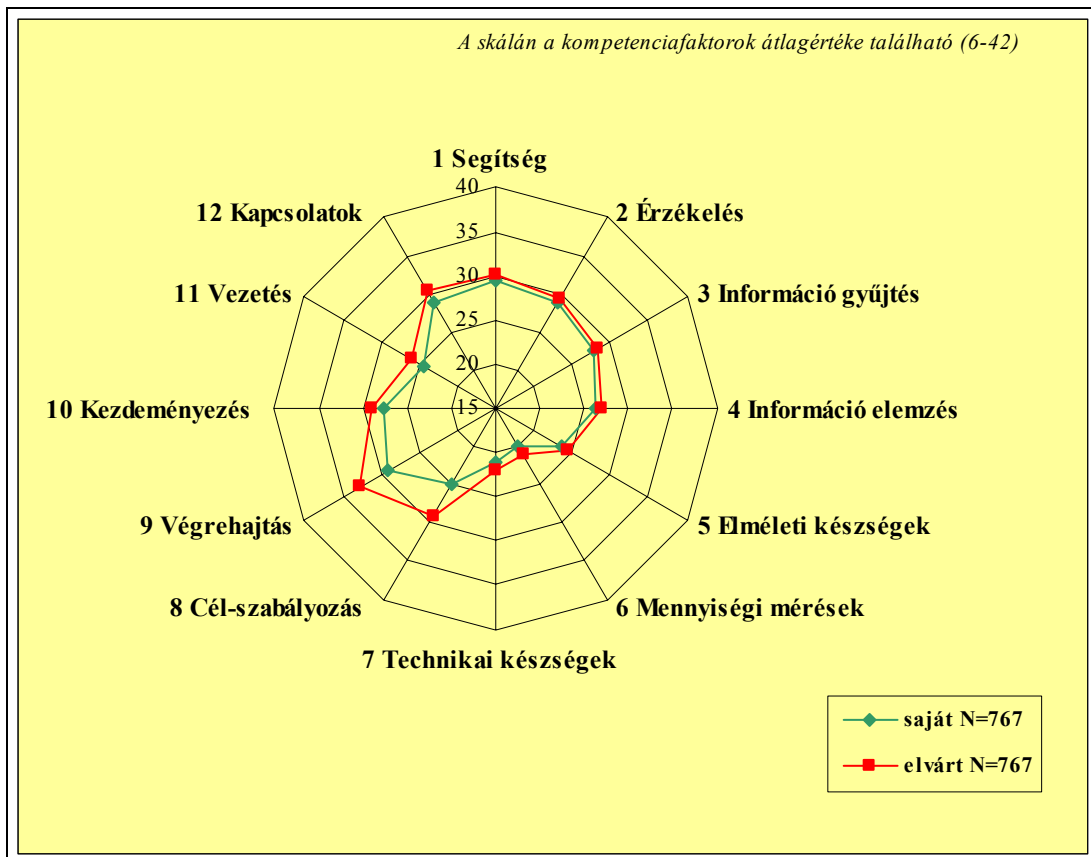
23. ábra: A saját és az elvárt kompetencia faktorok profilja a középvezetői minta alapján



Forrás: Saját vizsgálatok

A kompetencia faktorok átlagai az operatív vezetői szint profiljában a legalacsonyabbak (24. ábra). Mindegyik kompetencia faktor esetében magasabbak a munkaköri elvárt értékek, mint a saját átlagok.

24. ábra: A saját és az elvárt kompetencia faktorok profilja az operatív vezetői minta alapján



Forrás: Saját vizsgálatok

Az operatív vezetők munkakörükhöz legfontosabbnak ítélt kompetenciái a *Végrehajtás* (32,47), *Kapcsolatok* (30,37), és a *Segítség* (30,10) faktorokba tartoznak. Legkevésbé fontosnak ítélt készségeik (mind a saját, mind az elvárt átlagokat tekintve a legalacsonyabb pontértékeket kapták) a *Technikai készségek*, *Mennyiségi mérések*, *Elméleti készségek* faktorok kompetenciái.

A kompetencia vizsgálat eredményeit tekintve az értekezésem elején azt feltételeztem (H₃), hogy a felső-, közép-, és operatív vezetői szintek profiljai lényeges eltéréseket mutatnak az egyes szintekhez köthető vezetői feladatoknak megfelelően. Ez a kezdeti feltételezésem a vezetői szintek profiljainak elemzésével beigazolódott. A három vezetői szint profiljait összehasonlítva látható, hogy a közép- és operatív vezetői szint profilja hasonlít leginkább egymásra és a felsővezetők kompetencia - profilja különbözik leginkább mindkettőtől.

Feltételeztem továbbá, hogy a célszabályozás faktor esetében (ami a teljesítmény és az elérendő célok közötti összefüggés nyomon követésére vonatkozik) a felsővezetői csoport kompetencia pontszáma sokkal magasabb lesz, mint a közép- és operatív- szintű vezetői csoportoké. Hipotézisem a 7., 8., 9. táblázat adatai alapján szintén beigazolódott: a felsővezetők pontszámai a *Cél-szabályozás* faktorban jóval magasabbak, mint a közép- és operatív vezetők értékei. A *Cél-szabályozás* faktora a felsővezetők elvárt kompetencia-rangsorában is jóval előrébb áll (4. hely), mint a közép- és operatív vezetők rangsorában (7. és 6. hely).

A felsővezetők a kompetenciák rangsorát tekintve a kockázatvállalással, az új lehetőségek kihasználásával kapcsolatos készségeket (*Kezdeményezés*) és a napi operatív teendők folyamatos teljesítésének készségét (*Végrehajtás*) tekintik a legfontosabbnak a munkakörükhöz is, és a saját értékeiket tekintve is ezek a készségek állnak a rangsor elején (9. táblázat). Az felsővezetői munkakörhöz elvárt kompetenciák rangsorában 3. a változó körülményekhez való gyors, rugalmas alkalmazkodás készsége (*Érzékelés*), 4. pedig a kitűzött célok felé történő fokozatos irányítás (*Cél-szabályozás*) készsége áll, ami a saját kompetenciáikat tekintve a rangsorban csak a 8. és 7. helyet foglalja el. A felsővezetői csoport jóval erősebbnek érzi magát, mint ahogy az munkaköréhez szükséges lenne az őszinte emberi kapcsolatok kialakításának készségében (*Kapcsolatok*), az emberi értékek iránti érzékenység képességében (*Segítség*), valamint az információk összeillesztésének, elemzésének készségében (*Információ-elemzés*).

9. táblázat

A saját és elvárt kompetencia-átlagok és rangsoruk a felsővezetői mintán

Kompetencia faktor	Felsővezetők saját átlagai	Felsővezetők elvárt átlagai	Rangsor	
			saját	elvárt
1 Segítség	32,26	31,57	6	9
2 Érzékelés	32,04	35,00	8	3
3 Információ gyűjtés	31,04	33,30	9	7
4 Információ elemzés	32,39	31,70	5	8
5 Elméleti készségek	30,17	30,87	10	10
6 Mennyiségi mérések	27,87	27,17	11	12
7 Technikai készségek	27,09	27,39	12	11
8 Cél-szabályozás	32,22	34,87	7	4
9 végrehajtás	33,00	35,87	2	2
10 Kezdeményezés	33,70	36,48	1	1
11 Vezetés	32,65	34,22	4	5
12 Kapcsolatok	32,78	33,61	3	6

Forrás: Saját vizsgálatok

A középvezetők munkakörükhöz elvárt kompetencia-rangsorában a konkrét, napi cselekvésekkel kapcsolatos készségek (*Végrehajtás*), az őszinte emberi kapcsolatok kialakításának készsége (*Kapcsolatok*) és az *Információ gyűjtés* áll az első három helyen a rangsorban (10. táblázat). Az önértékelési saját rangsor ettől némi eltérést mutat: a *Végrehajtás* faktor itt csak a 3. helyen áll, helyette a *Segítség* faktora kapta az első helyet, ami a felsővezetői munkakörhöz elvárt kompetenciák rangsorában csak a 8. helyre került.

10. táblázat

A saját és elvárt kompetencia-átlagok és rangsoruk a középvezetői mintán

Kompetencia faktor	Középvezetők saját átlagai	Középvezetők elvárt átlagai	Rangsor	
			saját	elvárt
1 Segítség	31,39	29,64	1	8
2 Érzékelés	29,08	30,14	4	4
3 Információ gyűjtés	28,66	30,61	5	3
4 Információ elemzés	27,59	29,76	8	6
5 Elméleti készségek	26,03	26,14	10	10
6 Mennyiségi mérések	23,34	24,85	11	11
7 Technikai készségek	21,14	24,07	12	12
8 Cél-szabályozás	27,64	29,75	7	7
9 <i>Végrehajtás</i>	29,90	33,47	3	1
10 Kezdeményezés	28,19	29,78	6	5
11 Vezetés	26,29	28,20	9	9
12 <i>Kapcsolatok</i>	30,20	32,19	2	2

Forrás: Saját vizsgálatok

Az operatív vezetők munkaköri elvárt és önértékelési saját kompetencia-rangsorának egymáshoz való viszonya a „legkiegyensúlyozottabb”, a két érték között legnagyobb a három pontos rangsorbeli különbség (11. táblázat). Ez a különbség a *Segítség* faktorban mutatkozik meg: az operatív vezetők ebben érzik magukat legerősebbnek, míg ez a készség a munkaköri elvárások rangsorában csak a 3. helyen áll.

A saját és elvárt kompetencia-átlagok és rangsoruk az operatív vezetői mintán

Kompetencia faktor	Operatív vezetők saját átlagai	Operatív vezetők elvárt átlagai	Rangsor	
			saját	elvárt
1 Segítség	29,47	30,10	1	3
2 Érzékelés	28,63	29,43	4	4
3 Információ gyűjtés	27,77	28,37	5	7
4 Információ elemzés	26,33	26,90	7	8
5 Elméleti készségek	23,53	24,13	10	10
6 Mennyiségi mérések	19,97	21,10	12	12
7 Technikai készségek	21,07	22,07	11	11
8 Cél-szabályozás	24,90	28,90	8	6
9 Végrehajtás	28,87	32,47	2	1
10 Kezdeményezés	27,63	28,93	6	5
11 Vezetés	24,53	26,00	9	9
12 Kapcsolatok	28,73	30,37	3	2

Forrás: Saját vizsgálatok

A kompetencia - quadránsok értékeit a teljes mintán elemezve (12. táblázat) látható, hogy a *Viselkedéses készségek* quadránsát tekintve jelentkeznek a legnagyobb elvárások (ide tartoznak a *Cél-szabályozás*, a *Végrehajtás* és a *Kezdeményezés* faktorok.), ezt követi az *Interperszonális készségek*, az *Információs*, majd az *Analitikus készségek* csoportja. A saját (önértékelési) adatokat tekintve a teljes mintán az elvárásokhoz képest az első két quadráns sorrendje fordított, a mezőgazdasági vezetők legerősebbnek az *Interperszonális készségek* terén érzik magukat (ide tartoznak a *Vezetés*, *Kapcsolatok*, *Segítség* faktorok), a *Viselkedéses készségek* csoportja csak a második helyen áll.

A felsővezetői munkakör számára elvárt készségek között is első helyen áll a *Viselkedéses készségek* csoportja, de itt a második legfontosabb készségcsoportnak az *Információs készségek* bizonyultak (ide tartoznak az információ összegyűjtésével, elemzésével és a gyors rugalmas alkalmazkodással kapcsolatos kompetenciák, melyek a felsővezetői munkakörnek valóban szerves részét képezik), amely a felsővezetői elvárt készségek rangsorában csak a harmadik helyen áll.

A középvezetők elvárt készségeinek rangsora megegyezik a felsővezetőkével, míg az önértékelési adataikat tekintve az *Interperszonális készségekben* jobbnak vallják magukat, mint a *Viselkedéses készségekben*.

Az operatív vezetők elvárt kompetencia - quadránsainak sorrendje megegyezik a teljes minta elvárt adatainak sorrendjével, önmagukat azonban az *Interperszonális* és

Információs készségekben értékelik legmagasabbra, s csak ezt követi az első helyen elvárt *Viselkedéses készségek* csoportja.

12. táblázat

A kompetencia - quadránsok saját és elvárt értékei

Quadránsok (saját adatok)	Felsővezető	Középvezető	Operatív vezető	Teljes minta
Interperszonális készségek	97,70	87,88	82,73	88,52
Információs készségek	95,48	85,34	82,73	86,72
Analitikus készségek	85,13	70,51	64,57	71,92
Viselkedéses készségek	98,91	85,73	81,40	87,28
Quadránsok (elvárt adatok)	Felsővezető	Középvezető	Operatív vezető	Teljes minta
Interperszonális készségek	99,39	90,03	86,47	91,00
Információs készségek	100,00	90,51	84,70	90,90
Analitikus készségek	85,43	75,05	67,30	75,11
Viselkedéses készségek	107,22	93,00	90,30	95,20

Forrás: Saját vizsgálatok

A vezetői kompetenciavizsgálatok eredményeit összegezve az alábbi megállapítások tehetők:

- Az a feltételezésem, hogy a felső-, közép-, és operatív vezetői szintek profiljai lényeges eltéréseket mutatnak az egyes szintekhez köthető vezetői feladatoknak megfelelően, beigazolódott. A közép- és operatív vezetői szint profilja hasonlít leginkább egymásra és a felsővezetők kompetencia - profilja különbözik leginkább mindkettőtől.
- Összességében megállapítható, hogy a mezőgazdasági vezetők, mindhárom vezetői szinten látnak még fejlődési lehetőségeket saját képességeiket, készségeiket (kompetenciáikat) illetően, melyet a saját értéknél magasabb munkaköri elvárt értékek jeleznek.
- A teljes minta eredményei alapján a munkakörhöz legfontosabbnak ítélt kompetenciák a *Végrehajtás, Kapcsolatok, Kezdeményezés, és az Érzékelés* faktorokban vannak. A munkakörhöz legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a *Technikai készségek, Mennyiségi mérések, Elméleti készségek*.

- A felsővezetők munkakörük betöltéséhez a legfontosabbnak ítélik a rangsorban a *Kezdeményezés*, a *Végrehajtás*, és az *Érzékelés* faktorokat, ugyanakkor a legkevésbé fontosnak ítélt készségek a *Mennyiségi mérések*, *Technikai készségek*, és az *Elméleti készségek* kompetenciái.
- A középvezetők munkakörük betöltéséhez a legfontosabbnak ítélik a *Végrehajtás*, *Kapcsolatok*, *Információgyűjtés* faktorait, ugyanakkor legkevésbé fontosnak ítélték a *Technikai készségek*, *Mennyiségi mérések*, *Elméleti készségek* kompetenciáit.
- Az operatív vezetők munkakörükhöz legfontosabbnak ítélt kompetenciái a *Végrehajtás*, *Kapcsolatok*, és a *Segítség* faktorokba tartoznak, legkevésbé fontosnak ítélt készségeik a *Technikai készségek*, *Mennyiségi mérések*, *Elméleti készségek* faktorok kompetenciái.
- Az operatív vezetők munkaköri elvárt és önértékelési saját kompetencia-rangsorának egymáshoz való viszonya a „legkiegyensúlyozottabb”, a két érték között legnagyobb a három pontos rangsorbeli különbség, ami a *Segítség* faktorban mutatkozik meg: az operatív vezetők ebben érzik magukat legerősebbnek, míg ez a készség a munkaköri elvárások rangsorában csak a 3. helyen áll.
- Az a feltételezésem is beigazolódott, hogy a felsővezetők pontszámai a *Cél-szabályozás* faktorban (ami a teljesítmény és az elérendő célok közötti összefüggés nyomon követésére vonatkozik) jóval magasabbak, mint a közép- és operatív vezetők értékei. A *Cél-szabályozás* faktora a felsővezetők elvárt kompetencia-rangsorában is jóval előrébb áll (4. hely), mint a közép- és operatív vezetők rangsorában (7. és 6. hely).
- A teljes mintán elemezve a kompetencia - quadránsok értékeit látható, hogy a *Viselkedéses készségek* quadránsát tekintve jelentkeznek a legnagyobb elvárások (ide tartoznak a *Cél-szabályozás*, a *Végrehajtás* és a *Kezdeményezés* faktorok.), ezt követi az *Interperszonális készségek*, az *Információs*, majd az *Analitikus készségek* csoportja. A saját (önértékelési) adatokat tekintve a teljes mintán az elvárásokhoz képest az első két quadráns sorrendje fordított, a mezőgazdasági vezetők legerősebbnek az *Interperszonális készségek* terén érzik magukat (ide tartoznak a *Vezetés*, *Kapcsolatok*, *Segítség* faktorok), a *Viselkedéses készségek* csoportja csak a második helyen áll.

4.3.2. Az elemzett háttérváltozók hatása a vezetői kompetenciákra

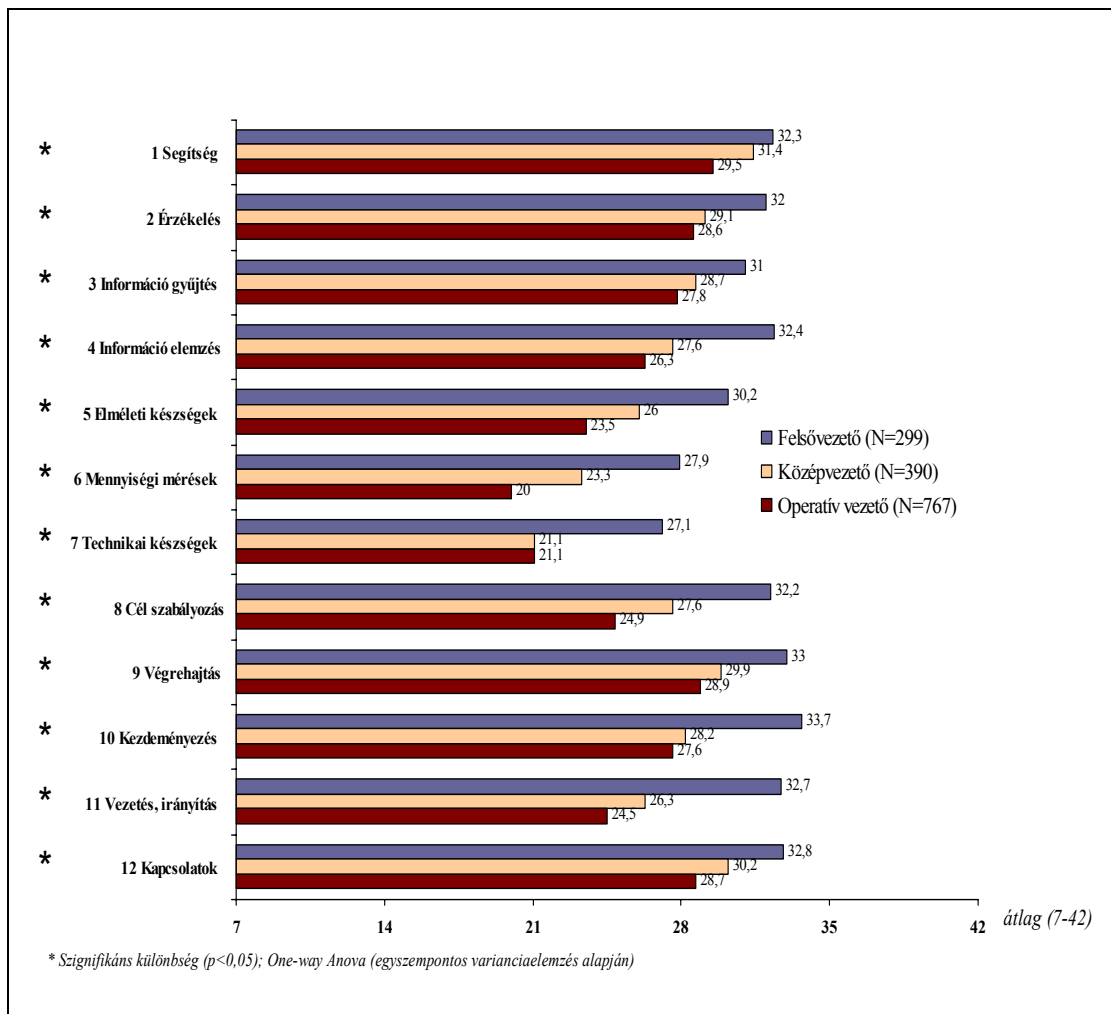
Célkitűzéseim közé tartozott az is, hogy megvizsgáljam, az elemzett háttérváltozóknak (*beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő, régió*) van-e valamilyen hatásuk a vezetői kompetenciákra.

Mivel a vezetői szintek szerinti részletes elemzésre az előző pontban már sor került, most csak néhány tendencia-szerű összefüggést hangsúlyozok ki.

Minden vizsgált kompetenciafaktor esetében szignifikáns eltérés mutatkozott a három vezetői szint saját (önértékelési) adatai között (25. ábra). A legmagasabb kompetencia-pontszámokat a felsővezetők érték el, őket követik a középvezetők, és a legalacsonyabb pontértékek tartoznak az operatív vezetői csoporthoz. Vagyis a felsővezetői csoport minden kompetenciafaktor esetében magasabbra értékeli önmagát a másik két vezetői szint önértékelésétől. Ez egyrészt arra enged következtetni, hogy a vizsgálatba vont mezőgazdasági vezetők igyekeztek egy reális, őszinte képet festeni magukról, másrészt az eredmények azt mutatják, hogy a három vezetői szint „kompetencia-színvonala” egymáshoz viszonyítva arányos. Érdekes eredmény, hogy sok faktor esetében a közép- és felsővezetői szint eredményei között jóval nagyobb (több esetben három, négyszeres) eltérések vannak, mint a közép- és operatív vezetői szintek kompetencia-átlagai között. Ez utal a vezetői szintek közötti különbségek mértékére is, vagyis az operatív és középvezetői szint között nincs akkora különbség, mint a középvezetői és felsővezetői szintek között.

A munkakörhöz elvárt kompetenciafaktorok esetében is elmondható, hogy szignifikáns eltérés mutatkozott a három vezetői szint adatai között (26. ábra). A legmagasabb kompetencia-pontszámok itt is a felsővezetői csoporthoz tartoznak, őket követik a középvezetők, és a *Segítség* faktor kivételével a legalacsonyabb pontértékek tartoznak az operatív vezetői szinthez. A mezőgazdasági vállalatok operatív vezetői tehát szükségesebbnek érzik az emberi értékek iránti érzékenység, az empátia készségének meglétét (*Segítség* faktor) munkakörükhöz, mint a középvezetők a középvezetői munkakörhöz. Ez érthető abból a szempontból, hogy az operatív vezetői szint van közvetlenül kapcsolatban az alkalmazottakkal, így számukra szinte nélkülözhetetlen ez a készség.

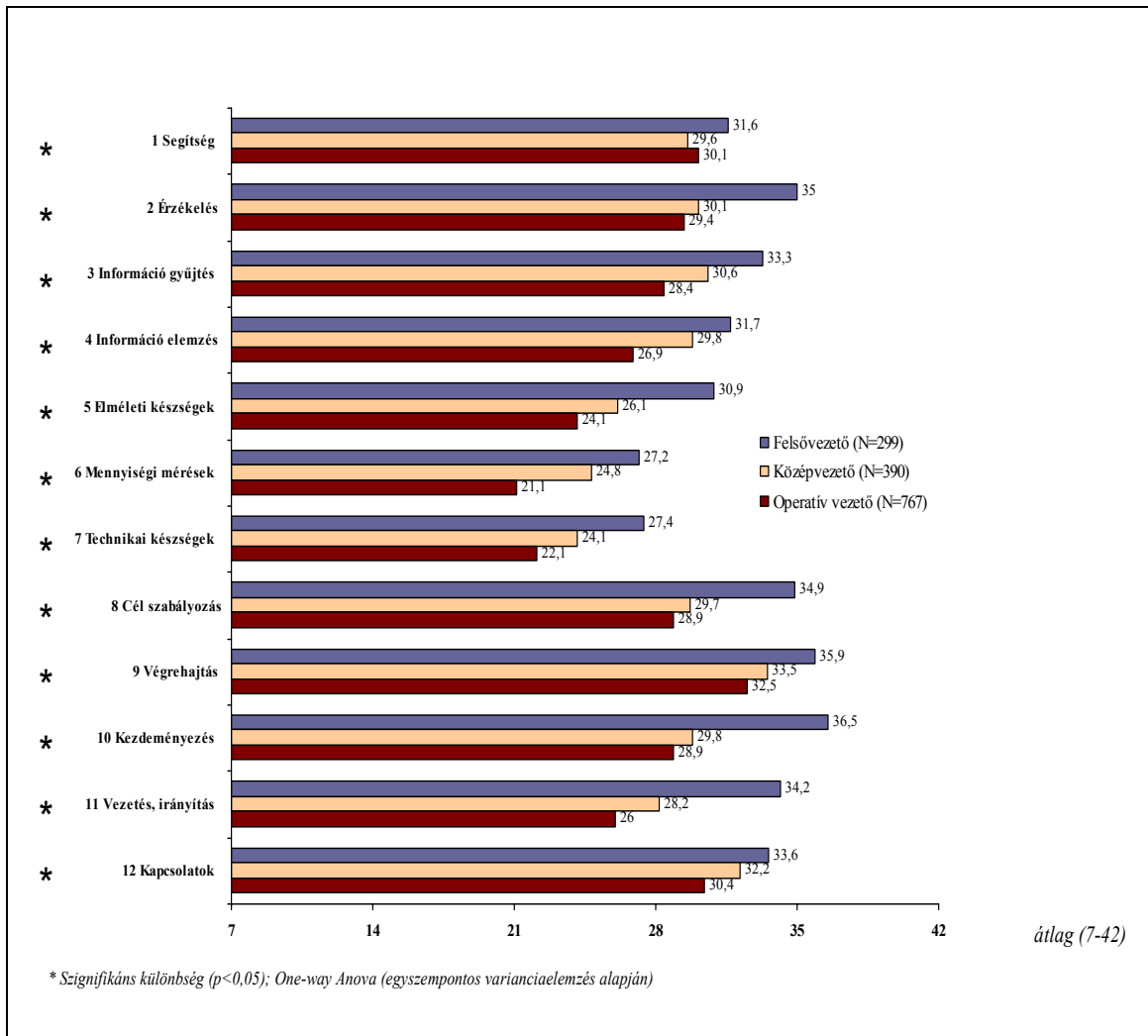
25. ábra: A saját kompetencia megítélése a beosztás függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a felsővezetői pontszámok (elvárt kompetenciaértékek) jóval nagyobb arányban különböznek a középvezetői pontszámoktól, mint a középvezetők értékei az operatív vezetői szint eredményeitől. Annak, hogy a különbség mégsem olyan szembeötlő, mint a saját értékek esetében, az az oka, hogy a felsővezetők úgy érzik, néhány kompetenciafaktorban magasabb szinten állnak, mint az munkakörükhöz szükséges lenne. A felsővezetők tehát sokkal nagyobb elvárásokat támasztanak a felsővezetői munkakör betöltéséhez az *Érzékelés*, a *Cél-szabályozás*, a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* kompetenciáiban, mint a középvezetők ugyanezen faktorokban a saját munkakörükhöz szükségesnek tartanak.

