

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: Dr. Szabó Gábor MTA Doktora

**SZAKMAI, SZERVEZETI ÉS VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ
VIZSGÁLATA A MEZŐGAZDASÁGBAN**

Készítette:

Dajnoki Krisztina

Témavezető:

Dr. Berde Csaba

a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

Debrecen

2006

**SZAKMAI, SZERVEZETI ÉS VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ VIZSGÁLATA A
MEZŐGAZDASÁGBAN**

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

Írta: Dajnoki Krisztina okleveles gazdasági agrármérnök

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. Ertsey Imre egyetemi tanár, a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

tagok: Dr. Kocsondi József egyetemi tanár, a közgazdasági tudomány kandidátusa

Dr. Dienesné dr. Kovács Erzsébet egyetemi docens, Ph.D.

A doktori szigorlat időpontja: 2004. december 3.

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok

aláírás

Dr.

Dr.

A bíráló bizottság:

név, tud. fok

aláírás

elnök: Dr.

titkár: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 2006.

TARTALOMJEGYZÉK

<u>TARTALOMJEGYZÉK</u>	2
<u>1. BEVEZETÉS</u>	4
<u>1.1 A KUTATÁS ALAPFELTÉTELEZÉSEI</u>	5
<u>1.2 CÉLKITŰZÉSEK</u>	5
<u>2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS</u>	7
<u>2.1 FOGALMI MEGHATÁROZÁSOK, DEFINÍCIÓK</u>	7
<u>2.2 A KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE, JELENTŐSÉGE A VEZETÉSBEN</u>	13
<u>2.3 SZAKMAI KOMMUNIKÁCIÓ</u>	17
<u>2.4 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ</u>	22
<u>2.4.1 A szervezeti kommunikáció funkciói</u>	22
<u>2.4.2 A szervezeti kommunikáció csoportosítása</u>	24
<u>2.4.3 A szervezeti kommunikációt befolyásoló tényezők</u>	31
<u>2.4.4 Kommunikációs formák a szervezetben</u>	34
<u>2.5 VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ</u>	36
<u>3. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE</u>	43
<u>3.1 ÁLTALÁNOS VEZETÉSI INTERJÚRA ALAPOZOTT VIZSGÁLATOK MÓDSZERE</u>	43
<u>3.2 RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATOK MÓDSZERE</u>	47
<u>3.2.1 A szakmai kommunikációs vizsgálatok módszere</u>	47
<u>3.2.2 A szervezeti kommunikációs vizsgálatok módszere</u>	50
<u>3.2.3 A vezetői kommunikációs vizsgálatok módszere</u>	53
<u>3.3 AZ ALKALMAZOTT MATEMATIKAI ÉS STATISZTIKAI MÓDSZEREK</u>	57
<u>3.3.1 Leíró statisztika</u>	57
<u>3.3.2 Varianciaanalízis</u>	59
<u>3.3.3 Főkomponens-elemzés</u>	60
<u>3.3.4 Klaszterelemzés</u>	62
<u>3.3.5 Megbízhatósági vizsgálatok</u>	63
<u>3.3.6 Log-lineáris elemzés</u>	64
<u>4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK</u>	67
<u>4.1 ÁLTALÁNOS ADATGYŰJTÉSRE ÉPÜLŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI</u>	67
<u>4.1.1 Vezetési feladat vizsgálatok</u>	68
<u>4.1.2 A vezetési feladatok főkomponens- és klaszterelemzése</u>	72
<u>4.1.3 Kommunikációs formák vizsgálata</u>	74
<u>4.1.4 A kommunikációt nehezítő tényezők vizsgálata</u>	77
<u>4.1.5 Információforrás vizsgálatok</u>	80
<u>4.1.6 A vezetési interjú kommunikációs tényezőinek főkomponens- és klaszterelemzése</u>	83
<u>4.2 A RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI</u>	86
<u>4.2.1 A szakmai kommunikáció vizsgálata</u>	87
<u>4.2.1.1 Feladat vizsgálatok</u>	88
<u>4.2.1.2 Információs vizsgálatok</u>	91
<u>4.2.1.3 Kommunikációs vizsgálatok</u>	96
<u>4.2.1.4 A szakmai kommunikációs kérdőívek főkomponens- és klaszterelemzése</u>	102
<u>4.2.2 A szervezeti kommunikáció vizsgálata</u>	108
<u>4.2.2.1 Kommunikációs feladat vizsgálatok</u>	109

<u>4.2.2.2 Kommunikációs formák vizsgálata</u>	111
<u>4.2.2.3 Értekezlet vizsgálatok</u>	114
<u>4.2.2.4 A szervezeti kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata</u>	119
<u>4.2.2.5 Információs vizsgálatok</u>	122
<u>4.2.2.6 A szervezeti kommunikációs kérdőívek főkomponens- és klaszterelemzése</u>	126
<u>4.2.3 A vezetői kommunikáció vizsgálata</u>	131
<u>4.2.3.1 A vezetői kommunikáció időérték elemzése</u>	132
<u>4.2.3.1.1 Az első számú vezetők kommunikációjának időérték elemzése</u>	132
<u>4.2.3.1.2. A beosztott vezetők kommunikációjának időérték elemzése</u>	137
<u>4.2.3.1.3 Az első számú és a beosztott vezetők kommunikációs időértékének összehasonlító vizsgálata</u>	140
<u>4.2.3.1.4 Az időérték vizsgálatok log-lineáris elemzése</u>	144
<u>4.2.3.2 Interakció vizsgálatok</u>	146
<u>4.2.3.2.1 Az első számú vezetők interakcióinak jellemzése</u>	147
<u>4.2.3.2.2 A beosztott vezetők interakcióinak jellemzése</u>	150
<u>4.2.3.2.3 Az első számú és a beosztott vezetők interakcióinak összehasonlítása</u>	153
<u>4.2.3.2.4 Az interakció vizsgálatok log-lineáris elemzése</u>	157
<u>6. ÖSSZEFOGLALÁS</u>	161
<u>7. SUMMARY</u>	165
<u>8. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</u>	169
<u>9. IRODALOMJEGYZÉK</u>	170
<u>10. ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK</u>	178
<u>11. MELLÉKLETEK</u>	181

1. BEVEZETÉS

A kommunikáció az egyik legfontosabb emberi jelenség, amely minden emberközi-társadalmi folyamatban szerepet játszik. Eszközei, formái, a társadalom kommunikációs rendszere együtt fejlődött állandó kölcsönhatásban a mindennapi tevékenységgel, a társadalmi viszonyokkal, a társadalom szerkezetével, szervezeteivel. Segítségével az egyik ember a másikkal kapcsolatot létesíthet. Ahhoz, hogy kultúrák és társadalmak fennmaradjanak, kommunikációra van szükség, mert nélküle, nem volna eszközünk arra, hogy a tanulságokat és a tapasztalatokat az egyik generációtól a másiknak átadjuk, és minden tudás elveszne az egyén halálával.

Egy szervezet létének alapvető feltétele a kommunikáció, ez tartja össze a szervezet tagjait, egységeit és ez kapcsolja össze a szervezetet más szervezetekkel. Kiemelt jelentőséggel bír a vezető számára, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatja vezetői funkcióit, valamint segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatát beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé. A kommunikáció minden olyan vállalkozás sikeressége szempontjából alapvető fontosságú, ahol sok embert foglalkoztatnak. Összehangolt cselekvésre, koordinációra csak akkor van lehetőség, ha a szervezet tagjai meg tudják érteni egymást. A kommunikáció tehát a szervezet koordinációjának eszköze. A vezetők idejük legnagyobb részét kommunikációval töltik.

Doktori és kutatási témám megválasztásánál fontos szempont volt, hogy az a vezetői munka vizsgálatára és elemzésére irányuljon, valamint a Vezetéstudományi Tanszék funkcionális elvű, empirikus módszerű és moduláris felépítésű kutatási programjába illeszkedjen. Úgy ítélt meg, hogy a vezetői kommunikáció vizsgálata és elemzése révén, valójában a vezetői munkára, a vezetői feladatok megvalósítására, arányaira, az azokat befolyásoló tényezőkre vonatkozóan tehetek megállapításokat, tárhatok fel összefüggéseket. Ebben a dolgozatban arra vállalkozok, hogy bemutassam azt a kutatási tevékenységet, amelyet a doktori munkám során, a Vezetéstudományi Tanszék kutatási programjába épülve a mezőgazdaság kommunikációs kérdéseinek vizsgálata témakörben végeztem.

A dolgozatomban először irodalmi feldolgozás alapján ismertetem a kommunikáció fogalmát, szerepét, jelentőségét a vezetésben, majd a szakmai, szervezeti és vezetői kommunikációt fejtem ki. A saját vizsgálatok anyaga, módszere fejezetben ismertetem a kutatás kiindulási alapját, az általános vezetési interjúra alapozott, valamint a részletező vizsgálatok módszerét. Az eredmények bemutatása az általános vizsgálatokkal indul, majd a részletező vizsgálatok

alfejezetben értékelem a szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció kutatási eredményeit. Végül összefoglalom az értekezés főbb megállapításait, új és újszerű eredményeit.

1.1 A KUTATÁS ALAPFELTÉTELEZÉSEI

- F₁ Kutatásaim során abból a feltételezésből indultam ki, hogy a kommunikáció a gazdasági és a vállalati folyamatok meghatározó része. A kommunikáció eredményessége nagymértékben befolyásolja a gazdasági és vállalati folyamatok eredményességét is.
- F₂ A kommunikáció általános vizsgálata mellett a szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció háttérbe szorult. Pedig megítélésem szerint a szervezeti folyamatokban ezek meghatározó szereppel bírnak.
- F₃ A rendszerváltás során a szakmai kommunikáció korábban kiépített rendszere megszűnt, az új információs – kommunikációs struktúrák kiépítése most van folyamatban. A megváltozott körülmények közötti eredményes szakmai kommunikációt e rendszerek keretében célszerű kutatni.
- F₄ A szervezeten belüli kommunikáció a vezetés és szervezés alapvető módszertanát jelenti és képezi. A vezetés és a szervezés eredményessége jól vizsgálható a kommunikációs tényezőkön keresztül.
- F₅ A vezetői kommunikáció megfigyelésén, elemzésén keresztül a vezetési feladatok realizálására, megvalósítására is lehet következtetni, megállapításokat tenni.

1.2 CÉLKITŰZÉSEK

- ✓ A doktori dolgozatom célja, hogy irodalmi feldolgozás és saját megfigyelések alapján vizsgálja és kutassa a kommunikációt befolyásoló tényezőket a mezőgazdasági szervezetekben.
- ✓ Irodalmi adatok és elméleti megközelítések alapján célom volt a szakmai, a szervezeti és a vezetői kommunikáció fogalmának definiálása és értelmezése.
- ✓ Széles körű adatgyűjtésre, elemzésre alapozva vezetői körben vizsgáltam a kommunikáció szerepét, jelentőségét a vezető munkájában, az alkalmazott kommunikációs formákat, a kommunikációt akadályozó, illetve támogató tényezőket, valamint az információforrásokat. Az általános vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy a vezetők hogyan ítélik meg a kommunikáció szerepét, jelentőségét.
- ✓ A szaktanácsadói rendszer és falugazdász hálózat körében vizsgáltam a szakmai kommunikációt befolyásoló tényezőket. Ez a kutatási kör lehetőséget biztosít az általam

definiált és értelmezett intézményközi szakmai információ áramlásának elemzésére és bemutatására.

- ✓ A szervezeti kommunikációs vizsgálatok célja a kommunikáció helyzetének, szerepének feltárása a vállalati termelési, szervezési feladatokban. Ennek keretében kommunikációs feladat vizsgálatokat, értekezlet vizsgálatokat, valamint információs vizsgálatokat végeztem. Elemeztem a kommunikációs formákat és a kommunikációt befolyásoló tényezőket.
- ✓ A vezetői megfigyelések célja az volt, hogy a kommunikáció időértékének és tartalmának felmérése révén elemezzem és értékeljem a vezető munkáját, a vezetői tevékenység összetételét, az elvégzett vezetői feladatok struktúráját, arányait. Az interakció vizsgálatok révén egy olyan kutatási módszer kialakítása is célom volt, amely alkalmas lehet vezetési vizsgálatok végzésére. A rendelkezésre álló adatok alapján klaszteranalízist és valószínűség becsléseket végeztem.
- ✓ A kutatások végső célja a szakmai, a szervezeti és a vezetői kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata és elemzése. A vizsgálati eredmények alapján olyan következtetések, eredmények kidolgozása, amelyek révén javítható a kommunikáció eredményessége és a vezetői munka hatékonysága.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Kutatási témámhoz kapcsolódó szakirodalom bemutatásánál arra törekedtem, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalmak tanulmányozásával átfogó képet adjak a kommunikáció jelentőségével, szerepével kapcsolatban. A szakirodalmak tanulmányozása során megállapítható, hogy elsősorban általános kommunikációval foglalkoznak, kevésbé jelenik meg a szervezeti, valamint a vezetői kommunikáció. Ugyanakkor elmondható, hogy a kommunikációs formák, valamint a befolyásoló tényezők elemzésével több szerző is foglalkozik, de csak elméleti szinten, gyakorlati példákat nem, vagy csak alig említenek. A fejezetben ismertetem a szakirodalom nézeteit, kiegészítve saját vizsgálataimmal, tapasztalataimmal azokon a területeken, ahol a szakirodalom hiányosságokat mutat. A szakirodalmi áttekintés szerkezeti felépítése követi a kutatási eredmények bemutatásának sorrendjét, segítve ezzel a téma könnyebb áttekintését, megértését.

2.1 FOGALMI MEGHATÁROZÁSOK, DEFINÍCIÓK

A kommunikáció szót sok helyen és sokféle értelmezésben megtalálhatjuk. A kommunikáció a latin „communicare” kifejezésből származik, jelentése: közölni, közössé tenni, átadni (Filozófiai Kislexikon, 1980; Magyar Értelmező Kéziszótár, 1996; Idegen szavak és kifejezések szótára, 2002). A kommunikáció fogalmának meghatározásakor több megközelítéssel, definícióval is találkozhatunk. Általánosságban elmondhatjuk, hogy leginkább az információátadással azonosítják. NEMES (1998) szerint „a kommunikáció az egyik embertől a másikig terjedő információt közvetítő folyamat”. Az információátadás funkciója mellett ez a meghatározás az információ megértésének fontosságát is kihangsúlyozza. BEACH (1970) meghatározása szerint „a kommunikáció nem más, mint az információ és megértés egyik személytől a másikig”. A fogalomnak más meghatározásai is vannak, például az információátvitel folyamatában a személyek közötti kommunikációt kiegészíthetjük a szervezet egyik egységének a másikhoz irányuló információ átvitelével (ROÓZ, 2001). Más szerzők az információáramlás hangsúlyozása mellett, az átadás eszközét is kiemelik. RAÁTZ (2001) szerint a kommunikáció tájékoztatást, információk cseréjét, közlését jelenti, valamilyen erre szolgáló eszköz, jelrendszer segítségével.

A kommunikáció társadalmi, történeti jelenség, olyan információátvitel, amely emberi kapcsolatokat, viszonyulásokat kísér, tükröz és fejez ki. Tehát elmondható, hogy

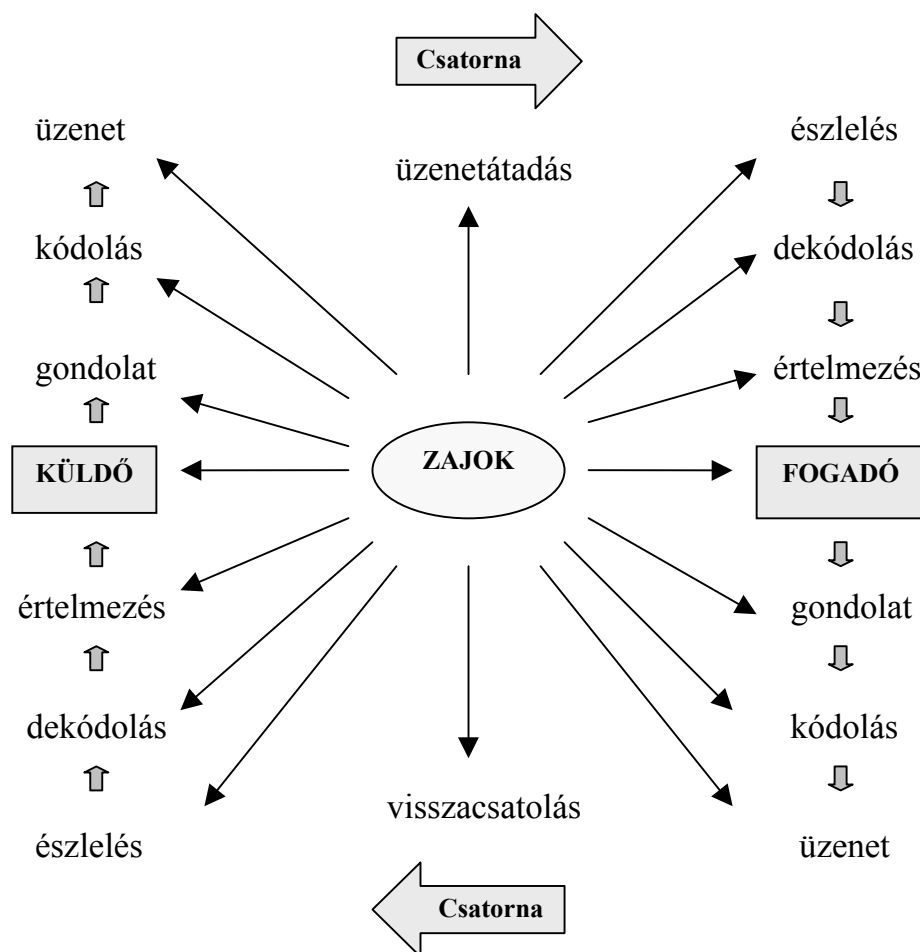
„a kommunikáció több, más mint az információ. Több, mert célja nem egyszerűen csak a bizonytalanságot megszüntető adatok közvetítése, s más, mert sok esetben a megszüntetendő bizonytalanság nem technikai, hanem magatartási természetű” (BAKACSI és mtsai, 1991). Ezt támasztja alá GYÖKÉR (2001), aki úgy fogalmaz, hogy a kommunikáció több mint információ csere, dinamikus, interperszonális folyamat, amely a magatartás megváltoztatására irányul. Ebben a folyamatban az észlelésnek, az érzelmeknek és a motivációnak kiemelt szerepe van. BUDA és SÁRKÖZY (1999) szerint a kommunikáció információt, s ezen keresztül tudást termel. Ezek szerint a kommunikáció központi helyet foglal el az emberi tevékenységek sorában. A kommunikáció az, amelynek segítségével az egyik ember egy másikkal kapcsolatot létesíthet, illetve a kommunikációs folyamaton át hangolódnak össze az egyéni tevékenységek is. Kommunikálunk információt, nemkülönben tudást, tévedést, nézeteket, gondolatokat, eszméket, tapasztalatokat, vágyakat, parancsokat, érzelmeket, érzéseket, hangulatokat. Kommunikálni lehet szót és mozgást, erőt, gyengeséget, betegséget. A kommunikáció szóval olykor azt jelöljük, ami átkerül, olykor azt a módot, amelynek révén átkerül, olykor a folyamat egészét (AYER, 1974).

A kommunikáció folyamat leírása nem új keletű. A görögöknél már megtaláljuk az alaptényezők felsorolását, számbavételét. Arisztotelész „Rétorika” című munkájában a beszédnek három tényezőjét különítette el: a beszélőt, amiről beszél és azt, akihez beszél. Megjegyezte, hogy a beszéd célja az utóbbira, azaz a hallgatóra irányul. A kommunikáció folyamatát azonban később írták le. Az első modell megszületése Shannon és Weaver nevéhez fűződik 1938-ból. Az ő modelljükben már sok olyan tényező szerepel, amely a későbbi kommunikációs modellek alapját jelentheti. Nem sokkal később elkészültek a kommunikációs folyamat nyelvi modelljei is. Közülük a legismertebb Roman Jacobson ábrája. Rendszerében hat tényezőt különített el: a feladót, a címzettet, az üzenetet, a kódot, a kontextust és a kontaktust. A jacobsoni modellt igen sokféle követte. Napjainkban is több kommunikációs modellel találkozhatunk. Szinte mindegyik könyv más és más ábrát használ a kommunikációs folyamat bemutatására (LANGER és RAÁTZ, 1999).

Az információ továbbítása még nem jelent kommunikációt. Ahhoz, hogy valódi kommunikáció jöjjön létre az információt át kell venni, és az üzenetet meg kell érteni. A kommunikációs folyamatok a rendszer fenntartó, fejlesztő tényezői, a szociális és szervezeti hatékonyság alapvető feltételei. BERLO (1960) egy modellt dolgozott ki a kommunikációs folyamat megértésére, amit az *1. ábra* szemléltet. A kommunikációnak a feltétele a megértés képessége és szándéka. A kommunikációt a visszacsatolás teszi teljessé, ami az üzenetre küldött válasz, ebből következtethetünk arra, hogy a vevő jól értelmezte-e az átadott üzenetet, lehetőségünk van a tartalmak tisztázására. A kommunikációs körfolyamat ábráját úgy szerkesztettem meg, hogy a „kommunikációs zajokat” az ábra közepén helyeztem el és abból a kommunikáció minden

egy-egy fázisához mutató nyilak azt reprezentálják, hogy a zajok a folyamat minden lépésénél előfordulhatnak.

1. ábra: A kommunikáció folyamata



Forrás: Berlo, D.K.: *The Process of Communication*, 1960. alapján saját szerkesztés

A kommunikáció az a tevékenység, melyben kettő vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére, meghatározására törekszik (BAKACSI és mtsai, 1991). Mivel tevékenységről lévén szó, így cselekvés jellege adott, hisz a kommunikáció nem más, mint információcsere. Tehát a kommunikációs folyamat legalább két személy között, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere. Ily módon kommunikációnak tekinthető minden olyan tevékenység, amelyben információ továbbítása valósul meg, függetlenül attól, hogy az információ milyen jelekben vagy a jelek milyen rendszerében, kódjában fejeződik ki. Jelek lehetnek szimbólumok, jelzések, gesztusok, de maga a beszéd is.

A kommunikációs folyamatokban a menedzsment több ember munkájáért felel és többféle nézeteket, gondolatokat harmonizál. A kommunikációnak arra kell ösztönöznie az embereket, hogy egymás között is kicseréljék nézeteiket. Ahhoz, hogy ez a munka kifejező és pontos legyen, törekedni kell az üzenet, az információ érthető, pontos, gyors és torzításmentes megfogalmazására, továbbadására. A kommunikáció különböző eszközök, kódok, jelek, jelrendszerek segítségével mehet végbe. Az információt valamilyen formában kódoljuk. A beszéd, ami látás és hallás segítségével valósul meg, a kommunikáció egyik legalkalmasabb formája. Az általános kommunikációs eszközök: cselekvés, arckifejezés, írott szöveg, beszéd, rajz, kép, elektronikus jelek, melyek alapján a vevő képes dekódolni, azaz értelmezni a küldött üzenetet. A kommunikáció akkor lesz eredményes, ha a használt fogalmakat a befogadó helyesen dekódolja. Az információt valamilyen csatorna (pl.: telefon, levél, számítógépes hálózat) közvetíti. A kommunikáció tartalma nemcsak információismeret, gondolat lehet, hanem érzéseket, értékeket, energiát is közvetíthetünk, sugározhatunk mások felé.

Annak ellenére, hogy a kommunikációs folyamat elég egyszerű, mégis gyakran ütközik nehézségekbe az információ továbbítása és egymás megértése során. Ezek a nehézségek a jelentés bizonyos meghatározó elemeiből adódnak, amelyek közé a szavak és a szemantika tartoznak, továbbá az érzelmek, az egyén vonatkoztatási kerete és a helyzeti kontextus (STEWART, 1968). A közlés elsődleges, szűkebb jelentésben észlelés, értelmes jelentés egészek felfogása. Értelmes információ és annak megértő felfogása nélkül nincs kommunikáció, csupán zaj átvitele a közvetítő csatornán. A fizikai vagy egyéb természetű zajok származhatnak maguktól a résztvevő felektől, a csatornából, vagy a kódrendszer bizonytalanságából. CHERRY (1961) meghatározása alapján zajnak hívunk minden olyan zavart, amely eltorzítja, sőt megakadályozza az információ átvitelét, és ezért zavart okoz, illetve, minden olyan zavart, ami a csatornában található, de nem a feladó által küldött jel. A kommunikációnak a feltétele a megértés képessége és szándéka együtt. A kommunikációt a visszacsatolás teszi teljessé, ami az üzenetre küldött válasz, ebből következtethetünk arra, hogy a vevő jól értelmezte-e az átadott üzenetet. Az üzenetek azonos értelmezését leginkább a kétirányú (oda-vissza) kommunikációval, azaz visszacsatolással lehet elősegíteni. Vagyis a fogadó visszajelzi a küldőnek a megfajtott üzenetet, ami lehetőséget nyújt a szándékolt és a tényleges üzenettartalom tételes egybevetésére és szükség szerint pontosítására, akár több, további kommunikációt igénylő lépésben. A hatékony kommunikáció az együttműködés fontos eszköze. Számos gátló tényező befolyásolhatja a sikeres kommunikálást. A vezetők felelőssége a megfelelő rendszer, vagyis kommunikációs hálózatok és kapcsolatok kiépítése.

A kommunikációs folyamatok osztályozása nem megoldott, a szakirodalomban többféle csoportosítási rendszer létezik (UTRY, 1997, WELLEMEN, 1998; DIENESNÉ és mtsai, 1999;

PEEL, 1999). Az osztályozás történhet a közlés célja, a küldő-fogadó személye, a kommunikáció módja, a küldő-fogadó kapcsolata, valamint a visszacsatolás alapján. Ezek közül vezetési szempontból az utolsó három bír nagyobb jelentőséggel, de a terjedelmi korlátok miatt csak a mód szerinti csoportosítást részletezem, amely szorosabban kapcsolódik a kutatási területemhez.

A kommunikáció módja szerint különbséget teszünk nonverbális és verbális kommunikáció között. A nonverbális kommunikáció nem nyelvi kódokat alkalmazó forma; leginkább érzelmek, indulatok, a másik emberhez való viszony kifejezésére használjuk (BERDE és mtsai, 2000). Ezeket a jelzéseket gyakrabban küldjük, fogadjuk, mint a verbális jelzéseket, kevesebb tudatos kontroll irányul rájuk, valamint hatékonyabbak az attitűdök és érzelmekről szóló üzenetek továbbításában. A nonverbális kommunikáció vagy nem használ szavakat, vagy másként használja azokat, hogy több üzenetet közvetítsenek a betű szerinti jelentésüknél. A testmozgások, arckifejezések és gesztusok mind szándékról, jelentésről tanúskodnak (PEASE, 1988; PEARCE, 1994). A mindennapi gyakorlatban az üzenetek 55 százalékát arckifejezéssel és testmozgással közvetítik, 38 százalékát pedig hanghordozással és hangszín-változással fejezik ki (NEMES, 1998).