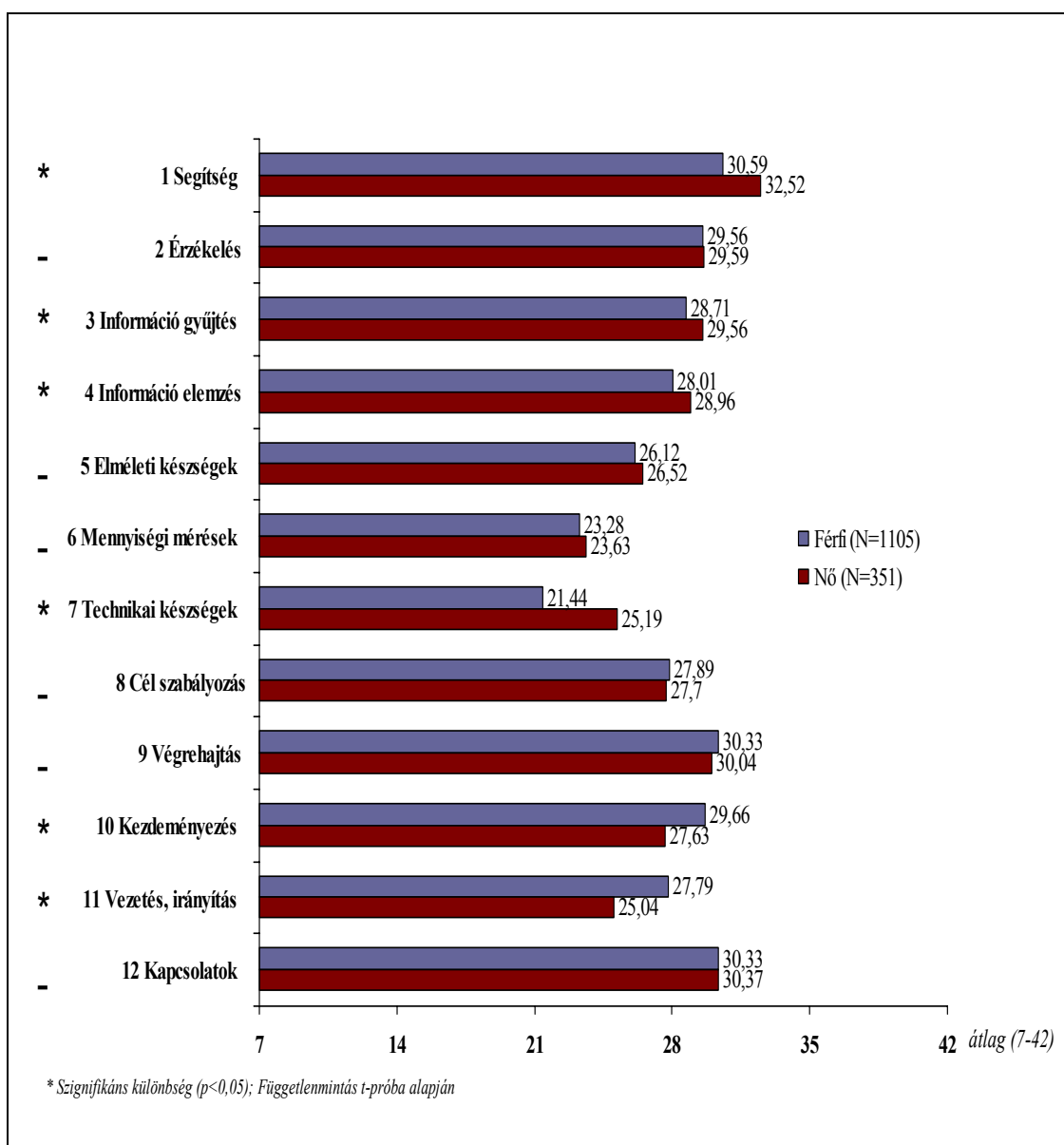
26. ábra: Az elvárt kompetencia megítélése a beosztás függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A nemek és a kompetenciák viszonyának vizsgálatokor a saját kompetenciák megítélésében hat kompetenciafaktor esetében találtam szignifikáns különbséget a férfi és női vezetők átlagai között (27. ábra). Ezek közül a női vezetők önértékelése magasabb a *Segítség*, az *Információ összegyűjtés*, az *Információelemzés* és a *Technikai készségek* faktorokban. A férfivezetők magasabbra értékelik önmagukat a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* kompetenciáiban, mint a nők. A két nem átlagai közötti legnagyobb különbség (3,75) a női vezetők javára a *Technikai készségek* kompetenciáiban van, ami a számítógép és egyéb berendezések üzemeltetésének készségeit takarja. A vezetők nemüktől függetlenül a *Segítség*, a *Kapcsolatok* és a *Végrehajtás* kompetenciáit tartják legfontosabbnak a vezetői munkakörhöz.

27. ábra: A saját kompetencia megítélése a nemek függvényében

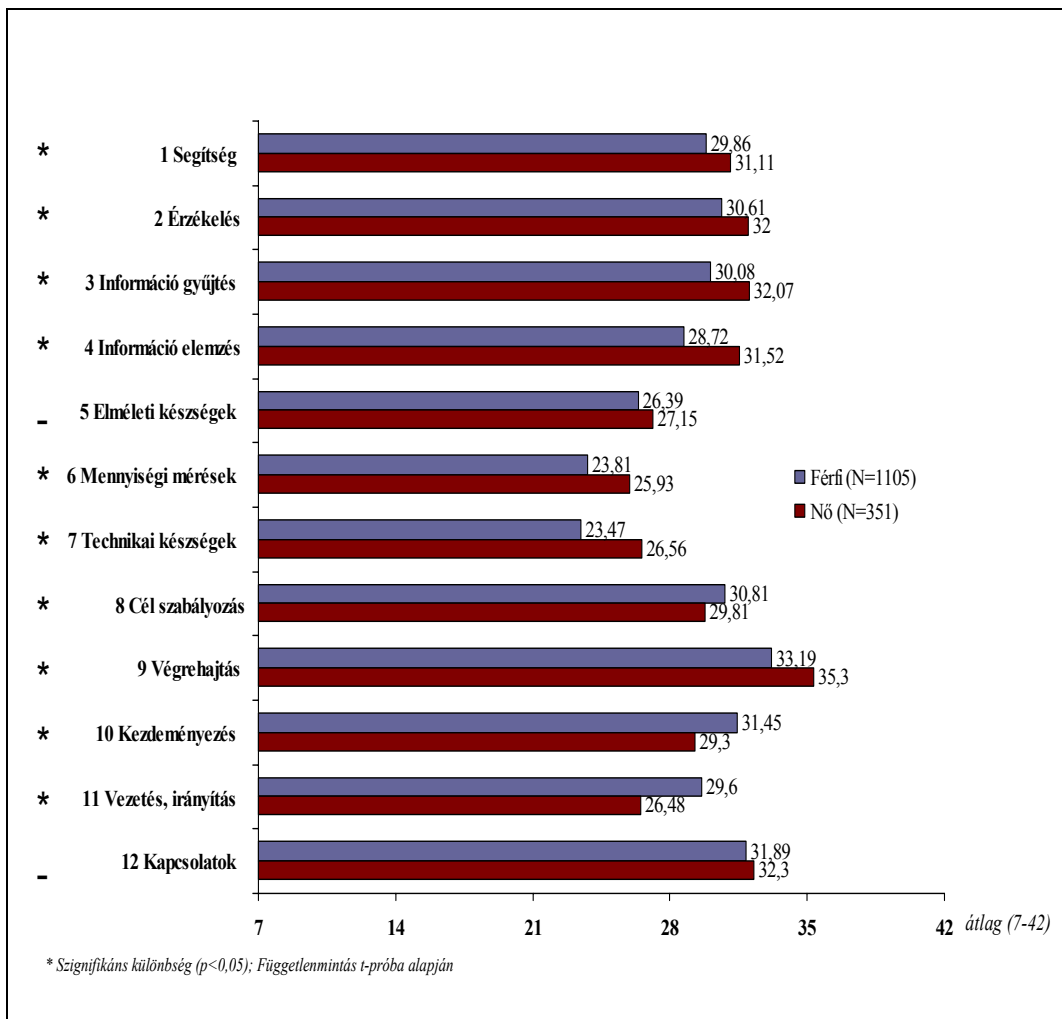


Forrás: Saját vizsgálatok

A nemek függvényében vizsgálva a munkakörhöz elvárt kompetenciákat az *Elméleti készségek* és a *Kapcsolatok* faktorok kivételével az összes többinél szignifikáns különbség mutatkozott a női és férfi vizsgálati minta átlageredményei között (28. ábra). A *Cél-szabályozás*, a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* faktorok kivételével az összes többinél a női vezetők munkaköri elvárásai magasabbak a férfivezetőkétől. Legnagyobb különbségek az *Információelemzés* (2,8) és a *Technikai készségek* (3,09) faktoraiban vannak a két nem között a női vezetők fontosabbnak ítélik a férfiaknál ezeket a faktorokat a vezetői munkakörhöz. Nagy különbséget mutat még a *Vezetés*,

irányítás elvárt értéke (3,12) a két nem között, itt a férfiak tartják fontosabbnak a vezetői munkakörhöz ezt a kompetenciát. Nemtől függetlenül a *Segítség* faktorát kivéve mindenhol magasabbak a munkakörhöz elvárt kompetenciaértékek, mint az önértékelési adatok.

28. ábra: Az elvárt kompetencia megítélése a nemek függvényében

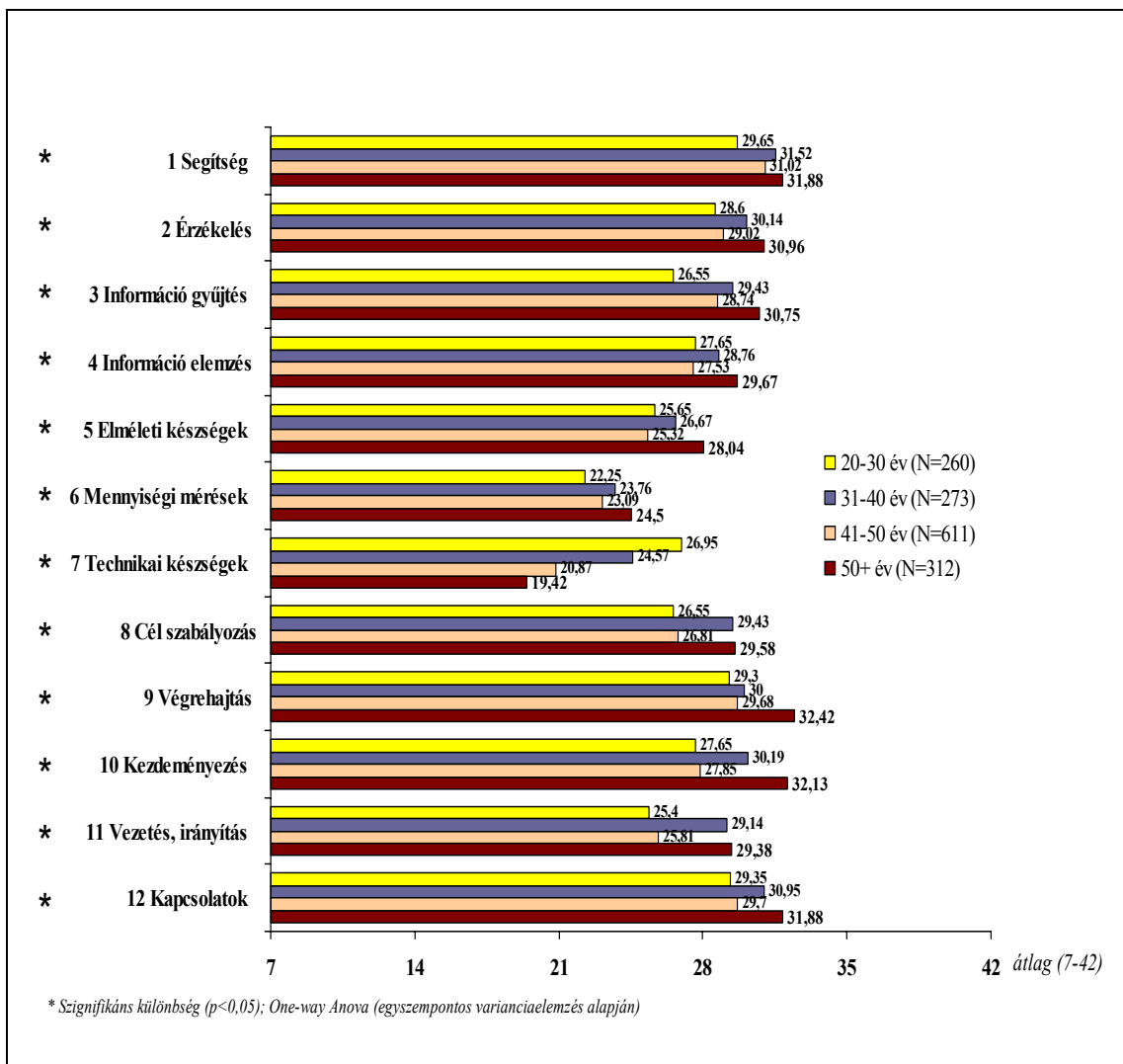


Forrás: Saját vizsgálatok

A 29. ábrán látható, hogy a saját kompetencia megítélésénél minden faktor esetében szignifikáns különbség mutatkozik az életkori csoportok átlageredményei között. Egy kivétellel minden faktor esetében az 50 éven felüli korosztály értékelte a legmagasabb pontszámokkal önmagát, őket követte a 31-40 éves korcsoport, majd a 41-50 éves korcsoport önértékelési átlagai következnek és a legalacsonyabb értékek tartoznak a a legfiatalabb, 20-30éves korcsoporthoz. A Technikai készségek faktora, ami a bonyolult

berendezések üzemeltetéséhez kapcsolódó készségeket takarja kivételt képez, ebben a legfiatalabb korosztály értékelte magát a legmagasabbra és az életkor előrehaladtával egyre kisebb pontértékeket adtak maguknak a vezetők. Legnagyobb különbségek az életkori csoportok önértékelési eredményeiben a *Technikai készségek*, a *Cél-szabályozás*, a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* kompetenciafaktorokban vannak.

29. ábra: A saját kompetencia megítélése az életkori csoportok függvényében

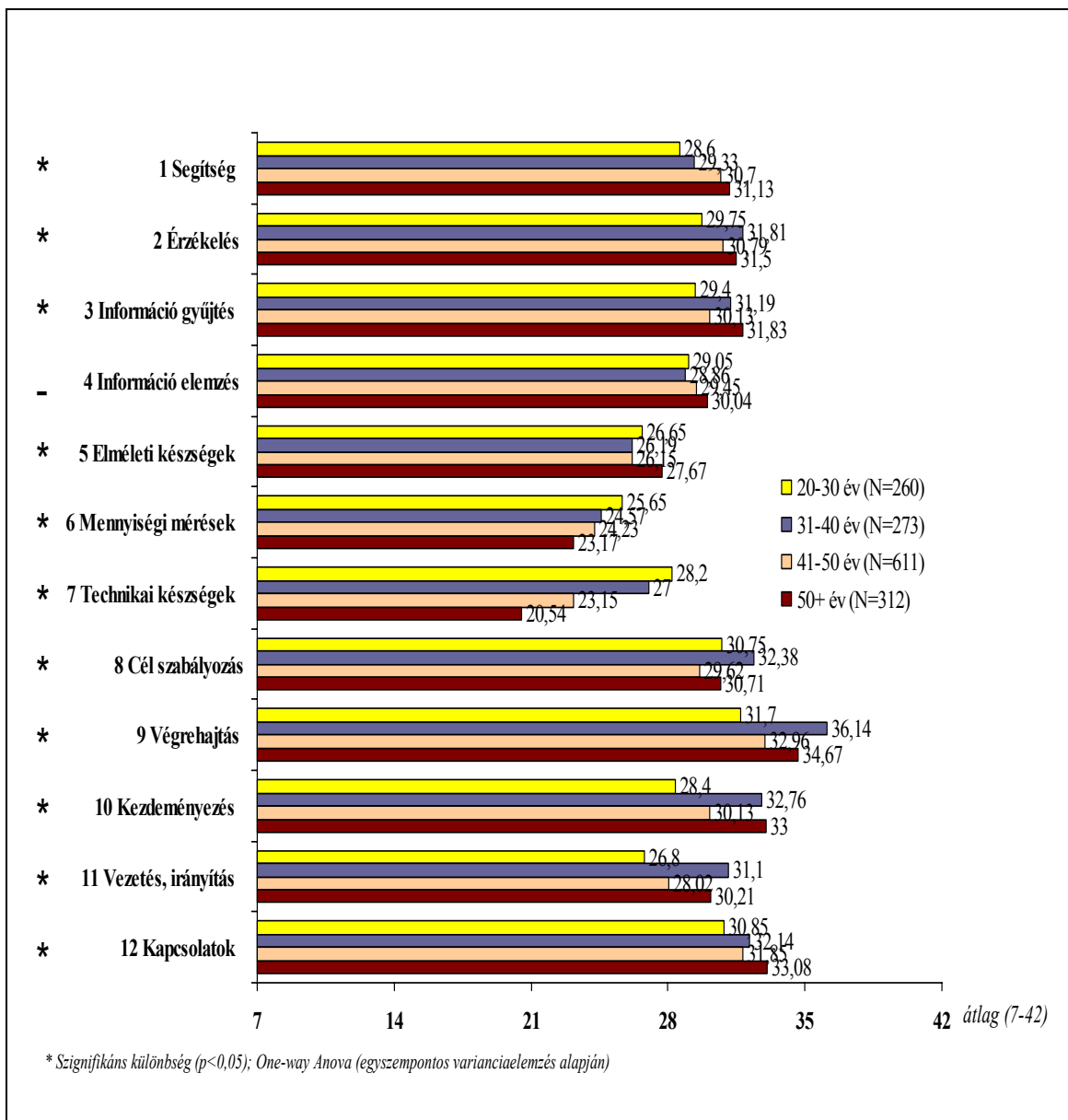


Forrás: Saját vizsgálatok

Az *Információelemzés* faktor kivételével az összes többi esetben szignifikáns különbség mutatkozott a különböző korcsoportok munkaköréhez elvárt kompetenciaátlagaiban (30. ábra). A *Segítség* faktorában minden életkori csoportban magasabb saját értékeket adtak maguknak a vezetők, mint a munkakörükhöz elvárt

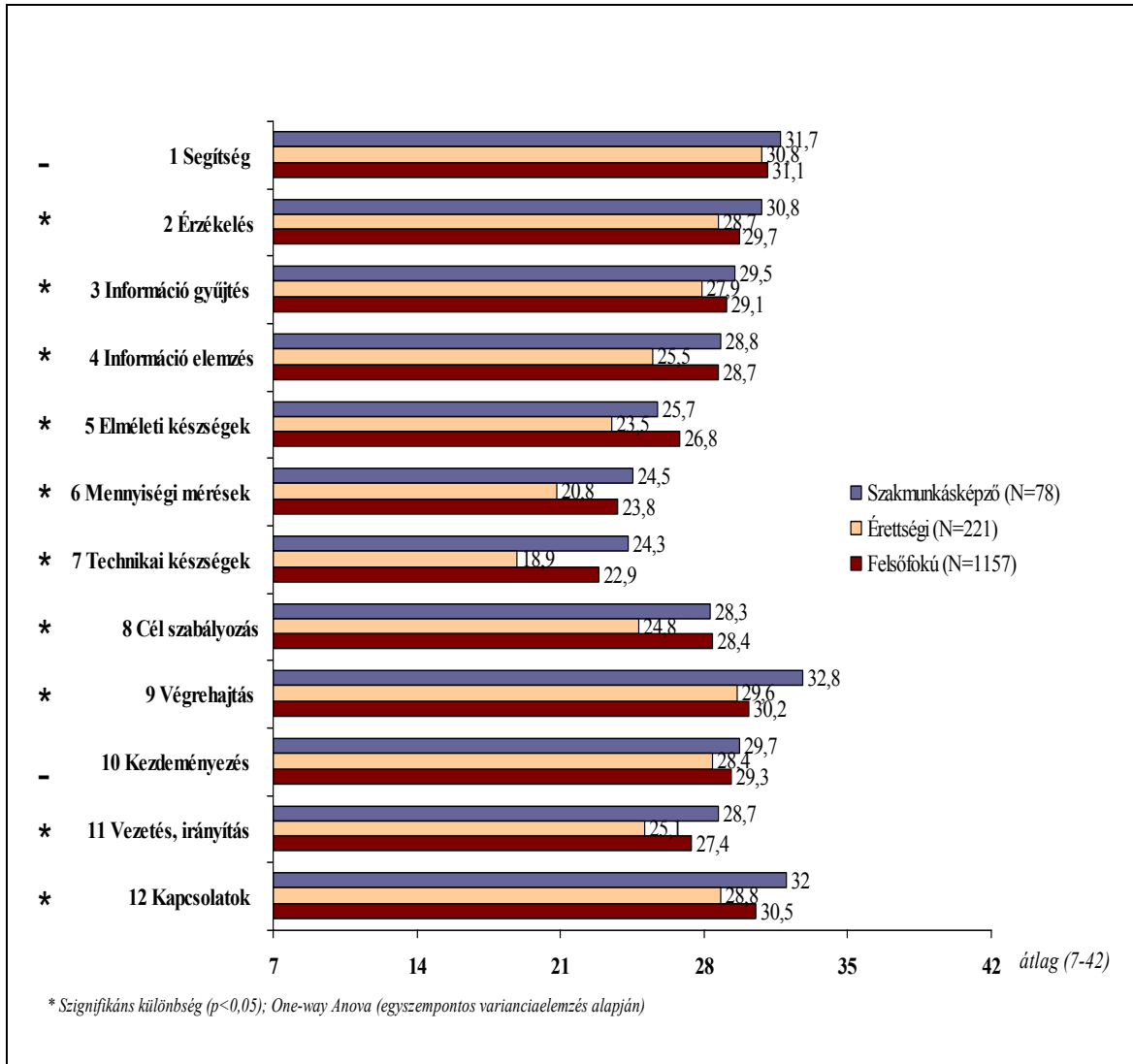
értékeik, az összes többi faktorban minden korcsoportban a munkaköri elvárásokat magasabbra értékelték a saját kompetenciáiknál. Néhány kompetencia esetében a legaktívabb, 31-40 éves korcsoport elvárásai meghaladják az 50 éven felüli korosztály elvárásait, ezek az *Érzékelés*, a *Cél-szabályozás*, a *Kezdeményezés* és a *Vezetés*, irányítás faktorai.

30. ábra: Az elvart kompetencia megítélése az életkori csoportok függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

31. ábra: A saját kompetencia megítélése az iskolai végzettség függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A *Segítség* és a *Kezdeményezés* faktorok kivételével az összes többi faktor esetében szignifikáns különbség mutatkozik a különböző iskolai végzettségű vezetői csoportok átlageredményeiben (31. ábra).