A sikeres vezetés egyik feltétele a kommunikáció iránti érzék. Mielőtt a kommunikáció elkezdődne, a menedzsernek el kell döntenie, hogy milyen kommunikációs eszközhöz nyúljon. Levelet írjon, személyes találkozóon tárgyaljon, vagy éppen telefonhívás útján kommunikáljon? A verbális kommunikációnak két jellemző típusát különböztetjük meg: szóbeli (beszéd) és az írásbeli (írás, rajz, jelek) kommunikáció (KELLY és GRIMES, 1993). A szóbeli kommunikáció, vagyis a beszéd eszköz, magánéleti és nyilvános szerepeink megvalósításához egyik legfontosabb kifejezési formánk. A beszéd kötődik személyiségünkhöz, megmutat, jellemez bennünket, kifejezi erős és gyenge pontjainkat. Beszélni felelősség, mert a beszéd hatalom, befolyásolási lehetőség. Tudnunk, ismernünk kell a beszéd megvalósításának feltételeit, eszközeit, követelményeit. A verbális kommunikáció megértését, értelmezését több tényező is befolyásolhatja. Ilyenek: a szituáció ismerete, a szövegösszefüggés (kontextus), visszacsatolás, verbális - nonverbális jelzések összhangja, önmagunkról és a másiról alkotott kép, szociális viszony, különböző társadalmi osztályok, rétegek, csoportok sajátosságai.

Ha megvizsgáljuk a különböző tényezőket megállapítható, hogy a szóbeli kommunikációs formák szerepe a legmeghatározóbb. Ezt támasztja alá BERDE és mtsai (2002) vizsgálatai is, miszerint az infőkorszaki vezető feltétlenül előnyben részesíti a szóbeli kommunikációt az írottal szemben, valamint BORGULYÁNÉ (2001) is, aki szerint a közvetlen személyközi kommunikáció háttérbe szorítja az írásost. SCHEIN (1996) tanulmánya is azt bizonyítja, hogy a vezetők információik és ismereteik kétharmadát személyes találkozásokon és

telefonbeszélgetéseken keresztül szerzik be. Csupán egyharmaduk származik dokumentált forrásból.

Az írásos közlés formáihoz tartoznak a feljegyzések, a levelek, a tárgyalásról készült emlékeztetők, a javaslatok, jelentések. Az írásbeli kommunikáció előnye, hogy az információt a címzett megtarthatja, később tetszés szerint tanulmányozhatja és bizonyító ereje is van. Hátránya ugyanakkor, hogy lassú és nincs lehetőség az azonnali válaszra (HUITFELDT és mtsai, 1993). Az írásbeli kommunikáció sajátosságai az, hogy egycsatornás, tehát a leírt szavaknak kell közvetíteniük minden gondolati tartalmat, s az írásnak le kell mondania az egyéb kommunikációs csatornák támogatásáról. Ez az oka annak, hogy a szövegek – különösen a bonyolult, pl. tudományos, irodalmi, vagy műszaki szövegek – megértése külön, célra irányuló és tudatos erőfeszítéseket igényel (SZABÓ, 2002).

A vezetőnek sok idejét veszi igénybe az írásbeli kommunikáció, ezért, ha azt szeretné elérni, hogy leveleit elolvassák, úgy járjanak el, ahogyan ő szeretné, akkor olvasható, pontos, lényegre törő írásokat kell kiadni a kezéből. Azt, hogy konkrétan milyen esetekben célszerű a szóbeli és mikor az írásbeli kommunikáció, arról ROÓZ (2001) ad jól áttekinthető összefoglalást.

A kommunikáció valamilyen formája minden szervezett, komplex rendszerben központi jelentőségű. A folyamatok a rendszer fenntartó és fejlesztő tényezői. Az emberi világban kommunikáción át épül bele a korábbi nemzedékek hagyománya, kultúrája az emberbe, és kommunikációs folyamatokon át szervül benne a társadalmi rend. Ezen kívül kommunikációban alakulnak és változnak az emberi kapcsolatok, és kommunikáció révén befolyásoljuk egymást (NEMÉNYINÉ, 1996). A kommunikáció vizsgálata nem egyszerű feladat, mivel az emberi kommunikáció visszafordíthatatlan és megismételhetetlen, nem lineáris, hanem cirkuláris, a teljes személyiséget magába foglalja, bonyolult folyamat, sok a befolyásoló tényező (DIENESNÉ és mtsai, 1999). „Az emberi kommunikáció jellemzője, hogy nemcsak egyszerű információátadás, csere megy végbe a kommunikáció során, hanem azt befolyásolja az emberi magatartás, a személyiség, az észlelés, az érzelem, a motiváció.” Az emberek kommunikációjának három lényeges pontja van, az emberek, akik megértik az információkat, megértik a kapcsolatfelvétel lehetséges módjait és eszközeit. Az értelmezés, azaz az üzenet -, kód megértés képessége, valamint a szimbólumok használata: hang, szavak, szám (FESTINGER, 1957).

A kommunikáció egyirányú, ha csupán az egyik embertől halad a másik felé, és kétirányú, ha az információ oda-vissza áramlik. Az egyirányú kommunikáció sokkal gyorsabb, mint a kétirányú kommunikáció, mivel nem igényel visszafelé áramló információt. Akkor van létjogosultsága az egyirányú kommunikációnak, amikor az időtényező játssza a döntő szerepet. Ilyen esetekben a tartalom gyors továbbítása sokkal fontosabb, mint a továbbítás mikéntje.

Az egyirányú kommunikáció gyakori alkalmazása negatív hatást gyakorolhat a dolgozók teljesítményére, lehűtheti a munka iránti lelkesedést. A vezetőknél gyakran indokoljuk időhiánnyal az egyirányú tájékoztatást.

Véleményem szerint azonban a jó kommunikáció nem csak információátadás, hanem az információ egységes, azonos értelmezésére való törekvés. Ugyanis az információátadás csak egyirányú kommunikációt jelent, míg az azonos értelmezésre irányuló törekvés az, amit teljes értékű kommunikációnak nevezhetünk. Csak és kizárólag a kétirányú kommunikáció teljes értékű, és teszi lehetővé visszacsatolás révén az azonos értelmezést. A szervezeti és vezetői kommunikációban a kétirányú kommunikációt biztosító formák használata és alkalmazása révén érhető el hatékonyabb működés.

2.2 A KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE, JELENTŐSÉGE A VEZETÉSBEN

A szakirodalmi tapasztalatok és saját eredményeim is azt igazolják, hogy a kommunikáció szerepe az utóbbi években felértékelődött. Jelentőségét, fontosságát számos tényező támasztja alá. Lehetővé teszi az információ szabad cseréjét, a gondolatok és a konfliktusok nyílt tárgyalásos megvitatását. A kielégítő és jó minőségű kommunikáció hiánya súlyos következményekkel járhat (HEWSTONE és mtsai, 1997). A kommunikáció kérdésköre az érdeklődés középpontjába került. Az elmúlt években, mind az oktatásban, kutatásban, mind az alkalmazásban felerősödött a kommunikációs ismeretek iránti igény (PÁLINKÁS, 2000).

Az „ideális menedzser” képességeiről alkotott rangsorában ZOLTAYNÉ (1999) a vezetői kommunikációs készség, az elméleti ismeretek és a problémamegoldó képesség után következik, megelőzve olyan fontos vezetői tulajdonságokat, mint az üzleti érzék, szakmai ismeretek, szervezési készség, kockázatvállalási hajlandóság, elemző-készség, gyakorlatorientáltság, ötletek képviselése és azok felvállalása, valamint a számítástechnikai ismeretek. BERDE (2002) szolgáltató szervezeteknél végzett vizsgálatainak eredményei szintén azt mutatják, hogy az információs – kommunikációs és a döntési feladatok a legfontosabbak. KELLY és GRIMES (1993) a legfőbb vezetési funkciók között említi a kommunikációt és konzultációt olyan tényezők mellett, mint a munkaerő tervezés; felvétel; képzés és oktatás; vezetésfejlesztés és teljesítményértékelés; anyagi elismerés; egészségvédelem és biztonság; ipari kapcsolatok; alkalmazottak számára nyújtott szolgáltatások; külső kapcsolatok. A gazdasági elit aktuális feladatait vizsgálva az említetteket LÁCZAY (2003) is megerősíti.

MAROSI (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. HÁMORI és mtsai (1998) által végzett motivációs vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy a nem anyagi motivációs eszközök közül kiemelhető a kommunikáció jelentősége. JUHÁSZ (2001) a különböző mezőgazdasági szervezeteknél végzett motivációs lehetőségek vizsgálatainál megállapította, hogy a legtöbb ösztönző tényező a megfelelő szakmai kommunikáció és információátadás segítségével érvényesül. A kommunikáció révén a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket.

BÖRZSEINÉ (2002) tanulmányában kifejti, hogy a folyamatosan változó környezetben, számos bizonytalan és kiszámíthatatlan tényező egyidejű jelenléte esetén a hatékony vezetői funkció, mint szerepkör sajátos magatartásformákat követel meg a vezetőtől és a szervezettől egyaránt. Nélkülözhetetlen a beosztottakkal, vezető társakkal történő őszinte, nyílt kommunikáció.

A kommunikáció alapvető célja az információ továbbítása, átadása. Általánosságban elmondhatjuk, hogy az egész vezetési folyamat a kommunikáció révén realizálódik. Minden vállalkozás sikere nagyban attól függ, hogy milyen kapcsolatokat tud kialakítani működése során. A kapcsolat kialakítás eszköze a kommunikáció, melynek jelentős szerepe van egy vállalat életében. A vezetői tevékenység olyan folyamat, melynek alapelemei a kommunikáció – információ – tervezés – döntés – döntésvégrehajtás – ellenőrzés. Az elmúlt évtized gazdasági változásainak következményei nagymértékben befolyásolták a vezetés működésének feltételeit, a vezetési struktúrákat, a vezetési feladatok rangsorát, fontosságát (BERDE, 2001). A változások feltételezésünk szerint jelentős mértékben hathattak a hagyományos szervezeten belüli kommunikációs módszerekre is. Több tanulmány mutat rá, hogy a kommunikáció fejlesztendő terület (FRANK, 1984; RICHMOND – MCCROSKEY, 1992; TUCKER és mtsai, 1996).

A vezetők helyzetének és elégedettségének vizsgálata során BARTA (2002) megállapította, hogy az agrárszervezeteken belüli információáramlás (kommunikáció), a motiváció, valamint az újjó szellem és a kockázatvállalási hajlandóság (innovativitás), fejlesztendő területnek mutatkozik. A vezetői helyzetértékelést elvégezte a beosztás-, a nemek-, az életkor-, az iskolai végzettség, -, valamint a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő függvényében. Az elemzések során kiderült, hogy a legnagyobb különbség a korcsoportonkénti vizsgálatnál tapasztalható a kommunikáció témakörében. Az ötven év felettek számottevően magasabb pontszámmal minősítették a kommunikáció szerepét, mint a fiatalabb vezetők. BERDE (1999a) vizsgálati eredményei szerint a csoporton belüli konfliktusforrásokat elsősorban vezetői kommunikációs problémák okozzák. Ez arra utal, hogy a vezetői készségek fejlesztése során a kommunikációs készségek erősítése kiemelt terület.

MARTIN és SCHUMANN (1998) szerint az elkövetkező évtizedekben fokozatosan a munkaképes lakosság hozzávetőlegesen húsz százaléka elég lesz ahhoz, hogy lendületben

tartsa a világgazdaság motorját. A csúcstechnológia és az általa robbanásszerűen fejlődő kommunikáció, az egyre alacsonyabb szállítási költségek és a határokon átívelő szabad kereskedelem a világot egyre inkább egységesen működő piaccá igyekszik gyúrní, ami egyre kíméletlenebb versenyhez vezet minden piacon, így a munkaerőpiacon is. A belső szervezeti magatartásmódban beállt változások között figyelemreméltó az alsóbb szintekre átruházott, delegált hatás- és feladatkörök elterjedése. Mindez a szervezeti kommunikáció, a munkaügyi kapcsolatok és az alkalmazottak folyamatos fejlesztését igényli. BERDE (1999b) vizsgálati eredményei azt tükrözik, hogy a vezetők még ma is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az ellenőrzésnek, az utasításnak, az egyszemélyi irányításnak, mint a motivációnak és a kommunikációnak. JUHÁSZ G. (2001) vizsgálatai alapján a jelenlegi emberi erőforrás gazdálkodási funkciók arányát figyelve feltűnő az életpálya menedzselés, a változásmenedzselés, illetve a vállalati kommunikáció alacsony mivolta, magas a munkaügyi kapcsolatok ápolása, a teljesítményértékelés, a munkakör-értékelés, a munkakör-fejlesztés, a személyzeti információs rendszer aránya. Vizsgálati eredményei szerint a jövőben különösen fontosnak ítélt funkciók a teljesítményértékelés és a munkaerő-fejlesztés, továbbá az erőforrás biztosítás két eleme (a felvétel és a kiválasztás) és az emberi erőforrás információs rendszer működtetése. BERKI (2001) szerint az „infőkorszaki” vezetésnek új kihívásoknak kell megfelelnie, és új módszereket kell alkalmaznia. GÓBLER (2003) elégedettségvizsgálata során a következő javítandó területeket találta a vizsgált szervezetekben: munkakörülmények javítása, belső információpolitika javítása, a célegyeztetési folyamatok intenzívebbé tétele és a dolgozók képzettségének állandó javítása. SZILÁGYI (2003) mezőgazdaságban végzett kutatási eredményei alapján szintén javítandó területként azonosítja be a belső kommunikációt, a konfliktuskezelési stratégiákat, valamint a közösségi szellem erősítését.

A KSH statisztikai adatait elemezve kiderül, hogy a tulajdonformák különbözőségéből adódóan az úgynevezett tulajdonos-vezetők főként a kisméretű vállalkozásoknál vannak jelen. A különböző szervezeteknek és dolgozóiknak függetlenül azok méretétől, tevékenységétől vagy volumenétől, minden esetben olyan vezetőre van szükségük, aki ügyel arra, hogy a problémák megoldódjanak, valamint a hatékony és versenyképes munka feltételei megteremtődjenek. Ezért fontos számukra, hogy a vezetői készségek és módszerek gyakorlatát megismerjék és elsajátítsák. Ezek után felmerülhet a kérdés, hogy a hazai működő, jórészt kis méretű szervezetek vezetői vajon mennyire végeznek vezetői munkát, milyen sajátosságokkal rendelkeznek, és milyen elvárásokat fogalmaznak meg munkájuk során. A kis- és középvállalkozások egyik legnagyobb előnyeként a kis bürokráciát, a hatékony belső kommunikációt jelöli meg több szerző is. VINTEN (1998) szerint a kommunikáció általában informális, nem túlszabályozott. Kutatási eredményei szerint a vezetők 90%-a naponta beszélget munkatársaival.

McKENNA és BEECH (1998) megfogalmazása szerint „az emberi erőforrás menedzsment (HRM) a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos bevonni őket a folyamatban lévő dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése”. A hazai szakirodalom (LÉVAI, 1992) is elfogadta a fenti gondolatokat. ZALAINÉ (2002) szerint a vezetésnek, a vezetői tevékenységnek kritikus sikertényezője, hogy az mennyire bánik hatékonyan a legfontosabb erőforrással, az emberrel. A vezetők közvetlenül találkoznak a munkatársakkal, és az ő ráhatásuk nyilvánul meg a motivációban, a vezetésbe való bevonásban, a hatékony kommunikációban. Vizsgálatai eredményei alapján, melyben a vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat elemezte, arra a megállapításra jutott, hogy „a vezetői készség, az eredményorientált gazdaszemlélet, és a minőségre törekvés mellett nagyobb hangsúlyt kell kapnia a jövőben a nyelvismeretnek, a számítógépes ismeretnek és az ügyfél-orientációnak. Ez a gondolkodás előre vetíti azt, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozás feltételei is megfogalmazódtak már a vezetőkkel szemben. A jövő sikere nagymértékben múlik azon is, hogy milyen gyorsan tudnak a gazdálkodó egységek vezetői információhoz jutni, milyen hatékony kommunikációt tudnak folytatni a tárgyalások és a gazdálkodás során.”

A múlt század 30-as, 40-es éveiben egyre nagyobb hangsúllyal került előtérbe a vállalati gyakorlatban az emberi tényezők szerepe. MAYO (1933), ROETHLISBERGER és DICKSON (1939) a motivációkeltés és a megelégedettség kérdésköreit vizsgálva jutott el azon megállapításokhoz, amelyek szerint a csoportviszonyok és a vezetési stílus jellegzetességei egyaránt figyelembe veendőek a termelékenység fokozása szempontjából. Mindezek hatására az ipari termelésben közreműködő társaságok egyre szélesebb körben kezdtek olyan magatartástudományi módszerek vállalati körülmények között való alkalmazásába, amelyek az egyének közti kapcsolatok, a szervezeti kommunikáció fejlesztését célozták. LUMSDON (1975) szerint a szervezeti kommunikáció fejlesztésének lehetősége a csoportok összeállításában rejlik, illetve a nem hivatalos beszélgetések szerepét hangsúlyozta.

BARTA és BARNA (2003) szerint a XXI. század üzletembereinek nagy feladata, hogy a jelenlegi személyiségtorzító kommunikációt és kapcsolati rendszert átfordítsák olyan irányba, amely épít, amely a bizalomhoz vezet, amely minden fél számára az egészséges személyiségfejlődést biztosítja. Nagy kihívás ez, úgy tűnik még sok küzdelem áll előttünk, de megéri a fáradságot, mert egy megelégedett, harmonikus világ felé vezet.

A kommunikációnak a vezetésben betöltött szerepét az idézett szerzők általában egy-egy vezetési feladat, egy-egy önálló funkció megvalósításán keresztül vizsgálják, illetve mutatják be.

Ha azonban áttekintjük a feldolgozott irodalmakat, megállapíthatjuk, hogy a kommunikációnak a vezetésben betöltött szerepét nagyon sokoldalúan mutatják be. A szakirodalom szerint nincs olyan vezetési feladat, nem létezik olyan vezetési funkció, melynek realizálásában, eredményes megvalósításában ne játszana fontos szerepet a kommunikáció.

2.3 SZAKMAI KOMMUNIKÁCIÓ

A szakmai kommunikáció definiálása nehéz, értelmezése nem egyértelmű. Általánosságban szakmai kommunikáción azokat az információkat értjük, amelyek egy adott szakterületet érintő adatok közlését, továbbítását, értelmezését, átadását jelenti. A mezőgazdaságban a szakmai kommunikációs rendszer több évszázados múltra tekint vissza.

Az utóbbi évtized változásainak eredményeként a mezőgazdaságban kialakult vállalkozási és vállalati struktúra eredményes működtetése egyre több kommunikációs-információs kérdést vet fel. Különösen az Európai Unió csatlakozás kapcsán vált nagyon fontos kérdéssé, hogy a szakmai információk milyen gyorsasággal jutnak el az üzleti szektor szereplőjéhez. A kommunikációs-információs csatornák nincsenek összhangban a jelenlegi vállalati, vállalkozási struktúrával. Ugyanis jelentős mértékben megnőtt a szereplők száma az üzleti életben, csökkent a termelő szervezetek mérete, egyszerűsödött a termelési struktúrájuk, szerkezetük és nagyon sok olyan tulajdonos, gazdálkodó, vállalkozó üzemeltet termelő szervezetet, akik nem rendelkeznek megfelelő szakképzettséggel.

Ezzel ellentétes folyamatok figyelhetők meg az intézményi szektor és a gazdasági lehetőségek területén. A különféle támogatások, pénzügyi programok és finanszírozási lehetőségek elérése egyre magasabb szakértelmet és kvalifikáltságot, valamint az információk minél gyorsabb elérését megszerzését és megfelelő értelmezését igényelné. Az itt megtapasztalható ellenmondások csak megfelelő szakmai kommunikációs rendszer révén oldhatóak fel, ezért tartjuk fontosnak a szakmai kommunikáció vizsgálatát.

PETŐ és NAGY (1999) véleménye szerint a kilencvenes évtized első éveiben megindult a mezőgazdasági szaktanácsadás új típusú szervezetének kialakítása, mely folyamatot a mai napig tartó változások jellemzik. Mind a szakmai körökben, mind a tömegkommunikációban gyakran eltérő tartalommal használjuk a mezőgazdasági szaktanácsadás fogalmát.

A leggyakrabban idézett, általánosan elfogadott definíció szerint „a mezőgazdasági szaktanácsadás olyan szolgáltatás, amely oktatási módszerekkel támogatja a gazdálkodókat a termelési folyamatok fejlesztésében, elősegítve ezzel a gazdálkodók életszínvonalának növelését, valamint a vidéki élet társadalmi megítélésének javulását.” (KOZÁRI, 2000; SZABÓNÉ, 2000). Más megfogalmazások szerint a szaktanácsadás egy olyan tevékenység,

amellyel segítjük az emberek helyes véleményformálását és a jó döntések meghozatalát az információk tudatos áramoltatásával. A tanácsadás más intézményekkel, szervezetekkel együttműködésben képes a vidéki térségek felemelkedését szolgálni (PÓCS, 2001). Ennek ellenére MOSHER (1996) szerint a szaktanácsadás önmagában ritkán eredményezi közvetlenül a mezőgazdaság fejlődését. De funkciói az eredményes gazdálkodás segítésében nélkülözhetetlenek. Alapfeladataik a mezőgazdasági termékek folyamatos piaci ismerete, a mezőgazdasági technológia változásainak folyamatos figyelemmel kísérése, az eszközök és felszerelések helyi elérhetőségének megteremtése, a jövedelmező termelés segítése, valamint a termékértékesítés eredményes támogatása. MUCSI (2000) szerint a mezőgazdasági szaktanácsadás célja „hogy segítse a gazdálkodókat a jelenlegi és a jövőbeni várható helyzetük elemzésében, problémáik felismerésében, gyarapítsa ismereteiket, fejlessze a problémák iránti érzékenységüket, aktivizálja meglévő tudásukat, segítse a hiányzó és szükséges ismeretek megszerzését. Mindezeket követően az információk alapján megalapozott és gazdaságos termelést és minőségi termék-előállítást alakítson ki.”

Az agrártermelők fontosnak tartják a mezőgazdasági szaktanácsadás rendszerének fejlesztését, formáinak és módszereinek bővítését (KOCSONDI J. és KOCSONDI T., 2001). A kommunikáció tulajdonképpen eszköz a tudás közvetítésére és a viselkedés megváltoztatásának demonstrálására (FEHÉR, 2001). A személyek közötti kommunikáció a leghatásosabb formája és alapvető fontosságú szempontja a tanácsadói munkának. BERÉNYINÉ és REKE (2000) megállapítja, hogy a szaktanácsadás számára egyre fontosabbá válik a személyes kapcsolat kialakítása és a regionális szemléletmód elsajátítása ahhoz, hogy Európai Unió csatlakozásunk után az egyes régiók vállalkozásai versenyképes helyzetbe kerüljenek. VESZELI (2000) véleménye az, hogy a szaktanácsadásba és a fejlesztő programokba épülő alkotó mérnöki tevékenység segíthetné a célok megvalósulását, valamint a célokhoz kapcsolódó feladatok időbeli és költségvetési tervszerűségét. „A magyar agrárágazat fejlesztése során, az Európai Unió felé vezető úton kiemelt fontosságot kell tulajdonítani a szakképzésnek, a szaktanácsadásnak és a kutatásnak. A látványos gazdasági fejlődést elért országok tapasztalatai alapján is azt mondhatjuk, hogy jövőnk szempontjából az ismeretterjesztés, a lakosság szellemi felkészültségének fejlesztése elengedhetetlen.” (WALLENDUMS, 2001). A hazai mezőgazdasági szaktanácsadás legfontosabb feladata a csatlakozás időszakában a gazdák felkészítése az EU belső piacának való megfelelésre (GÁLYÁSZ és mtsai, 2001).

Ezek szerint a szaktanácsadás egy olyan kommunikációs folyamat, amelynek a célja nemcsak az információtovábbítás és csere, hanem oktatási és szemléletalakítási feladatokat is meg kellene oldania. A szaktanácsadás a mezőgazdaságban többféle módon is megvalósulhat. Az egyik leghatékonyabb formája a közvetlen kapcsolattartásra épülő szaktanácsadás. Az alaptétel tehát

az, hogy a szaktanácsadók feladata a gazdálkodók segítése. Ugyanakkor a szaktanácsadók hatalma korlátozott a gazdálkodók befolyásolásában. Munkájuk eredményessége a gazdálkodóknak azon bizalmán alapulhat, hogy a szaktanácsadók valóban képesek, tudják és akarják segíteni őket céljaik elérésében (BERDE, 2003).

A rendszerváltást követően a magángazdaságok megjelenésével, megalakulásával, a gyökeresen megváltozott helyzetben szükségessé vált a vállalkozó gazdákat és a kormányzati irányítást egyaránt segítő szervezet kialakítása. Ezt követően került sor a falugazdász hálózat létrehozására és működtetésére azzal a céllal, hogy a mezőgazdaság szervezeti rendszerének átalakulásával a mezőgazdasági termelők, a vidéken élők könnyebben eligazodhassanak saját lehetőségeikben. A falugazdász legfontosabb feladata a segítségnyújtás a családi gazdaságok kialakításához, információnyújtás és folyamatos tájékoztatás a gazdálkodók problémáinak megoldásához. GÁLYÁSZ és mtsai, (2001) szerint a falugazdászok mérik fel és közvetítik az igényeket, illetve igazolást és visszajelzést küldenek. A gazdákkal való folyamatos, közvetlen kapcsolatuk révén véleményük mindenképpen releváns a témában. A mezőgazdasági szaktanácsadás tapasztalatai alapján az általuk leghatékonyabbnak ítélt kommunikációs eszközök alkalmazását elemzik. A felmérés során az előadás bizonyult a leghatékonyabb módszernek, illetve igen sok falugazdász gondolta úgy, hogy a termelők a napi szaktanácsadásnak érzik nagyobb szükségét.

BÁLINT (2000) véleménye szerint az elmúlt évtizedben a magyar mezőgazdaság struktúrája generális átalakuláson ment keresztül: a termelés döntő hányadát képviselő termelőszövetkezetek és állami gazdaságok helyét egyéni gazdálkodók és azok társulásai vették át, ahol az információk áramlása lelassult és a többlépcsős áttételek következtében tartalmilag is sok esetben deformálódott. Ennek következtében a kommunikációs csatornák hatékony működésének fontossága – a korábbiakhoz képest – számottevően felértékelődött. Az elmúlt évtized olyan változásokat hozott a gazdasági élet valamennyi területén, melynek hatása ma még nehezen felmérhető és merőben új követelményeket támaszt a vezetőkkel szemben (KERÉKJÁRTÓ, 2001). A változások feltételezésünk szerint jelentős mértékben hathattak a hagyományos szervezeten belüli kommunikációs módszerekre is.

Bármely társadalmi - gazdasági alakulatban funkcionáló kommunikációs rendszer a társadalmi - gazdasági - politikai viszonyok fontos része (SÁNDOR, 1997). A mezőgazdaságban az elmúlt évek változásai az információs, kommunikációs rendszereket megváltoztatták, új alapokra helyezték, vagy felszámolták. Ezzel párhuzamosan olyan új kisméretű vállalkozások – családi farmok, kistermelők, őstermelők – jöttek létre, amelyeknek jelentősen megnőtt az információs igénye. Az új kommunikációs rendszerek valójában nem épültek ki, állandó változásban vannak, nem biztosítottak az üzemeltetési feltételei sem. ELBERT és mtsai (2001) szerint egy jól eltervezett és kiépített kommunikációs rendszer alkalmas a szervezeti individuális teljesítmények

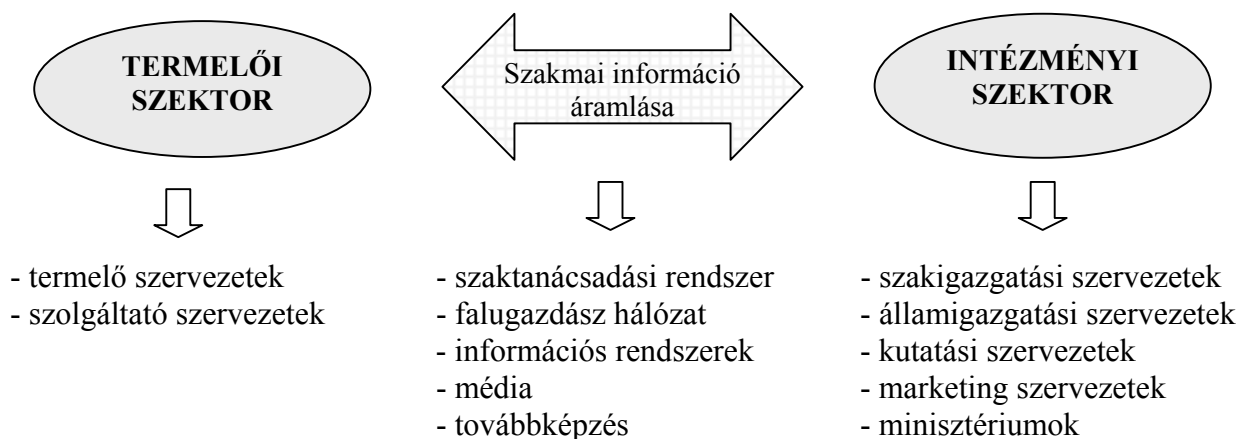
serkentésére, építi a szervezeti kultúrát, fejleszti a vezetőket és beosztottakat egyaránt. A nélkülözhetetlen megújulás során lehetőséget ad az új szemléletű gondolkodás közvetítésére és a változásokkal járó szorongások eloszlatására. Ezt támasztja alá PAKURÁR és LÉNÁRT (2000) miszerint az információ technológia fejlődése a GPS és a térinformatika alkalmazása új alapú vezetésszervezési menedzsment-rendszerek kidolgozását teszi szükségessé a mezőgazdaságban is. Az üzleti szervezeteken belüli vezetési folyamatok hálórendszerében kiemelt fontosságú a kommunikációs tevékenység vezetése szervezeti szinten (TASNÁDI, 2000). Amennyiben az információgazdálkodás kevésbé hatékony, olyan egyértelmű versenyhátrányt eredményez, amely a vállalat pozíciójának romlásához, a konkurencia erősödéséhez vezethet (SZABADOS, 2003). Az információforrások sokfélesége és a kapcsolatrendszer bonyolultsága miatt sok gazda nem képes az információkhoz külső segítség nélkül hozzájutni (PETŐ és NAGY, 1999). Ezért is van szükség a szakmai kommunikáció, valamint befolyásoló tényezői vizsgálatára.

A kommunikációnak nemcsak a szakmai információk továbbításában van fontos szerepe, hanem a központi intézmények a szakmai igazgatás elképzelésének megvalósítását is alapvetően meghatározza. BORSOS (1997) a gazdálkodáshoz szükséges ismeretanyag gyorsuló változásai miatt nélkülözhetetlennek tartja a gazdákat segítő képzési és információs rendszer működtetését. BERKI (2000) véleménye alapján a megfelelő információáramlás, technológia és potenciális innováció a hatékony szakmai kommunikációt is elősegítheti. Nagyon fontos, hogy a szakmai adminisztráció hogyan tudja megjeleníteni és elfogadtatni az elképzeléseit a szakemberekkel és a termelő szervezetekkel. Lényeges kérdés például, hogy minél előbb jöjjenek létre, és minél eredményesebben működjenek az olyan szervezetek közötti társulások, szövetkezések, amelyek jelentős szerepet játszanak a termelői tevékenység összehangolásában, kooperációjában. A termelő társulások és a termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) olyan célokkal felruházott szerveződések (struktúrák), melyeket a szakmai kormányzat is támogat. Valójában ezek a szervezetek a mezőgazdasági vállalkozók és vállalkozások érdekérvényesítő szerveződései és szövetkezései lennének. A termelők saját érdeke, hogy ezekben részt vegyen. Sajnos az 1950-60-as években a korábbi termelőszövetkezetek szervezésénél elkövetett hibák ma is hatnak. Abban az időben a szervezést türelmetlen kommunikációra, erőszakos meggyőzésre, és sok esetben a kényszerítésre építették. A mai szervezési problémákban az akkor elkövetett kommunikációs hibák köszönnek vissza. A meggyőzésre épülő kommunikáció ugyanis nagy türelmet igényel emiatt rendkívül hosszadalmas és időigényes folyamat. A termelő szervezetek közötti társulások, és szövetkezések létrehozása egy más fajta kommunikációt igényel, amelynek központi eleme az, hogy bebizonyítsa, meggyőzze a termelőket, hogy ez az ő saját érdekük. A társulás és a szövetkezések nem a közös érdekeket akarják rákényszeríteni a belépőkre, hanem a belépők

személyes gazdasági érdekeit fogadják el és igyekeznek azokat minél nagyobb mértékben érvényre juttatni. A kommunikációban ezeket az érveket szakmai és gazdasági tényadatokkal kell igazolni, valamint be kell mutatni azokat az előnyöket is, amelyeket a társulások jelentenek a társult termelők részére.

Az elmúlt évtizedben, a rendszerváltás következtében a szakmai kommunikációs rendszerek összeomlottak, újra szervezésük lassan halad, sokszor szakmai-politikai ellentétek és viták is akadályozzák az előrehaladást. Olyan szakmai kommunikációs rendszer kiépítésére lenne szükség, amely politika és szektor-semleges, egyaránt segítené a társaságok és az egyéni vállalkozások informálását. A nagyobb szervezetek képesek önálló külső információfigyelő, gyűjtő és elemző szervezet működtetésére, de az információs szolgáltatásokra nekik is szükségük van. A kis szervezetek és a családi vállalkozások esetében létkérdés valamilyen központilag szervezett és finanszírozott kommunikációs hálózat működtetése.

2. ábra: A szakmai kommunikáció tartalma



Forrás: Saját vizsgálatok

Szakmai kommunikáción a termelői és az intézményi szektor közötti, valamint a szektorokon belüli szakmai információk áramlását értem (2. ábra). Ezeknek a kommunikációs csatornáknak az eredményes működtetése alapvető szervezeti, vállalkozói érdek, mert ezeken keresztül juthatnak olyan információkhoz, amelyek szabályozzák tevékenységüket, működésüket, gazdasági lehetőségeiket, ezeken keresztül építhetnek eredményes üzleti, piaci kapcsolatokat. A kommunikációs vonalak a falugazdász hálózatból, a szaktanácsadási rendszerekből, a médiából, a különböző szervezetek, intézmények által üzemeltetett információs hálózatokból, valamint a továbbképzési lehetőségekből alakulnak ki, épülnek fel.

2.4 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

A szakirodalom tanulmányozása során sajnos csak elvétve találkozunk egyértelmű meghatározással a szervezeti kommunikációra vonatkozóan. GRIFFIN (2001) a szervezeti kommunikáció elméletével foglalkozik, de egyértelműen nem definiálja magát a fogalmat. Ezt támasztja alá RÓKA (2002) is, aki szerint a kommunikáció egyike azoknak az emberi tevékenységeknek, amelyeket mindenki észlel, de csak kevesen tudnak kielégítően megmagyarázni. Véleménye alapján szervezeti kommunikációnak nevezzük, ha a kommunikáció homogén csoportosulások tagjai között zajlik.

A munkakiadás, munka-eligazítás, azaz a munkafolyamatok kommunikációja a mezőgazdasági tevékenységben egyértelmű, jól definiált és évszázados múltra tekint vissza. A rendszerváltás következtében a szervezetek egyszerűsödtek, a hierarchia laposabb lett, vagyis követte az amerikai példát, azaz „Lapítsd le a piramist!” (CARLZON, 1988). Az üzleti szervezeteken belüli vezetési folyamatok hálórendszerében kiemelt fontosságú a kommunikációs tevékenység vezetése szervezeti szinten (TASNÁDI, 2000). A hatékony kommunikáció mindig meghatározott keretek között zajlik, illetve a gazdasági rendszerek nyílt jellege miatt e kereteket túllépve külső vonzatokkal is bír. A szervezet kommunikációs helyzetének vizsgálata a vezetés jelentős feladata, melynek keretében meg kell határozni az adott vállalkozás jelenlegi kommunikációs helyzetét, s ennek alapján a fejlesztés mértékét, területeit, intenzitását (ROÓZ és KOZMA, 2000).

A szervezeti kommunikáció, úgy definiálható, mint a szervezeten belüli információ átadás, áramlás és az információ azonos értelmezésére irányuló törekvés. Ebbe beleértem a szervezetek által alkalmazott kommunikációs formákat, az utasítás, rendelkezés, ellenőrzés kialakított rendszerét, valamint a fölfelé és lefelé irányuló kommunikáció struktúráját is. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kommunikáció nem más, mint a szervezeten belüli információs rendszer, melynek célja a szervezeti folyamatok irányítása, összehangolása, hatékony működtetése.

2.4.1 A szervezeti kommunikáció funkciói

A szervezet és a vezetés nem működhet kommunikáció nélkül. Eredményes kommunikáció nélkül elképzelhetetlen a siker (MOSS, 1998). A szervezetek működésének alapja a kommunikáció. Az eredményes kommunikáció képessége a működés sikerességét biztosítja, míg anélkül a szervezet pusztulásra van ítélve. A kommunikáció minden vezetési formánál egyaránt jelentős szerepet játszik. E folyamatban valósul meg az a vezetői funkció, amelynek

során a vezető irányítja a beosztottak munkáját, igyekszik elősegíteni a vállalat termelési potenciáljának kihasználását. MINTZBERG (1973) szerint nincs szervezet kommunikáció nélkül, hiányában a szervezet tagjai képtelenek összehangolni cselekedeteiket, a közös cél érdekében összehangoltan cselekedni. De vezetés sincs nélküle: a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben van a kommunikációval.

A kommunikáció az az eszköz, amellyel a vezető végrehajtja az összes vezetési funkciót: a tervezést, a szervezést, a munkaerő-gazdálkodást és -továbbképzést, az igazgatást és vezetésként, valamint az értékelést és az ellenőrzést. A kommunikáció a mestervezető leginkább létfontosságú eszköze (HITT, 1990). A kommunikáció a szervezeti élet velejárója, összehangolt cselekvésre, koordinációra csak akkor van lehetőség, ha a szervezet tagjai meg tudják érteni egymást. A kommunikáció tehát a szervezet koordinációjának eszköze. KRISTÓF (1999) szerint a kommunikáció különösen fontos a menedzsment számára, mivel a vezetési folyamat egyben maga is kommunikációs folyamat, ugyanakkor a kommunikáció a vezető mindennapi munkájának része. A menedzser e folyamaton keresztül érvényesíti kapcsolatát környezetével, vezetőtársaival, beosztottjaival.

A kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír a vezető számára. Ennek révén gyakorolhatja vezetői funkcióit (szervezés, tervezés, ellenőrzés, stb.), valamint a kommunikáció segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatát beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé. Az irodalom alapján a kommunikációnak négy alapvető funkcióját különíthetjük el a szervezetben.

Az információs funkció a kommunikáció legáltalánosabban értelmezhető feladata. A szervezet működése szempontjából alapvető fontosságú, hogy a bizonytalanságot megszüntető adatok, azaz az információk időben eljussanak a döntéshozókhoz és végrehajtókhoz. E funkció szempontjából a legfontosabb, hogy a fogadóhoz az általa értelmezhető információ érkezzon. Ugyanis a kommunikáció információtartalmát mindig a fogadó értelmezése határozza meg, nem pedig a küldő szándéka. Itt nagy jelentőséggel bír a szükséges adatok teljessége, pontossága, valamint a megfelelő közvetítő csatornák megléte. A kommunikáció, információs funkciója révén bizonytalanságot szüntet meg (információk szétosztása, összegyűjtése), így segíti a döntéshozatalt. Annál sikeresebb ez a funkció, minél teljesebb és pontosabb a közölt tartalom (GYÖKÉR, 2001).

A szervezet tagjainak befolyásolása, mozgósítása, azaz a motiváció minden formáját a kommunikáció közvetíti, vagyis érzelmi funkciója is van. Minél hatásosabb az erre irányuló kommunikáció, annál sikeresebb a meggyőzés, az érdeklődés felkeltés, illetve az elkötelezettségvállalás. A hatalmat vagy az autoritást kifejező utasítások, a teljesítményértékelések, ellenőrzések és az ahhoz kapcsolódó visszajelzések (jutalmazás, büntetés, megerősítés, tiltás) mind kommunikáció révén közvetíthetők (BERDE, 2000).

A motivációs funkció abban nyilvánul meg, hogy a motiváció minden formája a kommunikáción keresztül valósul meg. JUHÁSZ (2004a) motivációs vizsgálatai alapján különösen fontosnak tartja a szóbeli megerősítést, visszajelzést. A kommunikáció alkalmas a hatalmi viszonyok érzékeltetésére, a megkívánt teljesítmény közlésére, a munkavégzés értékelésre, a megerősítésre (GYÖKÉR, 2001). A vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés, stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.

A kommunikáció negyedik funkciója az ellenőrzési funkció. Az elvárások, követelmények megfogalmazása, mérése és visszacsatolása, valamint az ellenőrzési formák nagy része (jelentés, beszámoltatás) a szervezet működtetése, irányítása szempontjából meghatározó kommunikációs feladat. E tevékenység hatékonysága befolyásolja a szervezet reagáló képességét, a minőségi, piaci-fogyasztói követelményekhez való alkalmazkodását (BERDE, 2003). A szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői tájékozódást, a vezetők kommunikáció révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről.

Az előbb bemutatott funkciók alapján megállapítható, hogy a szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el. A kommunikáció segítségével koordinálhatjuk a szervezet tagjainak munkáját, motiválhatjuk a beosztottakat bizonyos feladatok elvégzésére, alakíthatjuk a szervezethez tartozók viselkedését. HAIRE (1977) szerint mind a kommunikációs problémák, mind azok megoldásai a termelés minden területén felmerülnek. A dolgozó emberek problémáival kapcsolatosan, ahová csak nyúlunk – akár a vezetés, akár az oktatás területén – ilyen nehézségekre bukkanunk, megtalálhatjuk azonban azokat a módszereket is, melyekkel legyőzhetőek. A megfelelő kommunikáció a társadalom igen sok problémájának kulcsa.

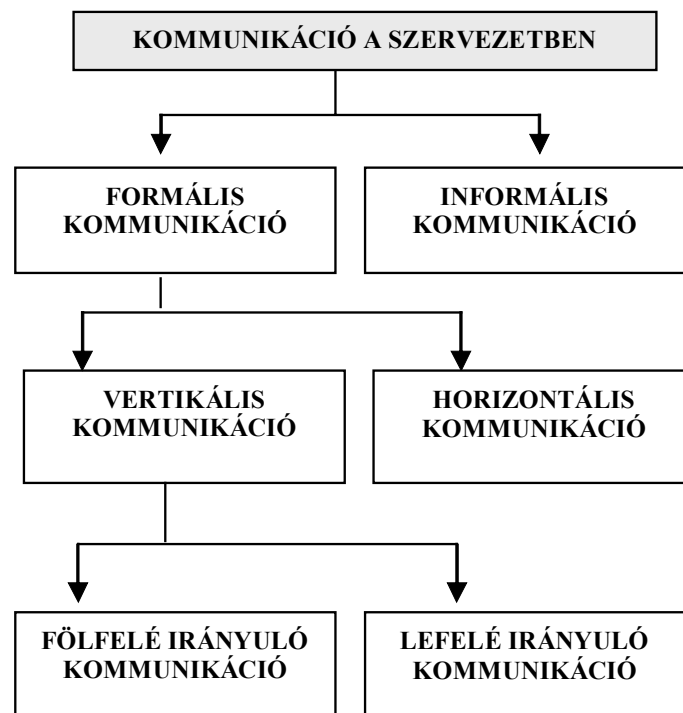
A négy alapvető funkció mellett további fontos feladatokat is megvalósít a kommunikáció a szervezetben. A konfliktuskezelési, a szervezési, a rendelkezési tevékenységekben is ugyanolyan fontos szerepet játszik, mint a motivációban vagy az ellenőrzésben. Vannak olyan vezetési feladatok melyek megvalósításában nagyobb szerepet kap a kommunikáció, de egyetlen vezetési funkció sem gyakorolható kommunikáció nélkül.

2.4.2 A szervezeti kommunikáció csoportosítása

A szervezetek működésében meghatározó szereppel, jelentőséggel bírnak azok a kommunikációs információs rendszerek, csatornák, amelyek a szervezeten belül jelen vannak. Ezeket a szakirodalom két nagy csoportra osztja, megkülönböztet formális és informális kommunikációt (3. ábra). A kommunikáció formális útjainak nevezzük azokat a csatornákat, amelyeket a vállalkozás szervezeti struktúrája nyújt számunkra. Ezek a hierarchikus, illetve azonos szintű

kapcsolatokhoz kötődnek, amelyek szükségszerűen léteznek a szervezet különböző részei között. A formális úton folyó kommunikáció ilyen módon a szervezeti szükségletekkel összhangban folyik és alapvetően fölfelé, lefelé, oldalirányban halad, vagy bizonyos esetekben kisugárzódik (KELLY és GRIMES, 1993). A formális információáramlást tovább osztályozhatjuk iránya alapján: vertikális, ezen belül lefelé és fölfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációra. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért, illetve karbantartásáért, függetlenül azok irányától, a vezetők a felelősek.

3. ábra: **Kommunikáció a szervezetben**



Forrás: Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés, 1999. alapján saját szerkesztés

A lefelé irányuló (felülről jövő) kommunikáció a magasabb szinteken kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít. A vezetőtől a beosztottig haladó információ ugyancsak szubjektív, szűrt. DAFT (1997) a lefelé irányuló kommunikációnak öt alaptípusát különbözteti meg:

- Célok megvalósítása: Idetartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.
- Elvárások, szabályzatok közlése: A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása. A munkavédelmi szabályzat ismertetése is ide tartozik (MORVAY, 2000).

- Munkavégzési utasítások és magyarázatok: Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.
- Visszajelzés a teljesítményről: Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
- Nevelő szándékú üzenetek: azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségével elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

Több vizsgálat tanúsága szerint a közlés nagy valószínűséggel felfelé mozog a státusz- és hatalmi hierarchiában (JABLIN, 1980; GIBSON, 1985). Ugyanígy, a magas és az alacsony státuszú személyek közlései tartalmilag is a státusszal konzisztens módon különböznek egymástól. A magasabb státuszú közlők gyakrabban továbbítanak információt és nyilvánítanak véleményt – ezek, mint tudjuk – a magasabb státuszhoz kapcsolódó tevékenységek, ezzel szemben az alacsony státuszú személyek válaszaik passzívok, kimerülnek az egyetértésben, a nem egyetértésben és az információkérésben (BALES, 1952). A lefelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlen, ugyanakkor nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt.

A fölfelé irányuló kommunikáció szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törekednek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre. A felfelé irányuló információ, mely megint csak általában a hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, zömmel az alsóbb szintű vezetési tevékenység eredményeire vonatkozó adatokból áll. Ugyanakkor a piacra és egyéb másra vonatkozó információkat, illetve híreket is közvetíthet a felsőbb vezetési szintek számára elbírálásra és mérlegelésre szánt javaslatokkal együtt. Leegyszerűsítve, beosztottól a főnöki, alsó szintű vezetőtől felsőszintű irányába haladó információáramlás. A személyi ambíciók több okból is „szűrhetik”, torzíthatják az információt, esetleg teljesen szüneteltethetik a továbbítást. A beosztott akkor továbbít, ha tudja, hogy számára ez előnyt jelenthet. Az általunk folytatott, valamint DOBÁK (1999) vizsgálatai alapján ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk.

- Problémák közlése: A vezetőknek tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja.
- Javaslatok a fejlesztésre: Általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb

munkavégzéshez. IVÁNYI és HOFFER (1993) szerint a gazdálkodás jövedelmezőségét alapvetően meghatározza a szellemi alkotó munka színvonala, valamint a létrehozott, megismert újdonságok iránt tanúsított fogadókészség. A vezetés fontos feladata, hogy gondoskodjon a vállalatnál folyó tevékenységek időről időre történő megújításáról.

- Beszámolók készítése: Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottnak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.
- Sérelmek és viták közlése: A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezőkről, azok hatékony kezelése érdekében.

READ (1962) gazdasági szervezetek igazgatói körében tanulmányozta, hogy milyen tényezők befolyásolják a felfelé irányuló kommunikációt. Úgy találta, hogy a mobilitás utáni vágy – azaz az előmenetel reménye – a beosztott igazgatók között negatív módon befolyásolta a felfelé irányuló kommunikáció pontosságát. Más szóval, minél inkább törekedett valaki az előléptetésre, annál valószínűbb volt, hogy üzeneteit megváltoztatja a célból, hogy növelje az előléptetés valószínűségét. Ha valaki azt akarja, hogy előléptessék, bizonyos, hogy nem ad olyan információt, amely alkalmatlanságát árulná el. ROBERTS és O'REILLY (1974) szintén vizsgálta, hogy milyen tényezők felelősek a fölfelé irányuló kommunikáció eredménytelenségéért a szervezetben.

A vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a fölfelé irányuló kommunikációra, hiszen ez lehetőséget ad jobb döntések meghozatalára, valamint elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinten dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat. TORGERSEN és WEINSTOCK, (1979) szerint a vezető nem csupán információkat közöl, hanem hivatalos kommunikációs kapcsot képez a hierarchia szintjei között. Számos információ megy rajta keresztül minden irányba. A vezetés magasabb szintjéhez ő juttatja el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ő jelenti a vezetést.

A horizontális, más néven oldalirányú kommunikáció a szervezet különböző egységeiben dolgozó vezetők, alkalmazottak között zajlik. Elsősorban a szervezet egyedi tevékenységeinek összehangolásában van jelentős szerepe, valamint az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra. WILSON (1992) „átlós kommunikációs vonalakat” említ a szervezetben, és ezek szerepét hangsúlyozza. A vízszintes irányú kommunikáció mennyisége szervezetenként nagyon változó lehet. Általában az összes kommunikáció 15-30%-át teszi ki (LANDSBERGER, 1961; SIMPSON, 1959), de például egy amerikai felmérés szerint a termelési igazgatók által küldött vagy fogadott üzenetek 41%-a azonos szintű igazgatókhoz jut el, vagy azoktól származik (ARGYLE, 1989).

Az informális kommunikáció különböző formái természetes módon alakulnak ki a szervezetben. A jó vezető megtalálja annak módját, hogy hogyan használhatja fel céljainak elérése érdekében ezt a hálózatot. Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges egy vállalkozás hatékony működéséhez, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni. Ugyanakkor jórészt olyan információkból áll, amelyek nem kapcsolódnak közvetlen módon az egyén munkájához, és káros hatással is lehet a szervezetre. Éppen ezért fontos, hogy a vezetők ismerjék el ezeket az informális kommunikációs csatornákat és biztosítsák ezek helyét a vezetésben. Az információs csatornák magukban foglalják az információ kommunikációt, illetve kisugárzás útján történő terjesztését pletyka, folyosói hírek, illetve az egyes egyének közötti véleménynyilvánítás formájában. Ezen informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges is a vállalkozás hatékony működéséhez. Jórészt azonban olyan információkból áll, amely nem kapcsolódik közvetlen módon az egyén munkájához, de másrésztől káros hatással lehet a szervezetre. Különösképpen ezt eredményezheti, amennyiben az információ pontatlan, torzított, vagy összefüggéseiből kiragadott. Jól szabályozott kommunikációs rendszerrel az informális csatornák léte csökkenthető. Rossz szabályozás esetén szerepük felerősödik, s átveszik a hivatalos csatornák szerepét (KELLY és GRIMES, 1993).

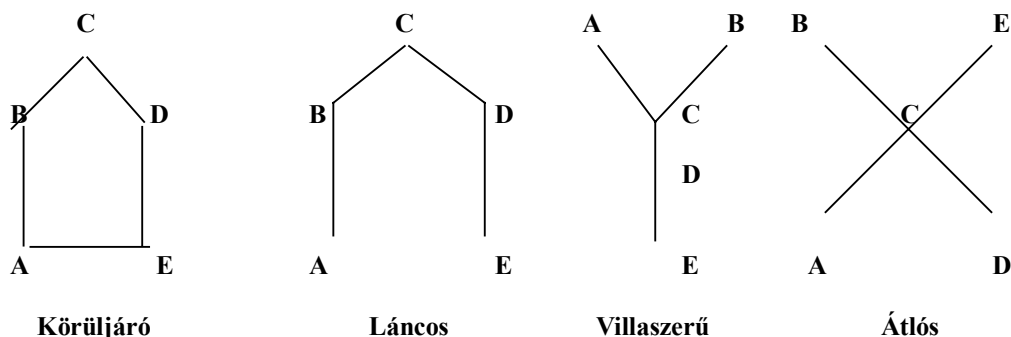
Azt a kommunikációs formát, mely rutinjellegűvé vált és sztereotipizálódott, az emberek hajlamosak már eleve bizonyos információk alapján megítélni, melyeket az általában közvetít. A fő nehézség abból fakad, hogy az emberek hajlamosak az információkat értelmes egészekké szervezni, és ennek során esetleg más információkat vesznek fel, mint amelyek közölni akartak velünk. Közelebbről meghatározva: reményeik és félelmeik könnyen módosíthatják, vagy torzíthatják az információkat. Olyan irányú tendencia is felbukkan, hogy elutasítanak vagy eltorzítanak információ-részleteket a tárgyra vonatkozó már fennálló és organizált elképzelésük alapján, vagy elutasítják a kommunikáció egész közegét, így az hatástalanná válik. Végző soron a gyakorlatnak összhangban kell állnia a szóbeli állításokkal, éppen az effektus törvénye értelmében, amit az a közölt anyag elfogadásában vagy elutasításában megnyilvánul (HAIRE – GHISELLI – PORTER, 1966).

A vezetőknek kiemelt szerepe van mind a formális, mind az informális kommunikációban. Az irányítási feladatok elképzelhetetlenek kommunikáció nélkül. Ennek megfelelően munkaköri feladatuk a kommunikáció (NEMESKÉRI és FRUTTUS, 2001). Fontos, hogy a vezetők ismerjék ezeket az információs, kommunikációs csatornákat és biztosítsák ezek helyét is a kommunikációs politikában és a vezetésben. A munkahelyi szervezetben az emberi viszonyok fő rendező elve a függelmi – hatalmi kapcsolat, amely alapvetően meghatározza

a kommunikáció jellegét, formáját, tartalmát, időbeni lefutását. A szervezeti kommunikáció lényege tehát a szervezeti működés, koordináció biztosítása (WHITE – CHAPMAN, 1996; DESANCTIS – FULK, 1999). Ezért alapvető fontosságú és felértékelődött elvárás a szervezeti kommunikációval szemben, hogy képes legyen elérni a kommunikációban közölt információ azonos értelmezését. MARQUIS és HUSTON (1999) szerint a szervezeten belül kisebb csoportok eltérő kultúrája a vezetőségtől érkező üzenetek különböző értelmezéséhez vezethet. FIELD (2005) szerint „a félreértés jelenléte az üzleti életben sajnos tény”. LÖVEY és NADKARNI (2003) azt mondja, hogy 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 megteremtésére.