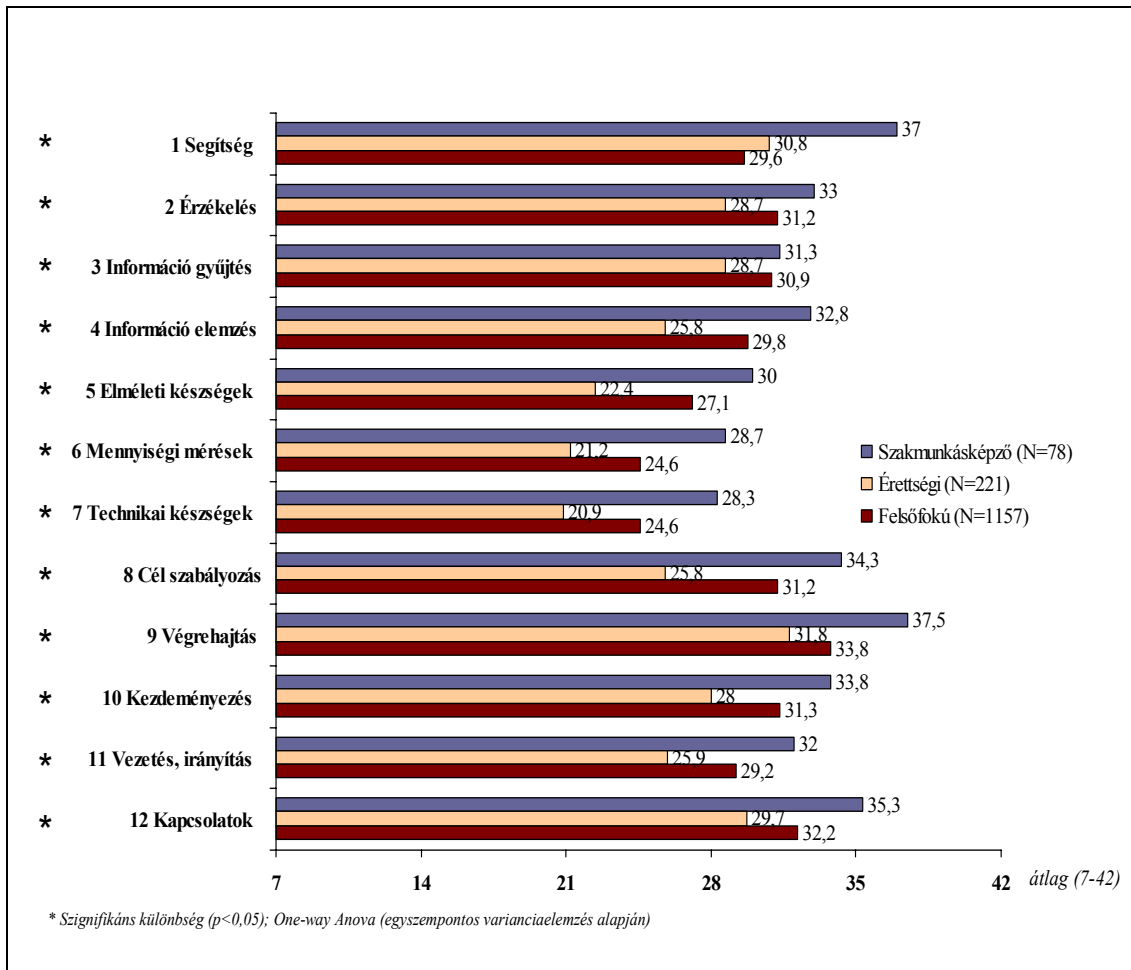
A 31. ábra grafikonjának eredményeiből jól látszik, hogy az a kiindulási feltételezésem, miszerint van összefüggés a vezetők iskolai végzettsége és vezetői kompetenciái között, azaz minél magasabb egy vezető iskolai végzettsége, annál magasabbak kompetenciaértékei (H_5), nem nyert igazolást. Két kompetenciafaktor kivételével a többi faktor esetében a legalacsonyabb iskolai végzettségű mezőgazdasági vezetők adták a

legmagasabb önértékelési pontszámokat maguknak. Minden faktor esetében őket követik a felsőfokú iskolai végzettségű vezetők, és legalacsonyabb kompetencia átlagértékek tartoznak a középfokú végzettségű mezőgazdasági vezetőkhöz. A felsőfokú iskolai végzettségű vezetők átlageredményei a legmagasabbak az *Elméleti készségek* faktorában, ami a modellek, koncepciók logikus felhasználásának készségét méri; és a *Cél-szabályozás* faktorában, amely a kitűzött célok felé történő fokozatos irányítással kapcsolatos készségeket méri. Ez az eredmény logikusnak tűnik, hisz a felsőfokú végzettséggel megalapozott elméleti tudás csak ezt a csoportot jellemzi és a felsővezetői feladatkörhöz elengedhetetlen a jelenlegi eredmények állandó összevetése a jövőben elérendő célállapottal.

A legszembevetőbb különbségek így a szakmunkásképzőt végzett és az érettségizett vezetői csoportok átlageredményeiben vannak. Legnagyobb különbségek jellemzik a *Technikai készségek* faktorát (5,4), a *Vezetés, irányítás* (3,6), a *Cél-szabályozás* (3,5), a *Végrehajtás* (3,2) faktorokban. A szakmunkásképzőt végzett vezetők a legmagasabbra értékelik saját magukat a *Végrehajtás* kompetenciafaktorában, ami a konkrét, napi operatív cselekvésekkel kapcsolatos faktor, ezt követik a *Kapcsolatok* és a *Segítség* faktorban elért átlageredmények.

A munkakörhöz elvárt kompetenciaátlagokat vizsgálva az összes faktor esetében szignifikáns különbség mutatkozik a különböző iskolai végzettségű vezetői csoportok átlageredményeiben (32. ábra). A *Segítség* faktor kivételével az összes többinél ugyanaz a tendencia figyelhető meg, mint a saját értékelésnél, azaz a szakmunkásképzőt végzett vezetők átlagpontszámai a legmagasabbak, őket követik a felsőfokú végzettségű vezetők pontszámai, és a legalacsonyabb átlagértékek tartoznak a középfokú végzettségű vezetőkhöz. Kivétel ez alól a diplomás vezetők *Segítség* faktorban lévő átlagértéke, ahol a sajátértékelés pontszáma magasabb (31,1), az elvárt értéknél (29,6), és az érettségizett vezetők *Kezdeményezés* faktorban nyújtott magasabb önértékelési eredménye (28,4) a munkaköréhez elvártnál (28). A szakmunkásképző iskolát végzett vezetők nagyon magas munkaköri elvárás átlagokat produkáltak, ez fokozottan igaz a *Végrehajtás* (37,5), a *Segítség* (37) és a *Kapcsolatok* (35,3) faktorokban.

32. ábra: Az elvárt kompetencia megítélése az iskolai végzettség függvényében

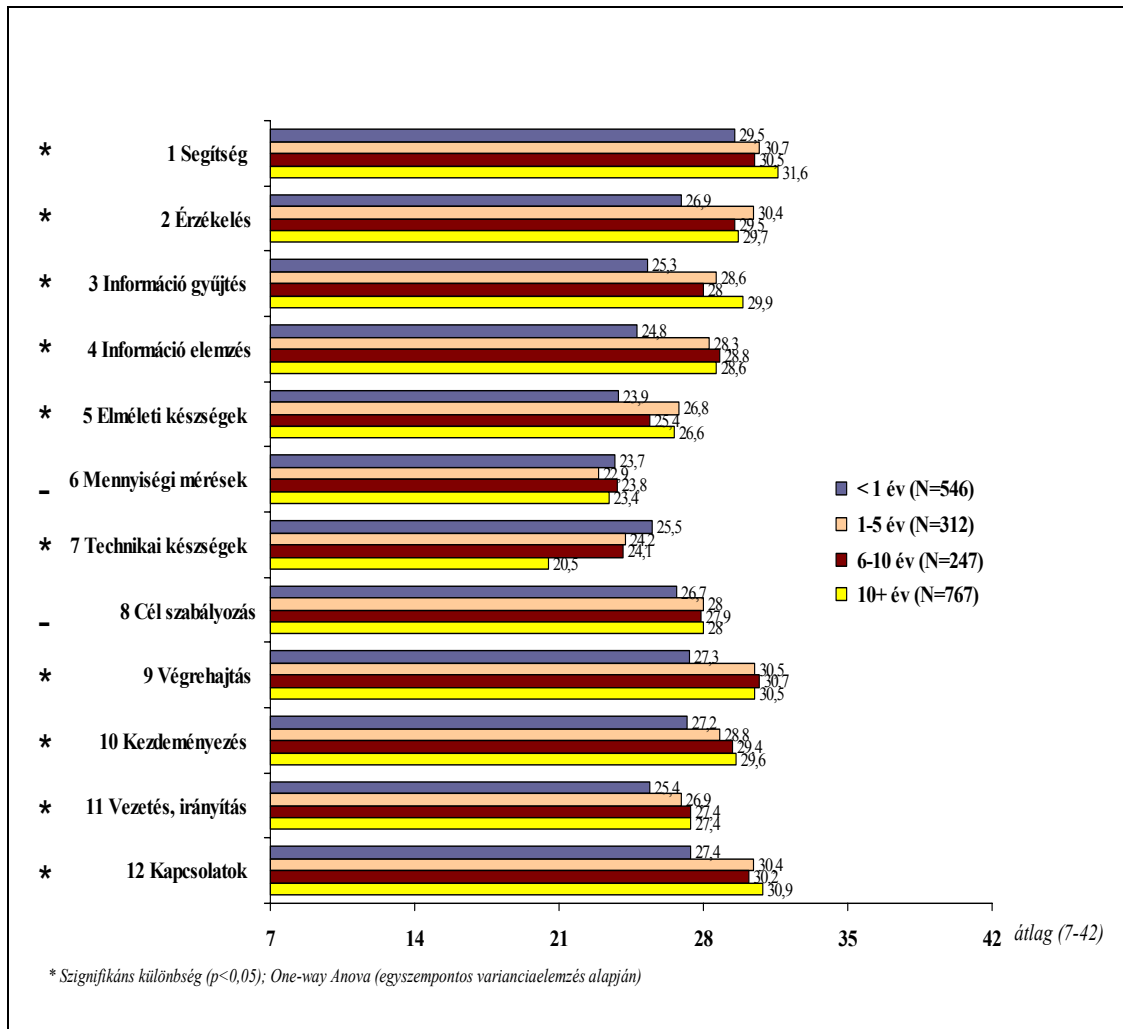


Forrás: Saját vizsgálatok

A munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő függvényében vizsgálva a saját kompetenciákat megállapítható, hogy a *Mennyiségi mérések* és a *Célszabályozás* faktorok kivételével az összes többi faktor esetében szignifikáns különbség mutatható ki a különböző csoportokba tartozó vezetők átlageredményeiben (33. ábra). Az eredményekből az látszik, hogy egyetlen faktor kivételével az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó vezetők önértékelési eredményei jóval elmaradnak a többi három csoport átlagaitól. Legnagyobb lemaradásaik vannak a többi csoporthoz képest az *Érzékelés*, *Információ gyűjtés és elemzés*, *Végrehajtás* és a *Kapcsolatok* faktorokban. Ez érthető is abból a szempontból, hogy ilyen rövid idő alatt a vezetők még nem tudták megszerezni a kellő helyi tapasztalatokat, még nem látják át tökéletesen a vállalati

folyamatokat, nem tudták kialakítani tartalmas munkatársi kapcsolataikat s mindez nehézséget okozhat számukra, ez mutatkozik meg önértékelési eredményeikben. A *Technikai készségek* faktorban (amely számítógép és egyéb bonyolult berendezések üzemeltetési készségeit méri) azonban éppen ennek a csoportnak az átlageredményei a legmagasabbak. Az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó vezetők elsősorban a fiatalabb korosztályból kerülnek ki, ez az a réteg, amely tanulmányai folytán komolyabb informatikai és technikai képzést kapott.

33. ábra: A saját kompetencia megítélése a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A *Technikai készségek* átlageredményeiben megfigyelhető az a tendencia, hogy minél régebben van valaki a vállalatnál vezetőként, annál alacsonyabb önértékelési

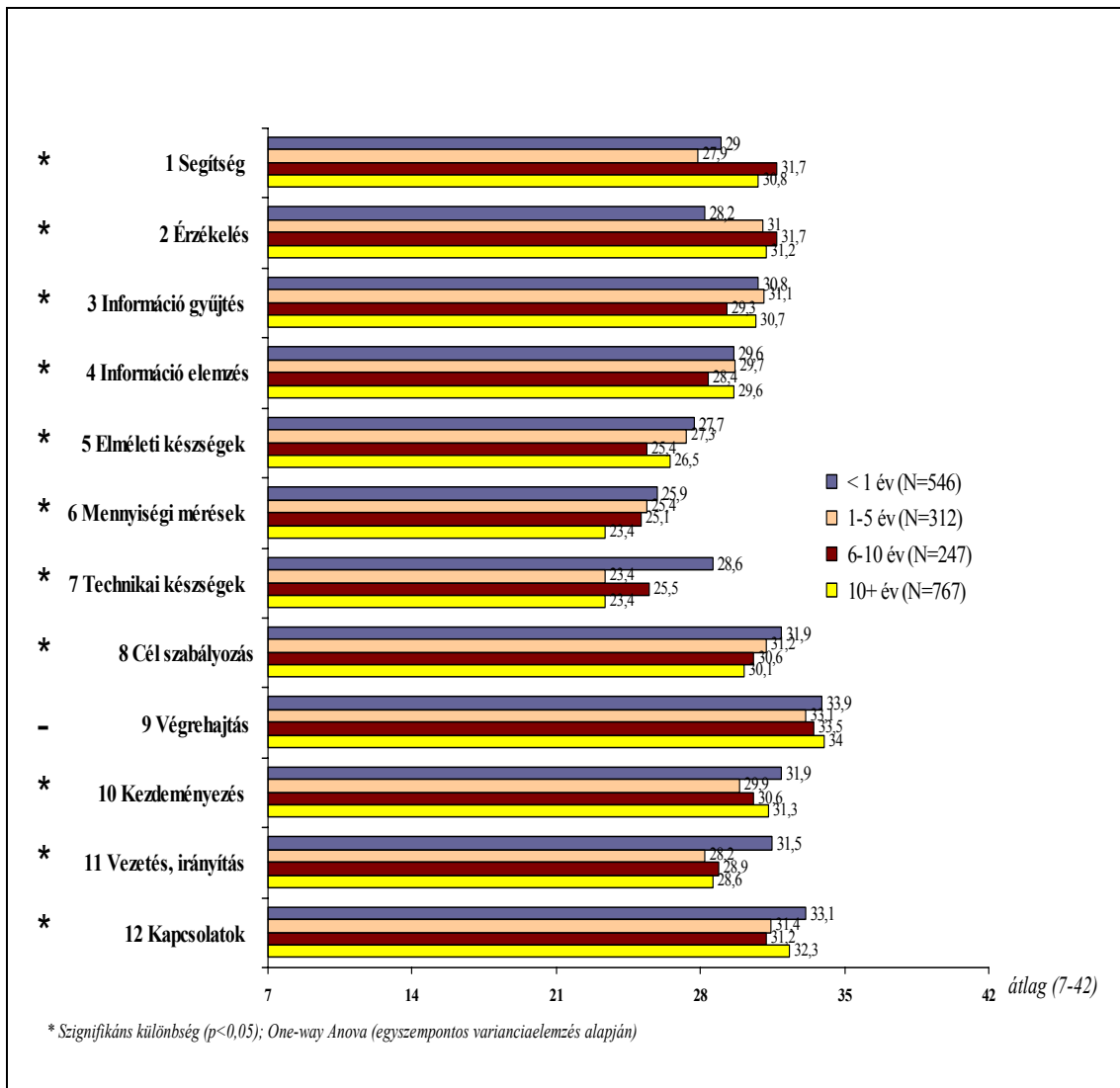
pontszámot adott erre a kompetenciára, ez összefüggésbe hozható az informatika és technika fokozatos ágazati fejlesztésével. A legalacsonyabb önértékelési átlagpontszám éppen ebben a faktorban született, a 10 évnél régebben a vállalatnál dolgozó vezetők körében.

Számos kompetenciafaktor esetében azonban megmutatkozik a sokéves tapasztalat előnye: a legmagasabb átlagértékek a *Segítség, Információgyűjtés, Kezdeményezés* és a *Kapcsolatok* faktorok esetében a 10 évnél régebben a vállalatban dolgozó vezetők körében születtek. Az a kezdeti feltételezésem tehát (H_4), hogy a vizsgált módszer kompetencia-elemei közül, a 10 évnél régebben a vállalatnál dolgozó vezetők különösen fontosnak értékelik a *Kapcsolatokkal, Segítséggel, Információ gyűjtéssel* kapcsolatos kompetenciákat, beigazolódott.

A *Végrehajtás* faktort kivéve (melyet egységesen a legfontosabb elvárt munkaköri kompetenciafaktorként értékelnek a vezetők), a többi faktor esetében szignifikánsan különböznek az átlageredmények a munkahelyen eltöltött idő függvényében (34. ábra).

A legtöbb faktor esetében az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó vezetők foglalmazták meg a legmagasabb elvárásokat munkakörükkel és egyben magukkal szemben. Érdekes eredmény, hogy a *Technikai készségek* faktorban az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó vezetők saját eredményei a legmagasabbak, mégis ők foglalmazzák meg a legmagasabb elvárásokat, jóval meghaladva a másik három csoport eredményeit. Ez a jórészt fiatal szakembereket tömörítő csoport érzékeli igazán, hogy mennyire fontos napjainkban az állandó technikai és informatikai önfelkészítés. Az 1-5 éve a vállalatban dolgozó vezetők már úgy értékelik, hogy technikai készségeikben meghaladják a munkakörükhöz szükséges szintet.

34. ábra: Az elvárt kompetencia megítélése a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő függvényében

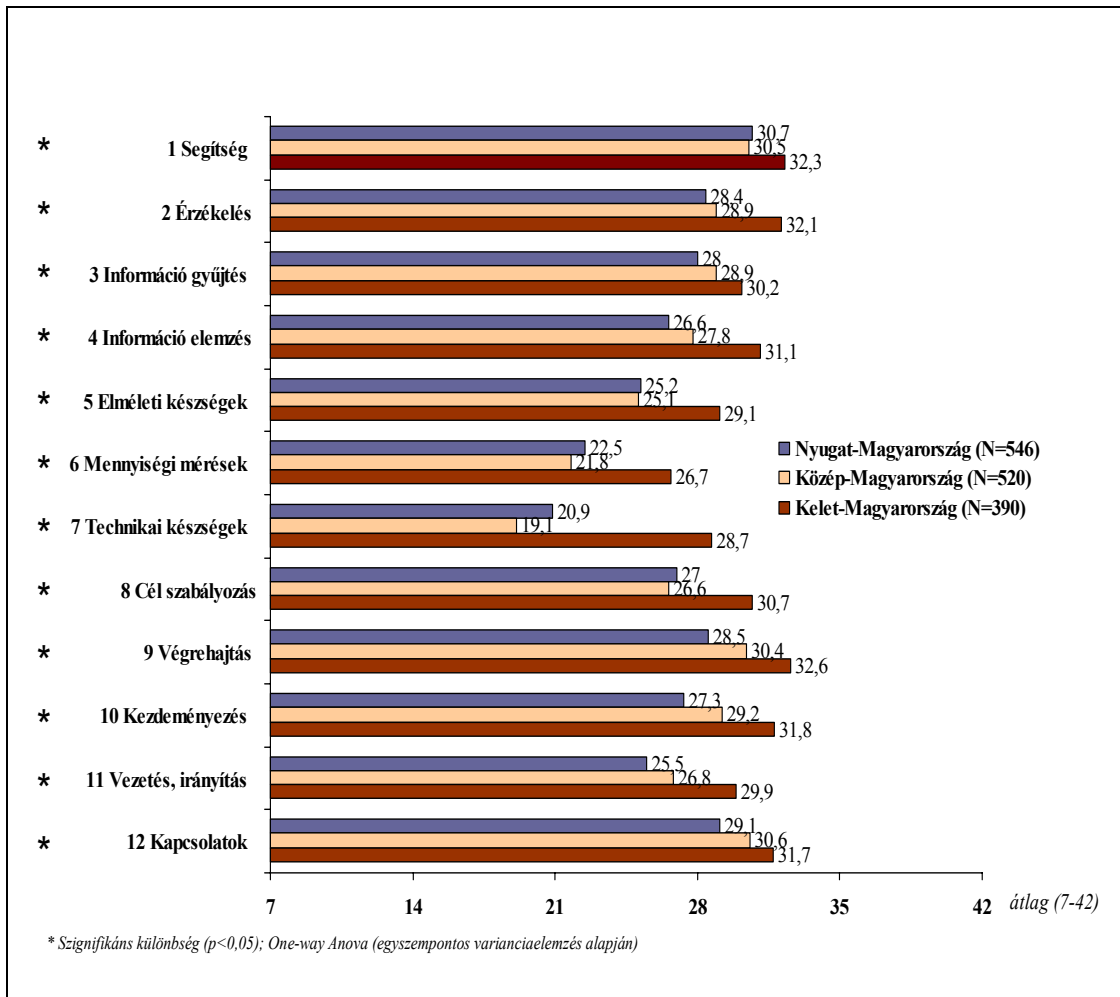


Forrás: Saját vizsgálatok

A vezetői kompetenciák régiók szerinti átlageredményeit vizsgálva a 35. ábrán látható, hogy minden faktor esetében szignifikáns különbség mutatkozik az ország különböző régióiban dolgozó mezőgazdasági vezetők eredményeiben. Az összes kompetenciafaktorban a kelet-magyarországi átlagok a legmagasabbak, ezt követik néhány faktort kivéve a közép-magyarországi értékek, és általában legalacsonyabbak a nyugat-magyarországi vezetők kompetenciaátlagai. A kelet-magyarországi vezetők jóval erősebbnek vallják magukat az *Elméleti készségek*, *Mennyiségi mérések* és *Technikai készségek* kompetenciáiban a másik két régióban dolgozó vezetőktől. A

mezőgazdasági vezetők régiótól függetlenül egyöntetűen az emberi értékek iránti empátias érzékenység és az őszinte emberi kapcsolatok kialakításának készségében tartják magukat a legerősebbnek.

35. ábra: A saját kompetencia megítélése a régió függvényében

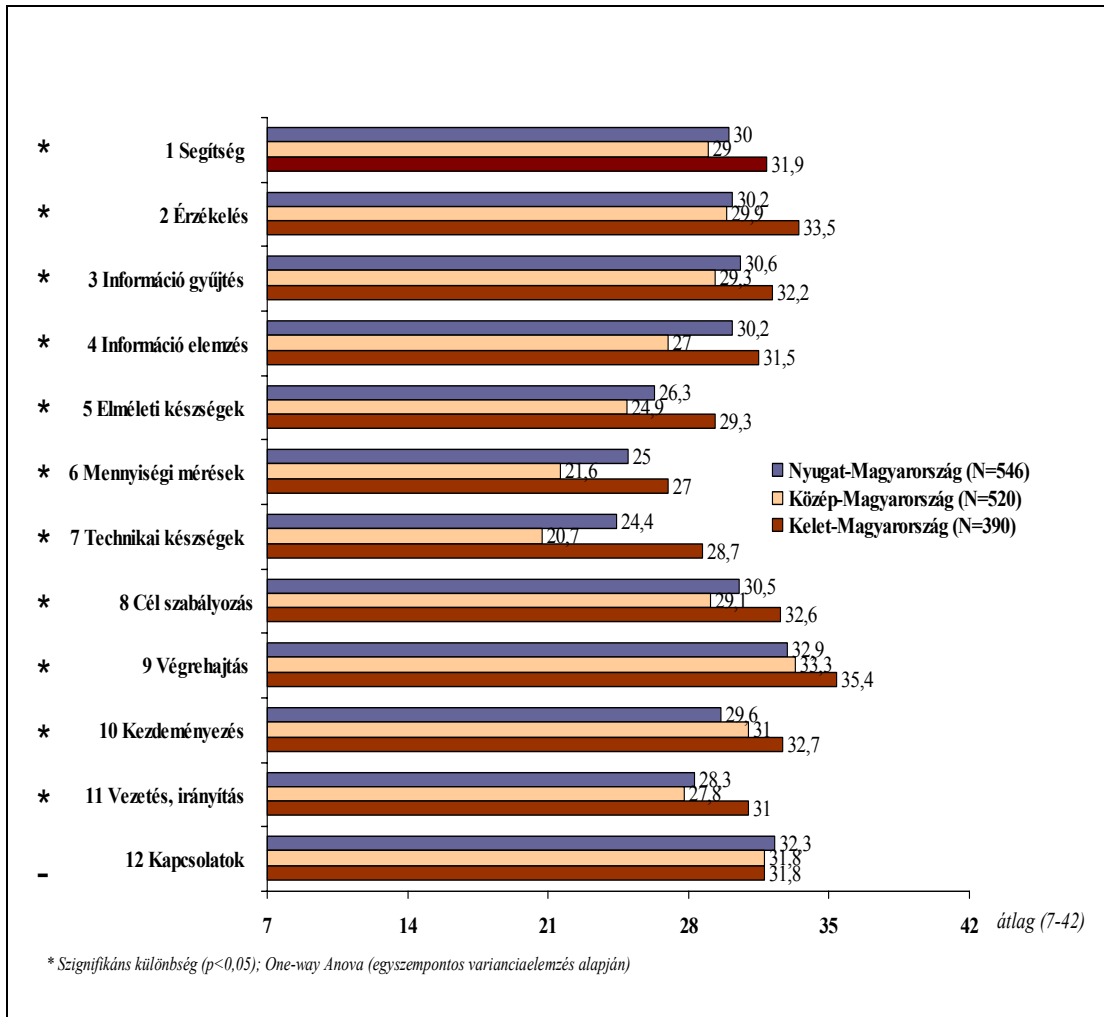


Forrás: Saját vizsgálatok

A *Kapcsolatok* faktorát kivéve a kompetenciafaktorok elvárt átlagértékei szignifikáns különbségeket mutatnak az egyes régiókban (36. ábra). Általában a keleti régió vezetőinek elvárásai a legmagasabbak, ezt követik néhány faktort kivéve a nyugat-magyarországi eredmények, s a legalacsonyabb elvárt átlagok tartoznak a közép-magyarországi vezetőkhez. A legfontosabb elvárásként régiótól függetlenül a konkrét

cselekvésekkel kapcsolatos, a napi teendők folyamatos teljesítésének készségét (*Végrehajtás*) jelölték meg a mezőgazdasági vezetők.