A szervezet – nem csupán a formális szervezet, de természetesen az informális szervezet is – nagymértékben befolyásolja a kommunikáció jellegét. A közvetlen összefüggés azonban nem mutatkozik meg az első pillantásra, vagyis sem a kommunikáció nem következik közvetlenül és szükségszerűen a kialakított szervezeti elrendezésből, sem megfordítva (KLEIN, 2001). A szervezeti kommunikáció hálózatokon történik. GYÖKÉR (2001) szerint a centralizált (kerék, lánc és y formájú) kommunikációs hálózatok alkalmasabbak a gyorsan és pontosan elvégzendő feladatok esetén. A centralizált hálózatokban egy központi hely van és minden ezen keresztül bonyolódik, ezért ezek a hálózatok túlterheltek. A decentralizált (kör alakú és teljes kapcsolatrendszer biztosító) hálózatok komplex feladat esetén viszont hatásosabban működnek. LEAVITT (1965) vizsgálatot végzett azzal kapcsolatban, hogy különböző szervezeti hálók milyen hatást gyakorolnak a kommunikációs folyamatok eredményességére egy bizonyos feladat megoldása során (4. ábra).

4. ábra: Példák kommunikációs hálókra



Forrás: Leavitt, H.J.: *A Study in Communication Effects*, 1965.

A különböző szervezeti hálók befolyásolják a kommunikáció eredményességét egy bizonyos feladat megoldása során. Az egyes csoportok öt főből álltak. Az egymást nem látó személyek

közé válaszfalakat helyeztek el, amelyeken nyílások voltak. Ezeket nyitni és zárni lehetett, így a személyek kommunikálni tudtak egymással, mégpedig írásban. A kísérlet kezdete előtt a résztvevők még nem ismerték az egyes hálók elrendezését. Mindenki csak annyit tudott, hogy kitől kaphatja meg az információkat, illetve kinek kell, hogy továbbítsa. A feladat akkor minősült megoldottnak, amikor minden résztvevő eljutott a helyes megoldásig. A kísérlet résztvevői fokozatosan – bár a különböző csoportokban, eltérő ütemben – megismerkedtek a hálók elrendezésével. Az átlós és villaszerű elrendezésben igen rövid időn belül kitűnt az a központi személyiség, aki az egész tájékoztatási folyamat irányítója volt. A feladatokat ebben a két elrendezési formában oldották meg a leggyorsabban. A körüljáró információs elrendezésben később oldották meg a feladatokat a résztvevők, a legnyilvánvalóbban az átlós, míg a legkevésbé láthatóan a láncszerű formában. A kísérletben résztvevők elégedettségének mértéke – az az érzés, hogy részt vettek egy kommunikációs folyamatban és magában a döntéshozatalban – csoportról csoportra eltérő volt.

Levitt a kísérletek eredményeit a résztvevők elégedettsége alapján is értékelte. Az átlós modell autokratikus tájékoztatási modell, amelyben a vezető fogadja az információkat és meghozza a határozatokat. A körüljáró modell olyan elrendezésű csoport, amelyben mindenki egyenlő (pl. a vezető nélküli munkacsoport). A bizonytalanabb helyzetekben, amikor az eredmény a vélemények kicserélésének függvénye, a körüljáró modell hatékonyabb lehet, mint az átlós modell. Érdeemes hangsúlyozni: a körüljáró kommunikációs rendszerben a résztvevők felelősségérzete magas fokú volt annak ellenére, hogy a munkavégzés üteme lassú volt és a közölt információk esetleg torzulást szenvedtek. Ez csupán egy példa a sok közül, amely alátámasztja azt a tételt, hogy a munkával kapcsolatos elégedettség nem feltétlenül és mindig párosul a magasabb munkatermelékenységgel. Más kísérletek azt mutatták, hogy a körüljáró rendszer – az alacsonyabb termelékenység ellenére – sokkal rugalmasabb, mint a többi és a leginkább tud alkalmazkodni a váratlan változásokhoz.

A megfelelő kommunikációs háló kiválasztása függ a feladat jellegétől (bonyolultság), továbbá azoktól a személyektől, akiknek meg kell oldaniuk (képzettség), illetve magától a vezetőtől, alkalmazott módszereitől. HUITFELDT és mtsai (1993) szerint az eredményekből azonban további következtetések is levonhatóak. A kísérlet azt is kimutatta, hogy a vezető pozíciót betöltő személyek központi helyet foglaltak el, továbbá, hogy szoros összefüggés volt a pozíció és a felelősségérzet között.

LEAVITT (1960; 1966) egyéb tanulmányaiból, valamint néhány más kísérletből is levonhatunk bizonyos következtetéseket. Az első, hogy a kétirányú kommunikáció megfelelőbb a megértés fejlesztésében, mint az egyirányú kommunikáció. Továbbá a kétirányú kommunikáció esetében

az eredeti üzenet fogadói biztosabban fejtik meg az üzenetet, és így biztosabbak az adott válaszok helyességében (TORGERSEN és WEINSTOCK, 1979).

2.4.3 A szervezeti kommunikációt befolyásoló tényezők

A szervezeti struktúra jellege erőteljesen befolyásolja a kommunikációt, például az alkalmazottak számának növekedésével nő a kommunikáció mennyisége, viszont csökken a kommunikáció személyes jellege. SECORD és BACKMAN (1964) szerint a kommunikáció mennyiségét befolyásolja, hogy az egyén milyen mértékben alkalmazkodik a csoport normáihoz. SCHACHTER (1965) egy klasszikus vizsgálatban kimutatta, hogy egy ember milyen mértékben alkalmazkodott a csoport véleménynormáihoz, befolyásolja a többiek hozzá intézett közléseinek gyakoriságát. SCHEIN (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. Kikiktatják a státuszszimbólumokat, amelyek mélyítik a pozíciókülönbségekből adódó távolságokat. Ezáltal beszélhetünk a hatékony szervezeti kommunikációt akadályozó, illetve támogató tényezőkről (DIENESNÉ és mtsai, 1999).

A szakirodalom és vizsgálataink alapján a szervezetekben a leggyakoribb akadályozó tényező az információhiány. Ahhoz, hogy ezt a szervezet vezetői megakadályozzák, megpróbálják a lehető legtöbb információforrást igénybe venni (média, jogszabályok, rendezvények, szakmai és baráti kapcsolatok, képzések, tanfolyamok, stb.). Az információ visszatartás a vezetői hatalom fenntartásának, biztosításának egyik lehetséges útja. Ugyanis mind a szervezeten belüli, mind a szervezeten kívüli információ a vezetőt keresi. Az információ megosztása, továbbadása vezetői elhatározás kérdése. Információ visszatartás révén a vezető megerősítheti hatalmát, hisz mint a szervezet leginformáltabb tagja, nélkülözhetetlenné válik a szervezete számára. Az információt azért is visszatartják, mert az információ birtokosa úgy véli, hogy az másoknak nem fontos. SIMON (1957) szerint az információ visszatartása zsarnoki vagy bizonytalan vezetőre utal. A vezető azért tartja vissza a lefelé irányuló információt, hogy a beosztott a döntés és az irányítás szempontjából, tőle függjön. A vezető attól fél, hogy az összes információ közlése lehetővé teszi a beosztott számára, hogy a szervezeten belül szerepét befolyásoló döntéseket hozzon. Ilyen helyzetben pedig valaki olyan döntést is hozhat, amely jobbnak bizonyul a főnök döntésénél. Következésképpen a vezető, hogy megvédje állását és fenntartsa hatáskörét a beosztottal szemben, sok olyan információt visszatart, amelyekre a beosztottnak a hatékony munkavégzéshez szüksége van (TORGERSEN és WEINSTOCK, 1979). Az amerikai és francia vezetői értékrendek összehasonlításakor GOUTTEFARDE (1996) 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. BLANCHARD és mtsai (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. BARTA és BARNA (2003) szerint a harmadik évezredben a gondot nem az információk mennyisége okozza. Az időtényező elsődleges, mivel a leggyorsabban kell a legújabb információ birtokába eljutni, s akinek ez sikerül, az határozza meg a piaci folyamatokat, legalábbis vezető szerepet kap, amíg tudja tartani az ütemet.

A vezetők nagy időterhelése a szervezetek vezetésének szintén jelentős problémája. Az időhiány azért merülhet fel problémaként, mert egy adott információnak csak a megfelelő időben van meg az értéke. Az időhiánynak a vezetői munkában számos hátrányos következménye lehet. Ilyenek: a távlati feladatok elhanyagolása, a feladatok megfelelő előkészítésének hiánya, a vállalati munkamenet akadályozása, az irányítás, ellenőrzés gyengülése, a vezető teljesítményének csökkenése, a szakmai továbbképzés elhanyagolása, a szükséges vezetői koordináció elmulasztása, a korrigáló jellegű intézkedések arányának növekedése, a munkaerő, munkaképesség csökkenése.

A státuszbeli különbségek nagymértékben korlátozhatják a vállalaton belüli kommunikáció áramlását, és hátrányosan befolyásolhatják annak minőségét, függetlenül a kommunikáció irányától. Minél nagyobbak a státuszbeli különbségek, annál nagyobbak a kommunikációs nehézségek. Az a vizsgálat, amelyik magas és alacsony státuszú csoporttagok között kicserélt hírek tartalmát elemezte, szintén kimutatta, hogy a magas státuszú csoporttagok úgy védelmezték a pozíciójukat, hogy nem bírálták saját feladatkörüket az alacsony státuszú személyekhez továbbított közleményeikben (KELLY, 1955). E különböző folyamatok közös jellemzője, hogy legalábbis részben, magyarázatot adnak arra a jelenségre, hogy a státusz - struktúrában elfoglalt magas pozíció együtt jár a közlési struktúrán belüli aktív pozícióval (SECORD és BACKMAN, 1964).

A szervezeten belül kijelölt hivatalos kommunikációs utak merevsége, azaz az információs lánc hierarchikus felépítése és szigorú betartatása tovább nehezítheti a kommunikációt. A vállalati struktúrában végrehajtott átalakítással és a kommunikációs csatornák lerövidítésével a vezetőség csökkentheti a negatív tényezők hatását.

Elsősorban a vállalaton kívüli kommunikációban lehet jelentős akadályozó tényező a nyelvi különbség. Egyes szervezetekben, szakmákban jellemző módon gyakran szakmai zsargonban

fejezik ki magukat, amelyet kívülállóknak nem minden esetben értnek meg. Ezen felül a magasabb szakmai képzettséggel rendelkezők sokkal pontosabban, árnyaltabban fogalmaznak, mint azok, akiknek szakképzettsége és műveltségi szintje alacsonyabb. Ez gyakran félreértésekhez, hibás értelmezésekhez vezethet. Ezért a magasabb szakképzettséggel rendelkezőknek olyan nyelvezetet kell használni, amely megfelel az alacsonyabb szinten állók nyelvhasználatának, fogalomkörének azért, hogy az információ tartalmát megértsék és az alapvető cél megvalósuljon. Minden szervezetben hétköznapi jelenség az informális kommunikáció. A pletykák, történetek gyorsan elterjednek az egész szervezetben. Sok esetben káros hatásai lehetnek, amennyiben téves információról van szó. A negatív információ felnagyítása a folyamatoknak nem kedvező, rontja a munkahelyi légkört, ellenséges hangulatot válthat ki.

A kommunikációt támogató tényezők közül az egyik legfontosabb a visszacsatolás. Ebben az esetben az információ befogadójának van módja visszakérdezni, elmondhatja saját véleményét, értékelését. A visszacsatolás segít tisztázni, pontosítani az üzenet tartalmát, közelíteni egymáshoz a küldő és a fogadó üzenet-értelmezését. A kétirányú kommunikáció akkor elengedhetetlen, amikor valami újról, vagy bonyolult dologról kell tájékozódni. Ilyenkor az említett kommunikációs forma biztosítékul szolgál, hogy közlésünket megértették (NÉMETH, 2002). Általában a modern szervezetelmélet elvárja a vezetőktől, hogy kétirányú kommunikációra lehetőséget nyújtó szituációkat teremtsenek, mert ez feltétele a szervezet hatékony működésének és a vállalati demokrácia megteremtésének egyaránt (BAKACSI, 2001). A vezetőség vállalaton belüli szakértelme mellett éppoly nélkülözhetetlen magatartásukkal a beosztottak felé tanúsított rugalmasságuk, mely a mindennapi problémák gyors és gördülékeny kezelését teszi lehetővé. Az empátia (beleélés) segítségével a másik ember helyébe tudjuk képzelni magunkat, helyzetét, szempontjait a vezető sajátként tudja érzékelni. Ha a vezető tévesen feltételezi a saját és a beosztott felfogását, nagy a kockázata annak, hogy nem várt viselkedés alakul ki.

A kommunikáció menedzsmentben a redundancia a folyamatok támogatásának, segítségének egyik sajátos eszköze. A redundancia azt jelenti, hogy az információt egy időben, párhuzamosan több csatornán továbbítjuk és a szükségesnél nagyobb mennyiségben. Vagyis az üzenetet más szimbólumok segítségével is megismételjük (utasítás, hirdetés, értekezlet) vagy több csatornán keresztül is eljuttatjuk a fogadóhoz ugyanazt az üzenetet (telefon, levél). Remélhető, hogy az azonos információt tartalmazó üzenetek vagy újra és újra megerősítik egymást, vagy tisztázzák a lehetséges félreértéseket, amelyeket minden üzenet tartalmazhat. A redundancia nagymértékben megdrágíthatja a szervezeti kommunikációt, ezért csak ritkán kerül sor az alkalmazására.

A vezetők értékelése alapján, kiemelt tényező, és a sikeres kommunikációt elősegítheti az odafigyelés, mások meghallgatása. A vezetőnek meg kell tanulnia, hogy jól tudjon hallgatni. Ki kell alakítania azt a fogékony légkört, amely bátorítólag hat a beosztottakra, hogy kérdéseket tegyenek fel, és javaslatokkal álljanak elő. Így a bizonytalanságérzet, félreértések megszüntethetőek, javulhat a munkahelyi légkör.

A jó vezetőnek ismernie kell minden tényezőt, ami akadályozhatja, vagy éppen elősegítheti az eredményes kommunikációt. Ezzel lehetővé válik a felmerülő problémák leküzdése. Ily módon a vezető képessé válhat arra, hogy hatékonyabbá tegye az információs folyamatot a szervezeten belül.

2.4.4 Kommunikációs formák a szervezetben

Egy szervezet működésének fenntartásához számos kommunikációs forma áll rendelkezésre. Mindegyiknek vannak előnyei és hátrányai. Ezek egymás mellett, párhuzamosan jelennek meg egy-egy szervezeten belül. A vezetőnek el kell döntenie, hogy adott helyzetekben, szituációkban melyiket használja, illetve fontos, hogy milyen időközönként, milyen céllal érdemes azokat alkalmazni. A hivatalos kommunikációs utakat a szervezet struktúrája egyértelműen kijelöli. Hivatalos úton való kommunikálás esetében az információ végigjárja a vállalat minden egyes szervezeti lépcsőjét. Ennek az a hátránya, hogy a továbbított adatok, vélemények túl sok lépcsőt járnak meg, így fokozottabban fennáll a torzulások, félreértések lehetősége, téves értelmezések, elnézések és elhallások következhetnek be. Mivel ennek a csatornának a működése szabályozott, előre kidolgozott szisztéma alapján működtetett a sok szint ellenére is gyors és hatékony, különösen rutin kérdések és feladatok esetében. Kis szervezetekben, ahol nincsenek vagy csak kevés a hierarchiák száma, a hivatalos kommunikáció gyorsan és hatékonyan működik, sokszor közvetlen kommunikációra épül, így kisebb az információtorzulás lehetősége.

A nem hivatalos beszélgetések alatt olyan egy vagy több szervezeti tag, vezető között nem tudatosan és rendszeresen szervezett kommunikációt értünk, amely kötetlen, informális információcsere. Általában a magasabb beosztású vezető kezdeményezi, de nem kizárt a beosztotti kezdeményezés sem. Látszólag nincs programja, de a kezdeményezőnek mindig van valamilyen kommunikációs szándéka információszerzésre vagy adásra. Nagy előnye, hogy az ilyen beszélgetésen résztvevő beosztottakban a beavatottság érzését váltja ki, ami javítja az illetők elkötelezettségét is a szervezet iránt (HUITFELDT és mtsai, 1993).

A hirdetések a szervezeten belül sok ember informálására alkalmas kommunikációs lehetőség. Gyors, pontos információátadást tesz lehetővé. Nagy hátránya, hogy nincs visszacsatolás, az információ azonos értelmezése nem ellenőrizhető. Arról sincs visszajelzése

a vezetőknek, hogy az információ eljutott-e a célszemélyekhez. Ezek miatt csak a szervezeti működés szempontjából nem lényeges adatok, információk továbbítására használják általában. A körlevél a hirdetés egy speciális formája. Az információt tartalmazó levelet kisebb szervezeti részegységeken belül közzélik, és az alkalmazottak aláírásukkal elismerik az információ átvételét. Alkalmos a szervezeti működéssel, eljárásokkal, szabályokkal, ügyrenddel kapcsolatos információk közzétételére.

A szervezeti kommunikáció egyik leggyakoribb formája az értekezlet. Értekezlet alatt három vagy több szorosan együtt dolgozó személy megbeszélését értjük (HITT, 1990). Az értekezlet közvetlen kommunikációra épül, így megvan a lehetőség az információ pontosítására akár többszöri közvetlen visszacsatolás alapján az azonos értelmezés kontrollálására is. Tehát nem véletlen, hogy a vezetők igen preferálják a szervezeti kommunikációnak ezt a formáját. Gyors, pontos, hatékony kommunikációt tesz lehetővé, ráadásul az egész folyamat vezetői irányítás és kontrol alatt valósul meg. LINKEMER (1987) témája szerint beszámoló jellegű és problémamegoldó értekezleteket különít el. E szerint a beszámoló jellegű értekezleten elsősorban információátadás, tájékoztatás, problémáismertetés történik, illetve ezeknek az értékelése. A problémamegoldó értekezlet problémafelvetés, ismertetés, megoldási javaslatok után általában döntéshozattal végződik. Az értekezlet igen jó kommunikációs módszer akkor, ha összetett és bonyolult kérdések megoldásáról van szó. Ebben az esetben lehetővé teszi a vezető számára, hogy beosztottjai nézeteivel, érzéseivel, felfogásával is megismerkedjen. A legtöbb szervezetben az értekezleteket előre meghatározott időközönként, rendszeresen tartják, illetve rendkívüli helyzetben tartanak megbeszélést.

A szóbeli kommunikáció fontos vezetői tevékenysége a tárgyalás. A tárgyalás az irányítás közvetlen formája, ezért gyakori és fontos szerepet tölt be a vezető kommunikációs eszközei között. A szakirodalomban a tárgyalást a szerzők általában az érdekérvényesítés (ön- és szervezeti) eszközeként tekintik és még maga MINTZBERG (1979) is tárgyaló - megegyező szerepről beszél, mintha a tárgyalás a megegyezés ellentéte lenne. Pedig a megegyezés lehet a tárgyalás előzetesen megtervezett eredménye is. NEMENYINÉ (1996) szerint a tárgyalás lehet együttműködő jellegű, azaz kompromisszumos, illetve versengő, azaz rivalizáló. Ezzel szemben ROÓZ (2001) három alapvető tárgyalás (megbeszélés) típust különböztet meg:

- Információorientált megbeszélések: új történések bejelentése, beszámoló meghallgatása.
- Cselekvésorientált tárgyalások: javaslatok kidolgozása, problémák azonosítása, alternatívák közötti választások.
- Kombinált tárgyalások: helyzetjelentések egy feladat előrehaladásáról, megegyezés további teendőiben.

A külföldi szakirodalmak (KOLB, 2005; BORDONE – TODD, 2005; SUSSKIND, 2005) elsősorban a sikeres tárgyalást befolyásoló tényezőkről írnak. SALACUSE (2005) a tárgyalás helyszínére, WHEELER (2004) az előkészületekre helyezi a hangsúlyt.

A szakirodalmak egyik vitatott területe az érdekképviselő hovatartozása. Vannak, akik a támogató tényezők közé sorolják, mások a kommunikációs formák között említik. Véleményem szerint mindkét csoportba sorolható, ugyanis az érdekképviselő feladata, tevékenysége nem más, mint információgyűjtés a beosztotti körben és ezek az információk gyors, a hivatalos információs csatornák kikerülésével történő továbbítása a vezetés felé. Ez a forma a felfelé irányuló kommunikáció, rendkívül gyors és hatékony módja. ELBERT és mtsai (2001) szerint szervezet vezetőjének kötelessége rendszeres kapcsolatot tartani a dolgozói érdekképviselővel, a dolgozók véleményének, kívánságainak és szükségleteinek jobb megértése érdekében. Tehát elmondható, hogy ennek az információs csatornának az üzemeltetése alapvető szervezeti és vezetői érdek, különösen a motivációs, szervezési, kommunikációs, a munkahelyi viszonyokra és légkörre vonatkozó problémák visszajelzése miatt. A dolgozói érdekképviselő eredményes működésének alapvető feltétele az, hogy a kommunikációs folyamatban az információk valóban érkezzenek el a szervezet minden dolgozójához. Éppen ezért nem véletlen, hogy bizonyos szakirodalmak a kommunikációt támogató tényezők között említik az érdekképviselőt. Jól kiépített érdekképviselő működtetése csak megfelelő méretű szervezeten belül lehetséges, így a kis- és középvállalatok esetében ez a kommunikációs forma nem él.

A kommunikáció minden olyan vállalkozás sikeressége szempontjából alapvető fontosságú, ahol embereket foglalkoztatnak. Állandó működésben lévő folyamatnak kell lennie és nem csak akkor, amikor a vezetés problémákat akar tisztázni. A megfelelő kommunikációs csatorna megválasztása ugyancsak fontos, de bármilyenek is a kommunikációs eszközök vagy körülmények, a cél ugyanaz – jobb megértés és az erőfeszítések jobb koordinációjának megteremtése. Az eredményes kommunikáció azért fontos, mert olyan emberi kapcsolatot alakíthat ki, amelyik a kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttműködés feltétele.

2.5 VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ

A kommunikáció nem különül el a vezetésről. A kommunikáció vezetés, vagy helyesebben megfogalmazva a vezetés kommunikáció. Ezt belátni a legfontosabb az egységes és jól irányított kommunikációhoz, csak ha valóban ez a meggyőződésünk, akkor leszünk képesek jó szervezeti kommunikációt megvalósítani. Ha az embereket jól akarjuk vezetni, jól kell kommunikálnunk (D'APRIX, 1982). A vezetői kommunikáció a szervezeti kommunikáció részeként is felfogható.

Kétségtelen, hogy a vezetői feladatok realizálása kommunikáció révén lehetséges. Azt is tényként kell elfogadnunk, hogy ha ez így van, akkor a vezető tevékenysége kommunikáció révén jól vizsgálható. Az a megállapítás azonban, hogy a vezetés kommunikáció túlságosan summás, hiszen a vezetés több mint csak kommunikáció, hiszen belefoglalható a személyiség, a stílus, stb. bár kétségtelen, hogy a kommunikáció révén jutnak érvényre ezek a tényezők is.

A vezető idejének jó részét beosztottaival, kollégáival, feletteseivel, tölti személyes megbeszéléseken. A személyes kommunikáció előnye az, hogy a vezető azonnali visszajelzést kap terveiről, elképzeléseiről, rögtön lehet mérni a hallgatók reakcióját, a másik fél megértését, illetve támogatását. Ezen túl a személyes beszélgetésben könnyebb felébreszteni a lelkesedést vagy az elkötelezettséget. A személyes beszélgetés kapcsán a vezetővel szemben az alábbi követelmények támaszthatók:

- biztosítson fórumot a problémák megbeszéléséhez, megoldásához;
- arra ösztönözze a beszélőt, hogy átgondolja a problémákat;
- tudjon másokat beszédre készíteni;
- biztosítsa, hogy tényszerű, nyílt legyen a beszélgetés.

Ugyanakkor fontos, hogy a vezető milyen kommunikációs érzékkel rendelkezik, hogyan kommunikál a beosztottakkal. KRISTÓF (1999) a jól, illetve rosszul kommunikáló vezető tulajdonságait több pontban foglalta össze. HACKLEY (2005) szerint a rossz kommunikáció a magyarázata számos tárgyalási hibának, ezáltal fontos, hogy úgy tanuljunk meg kommunikálni, hogy azt az eredményt érjük el, amit szeretnénk. A menedzsment sikere nem független attól, hogy miként bánnak a szavakkal, mint ahogyan a vezetői érvényesülés is elképzelhetetlen anélkül, hogy világosan beszéljünk beosztottainkkal, feletteseinkkel, partnereinkkel (SZABÓ, 2000). Mindezek mellett fontos, hogy hatékonyan kommunikáljunk. Mit jelent a hatékony kommunikáció? Mindenki mást ért alatta. NÉMETH (2002) szerint akkor kommunikálunk eredményesen, ha:

- időegység alatt sok információt közlünk,
- mondanivalónkat pontosan értik,
- személyünket elfogadják, rokonszenvesnek, bizalomgerjesztőnek tartják,
- meggyőzőek, hitelesek vagyunk,
- az általunk javasoltak szerint cselekednek,
- kellemes hangulatú, egyenrangú, konfliktusmentes beszélgetést tudunk folytatni,
- elérjük a kívánt hatást.

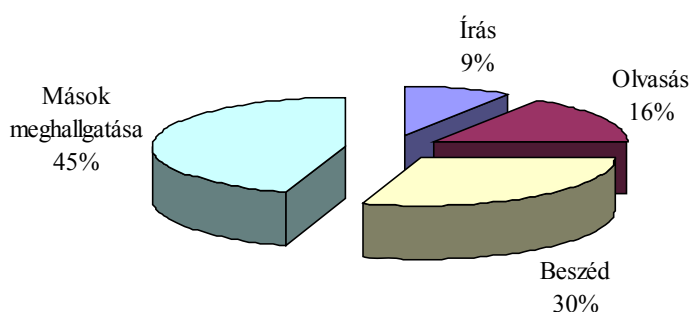
A kommunikáció, mint ösztönző a vezetés és a munkavállaló között zajló olyan eszmecsere, amely a munkák kiadásán, a feladatok ismertetésén, ezek teljesítésén, értékelésén túlmenően egyfelől tájékoztatást ad a cég egészének helyzetéről, fejlődési irányáról, a vezetés törekvéseiről,

gondjairól és természetesen a cég üzleti sikereiről. Másfelől lehetővé teszi, hogy a munkavállalók elmondhassák észrevételeiket, javaslataikat, panaszait és ezekre a vezetés válaszoljon is.

MINTZBERG (1978) szerint a vezetői munka döntő hányadát a beszéd, azaz a szóbeli formája teszi ki. Más vizsgálatok szerint a vezető átlagos ideje az alábbiak szerint oszlik meg a kommunikációs formák között (5. ábra). Ez a megoszlás arra hívja fel a figyelmet, hogy mások meghallgatása a vezetői kommunikáció legfontosabb része, legalábbis a legnagyobb időigényű. De a beszédre és hallgatásra együttesen a kommunikációra fordított idő 75 %-át használja el egy átlagos vezető (BERDE, 2003).

5

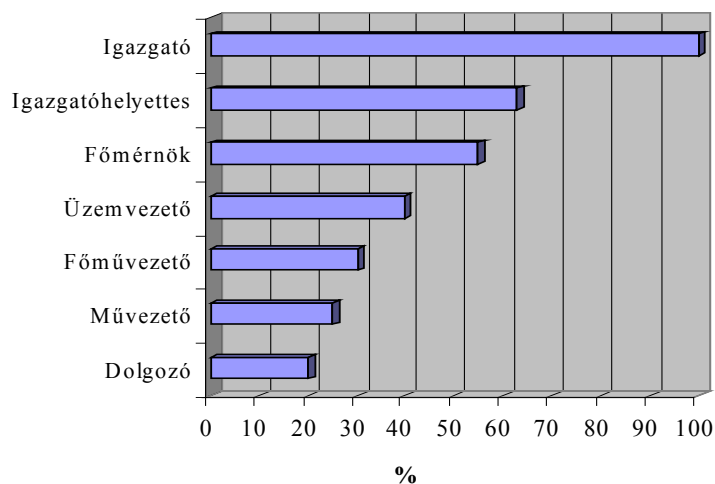
t



Forrás: Berde Cs.: Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok, 2003.

A vezetés szerepe ROÓZ (2001) szerint azért meghatározó fontosságú a szervezeti kommunikációban, mert vezetési szintenként igen nagy az információ lemorzsolódás lehetősége. Az erre vonatkozó vizsgálatok eredményeit szemlélteti a 6. ábra. Az ábra adataiból látható, hogy a felső vezetésnek milyen meghatározó szerepe van a kommunikáció eredményességében.

6. ábra: A nem megfelelő kommunikáció következtében jelentkező információ

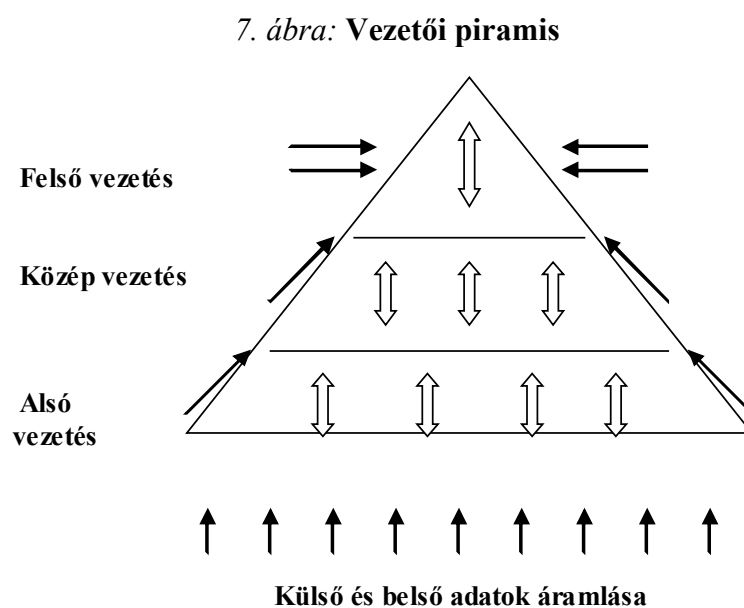


Forrás: Roóz J.: Vezetésmódszertan, 2001.

Az információsűrő folyamat a lefelé és a felfelé irányuló kommunikációban egyaránt releváns. Nem vagyunk tökéletes információadók és információ fogadók sem. Következésképpen elég nehéz az üzenet fogadása és tökéletes megismétlése, amikor egy másik személy részére továbbítjuk azt. Az üzenet egy részét kiszűrjük és tudatosan vagy tudat alatt saját előítéleteinket adjuk hozzá. Ugyan ez a helyzet a szervezetekben a lefelé irányuló kommunikációval. Amíg egy információ az igazgató tanácstól az elnökhelyettesen, a vezérigazgatón, az üzemigazgatón, az üzemvezetőn át a dolgozóhoz ér, a kommunikáció elveszti információtartalmának 80 %-át. Ilyen mértékű információvesztés a szervezet működését veszélyezteti.

FELFÖLDI (2001) szerint az információáradat és a felgyorsult változások miatt egyre nehezebben igazodnak el a vállalatok környezetükben és csak rövidebb távra tervezhetnek. Nélkülözhetetlen a verseny szempontjából releváns információk rendszeres gyűjtése, elemzése és felhasználása.

Az eltérő vezetési szinteknek eltérő az információigénye. A különböző szintek közötti információáramlást „vezetői piramissal” ábrázolhatjuk. Ezt a modellt ANTHONY (1965) írta le először, és azóta a legcélszerűbb megközelítésnek bizonyult, amennyiben a hagyományos felépítésű szervezeteket vizsgáljuk vezetési szempontból (7. ábra).



Forrás: Anthony, R.N.: Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, 1965. alapján saját szerkesztés

Nyilvánvalónak tűnik, hogy minél feljebb emelkedünk ezen a piramison, annál inkább tolódnak el az igényelt és szolgáltatott információk a pénzügyi, üzletpolitikai, marketingpolitikai területek felé. Ugyanakkor a részterületeknek egymással folyamatos kapcsolatot kell tartania: mindez egyfajta információs integrációt jelent. A vezetőknek utasítási, rendelkezési, és ellenőrzési jogköre van a beosztottak felé. Beszámolási és jelentéstételi kötelezettséggel tartoznak

a beosztottak a vezetők felé. A hivatalos utak rugalmatlanok, sok áttételt jelentenek, ezzel növelik az információ torzulás veszélyét. A lefelé irányuló információ átadásban ezek a hivatalos kommunikációs csatornák az információ átadásban hatékonyak és eredményesek. A lefelé irányuló kommunikáció közvetítésében azonban több nehézség is adódik.

A kommunikáció csak jól kiépített csatornákon és struktúrákon belül üzemel. A megfelelő információforrás a hatékony és eredményes kommunikáció elengedhetetlen feltétele. A cégek működése elképzelhetetlen információk nélkül, mind a szervezeten belüli, mind pedig a szervezeten kívüli környezettel kapcsolatosan. A szervezeti kommunikáció sajátosságai alapvetően befolyásolhatják a vezetők helyzetét, munkahelyi elégedettségét (BARTA, 2004). A vizsgálatai során megállapította, hogy elsősorban „elégedetlenségüket” fokozzák a munkahelyi kommunikációs stílus és az információáramlás problémái. A hatékonyság fontos tényezője, hogy zökkenőmentes legyen az információáramlás a szervezetben, és egyensúlyban működjenek a formális és az informális kommunikációs csatornák. Elengedhetetlen, hogy mindenki időben jusson hozzá a munkájához szükséges pontos információkhoz, megfelelő legyen a kommunikációs stílus.

A vállalati kommunikációban belső és külső kommunikációs köröket határolunk el. A külső kommunikációs kör egyben a vállalat külső kapcsolatait jelenti. Megpróbálja a szervezetet mind kedvezőbb piaci helyzetbe hozni azáltal, hogy kedvező kapcsolatokat alakít ki a gazdaság többi szereplőjével. A belső kommunikáció a szervezeten belüli kapcsolatok kialakítására törekszik, ezáltal hat a szervezeti működés koordinálására (GRÓF, 2001). A belső kommunikációs rendszer kialakításánál figyelembe kell venni a szervezet tagjainak természetes igényét az őket érintő információk megszerzésére (NEMESKÉRI és FRUTTUS, 2001).

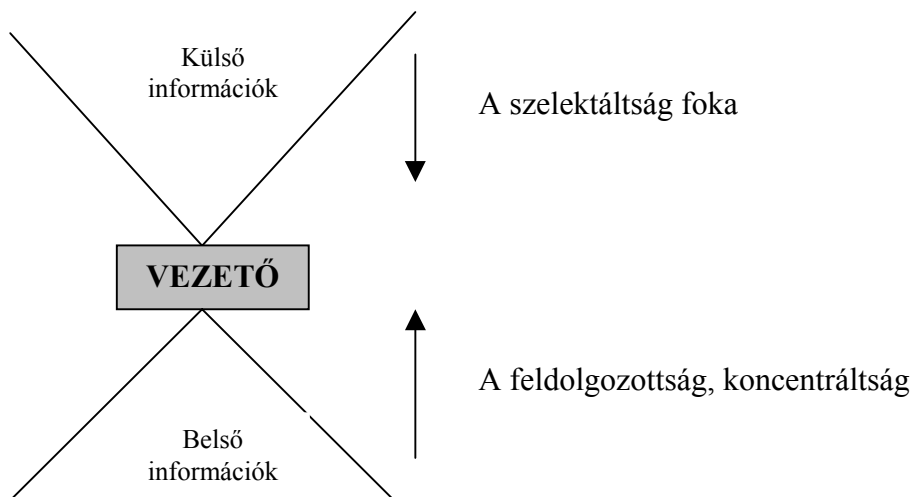
A felsővezetői szinten az információ nem lehet részletező. Mindig a szélesebb összefüggéseket kell jelentés formájában összefoglalni, a fontosabb pontokat kiemelni, felkínálva ezzel a döntési szituációt. A felsőszintű vezetőknek koncepcionális feladatai vannak nagyrészt a működés feltételeinek megteremtése és a külkapcsolatok ápolása terén.

A középvezetői szint általában több szervezeti egységet, csoportokat foglalkoztat. Ezek egyedi irányítást és ugyanakkor koordinatív információellátást igényelnek (LAWLER – RHODE, 1976). Azok az információk, amelyeket a középvezető kap, kellően részletezett és pontos jelentésnek kell lennie. DOBAY (1997) szerint az elkésett, rossz formájú jelentésekből nem lehet beavatkozó menedzseri tevékenységet produkálni. A legfontosabb paraméter tehát ezen a szinten az időbeliség, ennek megtervezése és betartása.

Az alsó szintű vezető a közvetlen beosztottak irányítását végzi. Ezen a szinten az információellátásnak kielégítőnek kell lennie ahhoz, hogy a termelési szintű problémákat

helyben meg lehessen oldani. Az alsó szintű vezetők számára legfontosabb a technológia ismerete, így jogosan el tudja várni azt, hogy a dolgozó megfelelően lássa el a rábízott feladatot. Értelmezésem szerint a vezetői kommunikáció a szervezeti kommunikáció egy meghatározó része, amelyben a vezetési feladatok realizálásának kommunikációs sajátosságai jelennek meg, ezeket vizsgáljuk. A vezetői kommunikáció a szervezet működése szempontjából döntő fontosságú, ugyanis a kommunikációs elhelyezkedés szempontjából központi helyzetben van, mind a belső, mind a külső információ a vezetőt keresi (8. ábra). Az elsőszámú vezetőknél éri el a legnagyobb koncentrátságot, a két kommunikációs rendszer középpontjában az elsőszámú vezető van. Tehát a külső és belső kommunikációs folyamatok összehangolásában, irányításában az elsőszámú vezetőknek, illetve a tulajdonosoknak meghatározó szerepe van.

8. ábra: A külső és belső információ a vezetőre koncentrált



Forrás: Saját szerkesztés

A belső felfelé irányuló információknál a feldolgozottság és a koncentrátság egyre inkább nő, ahogy az információ a hierarchia felsőbb szintjére kerül, és az elsőszámú vezetőhöz már a legkoncentráltabb, legfeldolgozottabb formában jut el. A szervezet elsőszámú vezetőjét megcélzó és elérő külső információ esetében alapvető követelmény, hogy az megfelelőképpen szelektált legyen, azaz az adott szervezetet és az általa végzett tevékenységeket leginkább érintő információk jussanak el a vezetőhöz. Ezt a szelektálást a külső kommunikációs csatornák csak részben végzik el, ezért célszerű olyan szervezeti egységet létrehozni, amely figyeli, gyűjti, szelektálja ezeket az információkat. Nagyobb szervezetek képesek ilyen feladatokat ellátó munkatársak esetleg szervezetek foglalkoztatására, de a mikro-, kis-, közepméretű vállalkozások esetében ezt külső szervezeteknek kell elvégeznie szolgáltatások keretében.

Összességében elmondható, hogy a jó és hatékony kommunikáció szükséges ahhoz, hogy a megfelelő információ birtokába jussunk, megértessük magunkat, és megértsünk másokat, elfogadtassuk személyünket, mondanivalónkat, javuljon a munkatársak közötti együttműködés, illetve erősödjön az önbizalom, és csökkenjen a szorongás. HAIRE (1977) szerint a vezető egyik legfontosabb, felelősségteljes feladata a kommunikációs rendszer megvalósítása, hasznosítása. A kommunikáción keresztül irányítja a beosztottak munkáját, meghatározza a szervezet és munkacsoport céljait, közli a beosztottakkal, hogy mit vár tőlük, milyen eszközök, készletek állnak rendelkezésükre. A vezetőktől származó kommunikációk nyújtják mindazt, aminek alapján a beosztott kialakítja, értelmezheti, „organizálhatja” környezetét amelyben dolgozik. A kommunikáció a közvetítő, amelyen keresztül a vezető jutalmazhat, büntethet, és az effektus törvényét alkalmazva elősegítheti, hogy a beosztott megismerje helyzetének lehetőségeit, melyek a kötelességei, mi a helyes és mi a helytelen viselkedés. A vezetővel való széles körű kommunikáció nélkül a beosztott nem tudhatja, milyen az a helyzet, amelyhez alkalmazkodnia kell, mikor dolgozik jól. A megfelelő kommunikáció nélkül teljesen bizonytalan helyzetben van. A hatékony, eredményes szervezeti működés nem képzelhető el megfelelő belső kommunikáció nélkül. A belső kommunikáció része a vezetési kultúrának, elősegíti a szervezet tagjai azonosulását és fejleszti a munkatársak együttműködési készségét. Ezért is fontos a szervezet céljaival, elveivel, alapértékeivel való azonosulás megteremtéséhez a megfelelő belső kommunikációs rendszer kialakítása.

A feldolgozott irodalmak alapján megállapítható, hogy a kommunikáció egy többtényezős összetett, bonyolult folyamat, melynek elsődleges célja az információ átadása és továbbítása. A szakmai, szervezeti, vezetői kommunikáció azonban ennél több, mert itt meghatározó szerepe van a kommunikációban közölt információ azonos értelmezésének. Az azonos értelmezést az adó és a fogadó viszonylatában kell vizsgálni. Ennek megfelelően irodalmi és elméleti vizsgálatok alapján saját definíciót fogalmaztam meg az általam vizsgált szakmai, szervezeti és vezetői kommunikációra. Értelmezésem szerint a szakmai kommunikáció a termelői és az intézményi szektor közötti, valamint a szektorokon belüli szakmai információk áramlása, amely olyan kiépített szakmai-információs csatornákon valósul meg a mezőgazdaságban, mint a szaktanácsadási rendszer, falugazdász hálózat, informatikai rendszerek. A szervezeti kommunikáció a szervezeten belüli információs rendszert jelenti, melynek célja a szervezeti folyamatok irányítása, összehangolása és hatékony működtetése. A vezetői kommunikáció a szervezeti kommunikáció része, a vezetési feladatok realizálásának eszköze. A szakmai és szervezeti kommunikációs folyamatban a vezető kulcsfontosságú pozíciót tölt be, mivel mind a külső, mind a belső információáramlás a vezetőre koncentrált, a kommunikációs folyamat középpontjában maga a vezető áll.

3. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által 1994-ben kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” című kutatási program keretében végeztem. Kutatási területem a „szervezetmenedzsment vizsgálatok” területéhez tartozó „szervezeti kommunikáció” résztema, amelyen belül szakmai és vezetői kommunikáció vizsgálatával is foglalkoztam.

A kutatási program jellegzetessége a moduláris felépítés, amely a vezetési feladatok vizsgálatára épül. A kutatási módszer lényege, hogy a kutatás fő területe három önállóan is művelhető főtéma, amely további rész témákra bontható, ezáltal alkalmas lehet a mezőgazdasági szervezetek vezetési-irányítási kérdéseinek részletes vizsgálatára. A vállalati menedzsment három fő kutatási területe a „szervezetmenedzsment”, az „emberi erőforrás menedzsment” és a „folyamatmenedzsment”, amelyek egymással összefüggenek, egymásra épülnek. A további rész témákra bontás lehetővé teszi egy-egy terület alaposabb, részletesebb vizsgálatát, vagyis a vizsgált témakörök szűkíthetők. Ugyanakkor az egyes részterületek kutatási eredményei folyamatosan beépíthetők, bevonhatók egy nagyobb témakör vizsgálatába is. Tehát a kutatási program témái, rész témái mind horizontálisan, mind vertikálisan szűkíthetők, illetve bővíthetők. A kutatási program másik jellegzetessége, hogy a témák egymásra épülésének köszönhetően megállapítások tehetők időrendiség alapján is, valamint egy vizsgált téma eltérő időszakának eredményei alapján biztosítható az időbeli folytonosság.

3.1 ÁLTALÁNOS VEZETÉSI INTERJÚRA ALAPOZOTT VIZSGÁLATOK MÓDSZERE

Általános vizsgálataimat a Vezetéstudományi Tanszéken 1994-ben indított „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretén belül összeállított vezetési interjúkra alapoztam (*1. melléklet*). A vizsgálatok módszere elsősorban kérdőíves vizsgálatokra és vállalati adatgyűjtésre épül. A kutatási témában alkalmazott kérdőíves adat-felvételezés három részből tevődik össze:

- A vállalati adatok gyűjtésére külön adatlap készült „általános adatgyűjtő” címmel. Az adatlap a vállalat méretére, a termelés volumenére, eredményességére, üzemeltetés módjára és struktúrájára vonatkozó adatokra kérdez rá. Ezen adatok szerinti elemzések teszik lehetővé a különböző vállalatok összehasonlító vizsgálatának elvégzését méret, struktúra, termelési szerkezet, üzemeltetési forma alapján.
- Az „interjú azonosító adatok” az interjú alanyának adatait gyűjti össze, vagyis az interjút kitöltő személy életkorát, iskolai végzettségét, szakterületét, beosztását, stb. azonosító

információkat tartalmazza. Az adatok segítségével elemzések végezhetők vezetési szintenként, beosztásonként, funkciónként, illetve lehetőséget ad arra, hogy az általunk vizsgált kérdéseket iskolai végzettség, életkor szerint is értékeljük.

- Az „interjú”, azaz a kérdőív felépítése a kutatási program témaköreinek megfelelő. Kérdésenként 8-10 problémakört fogalmaztunk meg és megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-5-ig terjedő skálán minősíteni kellett (1: legkevésbé vagy legrosszabb, 3: közepesen, 5: leginkább vagy legjobb). Ilyen értelemben a vizsgálati módszert zárt, irányított interjúknak tekinthetjük. Tehát a vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosítják, de az értékeléshez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjú azonosító adatok is szükségesek.

Vizsgálataimba a Ph.D. tanulmányaim időtartama alatt, azaz 2001-2004-ig beérkezett kérdőívek adatait dolgoztam fel. A vezetési interjú önmagában 17 kérdést tartalmaz, amelyből a kutatási témámhoz négy kapcsolódik:

- ✓ Vezetési feladat vizsgálatok (1. kérdés)
- ✓ Kommunikációs formák vizsgálata (9. kérdés)
- ✓ A kommunikációt nehezítő tényezők vizsgálata (10. kérdés)
- ✓ Információforrás vizsgálatok (11. kérdés)

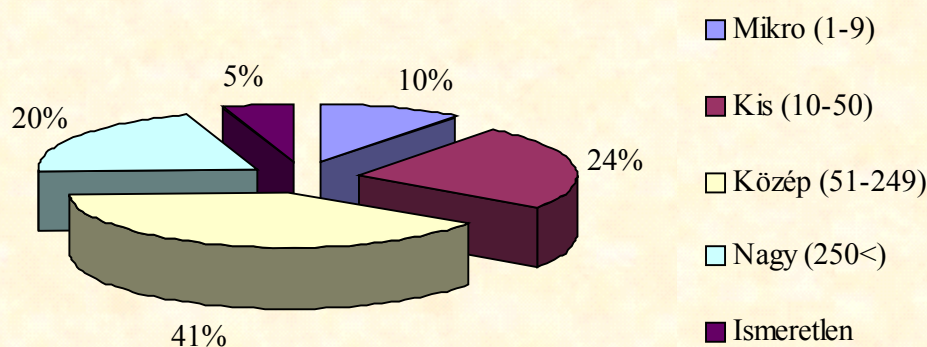
Minden vizsgált kérdés esetében az egyes tényezőkre vonatkozó értékeléseket összesítettem, majd az általános adatgyűjtőn található adatok segítségével vállalati jellemzők (működési forma, alkalmazotti létszám, ágazati forma), illetve az interjúalanyok jellemzői (életkor, legmagasabb iskolai végzettség, beosztás, nemek) alapján kiértékeltem. Miután a kérdőívek névvel ellátottak, ezért lehetőségem volt arra, hogy csökkentve a hiba lehetőségét, elkerüljem, hogy ugyanazon vezető válaszait többször figyelembe vegyem. A megfelelő szűrés, szelektálás után a dolgozatban szereplő eredmények 345 kérdőív adatait mutatják, ami 83 szervezet különböző szintű vezetőinek értékelése.

A vizsgálatba vont cégek földrajzi elhelyezkedésük alapján többnyire kelet-magyarországiak, főképpen Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén, Jász-Nagykun-Szolnok megyékből. A működési forma alapján a válaszadók 30 %-a részvénytársaságban, 42 %-a korlátolt felelősségű társaságban, 17 %-a szövetkezetnél, 2%-a betéti társaságban, 9% egyéb szervezetnél dolgozik.

A vizsgálatban szereplő szervezeteket alkalmazotti létszám szerinti megoszlását mutatja a 9. ábra. Megállapítható, hogy a minta több mint fele közép-, illetve nagy üzemméretű szervezet. A vizsgáltba vont cégek egyharmada kis-, vagy mikro-méretű.

9. ábra:

létszám)

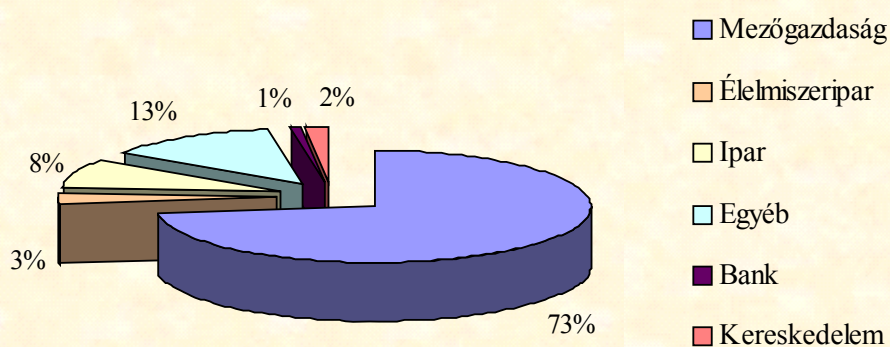


Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2003

A szervezetek ágazati besorolását a vizsgált szervezetek tevékenysége alapján végeztem. Ennek megfelelően megkülönböztettem mezőgazdasági, élelmiszeripari, ipari, bank, kereskedelmi és egyéb ágazatokat. Ezek megoszlását a 10. ábra mutatja. Az, hogy a vizsgálatban szerepelnek a mezőgazdaságon és élelmiszeriparon kívül más ágazatok is, az az oka, hogy miután az általános vizsgálatok során a kommunikációt, ahogy a nevében is benne van, „általánosan”, átfogóan vizsgáltam, ezért az eredmények során figyelembe vettem ezen ágazatok vezetőinek válaszait is.

10. ábra

százaléka



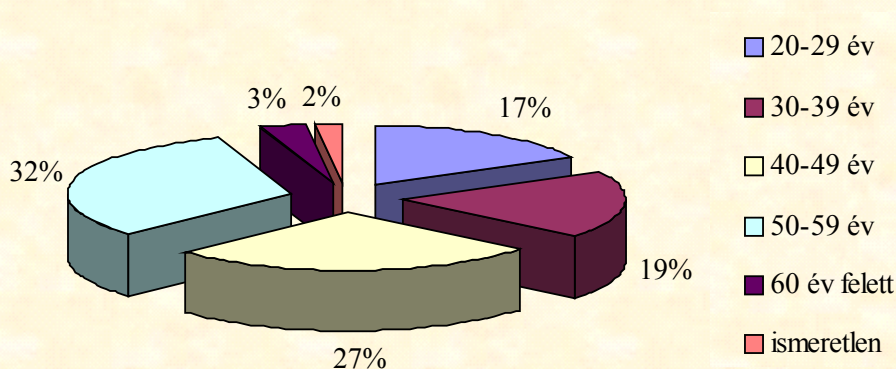
Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2003

Ugyanakkor elmondható, hogy a válaszadók több mint háromnegyede mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezeteknél dolgozik. Az ipari szervezetek 8%-ban, a bankok 1%-ban, a kereskedelmi cégek 2%-ban szerepelnek az általános vizsgálatban, míg 13%-ban egyéb szervezetek adatai kerültek feldolgozásra.

A válaszadók jellemzői alapján a korcsoportonkénti megoszlást a 11. ábra szemlélteti. A mintában szereplő válaszadók közel egyharmada az ötvenes éveiben jár. Jelentős a negyvenéves korosztály jelenléte is, ami 27%. Ezt követik arányaiban a 60 év felettek 19%-kal. Minimális, mindössze 3% a 30-39 év közöttiek aránya, ugyanakkor a 20-29 év

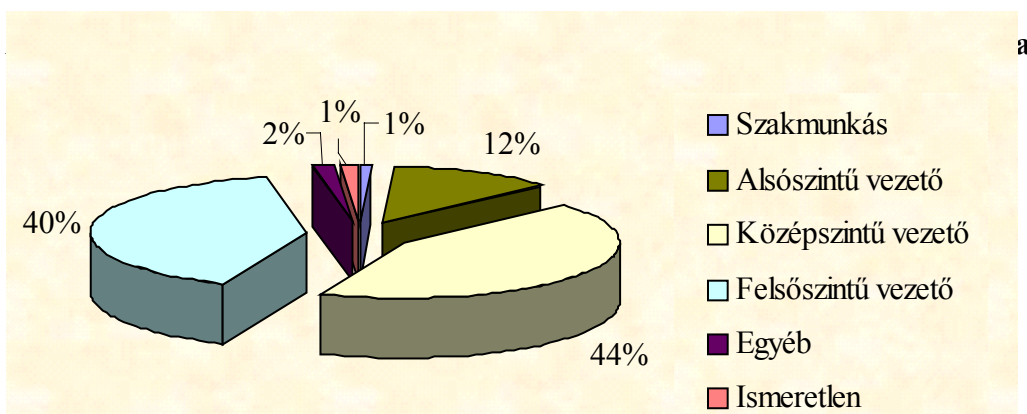
közöttiek aránya 17 %. Tehát összességében elmondható, hogy a válaszadók több mint háromnegyede 40 év feletti.

11. ábra: Az általános vizsgálatban résztvevők korosztály szerinti megoszlása



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2003

Az általános vizsgálatba vont személyek legmagasabb iskolai végzettsége tekintetében elmondható, hogy a válaszadók több mint háromnegyede felsőfokú végzettségű, 53%-uk egyetemi, 25%-uk főiskolai végzettséggel rendelkezik. A középiskolás végzettségű válaszadók 12%-ban, a technikumi végzettségűek 7%-ban vannak jelen a mintában. A legalacsonyabb arányt a szakiskolás végzettségűek képviselik, mindössze 1%-kal. A megkérdezettek 2%-a nem válaszolt erre a kérdésre.



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2003

A válaszadók beosztás szerinti megoszlására elmondható, hogy a mintában szereplők 96%-a valamilyen vezetői szinten dolgozik (12. ábra). A legmagasabb arányban (44%) a középszintű vezetők vannak jelen, ezt követik a felsőszintű vezetők (40%). A válaszadók 12%-a alsószintű vezetőként dolgozik. A vizsgálatba vont szereplők 3%-a beosztott, egy százalékuk szakmunkás, két százalékuk egyéb besorolásba tartozik. Az általános vizsgálatokba bevont személyek 77%-a férfi, 22%-a nő, 1%-a nem adott választ.