36. ábra: Az elvárt kompetencia megítélése a régió függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A vizsgált háttérváltozók hatását vizsgálva a vezetői kompetenciákra összefoglalva az alábbi megállapítások tehetők:

Beosztás

- A legmagasabb kompetencia-pontszámokat a felsővezetők érték el, őket követik a középvezetők, és a legalacsonyabb pontértékek tartoznak az operatív vezetői csoporthoz. Ebből következik, hogy a vizsgálatba vont három vezetői szint „kompetencia-színvonala” egymáshoz viszonyítva arányos.

- A mezőgazdasági vállalatok operatív vezetői nagyobb szükségét érzik az emberi értékek iránti érzékenység, az empátia készségének meglétét (*Segítség* faktor) munkakörükhöz, mint a középvezetők a középvezetői munkakörhöz. Ez érthető abból a szempontból, hogy az operatív vezetői szint van közvetlenül kapcsolatban az alkalmazottakkal, így számukra szinte nélkülözhetetlen ez a készség.
- A felsővezetők úgy érzik, néhány kompetenciafaktorban magasabb szinten állnak, mint az munkakörükhöz szükséges lenne.
- A felsővezetők sokkal nagyobb elvárásokat támasztanak a felsővezetői munkakör betöltéséhez az *Érzékelés*, a *Cél-szabályozás*, a *Kezdeményezés* és a *Vezetés*, irányítás kompetenciáiban, mint a középvezetők ugyanezen faktorokban a saját munkakörükhöz szükségesnek tartanak.

Nemek

- A nemek közül a női vezetők önértékelése a magasabb a *Segítség*, az *Információ* *összegyűjtés*, az *Információelemzés* és a *Technikai készségek* faktorokban. A férfivezetők magasabbra értéklik önmagukat a *Kezdeményezés* és a *Vezetés*, *irányítás* kompetenciáiban a nőknél.
- Az elvárt kompetenciákat tekintve a női vezetők fontosabbnak ítélik az *Információelemzés* és a *Technikai készségek* faktorait a vezetői munkakörhöz a férfiaknál. Ugyanakkor a *Vezetés*, *irányítás* kompetenciafaktorát a férfiak tartják fontosabbnak a két nem közül.
- A két nem átlagai közötti legnagyobb különbség a nők javára a *Technikai készségek* kompetenciáiban van, ami a számítógép és egyéb berendezések üzemeltetésének készségeit takarja.
- A vezetők nemüktől függetlenül a *Segítség*, a *Kapcsolatok* és a *Végrehajtás* kompetenciáit tartják legfontosabbnak a vezetői munkakörhöz.
- Nemtől függetlenül a *Segítség* faktorát kivéve mindenhol magasabbak a munkakörhöz elvárt kompetenciaértékek, mint az önértékelési adatok.

Életkori csoportok

- Az 50 éven felüli korosztály értékelt a legmagasabb pontszámokkal önmagát, őket követte a 31-40 éves korcsoport, majd a 41-50 éves korcsoport önértékelési

átlagai következnek és a legalacsonyabb értékek tartoznak a legfiatalabb, 20-30 éves korcsoporthoz.

- Néhány kompetencia esetében a legaktívabb, 31-40 éves korcsoport elvárásai meghaladják az 50 éven felüli korosztály elvárásait, ezek az *Érzékelés*, a *Cél-szabályozás*, a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* faktorai.
- A *Technikai készségek* faktorában, ami a bonyolult berendezések üzemeltetéséhez kapcsolódó készségeket takarja, a legfiatalabb korosztály értékelte magát a legmagasabbra és az életkor előrehaladtával egyre alacsonyabb önértékelési pontszámokat adtak maguknak a vezetők.
- Legnagyobb különbségek az életkori csoportok önértékelési eredményeiben a *Technikai készségek*, a *Cél-szabályozás*, a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* kompetenciafaktorokban vannak.
- A *Segítség* faktorában minden életkori csoportban magasabb saját értékeket adtak maguknak a vezetők, mint a munkakörükhez elvárt értékeik, az összes többi faktorban minden korcsoportban a munkaköri elvárásokat magasabbra értékelték a saját kompetenciáiknál.

Iskolai végzettség

- A legtöbb faktor esetében a legalacsonyabb iskolai végzettségű mezőgazdasági vezetők adták a legmagasabb önértékelési pontszámokat maguknak, őket követik a felsőfokú iskolai végzettségű, és legalacsonyabb kompetencia átlagértékek tartoznak a középiskolai végzettségű mezőgazdasági vezetőkhez. Így nem nyert igazolást az a feltételezésem, miszerint olyan irányú összefüggés van a vezetők iskolai végzettsége és vezetői kompetenciái között, hogy minél magasabb egy vezető iskolai végzettsége, annál magasabbak kompetencia-értékei.
- A felsőfokú iskolai végzettségű vezetők átlageredményei a legmagasabbak az *Elméleti készségek* faktorában, ami a modellek, koncepciók logikus felhasználásának készségét méri; és a *Cél-szabályozás* faktorban, amely a kitűzött célok felé történő fokozatos irányítással kapcsolatos készségeket méri. Ez az eredmény logikusnak tűnik, hisz a felsőfokú végzettséggel megalapozott elméleti tudás csak ezt a csoportot jellemzi és a felsővezetői feladatkörhöz

elengedhetetlen a jelenlegi eredmények állandó összevetése a jövőben elérendő célállapottal.

- A legszembetűnőbb különbségek így a szakmunkásképzőt végzett és az érettségizett vezetői csoportok átlageredményeiben vannak, legnagyobb különbségek jellemzik a *Technikai készségek*, a *Vezetés, irányítás*, a *Cél-szabályozás*, a *Végrehajtás* faktorait. A szakmunkásképzőt végzett vezetők a legmagasabbra értékelik saját magukat a *Végrehajtás* kompetenciafaktorában, ami a konkrét, napi operatív cselekvésekkel kapcsolatos faktor, ezt követik a *Kapcsolatok* és a *Segítség* faktorban elért átlageredmények.
- A diplomás vezetők úgy értékelik, hogy a *Segítség* faktorban magasabb szinten állnak, mint az munkakörükhöz elvárt lenne, az érettségizett vezetők a *Kezdeményezés* faktorban nyújtottak magasabb önértékelési eredményt a munkakörükhöz elvárnál.
- A szakmunkásképző iskolát végzett vezetők nagyon magas munkaköri elvárás átlagokat produkáltak, ez fokozottan igaz a *Végrehajtás*, a *Segítség* és a *Kapcsolatok* faktorokban.

Munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő

- Az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál vezetőként dolgozók önértékelési eredményei jóval elmaradnak a többi három csoport átlagaitól. Legnagyobb lemaradásaik vannak az *Érzékelés*, *Információ gyűjtés és Elemzés*, *Végrehajtás* és a *Kapcsolatok* faktorokban. Ez érthető is abból a szempontból, hogy ilyen rövid idő alatt a vezetők még nem tudták megszerezni a kellő helyi tapasztalatokat, még nem látják át tökéletesen a vállalati folyamatokat, nem tudták kialakítani tartalmas munkatársi kapcsolataikat s mindez nehézséget okozhat számukra, ez mutatkozik meg önértékelési eredményeikben.
- A *Technikai készségek* faktorban (amely számítógép és egyéb bonyolult berendezések üzemeltetési készségeit méri) azonban éppen ennek a csoportnak az átlageredményei a legmagasabbak. Az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó vezetők elsősorban a fiatalabb korosztályból kerülnek ki, ez az a réteg, amely tanulmányai folytán komolyabb informatikai és technikai képzést kapott. Minél régebben van valaki a vállalatnál vezetőként, annál alacsonyabb önértékelési pontszámot adott erre a kompetenciára, ez összefüggésbe hozható

az informatika és technika fokozatos ágazati fejlesztésével. A legalacsonyabb önértékelési átlagpontoszám éppen ebben a faktorban született, a 10 évnél régebben a vállalatban dolgozó vezetők körében.

- Számos kompetenciafaktor esetében azonban megmutatkozik a sokéves tapasztalat előnye: a legmagasabb átlagértékek a *Segítség, Információ gyűjtés, Kezdeményezés* és a *Kapcsolatok* faktorok esetében a 10 évnél régebben a vállalatban dolgozó vezetők körében születtek.
- A legtöbb faktor esetében az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatban dolgozó vezetők fogalmazták meg a legmagasabb elvárásokat munkakörükkel és egyben magukkal szemben. Igaz ez a *Technikai készségek* faktorára is (ahol ennek a vezetői csoportnak a saját eredményei a legmagasabbak), mégis ők fogalmazzák meg a legnagyobb elvárásokat, jóval meghaladva a másik három csoport eredményeit. Ez a jórészt fiatal szakembereket tömörítő csoport érzékeli igazán, hogy mennyire fontos napjainkban az állandó technikai és informatikai önfejlesztés.

Régiók

- Az összes kompetenciafaktorban a kelet-magyarországi átlagok a legmagasabbak, ezt követik néhány faktort kivéve a közép-magyarországi értékek, és általában legalacsonyabbak a nyugat-magyarországi vezetők kompetenciaátlagai.
- A kelet-magyarországi vezetők jóval erősebbnek vallják magukat az *Elméleti készségek, Mennyiségi mérések* és *Technikai készségek* kompetenciáiban a másik két régióban dolgozó vezetőktől.
- Általában a keleti régió vezetőinek elvárásai a legmagasabbak, ezt követik néhány faktort kivéve a nyugat-magyarországi eredmények, s a legalacsonyabb elvárt átlagok tartoznak a közép-magyarországi vezetőkhez. A legfontosabb elvárásként régiótól függetlenül a konkrét cselekvésekkel kapcsolatos, a napi teendők folyamatos teljesítésének készségét (Végrehajtás) jelölték meg a mezőgazdasági vezetők.
- A mezőgazdasági vezetők régiótól függetlenül egyöntetűen az emberi értékek iránti empátiás érzékenység és az őszinte emberi kapcsolatok kialakításának készségében tartják magukat a legerősebbnek.

4.3.3. Az összesített kompetencia-mutatók alakulása

Célkitűzéseim között szerepelt egy jól használható mutatószám-rendszer, a kompetencia-mutató kidolgozására és a teljes mintára vonatkoztatott elemzésére. Értékeléseket végeztem arra vonatkozóan, hogy a vizsgált háttérváltozók milyen hatással vannak a kompetencia-mutatókra.

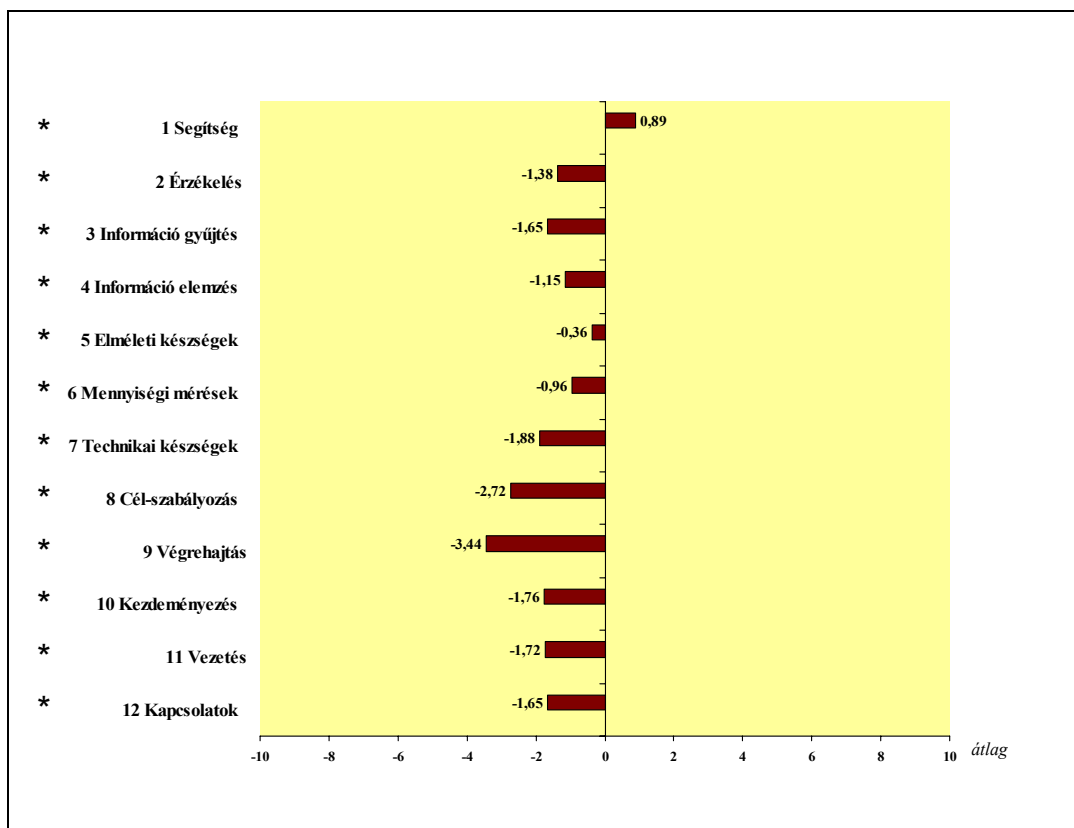
Az eredmények értékelését a kompetencia-mutató értelmezési keretei alapján az alábbi irányelvek figyelembevételével végeztem:

Negatív érték: Magasabb elvárások, mint a saját értékelése: kompetencia deficit.

Nulla, illetve nulla közeli: Az elvárások és a saját értékelés egybeesik.

Pozitív érték: Magasabb sajátértékelés, mint az elvárások.

37. ábra: Összesített kompetencia-mutatók a teljes mintán

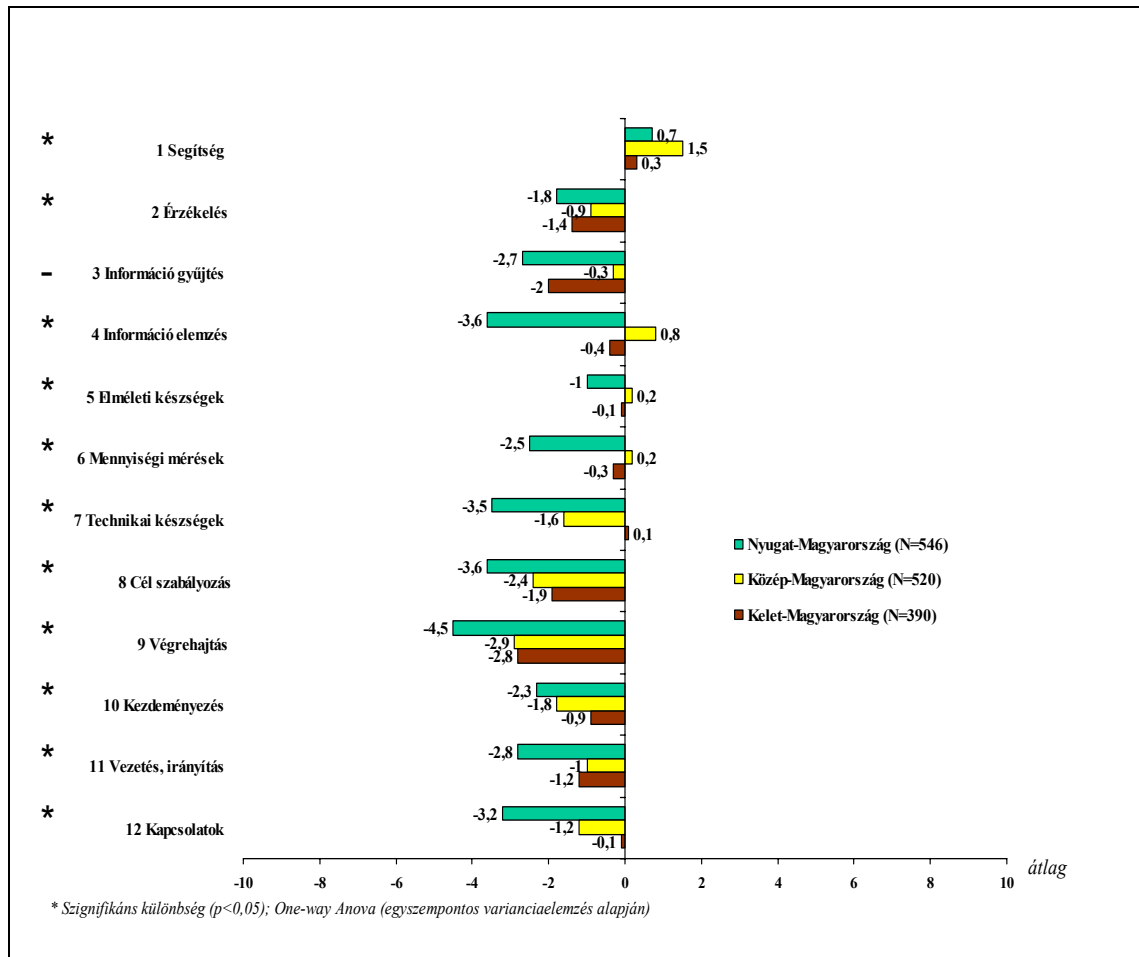


Forrás: Saját vizsgálatok

A teljes mintán vizsgálva a kompetencia-mutatók alakulását (37. ábra) látható, hogy a *Segítség* faktorát kivéve minden faktor esetében negatív előjelű a kompetencia-mutató, azaz kompetencia-deficit jelentkezik. A legnagyobb deficitek, s egyben a vezetők számára legfontosabb fejlesztendő területek a *Végrehajtás*, a *Cél-szabályozás*, és a

Technikai készségek faktoraiban vannak. Nulla közeli értéknek tekinthető az *Elméleti készségek* faktora (-0,36), ami azt jelenti, hogy a munkaköri elvárások és a saját értékelés nagyon közelít egymáshoz.

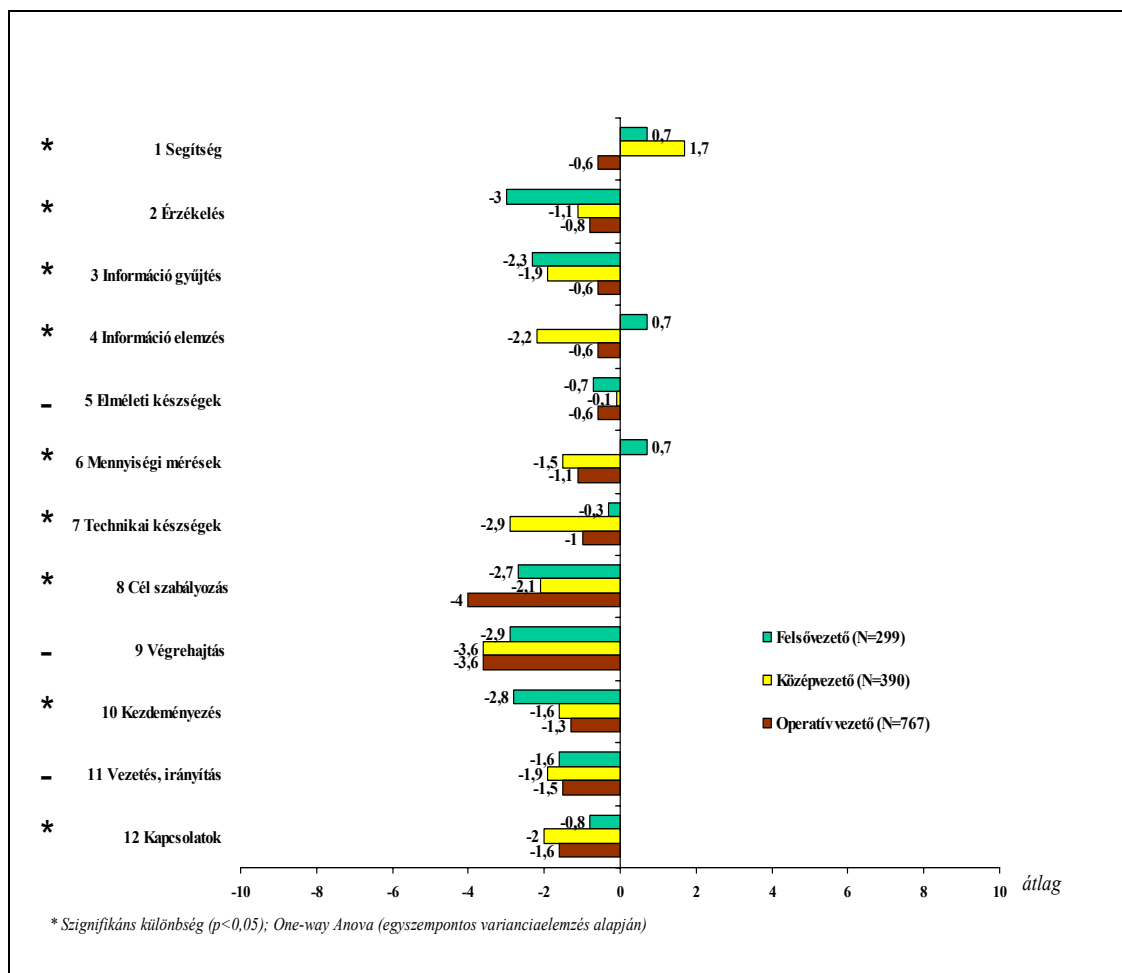
38. ábra: **Összesített kompetencia-mutatók a régió függvényében**



Forrás: Saját vizsgálatok

A 38. ábra eredményei szerint a nyugat-magyarországi mezőgazdasági vállalatok vezetőinek van a legtöbb deficitjük a kompetencia-faktorokat illetően, legfontosabb fejlesztendő területeik a *Végrehajtás*, *Cél-szabályozás* és *Információ-elemzés* faktorokban vannak. Ezt követik a legtöbb faktor esetében a kelet - magyarországi mutatók, melyek az *Információ elemzés*, az *Elméleti készségek* és a *Mennyiségi mérések* faktorokban nulla közeli értéket mutatnak. A közép - magyarországi mutatók a legkedvezőbbek, ahol öt faktor esetében is pozitív kompetencia-mutató jelentkezik.

39. ábra: Összesített kompetencia-mutatók a beosztás függvényében

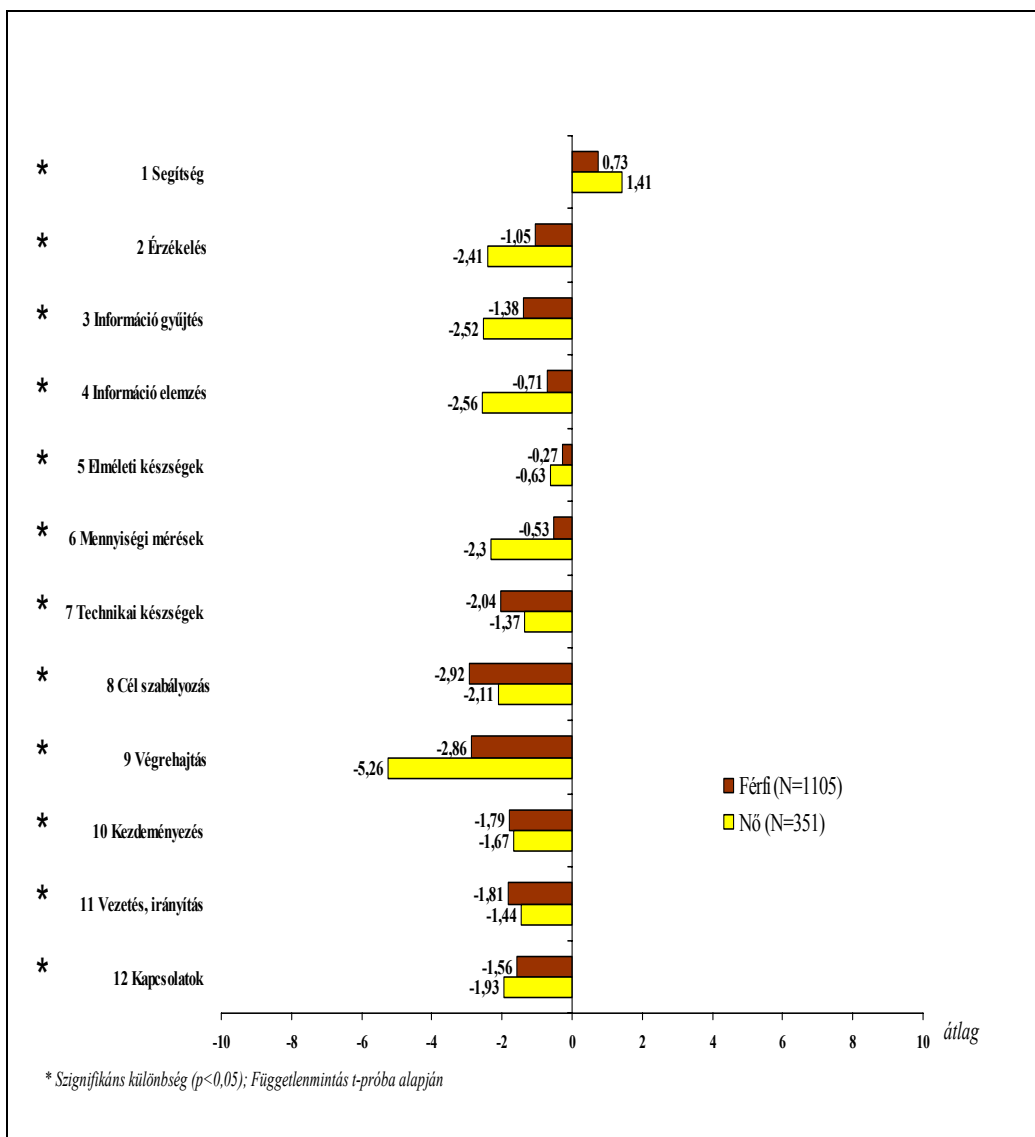


Forrás: Saját vizsgálatok

A vezetői szinteket vizsgálva (39. ábra) megállapítható, hogy a vezetői hierarchiában fölfelé haladva a kompetencia-mutatók egyre magasabb értékeket vesznek föl, egyre több mutató esik a pozitív értékelési tartományba. Míg az operatív vezetők kompetencia-mutatója minden faktor esetében negatív értéket vett föl, addig a felsővezetők mutatói több faktor esetében pozitív értéket jeleznek, ami jelzi, hogy véleményük szerint bizonyos készségekben túlteljesítik az elvárásokat.

A nemek esetében a női vezetők általában nagyobb kompetencia-deficit értékeket mutatnak (40. ábra) a férfiaknál, leginkább fejlesztésre szoruló kompetenciáik a *Végrehajtás*, az *Információ elemzés* és *Információ gyűjtés* faktoraival kapcsolatosak. A *Segítség* faktorában viszont a női vezetők kompetencia-mutatója a nagyobb. Mindkét nem úgy értékeli, hogy az *Elméleti készségekkel* kapcsolatos kompetenciáik a munkakörükhöz elvártnak megfelelnek.

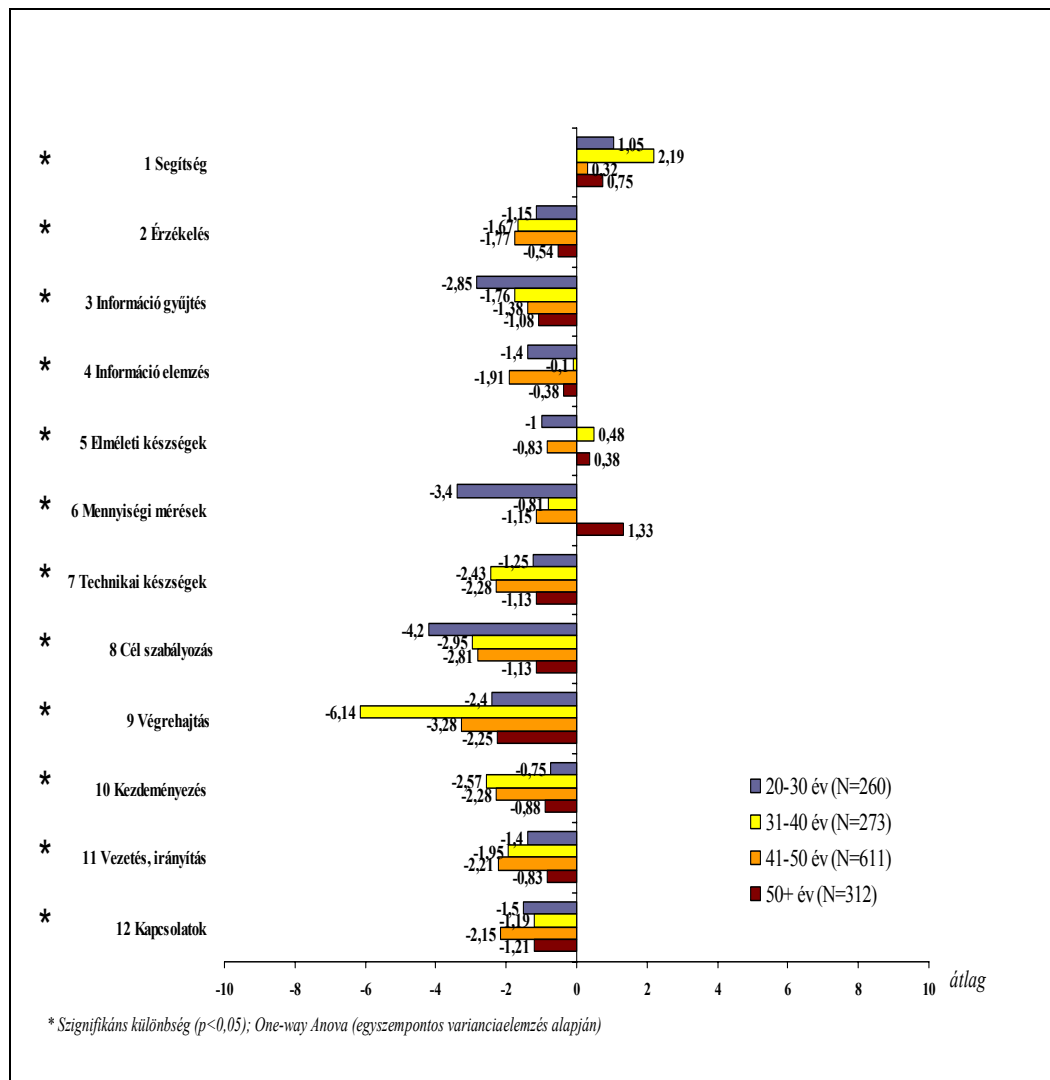
40. ábra: Összesített kompetencia-mutatók a nemek függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A 41. ábra eredményei alapján olyanfajta tendencia figyelhető meg, hogy a fiatalabb korosztályok felől az idősek felé haladva a kompetencia-mutatók egyre nagyobb értékeket vesznek föl. Ez arra utal, hogy az életkor előrehaladtával a megszerzett tapasztalatok birtokában a vezetők egyre kevesebb területen éreznek kiugró fejlesztendő területeket. A 31-40 éves korosztály esetében jelentkezik a legnagyobb kompetencia-deficit a *Végrehajtás*, azaz a napi rendszeres operatív cselekvések faktorában, ugyanez a korcsoport érte el a legmagasabb mutatót, a *Segítség* faktorában (2,19).

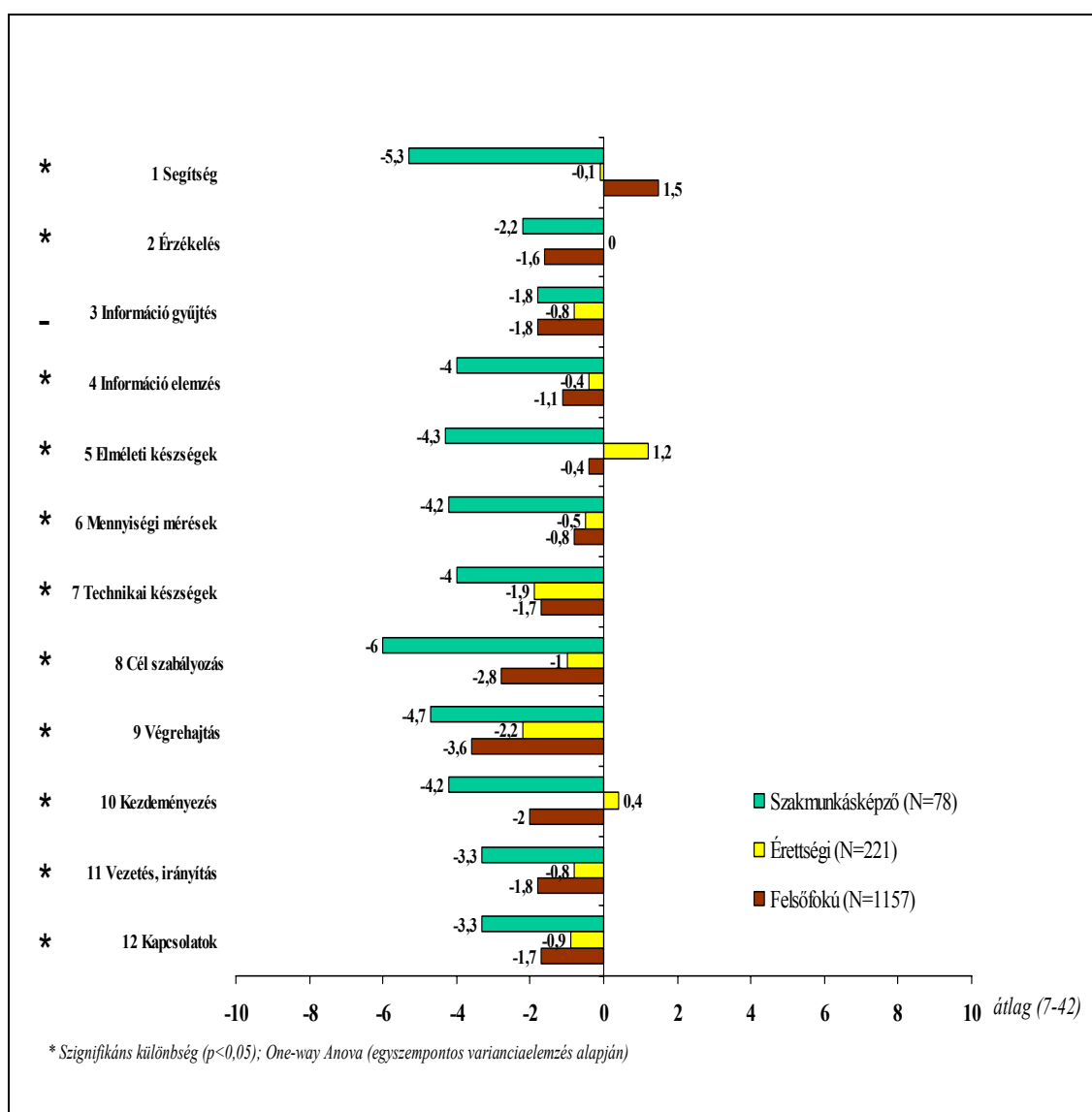
41. ábra: **Összesített kompetencia-mutatók az életkori csoportok függvényében**



Forrás: Saját vizsgálatok

Az a kezdeti feltételezésem, hogy összefüggés van az iskolai végzettség és a kompetencia-mutató között, azaz minél magasabb egy vezető iskolai végzettsége, annál kisebb a kompetencia-mutatója H₆, nem igazolódott be (42. ábra). A szakmunkásképzőt végzett vezetőknek van a legtöbb faktorban kompetencia-deficitjük, legfontosabb fejlesztendő területeknek értékelik a Cél-szabályozás, a Segítség és a Végrehajtás kompetenciáit. Őket követik a felsőfokú végzettségű vezetők és a legjobbak a mutatóik a középiskolai végzettségű vezetőknek, akik a legtöbb faktor esetében értek el nulla közeli illetve pozitív mutatóértéket.

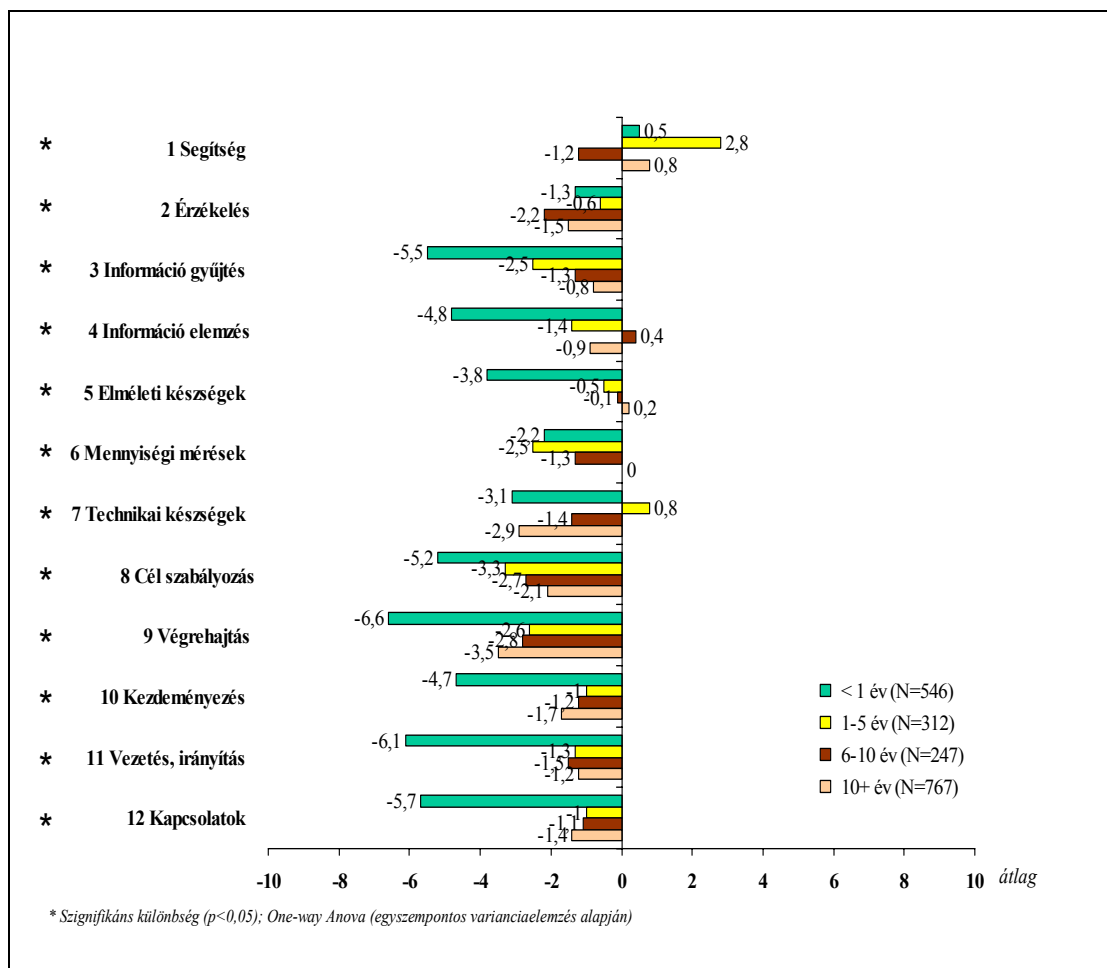
42. ábra: Összesített kompetencia-mutatók az iskolai végzettség függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

A kompetenciamutatót a vezetői gyakorlat függvényében vizsgálva azt az eredményt kaptam, hogy a legtöbb faktorban az 1 évnél kevesebb vezetői gyakorlattal rendelkező vezetőknek van a legnagyobb kompetencia-deficitjük (43. ábra). A legnagyobb kompetencia-deficitek a *Végrehajtás*, a *Vezetés, irányítás*, a *Kapcsolatok* és az *Információ gyűjtéssel* kapcsolatos kompetenciákban jelentkeztek. A pozitív mutatók között van egy kiugró érték a *Segítség* faktorában, ahol az 1-5 éves vezetői gyakorlattal rendelkező vezetők úgy érzik, ebben a kompetenciában túlteljesítik az elvárásokat. A *Végrehajtás* és a *Technikai készségekkel* kapcsolatos kompetenciákat a több mint 10 éves vezetői gyakorlattal rendelkezők is fejlesztendőnek tartják.

43. ábra: **Összesített kompetencia-mutatók a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő függvényében**



Forrás: Saját vizsgálatok

A kompetencia-mutatók quadránsok szerinti eredményei

A kompetencia-mutatók quadránsok szerinti eredményeiben (13. táblázat) látható, hogy minden quadráns esetében összességében kompetencia-deficit jelentkezik. Az egyes quadránsokba az alábbi kompetencia-faktorok tartoznak:

1. Interperszonális készségek csoportja: Vezetés, Kapcsolatok, Segítség
2. Információs készségek csoportja: Érzékelés, Információgyűjtés, Információelemzés
3. Analitikus készségek csoportja: Elméleti készségek, Mennyiségi mérések, Technikai készségek.
4. Viselkedési készségek csoportja: Célszabályozás, Végrehajtás, Kezdeményezés.

A teljes minta, valamint a felső- és középvezetői szint eredményei szerint a legfontosabb fejlesztendő területek a *Viselkedéses* és *Információs készségekbe* tartozó kompetenciákban vannak. Az operatív vezetői szint legnagyobb deficitjei szintén a *Viselkedéses* valamint az *Interperszonális készségek* kompetenciáiban keresendők.

13. táblázat

Összesített kompetencia-mutatók a kompetencia – quadránsokban

Quadránsok	Felsővezető	Középvezető	Operatív vezető	Teljes minta
Interperszonális készségek	-1,70	-2,15	-3,73	-2,48
Információs készségek	-4,52	-5,17	-1,97	-4,18
Analitikus készségek	-0,30	-4,54	-2,73	-3,19
Viselkedéses készségek	-8,30	-7,27	-8,90	-7,92

Forrás: Saját vizsgálatok

5. MEGÁLLAPÍTÁSOK, JAVASLATOK

Az eredmények tükrében az alábbi megállapításokat, fejlesztési javaslatokat tettem:

A vezetői helyzetértékelés eredményei alapján:

- A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményei indokoltá tennék a mezőgazdasági szervezetekben a rendszeres (félévenkénti) helyzetértékelés, elégedettségmérés bevezetését, s a problémás területekre koncentrálni célzott fejlesztési tervek kialakítását.
- Vizsgálati eredményeim is igazolták, hogy az anyagi és erkölcsi motiváció agrár-szervezeteket jellemző alacsony szintjének javítására megfelelő motivációs és teljesítmény-menedzsment rendszer bevezetésére lenne szükség. A személyre szabott motivációs rendszer bevezetését meg kell, hogy előzze a motivációs eszközök és lehetőségek számbavétele és rendszerezése az adott vállalatban. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy az egységesített szervezeti kompetencia modell a mezőgazdasági szervezetekben a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásában is jól hasznosítható. Segítségével az alkalmazotti és vezetői teljesítmények egyaránt objektíven megítélhetők, és ez alapjául szolgál az anyagi juttatásoknak és az előléptetéseknek.
- A kommunikáció fejlesztése érdekében a szervezetekben rendszeressé kell tenni a kommunikáció formális (értekezletek, beszámoló rendszer) és informális csatornáinak használatát. Különösen fontos lenne hangsúlyt fektetni a szervezeti célok megfelelő kommunikálására, ami a vizsgálati eredmények szerint nem egyformán ismert a különböző szintű vezetők számára.
- Saját elemzéseim is megerősítik azokat a korábbi vizsgálati eredményeket, melyek szerint viszonylag kevés a fiatal szakember az ágazatban. Ennek egyik fő oka az alacsony fizetéseken kívül, hogy a fiatalok nem látnak karrierlehetőségeket az agrár- vállalatoknál. Lényeges lenne, hogy a karrier-menedzselés problémája is megoldást nyerjen, hiszen csak így biztosítható az ágazat számára a fiatal, képzett szakemberek megszerzése és megtartása. A kompetencia alapú megközelítés segít a jelenlegi és jövőbeli kompetenciák meghatározásában és segíti kiválasztani a szervezeten belül azokat a potenciális szakembereket, akik alkalmasak lesznek ezen munkakörök betöltésére. A munkakör-személy megfelelés kompetencia profiljai az összehasonlítások mintasablonjaivá válhatnak. Amint a megfelelő jelöltet megtalálják a célzott

munkakörbe, egyénre szabott tervet célszerű készíteni, hogy segítsék a szükséges kompetenciák fejlesztését.

A kompetencia-mérés eredményei alapján:

- A kérdőívek eredményei azt bizonyítják, hogy a mezőgazdasági szervezetekben is célszerű megteremteni a *kompetencia-alapú emberi erőforrás menedzsment* feltételeit. Ennek érdekében ki kell dolgozni a mezőgazdasági szervezetek egységesített kompetenciarendszerét. Az egységesített kompetenciarendszerben fontos lenne megfogalmazni:
 - olyan kulcskompetenciákat, amelyekkel a cég minden dolgozójának rendelkeznie kell,
 - olyan általános kompetenciákat, melyek a kulcskompetenciák mellett a munkavállalóktól,
 - valamint olyan vezetői kompetenciákat, melyek a szervezet minden vezetőjétől elvárhatóak.

A kompetenciamodell lényege, hogy megfelelés legyen a munkakör megkövetelte kompetenciák és az azt betöltő személy kompetenciái között. Ez az elv teszi lehetővé, hogy a modell az emberi erőforrás menedzselés minden területén használható.

- A kongruencia, az egybevágás mértékének mérése, illetve az illeszkedés elérésére való törekvés az alapja lehet a külső vagy belső kiválasztásnak. A jövőben megvalósítandó cél tehát a kompetenciák beépítésének folyamata a mezőgazdasági szervezetek működésébe.
- Vizsgálati eredményeim alapján nagy különbségek vannak az elemzett csoportok önértékelési kompetencia-eredményeiben. Az egyes csoportok közötti különbség csökkentését, vagyis a munkahelyi tapasztalatok gyors megszerzését és az állandó önfejlesztés igényének felkeltését célozva fontos lenne megteremteni a mentori rendszer és a tudásmenedzsment kialakításának feltételeit. A mentori rendszer bevezetése segítené az újonnan érkező vezetők és beosztottak gyors beilleszkedését a vállalat tevékenységének és helyi jellegzetességeinek megismertetésével - növelve ezzel az új munkaerő hatékonyságát.

- A tudásmenedzsment bevezetése a mezőgazdasági vállalatoknál lehetővé teszi, hogy ne csak az idősebb korosztályok tudják átadni tapasztalataikat, hanem a fiatalabb, naprakész szakmai ismeretekkel érkező kollégák is megoszthassák tudásukat a vállalati siker érdekében.
- A kompetencia-deficitok csökkentése, az innovatív vállalati légkör megteremtése és a naprakész szakmai színvonal fenntartása a mezőgazdasági vállalatok oktatási rendszerének korszerűsítését igényli.

A vezetői helyzetértékelő mutatószám és a kompetencia-mutató továbbfejlesztéseként kidolgozható lenne egy olyan kompatibilis mutatórendszer, mely az ágazatra szabott standard kompetenciák megfogalmazásával lehetővé teszi az egyes munkakörök és a munkakört betöltő személyek értékelését. A mutató egyben hazai és nemzetközi viszonylatban is összehasonlításra adna alapot az ágazat munkaköreit és szakembereit illetően.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom fő célkitűzése, az irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és saját vizsgálatok alapján az agráriumban dolgozó vezetők (felső-, közép-, és operatív vezetői szintek) mai helyzetének, elégedettségének felvázolása, vezetői kompetenciáinak több szempontból történő elemzése, összehasonlítása mezőgazdasági részvénytársaságok vezetőinek vizsgálati eredményei alapján.

A kapott összefüggések elemzése után olyan javaslatok megfogalmazása, melyek elősegítik a mezőgazdasági vállalatok menedzsmentjének eredményességét, vezetői kompetenciáiknak fejlesztési irányait.