Az általános vizsgálatokra épített feldolgozások, elemzések:

- ✓ Leíró statisztikai módszerekkel: megoszlási és rangsor vizsgálatok csoportképző ismérvek alapján, varianciaanalízis.
- ✓ Főkomponens-elemzés: a vezetési interjú 1. kérdésénél felsorolt tényezőinek elemzése, a vezetési interjú 9-10-11. kérdésénél megadott tényezőinek összehasonlító elemzése.
- ✓ Klaszteranalízis: a vezetési interjú 1. kérdésének tényezőire, a vezetési interjú 9-10-11. kérdés tényezőire együttesen.

3.2 RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATOK MÓDSZERE

Részletező vizsgálataimat a szakmai és szervezeti kommunikáció esetében CSEH-SZOMBATI – FERGE (1971) és BABBIE (1998) ajánlásai alapján készített kérdőíves módszerrel végeztem. A kérdőív irányított és zárt, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. A megkérdezetteknek 1-5-ig terjedő skálán kellett minősíteni a megadott tényezőket. SOMOGYI és mtsai (2002) szerint zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem ajánlatos részletesebbet használni, mert a megkérdezettek nagyobb része nem elég érzékeny a részletesebb árnyalatokra. Az interjúalanyok szabad pontozást végeznek. A szabad pontozás a leggyakrabban alkalmazott minősítési módszer (TOMCSÁNYI, 2000). Az adat-felvételezés ismétlésekkel végezhető és a kiértékelésnél varianciaanalízis alkalmazható. A pontfokozatok száma általában páratlan és egyirányú. A pontértékek távolsága hasznosság szempontjából nem azonos, ezért sorrendi módszer. A pontozás rangsort ad meg, mert a négyes, vagy akár a hatos érték nem azt jelenti, hogy a kettes értéknél kétszer, illetve háromszor jobb az adott tényezőről kialakított vélemény.

3.2.1 A szakmai kommunikációs vizsgálatok módszere

A szakmai kommunikációs vizsgálatok kérdőívének összeállításánál figyelembe vettem „általános vezetési interjú”-nál alkalmazott módszereket, ezek jelentették a kiindulási alapot, ugyanakkor szükséges változtatásokat, egyszerűsítéseket is végeztem. Mindezek alapján a szakmai kommunikációs kérdőív két fő részből áll.

- Az „általános adatgyűjtőn” az interjút kitöltő személy nemét, életkorát, iskolai végzettségét, működési területét azonosító információkat gyűjtöttem be. Ezek az adatok, mint csoportképző ismérvek tették lehetővé, hogy vizsgálatokat és összesítéseket végezhessenek nemenként, korcsoportonként, végzettség szerint, valamint a működési területre (megye,

város) vonatkozóan, illetve a szaktanácsadók és falugazdászok vizsgálati eredményeit összehasonlíthassam.

- Az „interjú” a szaktanácsadói kérdőíven hét, a falugazdászok esetében kilenc kérdést tartalmaz. A vizsgálatban résztvevő válaszadók előre megadott tényezőket értékelték saját tapasztalat alapján. A tényezőket 1-5-ig terjedő skálán minősítették, illetve abban az esetben, ha az adott választási lehetőségnél nincs tapasztalata, vagy nem alkalmazzák a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz egy „0”-át kellett írni.

A szaktanácsadók számára 2001-ben készítettem el a szakmai kommunikációs kérdőívet és kezdtem el vizsgálni ezt a területet (*2. melléklet*). 2002-ben lehetőség nyílt a szakmai kommunikáció vizsgálatára falugazdászok körében is. A kérdőívet a vizsgálati célcsoportnak megfelelően átalakítottam és további két terület vizsgálatával bővítettem (*3. melléklet*). Az adat-felvételezést személyesen végeztem, így lehetőség nyílt az esetleges fogalmi zavarok, nem egyértelmű kérdések tisztázására. Az ilyen jellegű visszacsatolások, illetve szaktanácsadói visszajelzések is segítettek a falugazdászok számára készített kérdőív összeállításában, bővítésében.

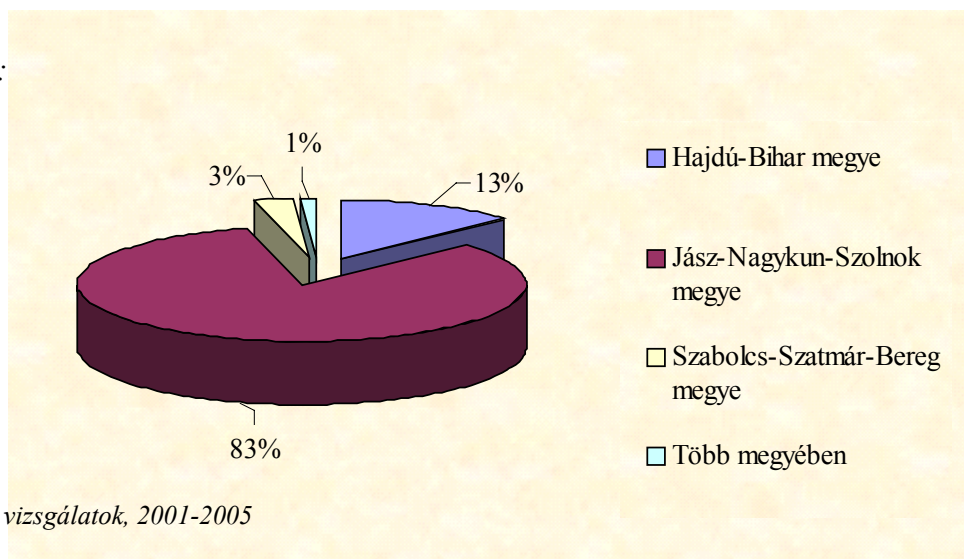
A hiányos kérdőívek kiszűrése után a dolgozatban összesen 100 kérdőíves interjú adatait dolgoztam fel (30 szaktanácsadói, 70 falugazdász kérdőív). Minden kérdés esetében a tényezők minőségének pontértékeit összesítettem, majd az általános adatgyűjtőn található adatok segítségével kiértékeltem, illetve összehasonlító vizsgálatokat végeztem a szaktanácsadók és falugazdászok válaszai között. A kérdéseket tartalmuk alapján csoportokba soroltam, így az alábbi vizsgálatokat végeztem el:

- ✓ feladat vizsgálatok,
- ✓ információs vizsgálatok,
- ✓ kommunikációs vizsgálatok.

A feladat vizsgálatok a válaszadók mindennapos feladataira (tájékoztató jellegű, adminisztrációs) kérdez rá. A megadott tényezőket a szakirodalom, a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium honlapján szereplő, a falugazdászok és szaktanácsadók részére meghatározott feladatok, valamint saját tapasztalat alapján állítottam össze. Az információs vizsgálatokon belül a termelők információs igényeire, valamint az információforrások jelenben betöltött és a jövőben elvárt szerepére kérdeztem rá. A kommunikációs vizsgálatokon belül az eredményes munkavégzéshez alkalmazott kommunikációs formák jelenben betöltött és jövőben elvárt szerepére kérdeztem rá. Megvizsgáltam a fölfelé (FVM felé), valamint a lefelé (gazdálkodók felé) irányuló kommunikációt befolyásoló tényezőket, illetve azt, hogy a fölfelé-lefelé irányuló kommunikációban milyen tényezők jelennek meg a falugazdászok munkája során.

A szaktanácsadók és falugazdászok működési terület szerinti megoszlása alapján elmondható, hogy a válaszadók működési területe elsősorban Jász-Nagykun-Szolnok megye (83%). A válaszadók 13%-a Hajdú-Bihar megyében, 3%-a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében dolgozik, illetve egy szaktanácsadóhoz több megye tartozik (13. ábra). A szakmai kommunikációs vizsgálatban résztvevők 30%-a volt nő, 70%-a férfi. A válaszadókra elmondható, hogy a vizsgált minta 55%-át falugazdászok, 22%-át szaktanácsadó férfiak adják. A nők esetében a minta 15%-a falugazdász, 8%-a szaktanácsadó.

13. ábra:

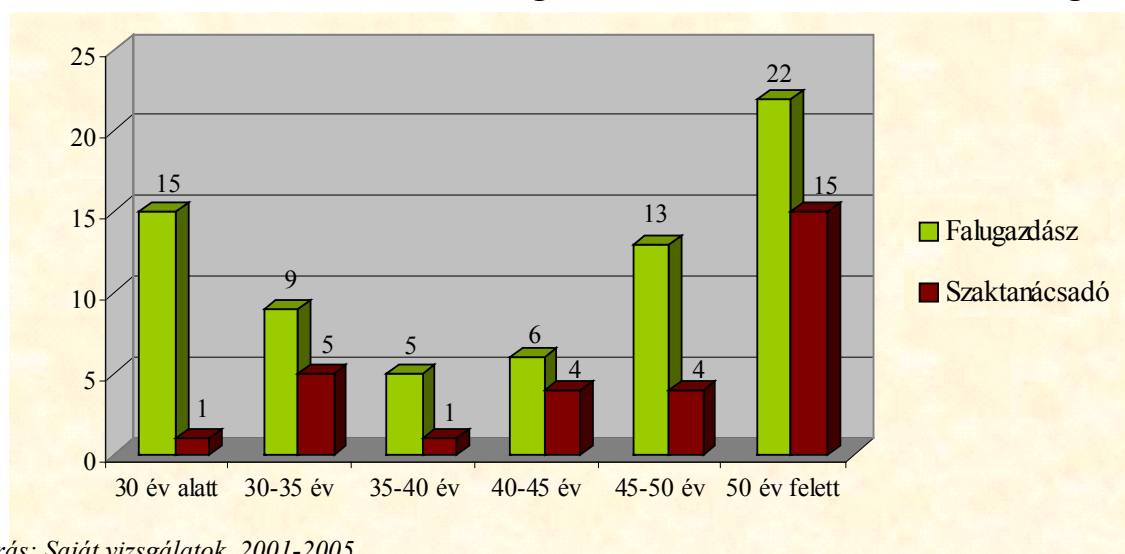


zerinti

Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

A vizsgálatban résztvevők kor szerinti összetételét mutatja a 14. ábra. A megoszlásokat tekintve a legtöbb válaszadót az 50 év feletti generáció adta közel 40%-os arányban, de jelentős a 35 év alattiak aránya is (30%). A válaszadók egyötöde 45-50 év közötti, kevesebb, mint egytizede 35-40 év közötti. Szintén alacsony az aránya a 40-45 év közöttieknek, mindössze 10%.

14. ábra: A szakmai kommunikációs vizsgálatban résztvevők életkor szerinti megoszlása



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

A kérdőívet kitöltők 52 %-ban főiskolai, 48 %-ban egyetemi végzettségűek voltak, tehát minden válaszadó felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Megoszlásukat tekintve 24 válaszadó egyetemi végzettségű a falugazdászoknál és a szaktanácsadóknál is, főiskolai végzettséggel hat szaktanácsadó és 46 falugazdász rendelkezik. Tehát a szaktanácsadók 80%-a egyetemi végzettségű, míg a falugazdászoknál ez az arány 34%.

A szakmai kommunikációs vizsgálatokra épített feldolgozások, elemzések:

- ✓ Leíró statisztikai módszerekkel: megoszlási és rangsor vizsgálatok a csoportképző ismérvek alapján, varianciaanalízis.
- ✓ Főkomponens-elemzés: a szaktanácsadói kérdőív tényezőire, a falugazdász kérdőív tényezőire, összehasonlító elemzés a szaktanácsadói és a falugazdász kérdőívek tényezői alapján.
- ✓ Klaszteranalízis: a szaktanácsadói és a falugazdász kérdőív tényezőire.

3.2.2 A szervezeti kommunikációs vizsgálatok módszere

A szervezeti kommunikációs kérdőívet 2002-ben állítottam össze és kezdtem el részletesen vizsgálni a szervezeti kommunikáció tartalmát (*4. melléklet*). A szervezeti kommunikációs vizsgálatok kérdőíve két fő részből áll:

- Az „általános adatgyűjtő” lényegében három részre bontható. Az első kérdés a személyi adatok, ami az interjút kitöltő személy nemét, életkorát, végzettségét, beosztását tartalmazza. A második kérdés a vállalati adatokra vonatkozik. Ide tartozik a működési forma, a vállalat előző évi árbevétele, adózás előtti jövedelme, valamint az alkalmazotti létszám. Ezek az adatok, mint csoportképző ismérvek teszik lehetővé, hogy vizsgálatokat és összesítéseket végezhessek nemenként, korcsoportonként, végzettség, beosztás szerint, valamint a vállalati jellemzők alapján végzett vizsgálatokat. Az adatgyűjtő harmadik része értekezlettartási szokásokra, kommunikációs feladatokra, valamint kommunikációs formák alkalmazására kérdez rá, amelyek alapján gyakoriságvizsgálatok végezhetők.
- Az „interjú” nyolc kérdést tartalmaz. A vizsgálatban résztvevő válaszadók előre megadott tényezőket értékelték saját tapasztalat alapján. A tényezőket 1-5-ig terjedő skálán minősítették, illetve abban az esetben, ha az adott választási lehetőségnél nincs tapasztalata, vagy nem alkalmazzák a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz „0”-át kellett írni.

Az adat-felvételezés zöme kérdezőbiztos segítségével történt, de részben alkalmaztam a postai úton kiküldött interjúkészítés módszerét is. A kérdezőbiztossal végzett adat-felvételezés megbízhatóbb módszernek tekinthető (HUNYADI és mtsai, 2001). A dolgozatban összesen 365 kérdőíves interjú adatait dolgoztam fel. A válaszadók minden esetben alsó-, közép-, vagy

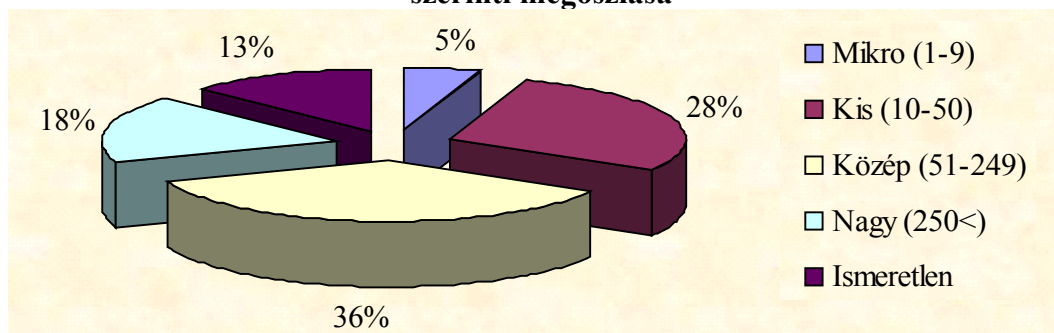
felsőszintű vezetők voltak. Minden kérdés esetében a tényezők minősítési pontszámait összesítettem, majd az általános adatgyűjtőn található adatok segítségével elemeztem. Az adatgyűjtő gyakoriságra vonatkozó kérdéseit, valamint az interjún található kérdéseket tartalmuk alapján csoportokba soroltam és az alábbi vizsgálatokat végeztem el:

- ✓ kommunikáció feladat vizsgálatok,
- ✓ kommunikációs formák vizsgálata,
- ✓ értekezlet vizsgálatok,
- ✓ kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata,
- ✓ információs vizsgálatok.

A kommunikáció feladat vizsgálatok a szervezési, vezetési kommunikációs feladatok gyakoriságát mutatja be. A kommunikációs formák vizsgálatán belül a kommunikációs formák gyakoriságával, illetve azok hatékonyságának minősítéseit elemzem. Az értekezlet vizsgálatokban bemutatom, hogy az egyes vezetők havonta mennyi időt töltenek értekezleten, milyen jellegű értekezleteket tartanak, illetve milyeneken kötelező részt venniük. Mindezek mellett ismertetem, hogy milyen tényezők befolyásolják egy értekezlet lebonyolításának eredményességét, illetve eredménytelenségét. A kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata az akadályozó és támogató tényezőket elemzi, illetve a kommunikációs-technikai eszközök alkalmazását, valamint az utasítások eredményességében mely tényezők a meghatározóak. Az információs vizsgálatok során a szervezetek vezetői minősítették a munkájukban lényegesnek vélt információkat, és a kommunikáció alapját képező információk szerzésének forrásait is.

A vizsgálati minta leíró statisztikai elemzése alapján megállapítható, hogy a válaszadók között a legnagyobb arányt, 42%-ot a korlátolt felelősségű társaságok vezetői képezik, de jelentős a részvénytársaság vezetőinek aránya is, ami a vizsgált minta több mint egynegyede. A szövetkezetek vezetőinek aránya 15%, az egyéb szervezeteké 10%. A legalacsonyabb arány a betéti társaságok vezetői képviselik 3%-kal. Az üzemméret szerinti megoszlás alapján elmondható, hogy a vizsgált szervezetek több mint fele közép-, illetve nagyméretű (15. ábra).

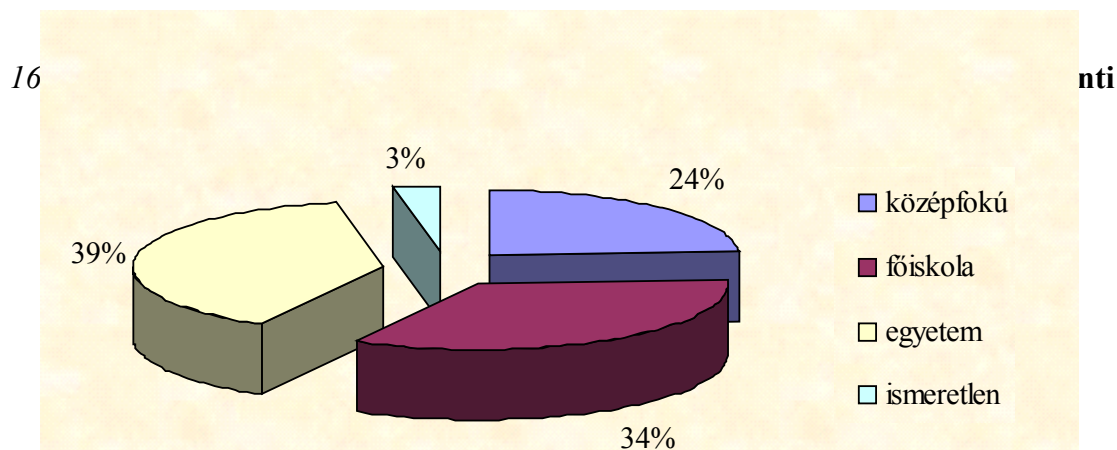
15. ábra: A szervezeti kommunikációs vizsgálatban szereplő üzemek alkalmazotti létszám szerinti megoszlása



Forrás: Saját vizsgálatok, 2002-2005

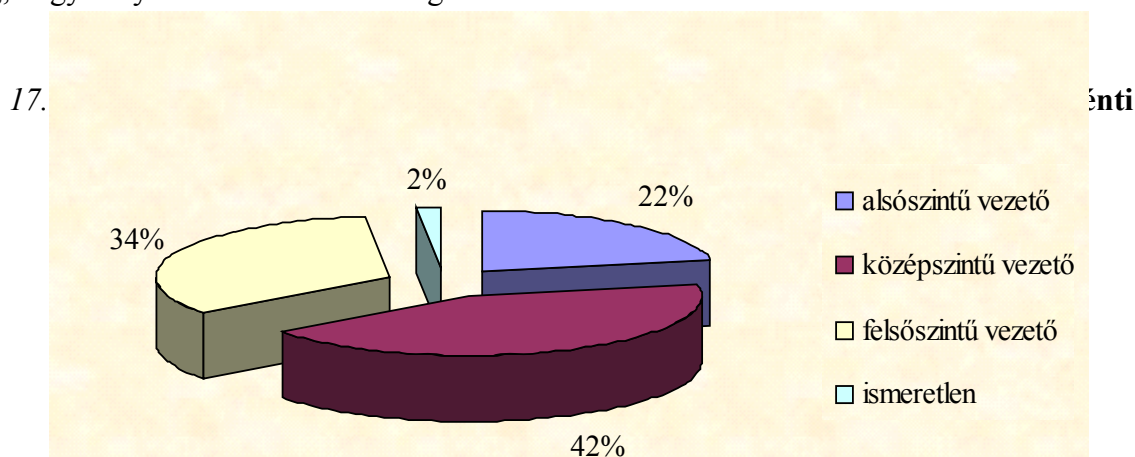
A válaszadók 36%-a közép-, 18%-a nagyméretű szervezet vezetője. Jelentős a kisméretű szervezetek vezetőinek aránya is, ami a vizsgált minta több mint egynegyede. A mikro-méretű szervezetek aránya mindössze 5%, ugyanakkor viszonylag magas az ismeretlen alkalmazotti létszámú üzemek aránya, ami több mint a vizsgált minta egytizede.

A vizsgálatban szereplő vezetők legmagasabb iskolai végzettségének megoszlására elmondható, hogy több mint 70%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik (16. ábra). A válaszadók 39%-a egyetemi, 34%-a főiskolai diplomával rendelkezik. A középfokú végzettséggel rendelkezők aránya a vizsgált minta közel egynegyede.



Forrás: Saját vizsgálatok, 2002-2005

Az iskolai végzettségek aránya követi a vezetői szintek arányainak alakulását (17. ábra). Az arányokban eltolódást a középszintű vezetők javára állapíthatunk meg, ami 42%. Ezt követi a felsőszintű vezetők aránya, 34%. Az alsószintű vezetők aránya mindössze két százalékkal kevesebb, mint a középfokú végzettséggel rendelkezőké. A megkérdezettek 2%-a nem jelölte meg, hogy milyen vezetői szinten dolgozik.



Forrás: Saját vizsgálatok, 2002-2005

A nemenkénti megoszlást tekintve megállapítható, hogy a legtöbb válaszadó a férfiak közül került ki (71%), a nők aránya 25%, nem válaszolt 4%. A szervezeti kommunikációs kérdőívek

életkor szerinti megoszlása viszonylag arányos. A minta elemzése alapján elmondható, hogy a válaszadók több mint felét a negyven év feletti korosztály adja. A 40 és 45 év közöttiek aránya 16%, a 45-50 év közöttiek, illetve az ötven év felettek aránya is 19%. A legalacsonyabb, 12% a 30-35 év közötti vezetők aránya, majd ezt követi a 35-40 év közötti korosztály. A harmadik legmagasabb arányt a legfiatalabb korcsoport, a 30 év alatti válaszadó vezetők adják. Összességében kijelenthető, hogy a legtöbb válaszadó vezető a negyvenes éveiben jár, ezek aránya együttesen 35%.

A szervezeti kommunikációs vizsgálatokra épített feldolgozások, elemzések:

- ✓ Leíró statisztikai módszerekkel: megoszlási és rangsor vizsgálatok a csoportképző ismérvek alapján, varianciaanalízis.
- ✓ Főkomponens-elemzés: az összes változóra.
- ✓ Klaszteranalízis: az összes változóra.

3.2.3 A vezetői kommunikációs vizsgálatok módszere

Vezetői kommunikációs megfigyeléseimet az Észak-alföldi régióban 2002 és 2005 között, hat szervezetnél végeztem. A vizsgált szervezetek kiválasztása két szempont alapján történt:

1. A **tulajdonos** legyen a szervezet első számú vezetője. A vizsgált szervezetek között öt egyszemélyi tulajdonban van, egy szervezetnél a legnagyobb részarányú tulajdonos irányít.
2. A másik szempont az **árbevétel** volt. A vizsgált szervezetek megyei viszonylatban, árbevételük és eredményük alapján közepes méretű vállalatnak számítanak. A vállalkozások árbevétele éves szinten megközelíti, illetve meghaladja a 2 mrd Ft-ot.

A szervezeteket A; B; C; D; E; F jelöléssel láttam el. Ezek közül kettő Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (A; F), négy Hajdú-Bihar megyében (B; C; D; E) található. Az alfabetikus sorrend a felvételezett adatok időbeli sorrendiségét követi. A vizsgált szervezetek elsősorban mezőgazdasági alaptevékenységet folytatnak, fő tevékenységi köreik között található: állattenyésztés, növénytermesztés, zöldség - gyümölcstermesztés, mezőgazdasági szolgáltatás, mezőgazdasági termék nagykereskedelem, mezőgazdasági gép- és alkatrész nagykereskedelem, húsipar, külkereskedelem, üzletviteli tanácsadás.

A vezetésnek legalább két szintje különíthető el a vizsgált szervezetek esetén. A felsőszintű vezetés a vállalatok ügyvezető igazgatója alkotja, aki egy szervezet esetében a vállalkozás egyik főtulajdonosa, öt szervezetnél egyszemélyi tulajdonos. A középszintű vezetés a mezőgazdasági termelési igazgatók, a gazdasági igazgatók, fejlesztési vezetők jelentik, míg az alsószintű vezetés a különböző telepek, és ágazatok vezetőit foglalja magába. Az egyes szervezeti szinten dolgozók meghatározott helyet foglalnak el a hierarchiában, betöltött funkciójuk, felelősségkörük szerint.

A kutatás célja, hogy a különböző beosztású vezetők kommunikációjának vizsgálatán keresztül bemutassam és elemezzem a vizsgált szervezetekben az első számú és a közvetlen beosztott vezetők feladatait és vezetési gyakorlatát.

A vizsgálati módszer megválasztásánál MINTZBERG (1979) munkájából indultam ki. A vezetői szerepek tisztázásánál a szerző öt vezető teljes tevékenységét figyelte meg és a tevékenységek időértékeit másodperc pontossággal rögzítette. Mintzberg kutatásai azt igazolták, hogy a kapott adatok elsősorban a vezető kommunikációját jellemzik. Erre a vizsgálatra alapozva jutott el a vezetői szerepek definiálásához és csoportosításához. Ebből kiindulva a vezető kommunikációjának megfigyelése és elemzése révén a vezetői munka összetevőire, feladataira vonatkozóan tehetünk megállapításokat. A vezetői kommunikáció vizsgálata során a kommunikáció összetevőinek időtartamát mértem és elemeztem. Az időtartamok megállapítását munkaidő felvételezésekre építettem. Az időelemzések metodikai alapját a FELLEGG (1970) által kidolgozott munkanapfelvétel módszer képezi. A részletes munkatanulmány klasszikus, legnagyobb múlttal rendelkező módszere a munkaidő-tanulmány. A munkafolyamat elemekre bontása készíti elő, s az egyes elemekre fordított munkaidő megállapítása az időmérés feladata. Ebben az esetben a munka tanulmányozása a munkaidő ráfordítások csökkentése érdekében történik. FELLEGG (1987) szerint számos lehetőség nyílik a munkafolyamat ésszerűsítésére, gazdaságosságának növelésére akkor, ha ismerjük az időráfordításokat. A racionalizálás során ugyanis elhagyhatjuk a veszteség időket, a feleslegesen végzett tevékenységeket.