A fő célkitűzés mellett az alábbi részcélokat fogalmaztam meg:

A vizsgált vezetői minta statisztikai elemzése (nemek, életkor, iskolai végzettség, jelenlegi munkahelyén vezetői munkakörben eltöltött évek, régió szerinti megoszlás). A vezetők helyzetére, elégedettségére vonatkozó vezetői helyzetértékelő kérdőív és a kompetencia-mérő kérdőív kiértékelése és elemzése. Egy olyan „*komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám*” kidolgozása, mellyel az egyén, szervezet, régió vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható. Annak vizsgálata, hogy mely háttérváltozók vannak hatással a vezetők helyzetére, illetve a vezetői kompetenciákra. Célként határoztam meg továbbá egy olyan mutatószámrendszer „*kompetencia-mutató*” kidolgozását, mellyel a szervezet minden egyes tagja jellemezhető minden kompetencia faktor mentén, valamint annak vizsgálatát, hogy mely háttérváltozók vannak hatással a „kompetencia-mutatók” alakulására. Az eredmények tükrében vezetőfejlesztési irányelvek, fejlesztési-koncepciók megfogalmazása.

A vizsgálatokban a mezőgazdasági részvénytársaságok vezetői vettek részt.

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetéstudományi Tanszékén kidolgozott „*A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata*” című kutatási program keretében végeztem. Kutatásom a *humán menedzsment vizsgálatok* alprogramon belül az „emberi erőforrás menedzsment” elnevezésű résztémához kapcsolódik.

Vizsgálataim alapsokaságát a 19 részvénytársaság teljes (felső-, közép-, és operatív szintű) vezetői köre képezi, ami a három vezetői szinten összesen N=1456 egyéni vizsgálatot jelent. Földrajzi értelemben az alapsokaság Magyarország egész területére kiterjed.

Vizsgálataimat két vezetői kérdőív egyidejű felvételének eredményeire építettem. Egyik az általam a társadalmi kutatások metodikai ajánlásai alapján kidolgozott *vezetői helyzetértékelő kérdőív*, melynek 40 kérdése 8 témakör köré csoportosul, ezzel feltárhatók azok a gátló tényezők, melyek akadályozólag hatnak a szervezet ideális működése szempontjából, valamint feltárhatók a szervezet azon erősségei, melyek biztosítják a sikeres működést. Ugyanakkor a kérdőív eredményeinek feldolgozása átfogó képet ad a három vezetői szint helyzetéről, elégedettségéről is. A másik kérdőív R. E. Boyatzis kompetenciamérő kérdőíve, amely 12 faktor mentén méri a vezetői kompetenciákat. A kompetencia-elemzéseknél Magyarországon elsőként alkalmaztam ezt a módszert mezőgazdasági vezetők vizsgálatánál. Mindkét kérdőívben az egyes itemeket hét kategória valamelyikébe, Likert-féle 7 fokú skálán kellett besorolni, aszerint, hogy a személy mennyire ért egyet az adott állítással.

Kutatásom során az induktív megközelítési módot választottam, tehát a kapott eredményeket az úgynevezett célsokaságra, a mezőgazdaságra kívánom vonatkoztatni.

A mintát osztályoztam, hogy olyan részeket kapjak, amelyek valamilyen szempontból homogének. Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt, hogy a vizsgált személy mely vezetői csoport tagja (felső-, közép-, operatív), ezen kívül a nemre, életkorra, iskolai végzettségre és a jelenlegi munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött időre vonatkozóan szerepeltek kérdések. Meghatározásra került az adatok esetében a régió is (Nyugat-Magyarország, Közép-Magyarország, Kelet-Magyarország).

A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam össze, ezzel párhuzamosan elvégeztem azok megoszlási és rangsor vizsgálatát is. A vizsgálatokhoz az SPSS 10,0 szoftvert használtam, amellyel kiszámoltam a változók közötti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, továbbá megadtam adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közti különbség szignifikanciaszintjét.

A kérdőívek adatait itemenként és faktoronként dolgoztam fel. Ahol két csoport várható értékeinek összehasonlítása volt a vizsgálat tárgya (a nemek esetében), ott a független mintás (kétmintás) t-próba statisztikai módszerét alkalmaztam. A kétmintás t-próbát annak megállapítására használják, hogy két mintához tartozó eredmények várható értéke és/vagy szórása különbözik-e. Azért független mintás, mert az egyik minta értékei semmilyen módon nem befolyásolják a másik minta értékeit. A csoportok közötti szignifikáns különbség kiszűrésére az egy-szemponos független mintás varianciaanalízis módszerét használtam. A varianciaanalízis azért egy-szemponos, mert

a független mintákat csak egyetlen szempont - az alkalmazott csoportosító változó - alapján állítottam össze. A normalitás és a homogenitás vizsgálatok alapján elvégezhető volt az egy-szempontos független mintás varianciaanalízis.

A vezetői helyzetértékelés, és a vizsgált háttérváltozók (*beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő, régió*) vezetői helyzetértékelésre gyakorolt hatásait, valamint a komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámmal végzett vizsgálatok eredményeit tekintve összességében az alábbi megállapításokat tettem:

- A vezetői helyzetértékelő kérdőívek eredményei alapján a mezőgazdasági vezetők leginkább elégedettek a szervezet iránti *Elkötelezettség*, a közvetlen vezetővel való elégedettség (*Vezetés*) és a munkatársakkal való *Együttműködés* szervezetben meglévő szintjével; legelégedetlenebbek és véleményeik is a legszélsőségesebbek a *Motiváció*, a *Kommunikáció* és az *Innovativitás* szervezeti szintjével.
- A mezőgazdasági szervezetek vezetői, a hierarchiában fölfelé haladva egyre elégedettebbek munkahelyi körülményeikkel, azaz a felsővezetők jobban motiváltak, pontosabban vannak informálva a cég ügyeit illetően, és általában pozitívabban ítélik meg helyzetüket, mint a közép- és operatív szinten lévő kollégáik. A nemek közti különbségeket vizsgálva mindegyik témakör esetében (Célok, Innovativitás, Vezetés, Együttműködés, Kommunikáció, Motiváció, Elkötelezettség, Rugalmas tanulószervezet) a férfiak értek el magasabb átlageredményeket.
- A legtöbb témakörben az 50 éven felüli korcsoport mutatja a helyzetértékelés legpozitívabb átlageredményeit, ezt követik a legfiatalabb korcsoport (20 – 30 év) pontértékei.
- Az elégedettséget a jelenlegi munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő függvényében vizsgálva a legtöbb témakör esetében a rövidebb ideje alkalmazásban lévő vezetők elégedettebbek új munkahelyükkel, mint a 6- 10 évnél régebben vezetői beosztásban dolgozók. Ez az eredmény eredeti feltételezésemmel megegyezően azért alakulhat így, mert a cégnél frissen alkalmazott vezetők saját döntésük öngazolásaként kezdetben túlzottan magas pontszámokkal értékelték egyes témaköröket. A vállalatokhoz újonnan érkező

vezetők nagyon meg vannak elégedve a közvetlen vezetőjükkel, tele vannak bizonyítási vágygal, ezért kezdeményezők, nyitottak az újítások irányába és nagyon együttműködők kollégáikkal, ezt bizonyítják a három témakörben elért kiugróan magas átlageredményeik.

- Az alacsonyabb iskolai végzettségű mezőgazdasági vezetők pozitívabban ítélik meg helyzetüket, elégedettebbek munkahelyi körülményeikkel. A három régió közül a közép-magyarországi átlagértékek a legmagasabbak, nyugat-magyarországi átlagértékek, pedig a legalacsonyabbak mindegyik helyzetértékelési témakör esetében.
- Az általam kidolgozott *komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámmal* végzett vizsgálatok szerint a vezetők több mint $\frac{3}{4}$ -e az átlagos elégedettségi tartományba esik, vagyis *komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámuk* 120 – 200 pont között van. Átlag alatti az elégedettségi szintje a vizsgált minta 9%-ának, átlag feletti elégedettség jellemzi a vezetők 15%-át. A három elégedettségi szint régiók szerinti megoszlását vizsgálva a közép-magyarországi eredmények a legpozitívabbak, nem sokkal maradnak el ettől a kelet-magyarországi régió eredményei, és a legalacsonyabb értékek jellemzik a nyugat-magyarországi régióban dolgozó mezőgazdasági vezetőket.

A vezetői kompetenciavizsgálatok, a kompetenciamutatók, valamint a vizsgált háttérváltozók, vezetői kompetenciákra és kompetencia-mutatókra gyakorolt hatásainak eredményeit összegezve az alábbi megállapításokat tettem:

- A felső-, közép-, és operatív vezetői szintek kompetencia-profiljai lényeges eltéréseket mutatnak az egyes szintekhez köthető vezetői feladatoknak megfelelően, ugyanakkor a mezőgazdasági vezetők, mindhárom vezetői szinten látnak még fejlődési lehetőségeket saját képességeiket, készségeiket (kompetenciáikat) illetően, melyet a saját értéknél magasabb munkaköri elvárt értékek jeleznek.
- A mezőgazdasági vezetők munkakörük betöltéséhez legfontosabbnak ítélt kompetenciáik a *Végrehajtás, Kapcsolatok, Kezdeményezés, és az Érzékelés* faktorokban vannak. A munkakörhöz legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a *Technikai készségek, Mennyiségi mérések, Elméleti készségek*.

- Az önértékelés során a legmagasabb kompetencia-pontszámokat a felsővezetők érték el (akik úgy érzik, néhány kompetenciafaktorban magasabb szinten állnak, mint az munkakörükhöz szükséges lenne) őket követik a középvezetők, és a legalacsonyabb pontértékek tartoznak az operatív vezetői szinthez. A nemek közül a női vezetők önértékelése a magasabb a *Segítség*, az *Információ összegyűjtés*, az *Információelemzés* és a *Technikai készségek* faktorokban. A férfivezetők magasabbra értékelik önmagukat a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* kompetenciáiban a nőknél.
- Az 50 éven felüli korosztály kompetencia önértékelési pontszámai a legmagasabbak, őket követte a 31-40 éves korcsoport, majd a 41-50 éves korcsoport önértékelési átlagai következnek és a legalacsonyabb értékek tartoznak a legfiatalabb, 20-30 éves korcsoporthoz; ugyanakkor a *Segítséggel* kapcsolatos kompetenciákban minden életkori csoport úgy érzi magas szinten áll.
- Feltételezésemnek ellentmondóan a legtöbb faktor esetében a legalacsonyabb iskolai végzettségű mezőgazdasági vezetők adták a legmagasabb önértékelési pontszámokat maguknak, őket követik a felsőfokú iskolai végzettségű, és legalacsonyabb kompetencia átlagértékek tartoznak a középiskolai végzettségű mezőgazdasági vezetőkhez.
- Az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál vezetőként dolgozók önértékelési eredményei jóval elmaradnak a többi három csoport átlagaitól, kivéve a *Technikai készségek* faktorát, ahol éppen ennek a csoportnak az átlageredményei a legmagasabbak. Számos kompetenciafaktor esetében tehát megmutatkozik a sokéves tapasztalat előnye: a legmagasabb átlagértékek a *Segítség*, *Információgyűjtés*, *Kezdeményezés* és a *Kapcsolatok* faktorok esetében a 10 évnél régebben a vállalatban dolgozó vezetők körében születtek.
- Az összes kompetenciafaktorban a kelet-magyarországi átlagok a legmagasabbak, ezt követik néhány faktort kivéve a közép-magyarországi értékek, és általában legalacsonyabbak a nyugat-magyarországi vezetők kompetenciaátlagai.
- A *Segítség* faktorát kivéve minden faktor esetében negatív előjelű a kompetencia-mutató, azaz kompetencia-deficit jelentkezik, a legnagyobb deficittek (legfontosabb fejlesztendő területek) a *Végrehajtás*, a *Cél-szabályozás*,

és a *Technikai készségek* faktoraiban vannak. A nyugat-magyarországi mezőgazdasági vállalatok vezetőinek van a legtöbb fejlesztendő területük a kompetencia-faktorokat illetően, ezt követik a kelet-magyarországi mutatók, a közép-magyarországi eredmények a legkedvezőbbek, ahol öt faktor esetében is pozitív kompetencia-mutató jelentkezik.

- A vezetői hierarchiában fölfelé haladva a kompetencia-mutatók egyre magasabb értékeket vesznek föl, egyre több mutató esik a pozitív értékelési tartományba. A nemek esetében a női vezetők általában nagyobb kompetencia-deficit értékeket mutatnak a férfiaknál.
- Az a tendencia figyelhető meg, hogy a fiatalabb korosztályok felől az idősök felé haladva a kompetencia-mutatók egyre nagyobb értékeket vesznek föl, vagyis az életkor előrehaladtával a megszerzett tapasztalatok birtokában a vezetők egyre kevesebb területen érznek kiugró fejlesztendő területeket.
- A szakmunkásképzőt végzett vezetőknek van a legtöbb faktorban kompetencia-deficitjük, őket követik a felsőfokú végzettségű vezetők és a legjobbak a mutatóik a középiskolai végzettségű vezetőknek.
- A kompetenciamutatót a vezetői gyakorlat függvényében vizsgálva azt az eredményt kaptam, hogy a legtöbb faktorban az 1 évnél kevesebb vezetői gyakorlattal rendelkező vezetőknek van a legnagyobb kompetencia-deficitjük

Az eredmények tükrében az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmaztam meg:

A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményei indokoltá tennék a mezőgazdasági szervezetekben a rendszeres (félévenkénti) elégedettségmérés bevezetését, s a problémás területekre koncentrálni fejlesztési tervek kialakítását. Az anyagi és erkölcsi motiváció agrár-szervezeteket jellemző alacsony szintjének javítása szükségessé tenné a sajátságokat figyelembe vevő motivációs és teljesítmény-menedzsment rendszer bevezetését. Lényeges, hogy a karrier-menedzselés problémája is megoldást nyerjen, hiszen csak így biztosítható az ágazat számára a fiatal, képzett szakemberek megszerzése és megtartása. A kommunikáció fejlesztése érdekében rendszeressé kell tenni a kommunikáció formális (értekezletek, beszámolók rendszere) és informális csatornáinak használatát.

A vezetői kompetenciák fejlesztése céljából érdemes megteremteni a kompetencia-alapú emberi erőforrás menedzsment feltételeit. Ennek érdekében célszerű kidolgozni a

mezőgazdasági szervezetek egységesített kompetenciarendszerét. Az egységesített kompetenciarendszerben fontos megfogalmazni:

- olyan kulcskompetenciákat, amelyekkel a cég minden dolgozójának rendelkeznie kell,
- olyan általános kompetenciákat, melyek a kulcskompetenciák mellett a munkavállalóktól,
- valamint olyan vezetői kompetenciákat, melyek a szervezet minden vezetőjétől elvárhatóak.

Az egységes kompetenciarendszer egyidejű alkalmazhatóságot biztosítana a teljesítménymenedzsmentben, a kiválasztásban, az utódlás- és karriermenedzsmentben és a belső képzési rendszerben.

A munkahelyi tapasztalatok gyors megszerzését és az állandó önfejlesztés igényének felkeltését célozva fontos megteremteni a mentori rendszer és a tudásmenedzsment kialakításának feltételeit. A kompetencia-deficitek csökkentése és a naprakész szakmai színvonal fenntartása a vállalatok oktatási rendszerének korszerűsítését igényli.

7. SUMMARY

My thesis is based on bibliography, theoretical approaches and mainly my own research:

test results of managers working at agricultural companies. It's main object to draw up the present situation and satisfaction of managers (top, mid- and operative) working in agrarian sphere, to analyze and compare their managerial competencies from many views.

After the analysis of the relations I drew up several suggestions that may help the effectiveness of agricultural management, and give directions to the improvement of managerial competencies.

Besides the main object I drew up the following sub-objects:

Statistical analysis of the examined sample (according to sex, age, qualification, region, number of years spent as a manager at the present workplace), evaluation and analysis of questionnaire related to position and satisfaction, and competency measuring questionnaire.

Working out of a „*complex managerial index*” which can describe and compare the satisfaction level of the individuals, organizations, regions etc.

Examination of the question: which background variables effect the situation of managers, and their competencies. Further on I was aiming to elaborate an index system, a “*competency-index*”, with which each and every member of the company can be characterized along all competency factors, and the examination of the question, which background variables effect the variations competency-indexes. Reflecting the results I drew up management development directives, and development conceptions.

The subjects of my researches were managers of agricultural companies.

I carried out of my research in the framework of the research program titled „*The functional analysis of company management*” (BERDE, 2000), which was elaborated at the Centrum of Agrarian Studies, Agrarian Economy and Country Development Faculty, Leadership Science Department of Debrecen University. My research is connected to the theme titled „human resource management” which is a part-theme of the *human management researches* program.

The basic mass of my researches is composed of whole managements (top, mid-, and operative) of 19 companies, which means N=1456 individual tests altogether.

In Geographical meaning the basic mass extends to the whole territory of Hungary.

I built my researches on the results of two managerial questionnaires, which were used simultaneously. One of them, the *managerial position - evaluating questionnaire*, that I elaborated, according to the methodical suggestion of social researches, has 40 questions assembling in 8 topics. With the help of this questionnaire we can explore those impediment factors, which can affect the ideal operation of the organization, and map the strengths, that provide the successful performance. At the same time we can get an overall picture about the situation and satisfaction of the three managerial levels. The other questionnaire is R. E. Boyatzis's competency measuring questionnaire, which examines the managerial competencies along 12 factors. In both questionnaires the items had to be sorted in seven categories on the Likert-scale, according to what extent the subject agrees with the statements.

During my research I used inductive approach, i.e. the results are referred to the target group, the agricultural sphere.

I sorted out the sample to get homogeneous parts in a respect. In order to make homogeneous groups I used certain criteria regarding managerial levels (top, mid-, operative) and sex, age, qualification, number of years spent as a manager at the present workplace. I defined regions: Western Hungary, Middle-Hungary, and Eastern Hungary.

The priority list of the questions was compiled on the basis of the calculated mean scores; at the same time I also examined their division and priority. I used SPSS 10,0 software for making calculations with average, variance, and standard error of variables, furthermore it helped to calculate the significance level of the difference of variables based on the calculated t value beside given degree of freedom. I worked out the data of questionnaires by items and factors. In case of comparison between two groups' expectable values (genders) I applied the independent sample (two-sample t-probe) statistical method. The kétmintás t-probe is used for finding if the expectable value of results of two samples and/or variance differs or not. It is called independent sample, because the values of one sample don't influence the others in any way. To screen out the significant difference among groups I used the one-standpoint independent sample variance-analysis method. The variance-analysis called one standpoint, because the independent sample was assembled on the base of only one standpoint - the applied grouping variable. The one-standpoint independent sample variance-analysis was performable on the base of normality and homogeneity tests.

Considering the results of the position evaluation of managers, the effects of the examined background variables (*sex, age, qualification, region, number of years spent as manager at the present workplace*), and the researches with the complex managerial index, we can state the followings:

- According to the results of the managerial position evaluating questionnaires the agricultural managers are most satisfied with the level of *Commitment* to the organization, satisfaction with their line manager (*Leadership*) and *Cooperation* with colleagues. They are most unsatisfied and have extreme opinions with relation to the level of *Motivation*, a *Communication* and *Innovation*.
- Getting up higher in the hierarchy the managers of agrarian companies are more satisfied with their work conditions, i.e. the top managers are more motivated, they're better informed about the company business, and usually they evaluate their position in a more positive way, than their colleagues at mid- or operative levels. Observing the differences between genders, men reached higher mean results in every topics.
- In most topics the age group over 50 shows the highest mean results of position evaluation, they're followed by the youngest age group (20-30 years). On the other hand, in accordance with my supposition, if we observe the satisfaction level plotted against the years spent as manager we can see in most factors, that those managers who are employed for shorter time are more satisfied with their new workplace, than those who are employed as manager for more than 6-10 years. The new comers are very satisfied with their line manager; they want to prove, so they're initiative, open for new things and very cooperative. It is proven by their remarkably high mean results in three topics.
- Agrarian managers with lower education evaluate their position in more positive way, they're more satisfied with their work conditions. Among the three regions the middle Hungarian mean values are the highest, and the Western Hungarian values are the lowest in all position evaluating factors.
- According to the researches with the *complex managerial index* that I worked out, more than $\frac{3}{4}$ of the managers belong to the average satisfaction domain. It means that their *complex managerial indexes* are between 120 – 200 scores. 9% of the examined sample have satisfaction level below the average, and the 15% of the managers have a level above the average. Observing the division of the

three satisfaction level in Hungarian regions the middle Hungarian results are the most positive, tightly followed by the Eastern Hungarian region's results, and the lowest values belong to the Western Hungarian agrarian managers.

Summarizing the results of the managerial competency tests, competency indexes, and how they are affected by the examined background variables, we can announce the following statements:

- The top, mid- and operative managerial levels' competency profiles show significant difference in accordance with the tasks related to the different levels. However the agricultural managers of all the three levels see opportunities for developing their own abilities, competencies, which is manifested in higher expected values comparing their own values.
- The agricultural managers consider that the most important competencies, which are necessary to fulfill their position are: *Action, Relationship, Initiative, and Sense making*. The least important factors are: *Technology, Quantitative, and Theory*.
- The top managers got the highest competency scores (who feel, that in several competency factors they are at higher level than it would be necessary in their position), they're followed by mid-managers, and the lowest scores belong to the operative manager level. Comparing the genders, in female managers' self-evaluation we can find higher scores in the categories of *Help, Information gathering, Information analysis* and *Technology*. The male managers evaluate themselves higher in the categories of *Initiative, Leadership, and Management* than the women.
- The age-group over 50 years has the highest self-evaluation scores, followed by the self-evaluation averages of the age-group of 41-50 year-olds, then the age group 31-40 years was the next. The lowest values belong to the youngest age group, the 20-30 year-olds, at the same time in the *Help* related competencies every age group feels that they are at higher level than it is required.
- Contradictory to my supposition those managers who have the lowest qualification evaluated themselves with the highest scores. They are followed by the highly qualified ones, and the lowest competency mean values belong to managers with high school qualification.

- Those managers who work for less than one year at the company produce much lower values in self-evaluation than the other three groups, except the factor of *Technology*, where they show the highest mean results. Consequently: in the case of numerous competency factors we can see the advantage of the many year's experience. In the case of *Help*, *Information Gathering*, *Initiative* and *Relationship* factors the highest mean values were produced among those managers, who work for more than 10 years in the company.
- The Eastern-Hungarian mean scores are the highest in all competency factors, they are followed - except a couple of factors - by middle-Hungarian scores, and usually the Western-Hungarian managers showed the lowest competency averages.
- All factors have negative sign except the *Help* factor, i.e. competency-deficit is manifested, and the greatest deficits (most important areas to develop) are in factors of *Action*, *Goal-setting*, and *Technology*. The Western Hungarian agrarian managers have the greatest number of areas to develop regarding the competency factors. They're followed by Eastern Hungarian indexes, and the middle Hungarian values are the most favorable, where are positive signed competency indexes in five factors.
- Getting up higher in the managerial hierarchy, the competency indexes got higher values; more and more indexes come in the positive evaluation domain. Among genders the female managers showed higher competency-deficit values, than men.
- If we go from younger age groups to the older ones we can observe a tendency that the competency indexes get higher values. It means that as managers go older and possess more experience they feel that they have less competencies to develop.
- Managers with secondary school have competency-deficits in most factors, managers with diploma follow them, and managers with high school education produce the best indexes.
- Observing the competency index plotted against the leadership experience, I got a result, that managers with less than one year practice produce the most significant competency-deficit

According to the results I drew up the following suggestions on development:

The results of the managerial questionnaire would justify the introduction of a regular satisfaction survey (in every half year), and starting action plans concentrated on the problematic fields. For the improvement of financial and moral incentives - which are significantly low in agricultural organizations – there would be a need for the introduction of the motivation and performance management system. It is important to find a solution for the problem of the carrier management, because this is the only way to recruit and retain the young qualified professionals. The use of formal channels of communication (meetings, reporting systems) such as the informal ones, should be regular, for the sake of improvement of company communication.

For the development of managerial competencies it would worth establishing the conditions of a competency-based human resource management. For the sake of this, it would be expedient to work out the standardized competency - system of agricultural organizations.

Important points in the standardized competency - system:

- key-competencies, which are indispensable to every employee
- general competencies, which are expectable from employees besides the key-competencies,
- managerial competencies, which are indispensable to every manager.

The standardized competency - system could be used in performance measurement, assessment, recruitment and carrier management, and internal training system.

Aiming at quick work experience obtaining and continuous self-development, it would be important to establish the conditions of mentoring system and knowledge-management. The minimalization of competency–deficits and keeping up the up-to-date professional standards require the modernization of company training systems.

8. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetet mondok mindazoknak, „iránymutatóimnak”, „segítőimnek”, akik a doktori értekezésem elkészítésében részt vettek, munkámat véleményeikkel, javaslataikkal támogatták.

Köszönöm az Interdiszciplináris Társadalom- és Agrártudományok Doktori iskola vezetőjének, Dr. Szabó Gábor egyetemi tanárnak a támogatását.

Külön köszönöm Dr. Dienesné Dr. Kovács Erzsébet egyetemi docens, témavezetőm szakmai irányítását, gondolatébresztő és ösztönző szavait, pozitív emberi hozzáállását.