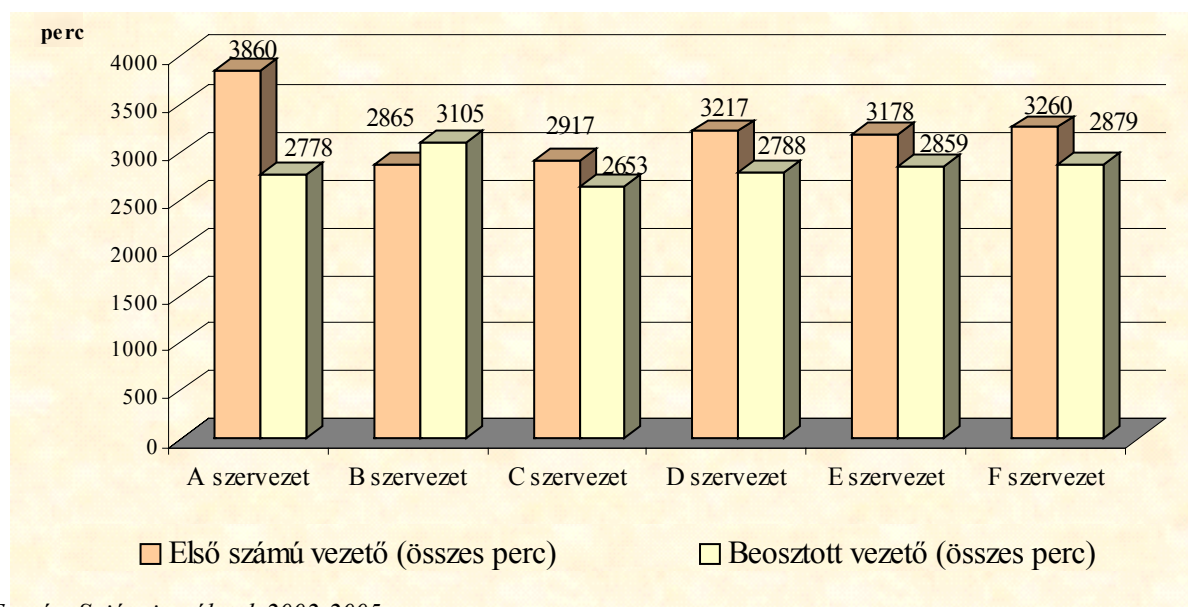
A vizsgálatok módszere hasonló egy „időtérkép” elkészítéséhez. BÁCSNÉ (2005) szerint egy menedzsernek nehezebb elkészítenie napi tevékenységeinek listáját, mint egy átlagembernek. Ha visszagondol egy napjára, csak azt mondhatja el, hogy reggeltől estig csak kommunikált – beszélt, telefonált, tárgyalt. A vezető napi munkáját úgy tudjuk vizsgálni, ha felbontjuk „egész napos kommunikációját” részekre, és az egyes részeket azonosítjuk egy-egy vezetési feladattal, pl. ha a beosztottakat munkájukról kérdezi – az ellenőrzés; ha valamely munka elvégzésére szólít fel – az utasítás. A felmérés készítésekor csak a tevékenység kezdő időpontját kell megjelölni, záró pillanatát nem, hiszen az a következő tevékenység kezdőpontjával lesz azonos.

A megfigyeléseket, ezáltal az adatgyűjtést kilenc vezető esetében magam végeztem. Három megfigyelést irányítással hallgató végzett és a témában diplomadolgozatot készített. Az elemzéseket kétféleképpen végeztem el. Egyrészt vizsgáltam a vezetői kommunikáció összetevőit időértékek alapján. Ebben az esetben a felvételezés percnyi pontossággal készült. Az alábbi kommunikációs tényezőket különítettem el: kimenő telefonhívás; bejövő telefonhívás; közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos, a szervezeten belüli); közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos, ügyfelekkel történő); közvetlen szóbeli kommunikáció (egyéb

hivatalos szervekkel, pl.: bank, cégbíróság, posta, APEH, stb.); közvetlen szóbeli kommunikáció (nem hivatalos, magánjellegű); írásbeli kommunikáció (aláírás, elektronikus levél, fax); mások meghallgatása; olvasás; valamint kommunikáció nélküli állapot.

A megfigyelések során célom a vezetők kommunikációjában felismerhető elemek időértékének, illetve időtartamának mérésére alapozva a vezetői funkciók, feladatok érvényesülésének vizsgálata volt. Mind az első számú, mind a beosztott vezetők öt munkanapjának teljes munkaidejében végeztem az időméréseket. Az összes megfigyelt perc 36.359 perc, ami több mint 600 órának felel meg. Ebből az első számú vezetőkre 19.297 perc, vagyis több mint az összes megfigyelés fele, azaz 321,6 óra vonatkozik. Ezzel szemben a beosztott vezetőket 17.062 percig figyeltem meg, vagyis 285 órán át. A tizenkét vezető esetében a megfigyelt napok száma azonos, de ezen belül a felvételezett időtartam lényegesen eltér (18. ábra).

18. ábra: A megfigyelt vezetők kommunikációjának idő értékei a vizsgált szervezetekben



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az ábra adataiból megállapítható, hogy az első számú vezetőknél a leghosszabb megfigyelés az „A” szervezetnél fordult elő, ami 3860 percet jelent, vagyis közel 65 órát. A legrövidebb megfigyelés a „B” szervezet tulajdonosvezetőjénél fordult elő. A megfigyelés időtartama 2865 perc volt, kevesebb, mint 48 óra.

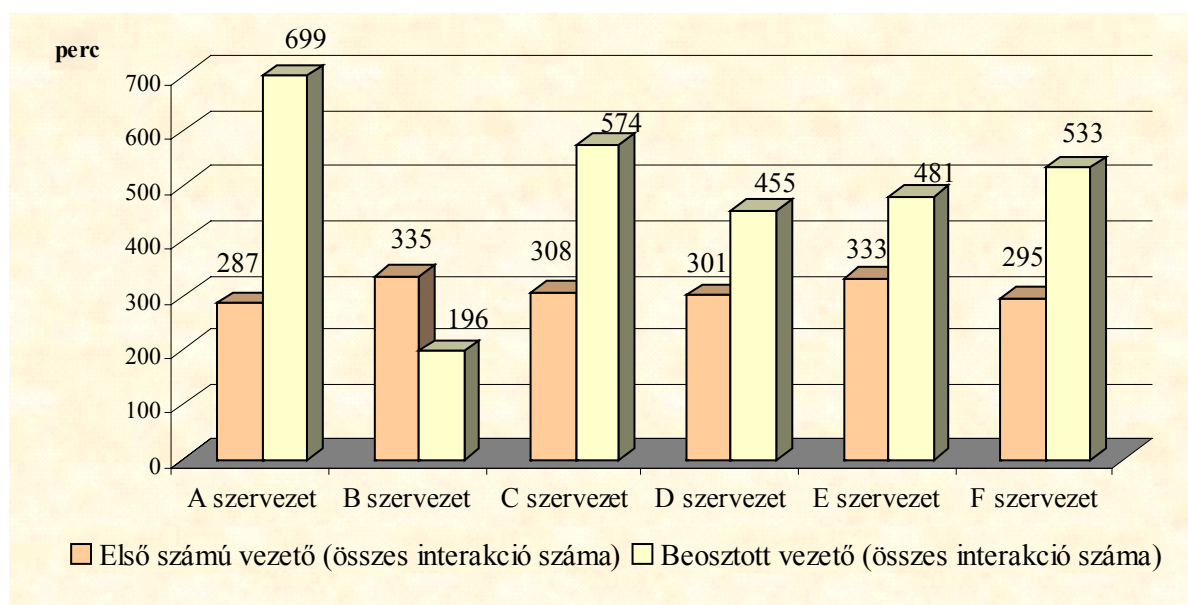
A beosztott vezetőknél a leghosszabb megfigyelés az „B” szervezetnél fordult elő, ami 3105 perc volt, vagyis közel 52 óra. A legrövidebb megfigyelés a „C” szervezetnél volt, időtartama 2653 perc volt, közel 45 óra.

A megfigyelési adatokat először a vizsgált napokon belül összesítettem a hat elsőszámú és a hat beosztott vezetőnél, majd az öt napos megfigyelés időértékeket összevontan is értékeltem és megoszlási vizsgálatokat is végeztem.

A kommunikáció összetevőinek fenti csoportosítása azonban nem ad jó lehetőséget a kommunikáció révén megvalósuló vezetési feladatok vizsgálatára. Ezért a munkanap felvételezések adatainak feldolgozása alapján elvégeztem minden egyes kommunikációs interakció tartalmának elemzését is. Ezt interakciós vizsgálatoknak neveztem el. A vizsgálatok célja, hogy az elemzések alapján beazonosítsam a vizsgált vezetők által realizált legfontosabb feladatokat, és következtetéseket vonjak le, melyek alkalmasak a vizsgált vezetők munkájának racionalizálására, esetleg hatékonyabbá tételére. A felvételezett interakciók a következők: cégen belüli információáramlás; cégen kívüli információáramlás; döntés előkészítés (tervezés, alternatívák felállítása); döntés; utasítás, rendelkezés; szervezés; ellenőrzés; konfliktuskezelés, problémamegoldás; tárgyalás (üzleti); értekezlet, megbeszélés (hivatalos jellegű); nem hivatalos beszélgetés. Vizsgáltam ezeknek a feladatoknak a gyakoriságát és megoszlását az egyes szervezetek esetében, valamint a különböző vezetői szintek szerint.

A megfigyelések alapján összesen 4797 interakciót azonosítottam be a hat szervezetnél. Ebből az első számú vezetőknél 1859 interakciót, a beosztott vezetőknél 2938 interakciót azonosítottam be. A tizenkét vezető esetében az interakciók száma eltérő (19. ábra). Az ábra adataiból megállapítható, hogy az első számú vezetők közül a legtöbb interakciót, 335-öt, a „B” szervezet esetében az ötnapos vizsgálati időtartam alatt, ez átlagban napi 67 interakciót jelent.

19. ábra: A megfigyelt vezetők kommunikációjának interakció számai a vizsgált szervezetekben



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

A legkevesebb interakciót, 287-et, az „A” szervezetnél állapítottam meg, ami átlagban napi 57 interakciót jelent. A beosztott vezetőknél a legtöbb interakciót az „A” szervezet vezetőjénél azonosítottam be, összesen 699, ami naponta átlagosan 140 interakció. A legkevesebb interakciót a „B” szervezetnél ismertem fel, összesen 196 darabot, ami naponta átlagban 39 interakciónak felel meg.

A vezetői kommunikációs vizsgálatokra épített feldolgozások, elemzések:

- ✓ Leíró statisztikai módszerekkel: az első számú vezetők kommunikációjának időérték elemzése, a beosztott vezetők kommunikációjának időérték elemzése, az első számú és a beosztott vezetők kommunikációjának időérték összehasonlító elemzése, az első számú és a beosztott vezetők interakcióinak jellemzése, az interakciók számának összehasonlítása az első számú és a beosztott vezetőnél.
- ✓ Klaszteranalízis: az első számú vezetők kommunikációs módjainak elemzése időérték alapján, a beosztott vezetők kommunikációs módjainak elemzése időérték alapján. Az első számú vezetők interakcióinak és a beosztott vezetők interakcióinak klaszterelemzése.
- ✓ Log-lineáris módszerrel valószínűségi becsléseket végeztem, ezek alapján az alábbi modelleket hoztam létre: kommunikációs módokra és vezetőtípusokra felállított modell, kommunikációs módokra és vezetőtípusokra felállított modell a szervezetek figyelembevételével, interakciókra és vezetőtípusokra felállított modell, interakciókra és vezetőtípusokra felállított modell a szervezetek figyelembevételével.

3.3 AZ ALKALMAZOTT MATEMATIKAI ÉS STATISZTIKAI MÓDSZEREK

A kutatás jellegéből és az alkalmazott vizsgálati metodikából adódóan eltérő mintákon, különböző módszerekkel, más-más adatfelvételezést végeztem. A begyűjtött adatok jellegének és természetének, csoportosítási és értékelési lehetőségeinek megfelelően, többféle matematikai és statisztikai vizsgálati módszert alkalmaztam. A kérdőíves vizsgálatok esetében leíró statisztikai módszerek mellett varianciaanalízist, főkomponens- és klaszterelemzést végeztem. A vezetői kommunikációs vizsgálatok keretében felvételezett adatokat klaszteranalízissel és log-lineáris elemzéssel értékeltem.

3.3.1 Leíró statisztika

A nagy elemszámú minták, azaz a sokaságok összetétele, megoszlása leíró statisztikai módszerekkel jól kimutatható. A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban

a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja (HUNYADI és mtsai, 2001). A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam fel. Ha a kérdőívek száma n , akkor a kérdőíveken szereplő kérdések száma m , ahol a j -edik kérdésre adott válaszok összege:

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

és az n kérdőív j -edik kérdés átlagpontja: $a_j = \frac{P_j}{n}$

Az átlagpontok értékeire épültek a rangsorelemzések és megoszlási vizsgálatok (ERTSEY – MAINSANT, 1993; ERTSEY – FENYVES, 2003). A minta sokaságát induktív elemzésnek vettem alá, vagyis a kapott eredményeket az úgynevezett célsokaságra vonatkoztattam. Az elemzésnél a mintából nyert eredményekből indultam ki. A mintát osztályoztam a vizsgálatok folyamán, hogy olyan részeket kapjunk, amelyek valamilyen szempontból homogének. Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt például a kor, a végzettség, a nem, a beosztás, a szervezeti forma, stb. A kérdőívek adatait főcsoportonként dolgoztam fel. A kérdés jellegétől függően számtani átlagolással, illetve megoszlás vizsgálattal dolgoztam, valamint az egyes válaszok csoportba rendezésével végeztem elemzéseket. Az elemzéshez szükséges adatokat az elemzés céljának megfelelően csoportosítottam. A vezetési interjúk, illetve a különböző kérdőíves vizsgálatok során más-más csoportosított változókat hoztam létre. Az **általános vizsgálatok** elvégzéséhez először a szervezetek, valamint az egyes válaszadók jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre:

- A szervezeteket működési forma alapján csoportosítottam: részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság, szövetkezet, egyéb formákba besorolva.
- Az üzemméret (alkalmazotti létszám) szerinti csoportosítást a KSH ajánlása szerint végeztem el. A vizsgált szervezeteket mikro- (1-9 fő alkalmazott), kis- (10- 49 fő alkalmazott), közép- (50-249 fő alkalmazott) és nagyüzemekre (250 fő feletti alkalmazott) osztottam fel.
- Csoportképző ismérvként szerepel a dolgozatban az ágazati forma, ahol mezőgazdaság, élelmiszeripar, ipar, bank, kereskedelem és egyéb csoportokat különítettem el.
- A korcsoportonkénti elemzéseknél a 20-29 év közötti, a 30-39 év közötti, a 40-49 év közötti, 50-59 év közötti, valamint 60 éven felüli csoportokat különböztettem meg.
- A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége szintén csoportképző ismérv volt. Ezek alapján szakiskolai, középiskolai, technikus, főiskolai, valamint egyetemi végzettséget különböztettem meg.
- A beosztás alapján szakmunkás, alsó-, közép-, felsővezetői és egyéb kategóriát alkalmaztam.
- A vizsgálatba vont vezetők neme alapján más-más osztályba kerültek a nők és a férfiak.

A *szakmai kommunikáció vizsgálata* során az alábbi változók alapján csoportosítottam:

- Külön csoportba kerültek a szaktanácsadók és a falugazdászok.
- A vizsgálatba vont válaszadók neme szintén csoportképző ismérv volt.
- Csoportképző ismérvként szerepel a dolgozatban a válaszadók kora is, amelynél a 30 év alatti, 30-35, 35-40, 40-45, 45-50 év közötti és 50 év feletti szaktanácsadó, illetve falugazdász csoportokat hoztam létre.
- Miután szaktanácsadó és falugazdász csak felsőfokú végzettségű lehet, iskolai végzettség alapján két kategóriát alkottam: főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkezők.
- A válaszadók működési területe (megye, város) alapján is végeztem vizsgálatokat.

A *szervezeti kommunikációs vizsgálatok* esetében a személyi és vállalati adatok alapján a következő csoportosított változókat hoztam létre:

- A vállalati adatok alapján működési forma és alkalmazotti létszám alapján hoztam létre csoportokat, amelyek megegyeznek az általános vizsgálatnál bemutatottal.
- A személyi adatok alapján nemenként és korcsoportonként kategóriákat alkottam. Az életkor szerint 30 év alatti, 30-35, 35-40, 40-45, 45-50 év közötti és 50 év feletti csoportokat hoztam létre.
- Csoportképző ismérv volt a válaszadók iskolai végzettsége. Ez alapján három kategóriát alkottam: középfokú, felsőfokú főiskolai és felsőfokú egyetemi végzettséggel rendelkezők.
- A beosztás alapján alsó-, közép- és felsőszintű vezetőket különítettem el.

3.3.2 Varianciaanalízis

A varianciaanalízissel arra a kérdésre adhatunk választ, hogy van-e jelentős különbség az egyes kérdésekre adott válaszok átlagértékei között adott csoportokra nézve (férfi-nő), illetve egy-egy csoporton belül egy-egy kérdés tekintetében a szórás mennyire jelentős (csoporton belüli variancia), és jelentősebb-e, mint a csoportok közötti szórás (csoportközi variancia). Abban az esetben, ha a csoportközi variancia lényegesen meghaladja a csoporton belüli varianciát, akkor a különbségek a csoportok közötti eltérésében rejlenek, mintsem a csoporton belüli változékonyságban (FALUS – OLLÉ, 2000).

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

A leíró statisztikai vizsgálatokhoz és a varianciaanalízis elvégzéséhez SPSS 12.0 szoftvert használtam, amely kiszámolta a változók közötti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, konfidencia intervallumát, továbbá megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közti különbség szignifikanciaszintjét. A t próba kritikus értékét ($p=5\%$) és az SzD értéket SVÁB (1967) alapján közlöm. (Szignifikáns különbség mindig két átlag között van és azt az SzD-érték bizonyítja. ($SZD_{5\%} = t_{p5\%} \cdot \sqrt{\frac{2MQ_h}{r}}$).

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

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

A normalitás és a homogenitás vizsgálatok alapján elvégezhető volt az egyszempontos független mintás varianciaanalízis. Az értékelésnél csak a $p < 0,05$ értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.

3.3.3 Főkomponens-elemzés

A főkomponens-elemzés alkalmazásának célja, hogy különböző szerkezeti összehasonlításokat végezzek a vizsgált kérdések megítélésére vonatkozóan, valamint egyszerűsítsem vizsgálataimat. Főkomponens-elemzés révén varianciaanalízist is kevesebb számú változóra végezhetem el közel ugyanolyan információtartalommal, mivel a mért változók ugyanúgy viselkednek, mint a főkomponens, ha teljesültek az elemzéssel szemben támasztott követelmények.

A főkomponens-elemzés segítségével olyan elméleti változókat hoztam létre, amelyek a valós változókkal szoros korrelációs kapcsolatban vannak, egymástól csaknem függetlenek, és számuk a vizsgált mintához képest minimális. Ezekkel a főkomponensekkel sokkal áttekinthetőbben lehet jellemezni az adathalmazt, főleg ha egy klaszterelemzés eredményeképpen létrejött csoportok közötti különbségeket akarjuk megvizsgálni.

A főkomponensek megfelelőnek bizonyultak a végső kommunalitás, az elegendő információtartalom és a KMO teszt tekintetében. Az egyes változók kommunalitásai olyan értékek, amelyek megmutatják, hogy a főkomponens(ek) együtt milyen mértékben magyarázzák az adott változót. A kommunalitás értéke legfeljebb 1-gyel lehet egyenlő. Minél nagyobb, annál inkább jellemzik, magyarázzák a főkomponensek az adott változót. Minden olyan változót,

amelynek kommunalitása eléri a 0,5-öt leképzettnek tekinthetem (SZÉKELYI - BARNA, 2002). A főkomponens-elemzés során a változók kommunalitásának legkisebb értéke 0,409 volt, míg legnagyobb értéke 0,94.

A végső kommunalítások azt mutatják, hogy a létrehozott főkomponens a mért változók szóródásának hány százalékát magyarázza. Akkor tekintjük elfogadhatónak a főkomponensek által megőrzött információmennyiséget, ha meghaladja az 50 százalékot (GREEN – SALKIND – AKEY, 1997). A főkomponensképzés során az adatok jelentős részét meg tudtam őrizni, a különböző esetekben 62-88%-os információmennyiséget őrzött meg egy-egy főkomponens, ami igen jónak tekinthető.

Az *általános vizsgálatok* esetében külön kezeltem az első kérdést, ami a vezetői feladatok fontosságára irányult. Ennek alapján négy főkomponensbe soroltam a feladatokat. A másik három (vezetési interjú 9-10-11.) kérdés, amely konkrétan a kommunikációval foglalkozik, lehetőséget ad a kommunikációs tényezők közötti összefüggések együttes feltárására. Ezen tényezők alapján tíz főkomponenst alakítottam ki.

A *szakmai kommunikációs kérdőívek* esetében kilenc, illetve tizenkettő különböző összefüggő kérdéscsoportot tartalmazott az adathalmaz, melyeket megpróbáltam a lehető legkevesebb főkomponenssel magyarázni úgy, hogy az interpretálhatóság, kommunalitás és egyéb feltételek teljesüljenek. Ezek alapján a szaktanácsadók adathalmazán 63 db változóból 29 főkomponenst készítettem, amely 2,17-szeres adatredukció (több mint a fele az adatoknak redukálódott, miközben az információtartalom 70-75%-a megmaradt). A falugazdák adathalmazán 105 változóból 43 főkomponenst készítettem, ami 2,5-szeres adatredukciónak felel meg, miközben az információtartalom jelentős része megmaradt.

Végezetül megvizsgáltam, hogy a KMO teszt mit mutat a főkomponenseket tekintve. A KMO teszt vizsgálja, hogy a parciális korrelációk egy elfogadható mértéken belül maradnak-e a főkomponensképzés során. Minden olyan változóhalmaz alkalmas főkomponensek keresésére, amelynél a KMO-érték legalább 0,5. Minél közelebb van azonban az egyhez, annál nagyobb eséllyel nézünk a főkomponens-elemzés elébe. A KMO teszttel egyidőben elvégeztem a Bartlett-tesztet is, mely azt vizsgálja, hogy a változóink páronként nem korrelálatlanok-e. Egymástól páronként független változók aligha találnának egy főkomponenst, ezért a Bartlett-teszt mögött álló kis (0,05-nél kisebb) szignifikancia jelzi majd, hogy a mért változóhalmaz megfelel a minimumkövetelményeknek (KOVÁCS – MADAI, 2005).

Szervezeti kommunikációs kérdőívek feldolgozásakor a 66 változóból 26 komponens készült, az általános résszel egybevéve a 88 változóból 34 komponens készült, ami az adatok harmadolását jelenti, miközben a megőrzött információmennyiség átlagosan 66% körüli. Mivel nagyon sok kérdés volt ezért a főkomponensekre hajtottam végre a varianciaelemzést, és aztán csak azt

ellenőriztem, hogy a főkomponenseken található változókra külön-külön végrehajtva az elemzést ugyanúgy különbségek mutatkoznak-e. Az esetek többségében nem volt különbség, ezért csak a főkomponenseket sorolom fel.

3.3.4 Klaszterelemzés

A klaszterelemzés egy többváltozós statisztikai módszer, amely több osztályozó változó alapján alakít ki csoportokat. Az adathalmazt akarjuk úgy rendezni, hogy a benne rejlő összefüggések feltáruljanak számunkra. Arra törekszünk a csoportok létrehozásakor, hogy olyan klaszterek alakuljanak ki, amelyeknek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől. A klaszterelemzés fő célja, hogy a megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportokba sorolja a kiválasztott változók alapján úgy, hogy az adott csoportba tartozó megfigyelési egységek hasonlítsanak egymásra, de különbözzenek más csoportok tagjaitól. A klasztermódszerek két nagyobb csoportja a hierarchikus és nem hierarchikus módszerek. Ez utóbbit két csoportra bonthatjuk, mint agglomeratív és divizív eljárások. Az agglomeratív eljárások egyelemű klaszterekből indulnak ki és az összevonásokon keresztül végül az egész minta egy klaszterbe csoportosul. Az agglomeratív eljárásokon belül vizsgálataimhoz a Ward-féle módszert választottam, mert ennek a koncepciója a varianciaelemzéshez hasonló alapokon nyugszik, tehát a csoportösszevonás okozta információvesztést minimalizálja (MALHOTRA, 2001).

Az egyedek csoportosításának elvégzéséhez szükség van egy mérőszámra, mely a köztük lévő hasonlóságot, vagy különbséget számszerűsíti. A leggyakrabban alkalmazott megközelítés a hasonlóság mérésére a megfigyelési egyedek páronként vett távolsága. A kisebb távolságú megfigyelési egyedek hasonlóbbak, mint azok, melyek között nagyobb távolság létezik. Két megfigyelési egyed távolságát sokféleképpen számíthatjuk ki (SZELÉNYI, 2002). Az eredményeim ellenőrzéséhez, a végleges klaszterek kialakításához a négyzetes euklideszi távolságot választottam, mivel a Ward-féle módszerhez ez alkalmazható a legjobban a szakirodalom szerint.

Addig nem lehet elfogadni egy csoportosítást, vagy az eredményeket, amíg nem ellenőriztük érvényességét (KOVÁCS – BALOGH, 2005). A kutatásaim során más-más távolságmértékeket alkalmaztam, és több klasztermódszerre elvégeztem az elemzést, mígnem a klaszterek állandósultak. A klaszterelemszám meghatározása szintén lényeges kérdés, ez vizsgálatonként eltérő számú klasztereket eredményez. A *vezetői kommunikációs vizsgálatok* esetében a négy, illetve hat klaszteres megoldást fogadtam el. Ennek az az oka, hogy ezek között volt jelentősebb különbség, s ezek részletezték kellőképpen az adatok mögötti kapcsolatokat.

A vezetési interjúkra, kérdőíves vizsgálatokra alapozott elemzések esetében az adatokat klaszterelemzésnek vettem alá az összes kérdés szerint, majd varianciaelemzéssel megnéztem, hogy mely komponensekben különböznek igazán a csoportok.

Az **általános vizsgálatoknál** az első kérdésnél kialakított négy főkomponens, illetve a három együttesen kezelt kérdés során létrehozott tíz főkomponens segítségével végzett klaszterelemzés során is négy csoport alakult ki.

A **szakmai kommunikációs vizsgálatoknál** a szaktanácsadói kérdőívek adatain végzett elemzések alapján 17 főkomponenst különítettem el. A tényezők alapján a szaktanácsadóknak négy csoportja alakult ki. A falugazdász vizsgálatok esetében, bár több tényező szerepelt a vizsgálatban, mégis az összefüggések alapján kevesebb, 12 főkomponensbe soroltam az összefüggő tényezőket. A tényezők alapján a falugazdászoknak három csoportja alakult ki.

A **szervezeti kommunikációs vizsgálatoknál** Ward-féle klaszterelemzést hajtottam végre az összes változóra, és a komponensekre is. A két besorolás 60%-ban megegyezett a három, illetve négy klaszteres megoldásnál, a többinél jóval alacsonyabb volt az átfedési arány, így az utóbbi megoldás mellett döntöttem. Azért a négy klaszteres megoldást választottam, mert ez tartalmazta azt a jellegzetesen elkülönülő csoportot, amely végig jelen volt a magasabb klaszterszámú megoldásokban is. Természetesen a főkomponensekkel megvalósított adatredukció információvesztéssel is jár, ezért az összes változó alapján kialakított klasztereket fogadtam el, viszont a klaszterek ábrázolásánál már használtam a főkomponenseket, mivel segítik a könnyebb áttekintést.