Köszönöm Dr. Berde Csaba egyetemi docens tanszékvezetőnek témaválasztásom iránti őszinte érdeklődését, motiválását, és a kutatásom folyamán tanúsított segítőkészségét.

Köszönöm az ÁPV Rt. és a KSH munkatársainak, köztük Bóday Pálnak, hogy a kutatásomhoz szükséges adatokat rendelkezésemre bocsátották, előrevivő javaslataikkal munkámat segítették.

A kutatási munkám során nyújtott készséges adatszolgáltatásért és véleményekért mondok köszönetet a vizsgált nagyvállalatok első számú vezetőinek, és mindazoknak, akik a kérdőívek pontos kitöltésével hozzájárultak az adatbázis összeállításához.

9. IRODALOMJEGYZÉK

ANGYAL Á. (1997): A versenyképes vezetés. Gazdaság – Vállalkozás - Vezetés. 1997. 2. szám. 41-45. p.

ANGYAL Á. (2001): Vállalati kormányzás. Aula Kiadó, 2001. 26. p.

AZMA M. – MANSFIELD R. (1981): Market conditions, centralization, and organizational effectiveness: Contingency theory reconsidered – Human Relations. Vol. 34., No. 2., 157-168. p.

BABBIE E. (1998): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Bp. 206-300. p.

BAKACSI GY - BALATON K. - DOBÁK M. - MÁRIÁS A. szerk.. (1991): Vezetés - szervezés I-II., Aula Kiadó, Budapest. II.. 61. p.

BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 11 p.

BAKOS F. (1974): Idegen szavak és kifejezések kéziszótára. Akadémiai Kiadó, Bp. átdolgozott kiadás:1994. 410. p.

BALOGHNÉ K. M. (1996): A női vezetők megítélése – a válaszadók nemének, beosztásának és végzettségének függvényében az iparban, az oktatásban és egyéb munkaterületen. Vezetéstudomány. 1996. XXVII. évf. 7-8. szám. 80-85. p.

BECKHARD R. – HARRIS R. T. (1977): Organizational transitions: managing complex change. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1977. 8. p.

BENEDEK T. (2002): Milyenek a magyar vezetők?. Vezetéstudomány. XXXIII. Évf. 2002. 11. szám. 53-55. p.

BERDE CS. (1999): A vezetői elvárások változása a munkaerő alkalmazásában. In: Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok. Debreceni Agrártudományi Egyetem, Debrecen, 1999.

BERDE CS. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata (habilitációs eljárás tézisei) kézirat DE ATC Debrecen, 3. p.

BERDE CS. (2001): A vezetési feladatok változása a mezőgazdasági innováció folyamatában. In: Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Társadalomtudományok szekció. 2001. május 17-18. Gödöllő – Debrecen. Szerk. JÁVOR A. – SZEMÁN L., Gödöllő, 2003. Szent István Egyetem, 480-482. p.

BERKI S. (1998): Az infőkorszak küszöbén. Cégvezetés. 6. sz. Bp., 1998. 149-160. p.

- BLANCHARD K. – CARLOS J. P. – RANDOLPH A. (1998): Empowerment - A felelősség hatalma. SHL Hungary Kft. Bp. 1998. 13-18. p.
- BOYATZIS R. E. (1982): The competent manager: A model for effective performance, Wiley, N. Y. 1 -7, 23 p.
- BOYATZIS, R. E.- COWEN, S. S. - KOLB D. A. (1995): Innovation in professional education, Jossey - Bass Publishers, San Francisco. 95-138. p.
- BŐGEL Gy. – SALAMONNÉ H. A. (1998 „a”): Vállalatvezetés felső fokon. Kossuth Kiadó, Bp. 11- 28.p.
- BŐGEL GY. – SALAMONNÉ H. A. (1998 „b”): Vállalati stratégiaalkotás Magyarországon: Jelenségek és kérdőjelek. Vezetéstudomány. XXIX. évf., 12. szám: 1-7 p.
- BŐGEL GY. (1999): Tudásmenedzsment – a láthatatlan hatalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1999. 18 p.
- BÖRZSEINÉ Závori M. (1996): Vezetésszervezeti változások a piacgazdálkodási átmenet időszakában. In:V. Agrárökonómiai Tudományos Napok. Gyöngyös, 1996. I. kötet 76 – 78. p.
- BRANYICZKI I. (1991): Motivációs elméletek. In: Vezetés-szervezés. Szerk.: Dobák M. Aula Kiadó, Budapest, 35-47 p.
- BUDAY SÁNTHA A. (2001): Agrárpolitika – vidékpolitika. Dialóg Campus. Budapest- Pécs. 185. p.
- CARELL M. – ELBERT N. – HATFIEÉD R. (1999): Human Resource Management. Strategies for Managing in a Divers Workforce. 6-th Edition. New York. Dryden Press. 113. p
- CARLZON J. – LAGERSTRÖM T.(1985): Lapítsd le a piramist! Ford.: ATKÁRI J. Förlag AB, Stockholm. 1985. 77. p.
- CARROL S. J. – TOSI H. L. (1973): Management by Objectives: Applications and Research. Macmillan., New York, 197-234. p.
- CHIKÁN A. (2000): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Bp. 28-33, 224., 253 – 283. p.
- CSAPÓ B. szerk. (2002): Az iskolai tudás. Osiris Kiadó, Bp. 28. p.
- CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 55-64., 90-94 p.
- CSELOVSZKINÉ G. Á. – FARKAS G. (2002): Kompetencia a vállalaton belül. Humán Fókusz. 2002. 5. évf. 2-3. szám. 30-31. p.

DE VRIES M. K. (1996): Leaders who makes a different. European Management Journal. 14/5. 486-493. p.

DIENESNÉ K. E. (1994): Agrármérnökök munkaérték-orientációjának és személyiségjellemzőinek vizsgálata. In: VI. Ergonómiai konferencia. Bp. 1994. november 23-24. Előadások. 124 – 129. p.

DIENESNÉ K. E. (1997): A fluktuáció, az elégedettség és az értékstruktúra összefüggéseinek vizsgálata a mezőgazdaságban. In: Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben. Tudományos konferencia. Gödöllő, 1997. október 9-10. Tudományos közlemények I. kötet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi kar. Gödöllő, 1998. 245-248. p.

DIENESNÉ K. E. (1999): Emberi Erőforrás Menedzsment. Egyetemi jegyzet. Vider-Plusz Bt., Debrecen. 1999. 63-65. p.

DOLMÁNY F. – HAJÓS L – MONOSTROI J. (1999): Az átalakulás hatása a foglalkoztatott munkaerő minőségére. In: Tiszántúli mezőgazdasági tudományos napok. Szaktanácsadási és Vidékfejlesztési Szekció. DE. Debrecen. 158-159. p.

DRUCKER F. (1993): Die Zukunft managen. Office Management. 11. 44-46. p.

DUBROVSZKI J. N. (1973): A tudományos munkaszervezés alapjai. Kossuth Könyvkiadó, Bp. 247. p.

DULEWICZ V. – HERBERT P. (1989): Assessment centre sas the route to competence. Personnel Management. 1989. november. 56-59. p.

DÚSNÉ O. CS. (1997): A városközeliség hatása a munkanélküliség térségi és települési megoszlására. Vállalati környezet és alkalmazkodás Tudományos Konferencia. Gödöllő, 1997. október 9-10. GATE – GTK, Agrárszociológiai tanszék, 1997. 113 – 118. p.

ELBERT N. F. (1993): Munkakörelemzés, munkakörtervezés. In: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Szerk. Poór J. és Karoliny M., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 137-162. p.

ERAUT M. (1994): Developing professional knowledge and competence. Falmer Press, London 17. p.

FALQUE L. (2003 „a”): Juger la performance ou l’individu, Juger la compétence. Personnel, 2003. 437. sz. február 6-11. p.

FALQUE L. (2003 „b”): Juger la compétence. Une réponse au dilemme de l’appréciation? Personnel, 2003. 438. sz. márc./ápr. 8-13. p.

FARKAS F. – KURUCZ ZS. – RAPPAL G. (2002): A vezetés szerepe a tudásmenedzsmentben. Vezetéstudomány. XXXIII. évf. 2002. 11. szám. 16-19. p.

- FIEDLER F. E. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York. McGraw-Hill. 37-42. p.
- FLÜCK C. (2003): Le terrain..., bousculeur de génie. Évolutions des pratiques actuelles de la gestion et du management des compétences. Personnel, 2003. 439. sz. május 45-50. p.
- FVM KÉPZÉSI ÉS SZAKTANÁCSADÁSI INTÉZET (2001): 2001. évi statisztikai tájékoztató a mezőgazdasági, az erdőgazdasági, az élelmiszeripari és a földmérési szakoktatásról. Budapest, 2002.
- FORGAS J. P. (1985): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat. Bp. 311-315. p.
- GÓBER L. (2003): A munkatársak elégedettségének elemzése. BME OMIKK – Korszerű vezetés. 2003. 3. szám 30. p.
- GOLEMAN D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. EDGE 2000 Kft, Bp. 2002. 58-61. p.
- GOUTTEFARDE C. (1996): Amerikai értékrend a francia munkahelyen. Vezetéstudomány. 1996. 9. szám. 53 – 55. p.
- GRESKOVITS B. (1984): Jellegzetes állami fejlesztői magatartásmódok a piacgazdasági környezetben. 1984. In: CHIKÁN A. (1997): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Bp. 223. p.
- GTTSZ (2002): Az agrárértelmiség helyzete és javaslatok az agrárgazdaság fejlesztésére. GTTSZ Agrárpolitikai füzetek 3. Budapest, 2002.
- HAMZA E. – MISKÓ K. – TÓTH E. (2001): A népesség és a munkaerőpiac fontosabb jellemzői 1990 – 2000 között. Agrárgazdasági Tanulmányok. Budapest. 2. szám. 32. p.
- HAZAI G. (1984): Új elemek a vezetők kiválasztásában. Személyzeti munka kérdései 9. sz. 82. p.
- HOVÁNYI G. (1996): Vállalatok versenyképessége: új feltételek és új koncepciók. Vezetéstudomány. 1996. 5. szám. 6-7. p.
- HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ GY. – VITA L. (2001): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest, 35.p., 313-315. p.
- HUSZTI V. (2002 „a”): A férfi és női tulajdonos-vezetők sajátosságai. BME-OMIKK – Korszerű vezetés, 2002. 9. sz. 43-49. p.
- HUSZTI V. (2002 „b”): A globális menedzser nem létező fogalom. BME-OMIKK- Korszerű vezetés. 2002. 5. sz. 59-65. p.
- ILES P. – SALAMAN G. (1995): Recruitment, selection and assessment, In: Storey J. (szerk): Human resource management: A critical text, Routledge, N. Y. 207. p.

IZSA J. (2003): A speciális kompetencia kialakításának néhány elméleti és gyakorlati kérdése. Humán Szemle. 2003. XIX. Évf. 4. szám. 68-87. p.

JARJÓBKA Á. (2001): A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. Vezetéstudomány. XXXII. évf., június-augusztus, 7-8. szám, 25-31. p.

JUHÁSZ CS. (1999): A mezőgazdasági dolgozók motivációs tényezőinek vizsgálata Hajdú-Bihari üzemekben. In: V. Ifjúsági tudományos fórum. 1999. március 11. Keszthely. Szerk. SZABÓ F. – POLGÁR J. P., Keszthely, 1999. PATE, 422 -424. p.

JUHÁSZ CS. (2002): A motiváció szervezeti kérdései. Agrártudományi Közlemények – Acta Agraria Debreceniensis. különszám. 62-64. p.

KANTER M. (1991) In: CHIKÁN A. (2000): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Bp. 226.

KAROLINY M. - POÓR J. (1993): Személyzeti / emberi erőforrás alapjai, In: Elbert M N. F.. – Farkas F. - Karoliny M. – Poór J. (szerk): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Janus Pannónius Egyetemi Kiadó, Pécs 22. p.

KAUCSEK Gy. – SIMON P. (1997): Szervezetpszichológia. JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete. Pécs, 1997. 40 p.

KERÉKGYÁRTÓ GY-né – MUNDRUCZÓ GY. (1989): Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Tankönyvkiadó, Budapest 216-231. p.

KERÉKJÁRTÓ G. (1999): A változó kihívásoknak való megfelelés értékelése a mezőgazdaságban. In: II. Alföldi Tudományos Tájgazdálkodási Napok, Mezőtúr, 1999. 32. p.

KERÉKJÁRTÓ G. (2003): Változásmenedzsment vizsgálatok a mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatoknál. Ph.D. értekezés. Debrecen. 2003. 152. p.

KINDLER J.: (1989): Vállalati célok. In: CHICKÁN. A. (szerk. 1989.): Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet, III. 1. fejezet, 143 – 149. p.

KLEIN B. – KLEIN S. (2002): A motiváció, mint a szervezet hatékonyságának tényezője. In: Emberi erőforrás-menedzsment. 2002. március
<http://www.shl.hu/irasok/motivacio.htm>

KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft. Bp. 251-315. p.

KLEMP G. O. – McClelland D. C. (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? In: Sternberg R. J. és Wagner R. K. (szerk.): Practical intelligence, nature and origins of competence in the everyday world, Cambridge UP, Cambridge 31-33 p.

KOCSONDI J. - KAJÁRI K. – SOMOGYI S. (1995): A munkahely megtartását motiváló tényezők hierarchiája a mezőgazdaságban. Vezetéstudomány. 1995. 3. szám. 52-55. p.

- KONCZ K. (2001): Kompetenciaalapú emberi erőforrás-tervezés követelménye, tartalma és felépítése I-II. rész. Munkaügyi Szemle 2001/3. sz. 13-15. o., 2001/4. sz. 14-20. o
- KORMOS I. (1982): Kezünkben az állattenyésztés sorsa. Magyar Mezőgazdaság 37. évf. 29. sz. 19. p.
- KORPÁS A. – MOLNÁR M.- SZÜTS I. (1989): Általános statisztika II. rész. Tankönyvkiadó, Budapest. 75 – 81. p.
- KOTLER P. (1991): Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó. Bp. 1991. 345. p.
- KOTTER J. P.(1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Bp. 162-169. p.
- KOVÁCS T. (1999): A magyar mezőgazdaságban bekövetkezett alapvető változások és hatásai 1990-től napjainkig. In: Közgazdaságtan – Agrárgazdaságtan szekció. V. ifjúsági tudományos fórum. 1999 március 11. Keszthely. Szerk. SZABÓ F – POLGÁR J. P., Keszthely, 1999. PATE, 301. p.
- KÖZONTI STATISZTIKAI HIVATAL (1993): A KSH jelenti. Társadalom és gazdaság. 1993/11. Bp. 6. p.
- KÖZONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2003 „a”): A mezőgazdaság strukturális változásai a kilencvenes években. Bp. 7-11.p.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2003 „b”): Magyarország 2002. Bp. 76.p.
- LIPINSKI B. – WERLICH J. – ILCHMANN H. (2000): Anforderungen an die Personalausbildung in konventionellen Kraftwerken. VGB Kraftwerks Technik, 80. k. 12. sz. 2000. 48-54. p.
- LOCKE E. A. – SHAW K. N. – SAARI L. M. – LATHAM G. P. (1981): Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. Psychological Bulletin, vol. 90. 691. p.
- LÖVEY I. – MANOHAR S. NADKARNI (2003): Az örömteli szervezet: Szervezeti egészség, betegség, öröm – és a vezetés. közrem.: ERDÉLYI E., ford.: KOVALCSIKNÉ C. H., szerk.: RÁCZ J. HVG Rt., Bp. 2003. 43-45., 117.,126. p.
- LÖVEY I. - MEZEI J. (1999): Magatartástudományi Szervezetfejlesztés – OD Tanácsadóképzés. Részvevői kézikönyv – elektronikus CD formátum. Concordia Szervezet és Vezetésfejlesztési Kft. Budapest, 1999.
- MACZÓNÉ M. P. (2003): A XXI. század katonai vezetője – kompetencia-feltételek. Humánpolitikai Szemle. 2003. XIV. évf., 11. szám. 47 – 59. p.
- MAROSI M. (1996): Sikeres menedzserek vallomásai. Vezetéstudomány. 1996. 3. szám. 5-11. p.

- MÁRTON J. (1992): A karrier tegnap és ma. *Vezetéstudomány*. 1992. 4. szám. 36-40. p.
- McCLELLAND D. C. (1973): Testing for competence rather than for „intelligence”, *American Psychologist*, 28:1, 1-14 p.
- McCORMACK M. H. (1988): Amit a Harvardon sem tanítanak, avagy a józan ész iskolája. Ford.: Forgács T. K – Kertész T., Pallas Kiadó. Bp., 1988. 21-28 p.
- McKENNA E. – BEECH N. (1998): Egyszerűbben Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft. Budapest, 156-187. p.
- MESZLÉNYI R. (2002): A kompetencia alapú képzés és szerepe az élethosszig tartó tanulás folyamatában. In: Európai Unió, regionalizmus, szuverenitás: IV. Országos Politológus Vándorgyűlés. Szerk. Beszteri B. – Hervainé Sz. Gy. 2002. 268 – 270. p.
- MEYER R. (2000): Mitarbeiterqualifikation und Kompetenzbedarf im 21. Jahrhundert. *REFA-Nachrichten*, 53. k. 1. sz. 2000. febr. 10., 12-16. p.
- MOHÁCSI G. (1996 „a”): Kompetencia modell nemzetközi környezetben. *Humánpolitikai Szemle*. 1996. 7. évf. 2. kötet. 11. szám. 3-11. p.
- MOHÁCSI G. (1996 „b”): Kompetencia modell nemzetközi környezetben (2.). *Humánpolitikai Szemle*. 1996. 7. évf. 2. kötet. 12. szám. 3-15. p.
- MORRIS D. (1996): Using competency development tools as a strategy for change in the human resources function: a case study. *Human Resource Management*, 35. k. 1. sz. 1996. tavasz. 35-51. p.
- MORVAY L (2001): A vezetők munkavédelmi tevékenységének vizsgálata adott élelmiszeripari üzemben. In: Erdei Ferenc emlékülés. Tudományos Konferencia. 2001. augusztus 30. Kecskemét. Szerk. NAGYNÉ F. I., Kecskemét, 2001. Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 440-444 p.
- NAGY G. – PETŐ K. – FEHÉR A. (2002): Mezőgazdaság és vidékfejlesztés a Felső-Tiszavidéken. In: Tartamkísérletek tájtermesztés, vidékfejlesztés Nemzetközi Konferencia kiadványa. Debrecen - Nyírlugos- Livada, 2002. június. II. kötet 7-10. p.
- NAGY T. (1998): A kisüzemi teheneltartás és a vidékfejlesztés technikai összefüggései. In: VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, 1998. 3. K. 165-170 p.
- NAGY T. (1999 „a”): Mezőgazdasági munkaszervezés - általános rész. Egyetemi jegyzet. Debreceni Agrárcentrum, Debrecen
- NAGY T. (1999 „b”): A tejtermelés vezetési, munkaszervezési és minőségbiztosítási összefüggései. In: Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok, ökonómiai szekció, Debrecen, 137-141. p.

- NÉMETHNÉ P. K. (2000): Magyar vállalatvezetők a változó gazdaságban – az iparvállalati vezetők magatartásának változása a nyolcvanas-kilencvenes években -. Vezetéstudomány. XXXI. Évf. 2000. 09. szám. 33-42. p.
- OLDHAM G. R. – KULIK C. T. – STEPIN L. T. (1991): Physical environment and employee reactions: Effects of stimulus – screening skill and job complexity *Academy of Management Journal*. Vol. 34., No. 4., 929-938. p.
- OLDHAM G. R. – HACKMAN J. R. (1981): Relationship between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks – *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26., No. 1., 66-83. p.
- OROSZ I. (1988): Szerkezeti változások a XIX. századi magyar mezőgazdaságban. MTA Történettudományi Intézet, Bp. 16. p.
- PAKURÁR M. – LÉNÁRT CS. (2000): A szántóföldi gépek gazdaságosabb üzemeltetésének lehetőségei a térinformatika felhasználásával. In: Gépesítési társaság XXXVI. Országos Mezőgazdasági Gépesítési Tanácskozása. A műszaki-fejlesztés és a versenyképesség a magyar mezőgazdaságban. Gyöngyös, 2000. november 23-24.
- PALLÉR E. (1982): Megbecsült-e az állattenyésztő?. *Magyar Mezőgazdaság*. 37. évf. 41. sz. 5. p.
- PATAKI B. (1996): Technológiai stratégiák a versenyképesség szolgálatában. In: VI. Ipar és Vállalatgazdasági Konferencia. Bp., 1996 június 12-13., Ipargazdasági Szemle. XXVII. évf. 1-3. sz. 299-306. p.
- PFAU E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet. DE Agrártudományi Centrum, Debrecen. 133-134 p.
- PIETRASINSKI Z. (1977): Alkotó vezetés. Gondolat Könyvkiadó, Bp. 1977. 17-22. p.
- POÓR J. – FARKAS F. (2001): Nemzetközi menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 223-224. p.
- PORTER M. E. (1996): What is Strategy? *HBR.*, 1996., Nov-Dec. 66. p.
- PRAHALAD C. K. – HAMEL G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68. No. 3. 79-97. p.
- PRUSAK L. – DAVENPORT T. H. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó. 18. p.
- QUINN R. E. (1990): Versengő Értékek rendszere. In: Paládi – Kovács Gergely: A kompetenciaelmélet szerepe az emberi erőforrás menedzsmentben. Szakdolgozat. BKE. Vezetési és Szervezési Tanszék, vezetés-szervezés szakirány, gazdálkodási szak, 1995. 29., 57. p.
- SALAMONNÉ H. A. (2000): Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Bp. 2000. 35 – 36. p.

- SCHEIN E. H. (1994): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass. 1994. 97. p.
- SCHLEICHER I. (1992): A megelégedettség, mint a munkateljesítmény növelésének egyik forrása. *Ergonómia*. 1992. 1. szám. 9-12. p.
- SCHUMPETER J. A.(1939): *Business Cycles*. McGraw – Hill, New York. 1939. 37.p.
- SCHWAAB C. – SCHOLZ T. C. (2000): Was wird gelernt beim Organisationalen Lernen? *Zeitschrift Führung + Organisation*, 69. k. 6. sz.2000. nov./dec. 354-361. p.
- SENGE P. M.(1998): Az 5. Alapelv A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. *HVG*. 1998. 381. p.
- SKINNER C. W. (1969): *Manufacturing – The Missing Link in Corporate Strategy*. HBR., 1969. May-June, 136-145. p.
- SORCHER M. – BRANT J. (2003): A megfelelő vezetőket választjuk? Ford.: Gyökér I. *Harvard Business Manager (magyar kiadás): Korszerű menedzsment, elmélet és megvalósítás*. 2003. 5. évf. 1. szám. 70-77. p.
- SPENCER L. M. – M. SPENCER S. M. (1993): *Competence at Work*. New York, John Wiley and Sons Inc. 9 -15., 19-24., 93-155. p.
- STAHL H. K. (1997): Die vernachlässigten Kompetenzen des mittleren Managements – Eine Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven. *Zeitschrift Führung und Organisations*, 66. k. 5. sz. 1997. szept.-okt. P. 264-269.
- STEINER L. – VECSENYI J. – CZOBOR ZS. (1995): *Vezetésről gyakorló vezetőknek*. In: *Aktuális üzleti-vezetési szeminárium sorozat 6. Magyar – Amerikai Vállalkozási alap, Nemzetközi Menedzser Központ*. Bp., 1995. december 16. p.
- SVÁB J. (1967): *Biometriai módszerek a mezőgazdasági kutatásban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 38-41., 486. p.
- SZABÓ CS.(1999): *A Dalmand Rt. pénzügyi krízishelyzetének megoldása – évfolyamdolgozat*. BME Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, MBA szakirányú képzés, Bp. 21-26. p.
- SZALAFAINÉ K. A. M. – GUBÁN GY. – SIMON P. (2002): *Kompetenciától a minősítésig – Az informálisan szerzett kompetenciák elismerése*. *Humánpolitikai Szemle*. 2002. 5. szám. 3-17 p.
- SZÉKELY CS. (1990): *Menedzsereket a mezőgazdaságba?*. *Vita. Gazdálkodás*. XXXIV. Évf. 7. szám. 1990. 66-70. p.
- SZIJJÁRTÓ A. (1973): *A vezetők helyzete és munkájuk megszervezésének néhány vonása a nagygazdaságainkban*. *Agrárgazdasági Kutató Intézet*, 1973. 32. p., 33. p.

SZIKLAI L. P. (1986): Vezetői attitűdök vizsgálatának néhány tapasztalata. Vezetéstudomány. XVII. Évf. 1986. október. 24 – 32. p.

SZILÁGYI B. (2003): Dolgozói elégedettség vizsgálat a szervezeti kultúra fejlesztése érdekében. In: Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) nemzetközi konferencia, . 2003. április 1-2. Debrecen. Szerk.: NÁBRÁDI A. – LAZÁNYI J., DE. Agrártudományi Centrum , 2003. 250. p.

MŰM (1996): Tanítani és tanulni - A kognitív társadalom felé - Az Európai Bizottság Fehér könyve. Budapest, 1996.

TOSI H. L. – RIZZO J. R. – CARROL S. J. (1986): Managing Organizational Behavior. Ballinger Publishing Co. Cambridge, 135-168. p.

TÓTH A. (1998): A kompetenciaelmélet és a teljesítményfejlesztés találkozása egy hazai vállalatnál. TDK dolgozat. BKE, Bp., 1998. 26. p.

TÓTH E. - DORGAI L.:(2001): Az agrárfoglalkoztatás jellemzői, különös tekintettel a nők munkaerő-piaci helyzetére (1990 – 2000). Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII, Budapest, 2001. 2. szám. 5-9. p.

TÓTH E. – DORGAI L. - HAMZA E. – MISKÓ K. – SZÉKELY E. (2000): A mezőgazdasági foglalkoztatás és alternatív lehetőségei. Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII, Bp. 13. szám 5-11. p.

TÓTH E. – VARGA GY. (1993): A falusi lakosság égető foglalkoztatási gondjai és a megoldást célzó alternatívák. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet. Bp. 1993. december. 5-7. p.

TÓTH E. (2000): A foglalkoztatási jogviszony és a szociális juttatások módosulása. Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII, Bp. 11. szám. 63-65 p.

TÓTHNÉ S. G. (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242 – 265. p.

VARGA L. (2001): A Munkavédelem Országos Programja. Munkavédelem és Biztonságtechnika, XIII. évf. 2. sz. 3-9. p.

VARGHA A. (1992): Pszichológiai statisztika gyakorlat III. Tankönyvkiadó, Budapest, 1992. 81-109. p.

VARGHA A. (2000): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest. 180-185. p.

VESZELI T. (2000): Az agrármérnöki szakismeretek jelentősége a magyar vidékfejlesztésben. In: A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései. Nemzetközi tanácskozás II. 2000. november 3-4. Debrecen. Szerk. DIENESNÉ K. E. – NAGY T., Debrecen, 2000. DE. Agrártudományi Centrum, 74 – 77 p.

VITÁR Z. (1992): Vezetési tanácsok dióhéjban. Ergo Fit Kft., 1992. 23. p.

VOGELAUER W. (2002): A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2002. 5-7. p.

VÖRÖS J. (1999): Termelési – szolgáltatási rendszerek vezetése. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 1999. 48. p.

WALLENDUMS Á. (2003): Az agrároktatás feladatai. In: Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) nemzetközi konferencia CD kiadványa. 2003. április 1-2. Debrecen. Szerk.: NÁBRÁDI A. – LAZÁNYI J., DE. Agrártudományi Centrum, 2003. 228. p.

WILLIAMSON O.(1964): The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in the theory of the firm. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N. J. In: CHIKÁN A. (1997): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Bp. 31. p.

WOODCOCK M. – FRANCIS D (1988): A felszabadult menedzser – Gyakorlati útmutató az önfejlesztéshez. Novotrade. 1988. 13-16. p.

ZALAINÉ PIROS M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Ph.D. értekezés. Debrecen. 2002. 144-146.p.

ZOLTAYNÉ P. Z. (1997): A magyar menedzserek versenyképessége. Vezetéstudomány. 1997. 10. szám. 3 – 14. p.

ZOLTAYNÉ P. Z. (2002): A tudásmenedzsment szerepe a döntéshozatalban. Vezetéstudomány. XXXIII. évf. 2002. 3. szám. 13-17. p.

10. MELLÉKLETEK

1. melléklet: Vezetői helyzetértékelő kérdőív
2. melléklet: Példa az SPSS eredményfájltra (Egyszempontos varianciaanalízis) (részlet)
3. melléklet: Példa az SPSS eredményfájltra (Student - féle független-mintás t-próba (részlet)
4. melléklet: A vezetői helyzetértékelő kérdőív összes átlagának rangsora a teljes mintán (N =1456)
5. melléklet: A vezetői helyzetértékelő kérdőív gyakorisági táblázata (részlet)
6. melléklet: A kompetencia-mérő kérdőív gyakorisági táblázata (részlet)

Kérdőív
a vezetők helyzetének vizsgálatához

Tisztelt Hölgyem / Uram!

Az alábbi kérdőív, amelyet valamennyi vállalati vezetőnek megküldtem, a cég jelenlegi helyzetének, belső viszonyainak felmérésére szolgál. A vezetés számára lehetőség arra, hogy árnyalja a vállalatról eddig kialakult képet. Az Ön számára lehetőséget nyújt ez a kérdőív arra, hogy anonimitását megőrizve, teljesen nyíltan és őszintén elmondhassa a véleményét arról, milyennek látja a vállalatot MA.

A zárt kérdéseknél 1-7-ig terjedő skálán jelölheti, mennyire ért egyet az adott állítással. (1 - egyáltalán nem, 7 - teljes mértékben).

A kitöltés teljesen anoním, a kérdőív feldolgozásával nyert adatokat PhD dolgozatomban szeretném felhasználni, melynek témája: a vezetők helyzete és vezetői kompetenciáinak vizsgálata.

A) Mivel a kérdőív feldolgozása a vezetői szintek szerint történik, kérem a kitöltés előtt jelölje meg, hogy melyik vezetői szint tagja!

A felsővezetői csoport tagja vagyok.	
A középvezetői csoport tagja vagyok	
Az operatív vezetői csoport tagja vagyok.	

B) Neme:

C) *Életkorára vonatkozóan kérem, a helyes választ jelölje meg!*

20 – 30 év	
30 – 40 év	
40 – 50 év	
50 – től	

D) Legmagasabb iskolai

végzettsége:

E) Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén vezetői munkakörben? A helyes választ jelölje meg!

1 évnél kevesebb ideje	
1 – 5 éve	
6 – 10 éve	
10 évnél régebben	

Együttműködését köszönöm!

Barta Ágnes
PhD hallgató

	☹		☺				☺	
	1	2	3	4	5	6	7	

1=egyáltalán nem

7=teljes mértékben

1.	Pontosan ismerem a szervezetem rövid és hosszú távú céljait.							
2.	A szervezetben hangsúlyt fektetnek arra, hogy a munkatársak ismerjék és azonosuljanak a szervezet céljával.							
3.	Pontosan látom, hogy saját munkámmal hogyan járulok hozzá a szervezeti célok eléréséhez.							
4.	Ismerem a szervezet rövid és hosszú távú stratégiáját.							
5.	A szervezeti stratégia kommunikálása, lebontása és megfogalmazása megfelelő a szervezetben.							
6.	A szervezetem belső „légköre”, hangulata inspirál új ötletek, új megoldások kidolgozására.							
7.	Szervezetemben a vezetők kezdeményezők és nyitottak az újítások, változtatások irányába.							
8.	Szervezetemben gyorsan alkalmazzák az új ötleteket.							
9.	Szervezetem vezetői és munkatársai készek az új ötletek bevezetésekor kockázatot vállalni.							
10.	Az elmúlt 6 hónapban gyakran vettem részt termékek, szolgáltatások, folyamatok javításában.							
11.	Közvetlen főnököm figyelemmel követi tevékenységemet és teljesítményemet.							
12.	Közvetlen főnököm ad rendszeres konstruktív visszajelzést a teljesítményemmel kapcsolatban							
13.	Tisztában vagyok azzal, hogy közvetlen főnököm milyen szempontok alapján értékeli teljesítményemet.							

14.	Közvetlen főnököm kiemeli és mindenki számára láthatóvá teszi a jó teljesítményemet.								
15.	Én és közvetlen főnököm együttműködésére jellemző a nyitottság és a kölcsönös bizalom.								
16.	Szervezetemben jellemző a munkatársak közötti együttműködés.								
17.	Támogatnak, segítenek kollégáim a problémák megoldásában.								
18.	A szervezeti egységek közötti kapcsolatra az együttműködés jellemző.								
19.	Jellemző szervezetemben, hogy a konfliktusokat nyíltan kezelik és próbálják megoldani.								
20.	Szervezetemben elegendő munkamegbeszélést, „eligazítást” tartanak.								
21.	Munkámhoz mindig pontos, hibátlan információt kapok.								
22.	Munkámhoz mindig időben kapom meg a szükséges információkat.								
23.	A vállalatnál a lényeges információkhoz főleg formális (pl. értekezletek, jelentések, vezetői tájékoztatók, stb.) úton jutok hozzá.								
24.	Az emberek általában nyíltan, bátran, őszintén elmondják véleményüket, javaslataikat a vállalatnál.								
25.	Ha vitánk van, a vélemények ütköznek, nem személyesek.								
26.	A szervezetben működő ösztönző rendszerrel elégedett vagyok.								

27.	Közvetlenül is érdekelt vagyok a vállalati célok teljesítésében.								
28.	Munkám lehetőséget nyújt a személyes fejlődésre.								
29.	Látok magam előtt a munkámból adódó karrier lehetőségeket a cégen belül.								
30.	A munkakörülmények (infrastruktúra, épület, berendezés, higiéniai feltételek) jók.								
31.	Figyelembe véve a piaci viszonyokat, a fizetésemmel elégedett vagyok.								
32.	Kiváló a légkör, jó ide bejönni dolgozni.								
33.	A tőlem telhető legjobbat teljesítem.								
34.	Kész vagyok rendkívüli erőfeszítésekre, ha szükség van rá.								
35.	Gyakran túlórázom.								
36.	Elégedett vagyok a munkakörömhöz kapcsolódó döntési és felelősségi jogkörrel.								
37.	A szervezetem rugalmasan és gyorsan reagál a munkatársak által felvetett problémákra.								
38.	A szervezetemben kielégítőnek tartom az információáramlást és tudásmegosztást.								
39.	A feladatok, amelyeket kapok, illeszkednek képességeimhez, szaktudásomhoz.								
40.	A szervezetben fontos érték a fejlődés és a tudásgyarapítás.								

**Példa az SPSS eredményfájltra
(Egyszempontos varianciaanalízis)
(részlet)**

Elégedettség a munkahelyen eltöltött idő függvényében							
Próba: One Way ANOVA (Egyszempontos szórásanalízis)							
			ÁTLAG				
			DOLG Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén				
Kérdés ssz.	SZIG	* (p<0,05)	< 1 év	1-5 év	6-10 év	10+ év	Total
1.	0,00	*	4,30	4,71	4,42	4,86	4,71
2.	0,37		4,50	4,46	4,63	4,63	4,58
3.	0,02	*	5,40	5,63	5,32	5,56	5,52
4.	0,00	*	3,90	5,00	4,37	4,71	4,64
5.	0,05		4,40	4,29	4,00	4,27	4,24
6.	0,00	*	5,50	4,67	4,47	4,68	4,71
7.	0,00	*	5,40	4,17	5,00	4,78	4,74
8.	0,00	*	5,40	4,25	4,84	4,53	4,60
9.	0,00	*	4,50	4,17	4,68	4,37	4,39
10.	0,00	*	4,90	4,33	4,79	4,10	4,34
11.	0,00	*	6,50	5,71	6,05	5,46	5,71
12.	0,00	*	6,20	5,38	5,42	4,76	5,13
13.	0,00	*	6,00	5,38	5,32	4,66	5,04
14.	0,00	*	5,10	4,46	4,16	4,20	4,33
15.	0,00	*	6,40	5,46	5,74	5,53	5,63
16.	0,00	*	5,20	5,29	5,47	4,95	5,13
17.	0,00	*	5,40	5,75	5,37	5,24	5,38
18.	0,50		4,40	4,50	4,63	4,51	4,52
19.	0,00	*	4,80	4,29	4,79	4,39	4,47
20.	0,00	*	6,00	4,96	4,42	4,95	4,96
21.	0,00	*	4,60	4,42	3,89	4,44	4,36
22.	0,00	*	4,50	4,33	3,84	4,32	4,26
23.	0,00	*	4,00	4,63	4,11	4,58	4,46
24.	0,00	*	4,30	4,00	4,37	3,93	4,05
25.	0,00	*	5,40	5,38	4,89	5,00	5,10
25.	0,00	*	2,50	3,38	3,47	3,53	3,39
27.	0,00	*	5,10	5,29	4,42	4,92	4,93
28.	0,00	*	5,90	5,38	4,74	4,81	5,02
29.	0,00	*	4,40	4,08	3,47	3,41	3,65
30.	0,00	*	5,00	4,63	5,11	4,88	4,88
31.	0,01	*	3,70	3,71	3,58	3,36	3,50

(folytatás az előző oldalról)

SZÓRÁS (STD. DEV.)					
Kérdés sorszáma	1 < 1 év	2 1-5 év	3 6-10 év	4 10+ év	Total
1.	1,42	1,49	1,35	1,64	1,56
2.	1,44	1,42	1,66	1,64	1,58
3.	1,57	1,29	1,13	1,31	1,30
4.	1,65	1,71	1,35	1,65	1,64
5.	1,43	1,62	1,59	1,55	1,57
6.	1,12	1,65	1,35	1,61	1,56
7.	1,02	1,46	1,26	1,50	1,46
8.	0,80	1,36	1,50	1,58	1,50
9.	1,44	1,38	1,56	1,50	1,48
10.	1,58	1,41	1,64	1,92	1,77
11.	0,50	1,24	1,05	1,42	1,31
12.	0,88	1,11	1,35	1,65	1,51
13.	0,63	1,47	1,34	1,88	1,69
14.	1,38	1,53	1,79	1,77	1,71
15.	0,80	1,66	1,45	1,50	1,50
16.	1,17	1,43	1,23	1,41	1,38
17.	1,02	0,97	1,27	1,32	1,23
18.	0,92	1,58	1,50	1,51	1,48
19.	1,48	1,65	1,44	1,61	1,59
20.	1,00	1,67	1,54	1,75	1,69
21.	1,12	1,50	1,12	1,52	1,44
22.	1,21	1,65	1,50	1,57	1,56
23.	2,01	1,58	1,62	1,59	1,65
24.	1,68	1,85	1,66	1,75	1,76
25.	1,12	1,55	1,38	1,63	1,54
25.	1,12	1,52	1,76	1,88	1,75
27.	0,83	1,40	1,70	1,91	1,72

Próba: One Way ANOVA (Egyszempontos szórásanalízis)			ISKOLA A megkérdezett iskolai végzettsége		
	SZIG	* (p<0,05)	Szakk munkásképző (N=78)	Érettségi (N=221)	Felsőfokú (N=1157)
Célok	0,0153	*	4,37	4,87	4,74
Innovativitás	0,0582		4,87	4,60	4,53
Vezetés	0,0200	*	5,33	4,95	5,20
Együtműködés	0,0340	*	5,00	5,07	4,85
Kommunikáció	0,0093	*	4,77	4,59	4,40
Motiváció	0,0025	*	3,79	4,28	4,27
Elkötelezettség	0,0000	*	6,44	5,88	5,98
Rugalmas tanulószervezet	0,0011	*	5,20	4,75	4,69
			N=78	N=221	N=1157

**Példa az SPSS eredményfájltra
(Student-féle egymintás T-próba)
(részlet)**

t-test for Equality of Means							
A kérdés Sorsz.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
K1	6,776053946	1454	0,0000	0,637	0,093949	0,452312	0,820891
K2	8,149937736	849,7043	0,0000	0,637	0,078111	0,483288	0,789915
K3	2,358278601	1454	0,0185	0,228	0,096633	0,038332	0,417441
K4	2,413663202	612,0315	0,0161	0,228	0,094415	0,042469	0,413304
K5	1,212043274	1454	0,2257	0,097	0,079809	-0,05982	0,253285
K6	1,260167542	628,9933	0,2081	0,097	0,076761	-0,05401	0,247471
K7	5,066903648	1454	0,0000	0,505	0,099755	0,309768	0,701125
K8	5,708417504	734,4564	0,0000	0,505	0,088544	0,331617	0,679276
K9	5,921687422	1454	0,0000	0,562	0,094847	0,375604	0,747708
K10	5,999757176	601,6621	0,0000	0,562	0,093613	0,377808	0,745504
K11	7,421787509	1454	0,0000	0,697	0,093935	0,512905	0,881431
K12	7,55366542	606,2398	0,0000	0,697	0,092295	0,51591	0,878425
K13	4,406886026	1454	0,0000	0,391	0,088691	0,216874	0,564825
K14	4,069948843	523,308	0,0001	0,391	0,096033	0,202192	0,579507
K15	5,453454638	1454	0,0000	0,495	0,090846	0,317222	0,673628
K16	5,670887233	629,1705	0,0000	0,495	0,087363	0,323867	0,666983
K17	- 0,210690039	1454	0,8332	-0,02	0,090997	-0,19767	0,159327
K18	- 0,200434086	545,4658	0,8412	-0,02	0,095653	-0,20707	0,168721
K19	11,84414193	1454	0,0000	1,228	0,10367	1,024527	1,431246
K20	11,56887035	567,3679	0,0000	1,228	0,106137	1,019417	1,436356
K21	3,698904754	1454	0,0002	0,295	0,07975	0,138551	0,451427
K22	3,469582077	534,6208	0,0006	0,295	0,085022	0,127972	0,462006

(A sötétített részek a $p < 0,05$ szinten szignifikáns eredményeket jelölik.)

**A vezetői helyzetértékelő kérdőív összes átlagának rangsora a teljes mintán
(N =1456)**

Kérdés sorszáma	Kérdés	Teljes átlag	Rangsor
K34	Kész vagyok rendkívüli erőfeszítésekre, ha szükség van rá	6,47	1
K33	A tölem telhető legjobbat teljesítem	5,86	2
K11	Közvetlen főnököm figyelemmel követi tevékenységemet és teljesítményemet	5,71	3
K35	Gyakran túlórázom	5,63	4
K15	Én és közvetlen főnököm együttműködésére jellemző a nyitottság és a kölcsönös bizalom	5,63	5
K3	Pontosan látom, hogy saját munkámmal hogyan járulok hozzá a szervezeti célok eléréséhez	5,52	6
K17	Támogatnak, segítenek kollégáim a problémák megoldásában	5,38	7
K39	A feladatok, amelyeket kapok, illeszkednek képességeimhez, szaktudásomhoz	5,36	8
K16	Szervezetemben jellemző a munkatársak közötti együttműködés	5,13	9
K12	Közvetlen főnököm ad rendszeres konstruktív visszajelzést a teljesítményemmel kapcsolatban	5,13	10
K36	Elégedett vagyok a munkakörömhöz kapcsolódó döntési és felelősségi jogkörrel	5,12	11
K25	Ha vitánk van, a vélemények ütköznek, nem személyesek	5,10	12
K13	Tisztában vagyok azzal, hogy közvetlen főnököm milyen szempontok alapján értékeli teljesítményemet	5,04	13
K28	Munkám lehetőséget nyújt a személyes fejlődésre	5,02	14
K20	Szervezetemben elegendő munkamegbeszélést, „eligazítást” tartanak	4,96	15
K27	Közvetlenül is érdekelt vagyok a vállalati célok teljesítésében	4,93	16
K30	A munkakörülmények (infrastruktúra, épület, berendezés, higiéniai feltételek) jók	4,88	17
K40	A szervezetben fontos érték a fejlődés és a tudásgyarapítás	4,75	18
K7	Szervezetemben a vezetők kezdeményezőek és nyitottak az újítások, változtatások irányába	4,74	19
K6	A szervezetem belső „léggöre”, hangulata inspirál új ötletek, új megoldások kidolgozására	4,71	20
K1	Pontosan ismerem a szervezetem rövid és hosszú távú céljait	4,71	21
K4	Ismerem a szervezet rövid és hosszú távú stratégiáját	4,64	22
K8	Szervezetemben gyorsan alkalmazzák az új ötleteket	4,60	23
K2	A szervezetben hangsúlyt fektetnek arra, hogy a munkatársak ismerjék és azonosuljanak a szervezet céljával	4,58	24

K18	A szervezeti egységek közötti kapcsolatra az együttműködés jellemző	4,52	25
K19	Jellemző szervezetemben, hogy a konfliktusokat nyíltan kezelik és próbálják megoldani	4,47	26
K23	A vállalatnál a lényeges információkhoz főleg formális (pl értekezletek, jelentések, vezetői tájékoztatók, stb) úton jutok hozzá	4,46	27
K9	Szervezetem vezetői és munkatársai készek az új ötletek bevezetésekor kockázatot vállalni	4,39	28
K37	A szervezetem rugalmasan és gyorsan reagál a munkatársak által felvetett problémákra	4,38	29
K21	Munkámhoz mindig pontos, hibátlan információt kapok	4,36	30
K10	Az elmúlt 6 hónapban gyakran vettem részt termékek, szolgáltatások, folyamatok javításában	4,34	31
K32	Kiváló a légkör, jó ide bejönni dolgozni	4,33	32
K14	Közvetlen főnököm kiemeli és mindenki számára láthatóvá teszi a jó teljesítményemet	4,33	33
K22	Munkámhoz mindig időben kapom meg a szükséges információkat	4,26	34
K5	A szervezeti stratégia kommunikálása, lebontása és megfogalmazása megfelelő a szervezetben	4,24	35
K24	Az emberek általában nyíltan, bátran, őszintén elmondják véleményüket, javaslataikat a vállalatnál	4,05	36
K38	A szervezetemben kielégítőnek tartom az információáramlást és tudásmegosztást	4,02	37
K29	Látok magam előtt a munkámból adódó karrier lehetőségeket a cégen belül	3,65	38
K31	Figyelembe véve a piaci viszonyokat, a fizetésemmel elégedett vagyok	3,50	39
K26	A szervezetben működő ösztönző rendszerrel elégedett vagyok	3,39	40

**A vezetői helyzetértékelő kérdőív gyakorisági táblázata
(részlet)**

Kérdés sorszáma	Pontérték	Teljes minta		NEM A megkérdezett neme			
				férfi		nő	
		Count	Col %	Count	Col %	Count	Col %
K1	1 Egyáltalán nem	39	3	26	2	13	4
	2	104	7	78	7	26	7
	3	156	11	143	13	13	4
	4	325	22	182	16	143	41
	5	390	27	260	24	130	37
	6	208	14	182	16	26	7
	7 Teljes mértékben	234	16	234	21		
K2	1 Egyáltalán nem	39	3	26	2	13	4
	2	130	9	104	9	26	7
	3	208	14	143	13	65	19
	4	260	18	195	18	65	19
	5	403	28	312	28	91	26
	6	221	15	156	14	65	19
	7 Teljes mértékben	195	13	169	15	26	7
K3	2	39	3	26	2	13	4
	3	91	6	78	7	13	4
	4	169	12	143	13	26	7
	5	312	21	182	16	130	37
	6	468	32	377	34	91	26
	7 Teljes mértékben	377	26	299	27	78	22
K4	1 Egyáltalán nem	39	3	13	1	26	7
	2	182	13	169	15	13	4
	3	104	7	78	7	26	7
	4	286	20	169	15	117	33
	5	403	28	273	25	130	37
	6	208	14	182	16	26	7
	7 Teljes mértékben	234	16	221	20	13	4
K5	1 Egyáltalán nem	52	4	39	4	13	4
	2	182	13	130	12	52	15
	3	247	17	143	13	104	30
	4	299	21	208	19	91	26
	5	338	23	325	29	13	4
	6	234	16	169	15	65	19
	7 Teljes mértékben	104	7	91	8	13	4
K6	1 Egyáltalán nem	26	2	13	1	13	4
	2	143	10	104	9	39	11
	3	156	11	78	7	78	22
	4	286	20	234	21	52	15
	5	299	21	221	20	78	22

A kompetencia-mérő kérdőív gyakorisági táblázata

(részlet)

		Teljes minta		NEM A megkérdezett neme			
				férfi	nő		
Kompetencia item	Adott pontérték	Count	Col %	Count	Col %	Count	Col %
A1.0 - Mások érzéseinek megértése és azok átélése: empátia	3	65	4	65	6		
	4	442	30	325	29	117	33
	5	455	31	390	35	65	19
	6	377	26	286	26	91	26
		117	8	39	4	78	22
A1.1 - Segíteni másoknak, hogy megtalálják a lehetőségeket képességeik fejlesztésére.	2	39	3	13	1	26	7
	3	52	4	39	4	13	4
	4	390	27	312	28	78	22
	5	624	43	468	42	156	44
	6	195	13	156	14	39	11
	7	156	11	117	11	39	11
A1.2 - Másoktól tanulni.	3	39	3	13	1	26	7
	4	208	14	182	16	26	7
	5	533	37	442	40	91	26
	6	403	28	286	26	117	33
	7	273	19	182	16	91	26
A1.3 - Másokat tanítani, nekik példát mutatni.	2	26	2	26	2		
	3	65	4	39	4	26	7
	4	299	21	260	24	39	11
	5	559	38	455	41	104	30
	6	338	23	234	21	104	30
	7	169	12	91	8	78	22
A1.4- Önmagunk ismerete és megértése/önmagunk pontos értékelése	2	26	2	13	1	13	4
	3	78	5	78	7		
	4	351	24	299	27	52	15
	5	325	22	247	22	78	22
	6	598	41	390	35	208	59
	7	78	5	78	7		
A1.5- Emberi értékek iránti érzékenység	3	39	3	39	4		
	4	273	19	234	21	39	11