3.3.5 Megbízhatósági vizsgálatok

Az adathalmaz megbízhatóságát Chronbach alpha mutatóval teszteltem, mely eldönti a megbízhatóságot. A megbízhatósági koefficiens lényege, kiszámítása:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s^2_i}{s^2_T} \right),$$

ahol: k = kérdések (itemek) száma
 s^2_i = az i. kérdés (item) varianciája
 s^2_T = a tesztérték varianciája

1. táblázat

Megbízhatósági koefficiens alakulása kérdőívenként

Kérdőív	Chronbach Alpha érték
Általános felmérés	0,7925
Szaktanácsadói	0.9048
Falugazdász	0,9009
Szervezeti kommunikáció	0,8432

Forrás: Saját vizsgálatok

E mutató értéke az egyes kérdőívek esetében az *1. táblázat* szerint alakult. Látható, hogy az értékek jóval magasabbak, mint az előírt 0,7-es érték (BARRETT, 2001). Ezért az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra.

Elvégeztem azt az elemzést is, amely megmutatja, mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnénk a megbízhatóságon, de egyik kérdőívnel sem találtam ilyen kérdést.

3.3.6 Log-lineáris elemzés

A vezetői kommunikáció megfigyelése, a felvett időadatok és a vezetői kommunikáció tartalmi elemzése alapján interakció vizsgálatokat végeztem. Arra kerestem választ, hogy az egyes vezetői feladatok milyen gyakorisággal jelennek meg a vizsgált vezetők munkájában. A begyűjtött interakciós adatokra építettem a log-lineáris vizsgálatokat. A kommunikációs módok időértékeit és az interakciók számának adatait minden megfigyelt szervezetre és vezetőre kielemeztem General Loglinear Analysis módszerrel. A vizsgálatok elvégzéséhez a LEM (Loglinear and event history analysis with missing data using EM algorithm) programot használtam. A program letölthető az internetről kézikönyvvel és példaprogramokkal együtt az alábbi címről: <http://www.uvt.nl/faculteiten/fsw/organisatie/departementen/mto/software2.html>

A log-lineáris módszer nem más, mint egy többváltozós gyakorisági táblázat elemzés, melynek során a táblázat egyes celláiba esés valószínűségét becsüljük meg.

A LEM elnevezésből az EM rövidítés arra utal, hogy az összes modell paramétereit a legnagyobb valószínűség becsülésével számolja a várható érték maximalizálási elv alapján (Expectation Maximization), melyet a program kidolgozója VERMUNT (1997) fejlesztett ki.

A változók közötti kapcsolatok vizsgálata során az elképzeléseimet legjobban megközelítő modelleket akartam felállítani, és azt teszteltem, hogy e modellek mennyire illeszkednek az adatokra. A log-lineáris modellek célja a kategorizált változók közötti viszonyrendszer feltárása (HABERMAN, 1979). Ezen eljárások a csoportok közötti kapcsolatokra fókuszálnak tekintetbe véve azt, hogy a lehetséges interakciós hatások eltérhetnek a kategorizált változók minden szintjén (adott értékei rögzítése mellett).

A log-lineáris elemzés elsődleges célja az, hogy megtaláljuk azt az adathalmazra legjobban illeszkedő modellt, amely nem különbözik a “teljes telítettségi” modelltől jelentős mértékben. A teljes telítettségi modell a legkézenfekvőbb összefüggéseit tartalmazza az adattáblának, így az összes lehetséges változókombináció hatását figyelembe veszi, amely trivialis. A vizsgálati célnak megfelelően egy olyan “lekorlátozott” modellt kerestem, amelyben már csak néhány változó hatása szerepel, a teljes modellel szemben, s amely ugyanúgy előállítja a megfigyelt gyakoriságokat. Amennyiben ez a modell nem különbözik statisztikailag jelentősen a teljesen

telített modelltől, ezt fogadtam el. Mindezt a program egy Chi-négyzet függetlenségi próbával ellenőrzi, mint általában minden más modellnél. Az általam használt modellekben kevés változóval dolgoztam, így többnyire a teljes telítettségi modellt alkalmaztam, korlátozni nem volt érdemes és lehetséges. Ez így felelt meg céljaimnak a legjobban, és kellőképpen feltárta az általam remélt összefüggéseket.

Ezen túlmenően a log-lineáris elemzés arra is alkalmas, hogy előre jelezze a minta alapján várható cellagyakoriságokat a 6 szervezet esetében. A célom az volt, hogy bemutassam a különböző független változók (kommunikációs mód, interakció) relatív fontosságát a függő változó (kommunikációs módra felhasznált órák száma, interakció darabszám) értékének előrejelzésében. A "likelihood ratio test"-nek nevezett megbízhatósági módszerrel ellenőriztem a modellek helyességét.

A log-lineáris elemzés táblázatok analízisét valósítja meg, úgy hogy nem kell szükségképpen megadni függő változót. A módszer középpontjában inkább a megfigyelt gyakoriságok állnak, amely pontosan illeszkedik kutatásaimba, ez megalapozza alkalmazását, helytállóságát.

Az elemzés segítségével a táblázatban szereplő valószínűségeket tudunk leírni olyan paraméterekkel, melyeket értelmezni tudunk (amely paraméterek értéke nulla, azok kimaradnak a reprezentációból). Az elemzés célja a nem nulla paraméterek megkeresése, értelmezése.

A modell általános alakja: $\mathbf{Log} m_{ijk} = u + \lambda_i^A + \lambda_j^B + \lambda_k^C + \lambda_{ij}^{AB} + \lambda_{ik}^{AC} + \lambda_{jk}^{BC} + \lambda_{ijk}^{ABC}$

Ahol: m_{ijk} az $i * j * k$ cellát tartalmazó tábla ijk cellájának gyakorisága

λ a megfelelő változók hatásához tartozó paraméterek

u konstans paraméter

A vezetői kommunikációs vizsgálatok esetében:

A a kommunikációs módok, illetve interakciók száma

B a vezetőtípus

C a vizsgált szervezetek

Az elfogadott modell esetén értelmezni kell a paramétereket, amely paraméterek alatt a becsült táblázat paramétereit kell érteni. A számítógép által kiszámított paraméterek egyben az elméleti eloszlás paraméterei is. Az eloszlás értékét összeg és szorzatalakban is előállíthatjuk, a gyakorlatban célszerűbb az utóbbit használni. Ha $\beta = e^\lambda$, ennek megfelelően az összeg alakú reprezentáció a következőképpen írható le: $p_{ijk} = e^u \beta_i^A \beta_j^B \beta_k^C \beta_{ij}^{AB} \beta_{ik}^{AC} \beta_{jk}^{BC} \beta_{ijk}^{ABC}$, amely a megfelelő cellába esés valószínűségét adja. Ezekből a valószínűségekből tetszőleges esélyek, és esélyhányadosok is felírhatók. Az esély két valószínűség hányadosa, az esélyhányados (ratio) két esély hányadosa.

Modellszámításaimban a nem-hierarchikus módszereket alkalmaztam, azaz ha két változó kölcsönhatása benne van a modellben, akkor a két változó külön-külön vett hatásának nem kell feltétlenül benne lennie a modellben. Az alapadatokról feltételezhetjük, hogy multinomiális eloszlást követnek, de poisson eloszlásuk is lehetséges. Vizsgálataimban a multinomiális eloszlásos modellt RUDAS (1993) alapján alkalmaztam, mert ez illett megfelelően az adatokra.

A log-lineáris elemzés kevésbé elterjedt, mert speciális programokkal valósítható meg és nehézkes értelmezni a paramétereket, főleg az SPSS-ben. A LEM az egyik legfontosabb program valószínűségi becslésekre, mert viszonylag könnyen kezelhető és értelmezhetőek a paraméterek. A modellben megadható a változók száma (lab), az, hogy hány változós a modell (man), a változók kategóriáinak száma (dim), illetve megadható maga a modell (mod). Mindezek alapján a program kiszámolja a feltételes valószínűséget.

A log-lineáris elemzés alkalmazása ezen a területen újszerűnek tekinthető, a fellelhető külföldi és hazai tanulmányok alapján nagyon kevesen végeztek ilyen jellegű vizsgálatokat. A hazai tanulmányok nagy része módszertani fejlesztés, közgazdasági, biológiai és szociológiai területen készült. Vezetélméleti területen log-lineáris elemzéseket tudomásom szerint ez ideig nem végeztek, ilyen tartalmú irodalmi forrásokat nem találtam.

A téma kidolgozásához a kutatómunkám során tehát ötféle adatgyűjtési módszert alkalmaztam. A vezetési feladatok általános vizsgálatára kidolgozott, úgynevezett általános kérdőívek adatai alapján vezetési feladat, kommunikációs és információs vizsgálatokat végeztem. A szakmai kommunikáció részletes vizsgálatára saját kérdőíves interjút állítottam össze. A szakmai kommunikáció kutatásához az adatokat szaktanácsadók és falugazdászok körében gyűjtöttem. Ezekre az adatokra alapoztam a feladat-, a kommunikációs-, illetve az információs tényező vizsgálatokat. A szervezeti kommunikáció elemzéséhez önálló vizsgálati kérdőívet alkalmaztam. Az adatok alapján értékeltem a kommunikációs feladatokat és formákat, a kommunikációt befolyásoló tényezőket. Külön vizsgáltam az értekezletek és az információ szervezeti szerepét is. A vezetői kommunikáció vizsgálatához az adatokat időfelvételezéssel nyertem. Ezeket a vizsgálatokat a vezetői kommunikáció időérték elemzésének neveztem el, melyben elvégeztem az első számú és a beosztott vezetők kommunikációjának vizsgálatát és összehasonlító értékelését. A vezetői kommunikáció tartalmának elemzése alapján úgynevezett interakció vizsgálatokat végeztem. A begyűjtött és a különböző szempontok, ismérvek alapján rendszerezett és csoportosított adatok feldolgozásában, kiértékelésében leíró statisztikai módszereket, varianciaanalízist, főkomponens- és klaszteranalízist, valamint log-lineáris elemzést alkalmaztam.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A vizsgálati eredmények bemutatását két fő részre bontottam. Az első részt „általános adatgyűjtésre épülő vizsgálatok”-nak neveztem el, mert az interjúk kommunikációra vonatkozó kérdései általánosak, nem adnak lehetőséget a kommunikáció mélyebb, átfogóbb vizsgálatára. Azért is nevezhető általános vizsgálatnak, mert a vizsgálatba bevont szervezetek nem mindegyike mezőgazdasági, illetve élelmiszeripari ágazatba tartozik.

A „részletező vizsgálatok” fejezetben a kommunikációt az általam definiált szakmai – szervezeti – vezetői csoportosításnak megfelelően megbontva vizsgáltam és elemeztem. Ezek elsősorban a mezőgazdaság sajátos kommunikációjára irányultak. Az eredmények átfogó képet adnak a kommunikáció jelentőségéről, tartalmáról.

A vizsgálatokat azok tartalma, célja alapján neveztem el. Az „eredmények” fejezetben az általános vezetési interjúra alapozott vizsgálatok eredményeit mutatom be elsőként. Ezután a részletező vizsgálatok eredményeit ismertetem kezdve a szakmai, majd a szervezeti kommunikációs kérdőívek elemzésével. Végül a vezetői megfigyelések során begyűjtött adatok vizsgálati eredményeit szemléltetem.

A vezetési interjúk, a szakmai és a szervezeti kommunikációs kérdőívek adatlapjai többféle feldolgozásra adtak lehetőséget. A leíró statisztikai módszerek alkalmazása mellett főkomponens-elemzést és klaszteranalízist végeztem a kérdőíveken szereplő összes változóra. A vezetői kommunikáció vizsgálata során begyűjtött adatok lehetőséget adtak valószínűség-számítás elvégzésére is. A dolgozat terjedelmi korlátai miatt nincs lehetőségem az összes vizsgálati eredményem bemutatására. Tulajdonképpen a dolgozat egyfajta „kutatási jelentés”-ként fogható fel, mert az elvégzett vizsgálataimnak csupán egy kis részét tudom szemléltetni. Célom az, hogy a bemutatott eredményekkel átfogó képet adjak az elvégzett kutatási munkáról és a vizsgált témákra vonatkozó fontosabb kutatási eredményekről.

4.1 ÁLTALÁNOS ADATGYŰJTÉSRE ÉPÜLŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

A kommunikáció általános vizsgálatát a tanszéki kutatás alapját képező vezetési interjúkra építettem. A vezetési interjún található 17 témakörből négyet dolgoztam fel, melyek a kutatási témához kapcsolódódnak. Az elemzéseket tartalmuk alapján az alábbiaknak neveztem el:

- ✓ Vezetési feladat vizsgálatok (1. kérdés)
- ✓ Kommunikációs formák vizsgálata (9. kérdés)
- ✓ A kommunikációt nehezítő tényezők vizsgálata (10. kérdés)
- ✓ Információforrás vizsgálatok (11. kérdés)

A leíró statisztikai módszerekkel bemutatom a csoportképző ismérvek alapján végzett összehasonlításokat. Főkomponens-analízis segítségével, az egymással összefüggő tényezőket komponensekbe soroltam. A varianciaanalízis során kimutatott szignifikáns különbségek értékét csak az egyes komponensekbe tartozó tényezőkre közlöm. Ezt követően a klaszteranalízis eredményeit szemléltetem.

4.1.1 Vezetési feladat vizsgálatok

A vezetési feladat vizsgálatok célja, hogy bemutassam, a kommunikációt, illetve a kommunikációs vezetési feladatokat hogyan ítélik meg a vezetők. Milyen módon értékelik az egyes feladatokat. Ezekből az eredményekből a vezetői feladatok rangsorára, fontosságára, jelentőségére lehet következtetni. A témakör megvizsgálását fontosnak tartottam, hogy tájékozódhassak arról, vajon milyen jelentőséget tulajdonítanak a kommunikációnak a szervezet vezetői. Bár az interjú konkrétan a vállalaton kívüli és belüli információszerzés jelentőségére kérdez rá, mégis úgy gondolom, hogy a felsorolt tényezők rangsorbeli helye iránymutatást ad a kommunikáció fontosságát illetően. A kérdőív kitöltésénél a felsorolt tényezők minősítését kértük a válaszadóktól, az egymáshoz viszonyított értékelésükkel kialakított rangsorból képet kapunk arra, hogy a felsorolt vezetési feladatok milyen jelentőséggel bírnak a válaszadók mindennapi munkája során.

A 2. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy az összesített átlagot tekintve szinte minden vezetési feladatot magas, négy feletti pontszámmal minősítették a megkérdezett vezetők. A minősítések értékei között minimális az eltérés. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezett szervezetek vezetői tisztában vannak a vezetés jelentőségével, felelősségével, minden tényezőt egyaránt fontosnak tartanak a hatékony vezetéshez.

2. táblázat

A vezetési feladatok fontosságának megítélése

Vezetési feladatok	Összes átlag pontszám	Összes átlag rangsor
A/1 Vállalaton kívüli információszerzés	4,056	7
A/1 Vállalaton belüli információszerzés	4,492	1
A/1 Tervezési feladatok	4,185	3
A/1 Döntési feladatok	4,463	2
A/1 Utasítás, rendelkezés	4,106	6
A/1 Szervezési feladatok	4,169	5
A/1 Ellenőrzés	4,171	4
A/1 Személyzeti feladatok	3,569	8

Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

$n = 345$; $SZD_{p5\%} = 0,411$; $p = 0,00$

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

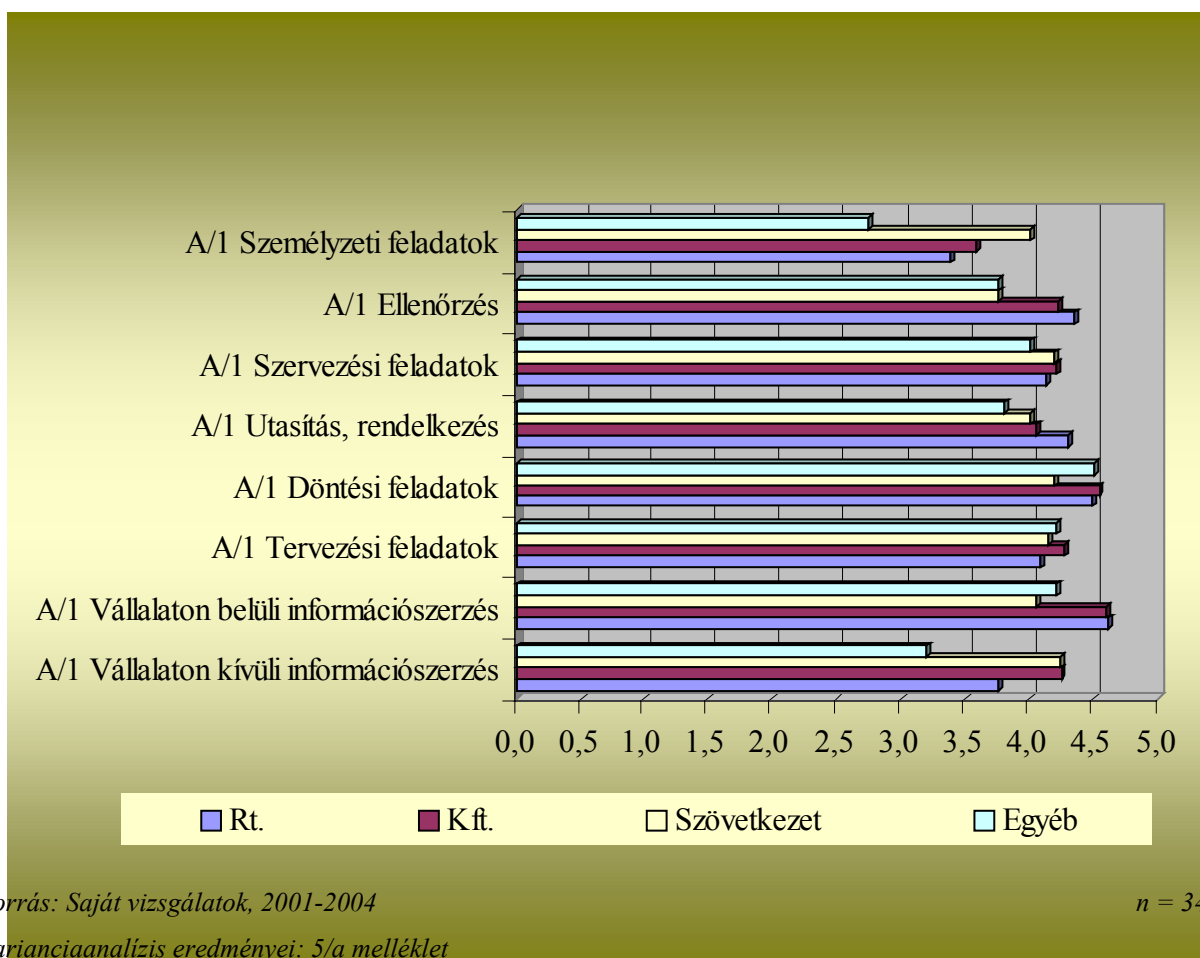
Vizsgálati eredményeim szerint fontos szerep jut a döntési és tervezési feladatoknak is. A vállalaton kívüli információszerzés a rangsorban csak a hetedik helyre került, de az értéket megvizsgálva ennek a tényezőnek a minősítése is négy feletti, tehát szintén fontosnak tekinthető. A legalacsonyabb minősítést a személyzeti feladatok tényező kapta, valószínűleg azért, mert a vezetők úgy érzik, a többi tényező fontosabb, jelentősebb szerepet játszik egy vezető mindennapjaiban és látszólag jobban hozzájárul a szervezet hatékonyságához. A másik magyarázat az lehet, hogy a szervezet vezetői nem érzik teljesen saját feladatuknak a személyzeti problémák megoldását, mivel a legtöbb nagyobb szervezetnél humánpolitikai osztály működik, és bár a végső döntést a szervezet vezetői hozzák, a mindennapos problémákat az osztályon dolgozóknak kell megoldani.

A vezetési feladatok fontosságának összesítő vizsgálata mellett részletező elemzéseket is végeztem. Céлом az volt, hogy megvizsgáljam, a vállalati jellemzők hogyan befolyásolják a vezetési feladatok fontosságának megítélését. Az elemzéseket elvégeztem szervezeti formák, alkalmazotti létszám, valamint ágazati hovatartozás alapján.

Az egyes szervezeti formák esetében eltéréseket tapasztalhatunk az összesítő átlag eredményeihez képest (20. ábra). A részvénytársaságok és a kft-k vezetői szerint a legfontosabb vezetési feladat a vállalaton belüli információszerzés, majd mindkét szervezeti formánál a döntési feladatok kerültek a második helyre. Ezzel szemben a szövetkezetek vezetői a vállalaton kívüli információkra helyezték a hangsúlyt. Ennek valószínűleg az lehet az oka, hogy a felmérések időtartama alatt jelentős változások voltak, ekkor alakultak ki az új típusú szövetkezetek, az úgynevezett TÉSZ-ek és ebben az időben a szervezetek életében előtérbe kerültek a vállalaton kívüli, azaz a piaci, törvényi szabályozásról, valamint a pályázati lehetőségekről, támogatásokról szóló információk. Az egyéb szervezeti formában működő szervezetek vezetői egyértelműen a döntési feladatokra helyezik a hangsúlyt, ami legtöbb esetben egyéni, autokratikus döntést takar és meghatározza a szervezet létét.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezeti forma kimutatható módon befolyásolja a vezetők által elvégzendő vezetési feladatokat, a feladatok fontosságának, rangsornak megítélését.

A legalacsonyabb minősítést, a szövetkezeteket kivéve, személyzeti feladatok tényező kapta. A szövetkezetek vezetői az ellenőrzést minősítették a legalacsonyabb értékkel. Valószínűleg azért, mert az új típusú szövetkezetekben a vezetők ellenőrzési jogköre korlátozott.



Az információszerzés szinte minden szervezeti formánál előkelő minősítést kapott, hangsúlyozva ezzel a vezetési feladat, illetve a kommunikáció fontosságát. A vállalaton belüli információszerzés az rt-k és kft-k vezetőinél a legmagasabb minősítést kapta, ezzel szemben a vállalaton kívüli információszerzést a rt-k vezetői mindössze a hetedik helyre elegendő értékkel, míg a kft-k vezetői a negyedik legmagasabb értékkel minősítették. A szövetkezetek vezetői a legfontosabb vezetési feladatnak a külső informálódást tekintik, a belső információszerzést az ötödik legfontosabb feladatnak tartják. Az egyéb szervezetek vezetői a második legmagasabb értéket adták a belső információellátásnak, míg a külső információszerzés fontossága az utolsó előtti helyre került.

A vezetési feladatok fontosságának értékelését elvégeztem az interjúalanyok jellemzői alapján is. Megvizsgáltam, hogyan befolyásolja a megítélést az életkor, az iskolai végzettség, a beosztás, valamint a válaszadó vezető neme.


Ha megvizsgáljuk a korcsoportok minősítéseit, az eredményekből megállapítható, hogy minden korosztály más vezetési feladatot értékelt a legmagasabb pontszámmal (3. táblázat). A legfiatalabb vezetők, a 20-29 éves korcsoport az információs korszakban nőtt fel, néhány éves vezetési tapasztalattal rendelkezik, lehetséges, hogy ezért minősítették a legmagasabb értékkel a vállalaton belüli információszerzést.

3. táblázat

Eltérő életkori csoportok eredményei a vezetési feladatok fontosságának megítélésében

Vezetési feladatok	20-29 év	30-39 év	40-49 év	50-59 év	60 év felett	Szig.	SZD _{p5} %
A/1 Vállalaton kívüli információszerzés	3,83	3,55	4,09	4,33	4,20	0,096	0,208
A/1 Vállalaton belüli információszerzés	4,57	4,27	4,47	4,54	4,60	0,805	0,153
A/1 Tervezési feladatok	4,27	4,18	4,09	4,13	4,40	0,887	0,188
A/1 Döntési feladatok	4,40	4,45	4,70	4,36	4,60	0,384	0,159
A/1 Utasítás, rendelkezés	3,80	4,27	4,26	4,08	4,20	0,164	0,168
A/1 Szervezési feladatok	4,00	4,36	4,27	4,10	4,60	0,355	0,169
A/1 Ellenőrzés	4,17	4,64	4,06	4,10	4,60	0,126	0,159
A/1 Személyzeti feladatok	3,43	3,91	3,45	3,56	3,80	0,592	0,200

 Legmagasabb értékeket képviselő tényezők

 Legalacsonyabb értékeket képviselő tényezők

Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2004

n = 345

A harmincas éveikben lévő vezetők az ellenőrzési feladatokra helyezik a hangsúlyt. Feltételezhetően olyan pozícióban vagy vezetői szinten dolgoznak, ahol feladatkörileg az ellenőrzésnek nagyobb szerepe van. A vállalaton belüli információszerzés mindössze a negyedik-ötödik legmagasabb minősítést kapta, a vállalaton kívüli információszerzés az utolsó helyre került. Valószínű középvezetői beosztásban vannak, ezért a belső információk a jelenlegi munkájuk ellátásában fontosabbak, mint a külsők. A negyven éves korosztály a döntési feladatokat minősítette kimagasló 4,70-es értékkel, de a vállalaton belüli információszerzést is fontosnak tartják, a második legmagasabb minősítést kapta. Az ötven év feletti vezetők a vállalaton belüli információszerzésre helyezik a hangsúlyt, ezt követi a döntési feladatok és a vállalaton kívüli információszerzés. A hatvan év feletti vezetők azonos 4,6-os értékkel minősítették a döntési, szervezési és ellenőrzési feladatokat is. A vállalaton belüli kommunikációnak tehát fontos szerep jut a szervezetek vezetésében, mivel két korcsoportot kivéve, minden válaszadó vezető a legmagasabb értékkel minősítette. Ugyanakkor a szervezeten kívüli információszerzést minden korosztály alacsonyabb értékkel minősítette.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vezetési feladatok között kiemelt szerepe van az információszerzésnek, vagyis a kommunikációnak. Bár a vállalati jellemzők és az interjúalanyok

adatai alapján készített elemzések eredményei azt mutatják, hogy ez alapján a vezetési feladatok rangsora valamelyest módosul, összességében azonban elmondható, hogy a szervezetek vezetői általában a vállalaton belüli információszerzést minősítették a legmagasabb értékkel, de a külső információszerzés is magas minősítést kapott. Ezeket a minősítéseket és rangsorolásokat a szervezetek működési formája, alkalmazotti létszáma, ágazati jellege, a megkérdezettek életkora, beosztása, neme, iskolai végzettsége bizonyos mértékben módosítja

4.1.2 A vezetési feladatok főkomponens- és klaszterelemzése

Az általános vizsgálatok esetében a főkomponens- és a klaszteranalízis elvégzéséhez külön kezeltem az első kérdést, ami a vezetői feladatok fontosságára irányult. A főkomponensek értékeiről tudni kell, hogy ezek többnyire -1 és +1 közé esnek, mivel a főkomponensek normális eloszlásúak. +1 felé közelít az értékük, ha a főkomponensen ülő pozitív főkomponens súlyú változók az átlagukhoz képest jelentős (például 5-ös) minősítést kaptak, -1 felé közelít az értékük, ha a változók az átlagukhoz képest jelentéktelen (például 1-es) minősítést kaptak. Átlag közeli minősítés esetén 0 közeli a főkomponensek értéke, mivel a normális eloszlás várhatóértéke 0, szórása pedig 1. Az elemzések során négy főkomponensbe soroltam a vezetői feladatokat (4. táblázat). A táblázat megmutatja, hogy az egyes főkomponensekhez, az általam vizsgált tényezők közül melyek azok, amelyek leginkább összetartoznak.

4. táblázat

A vezetési feladatok főkomponensei

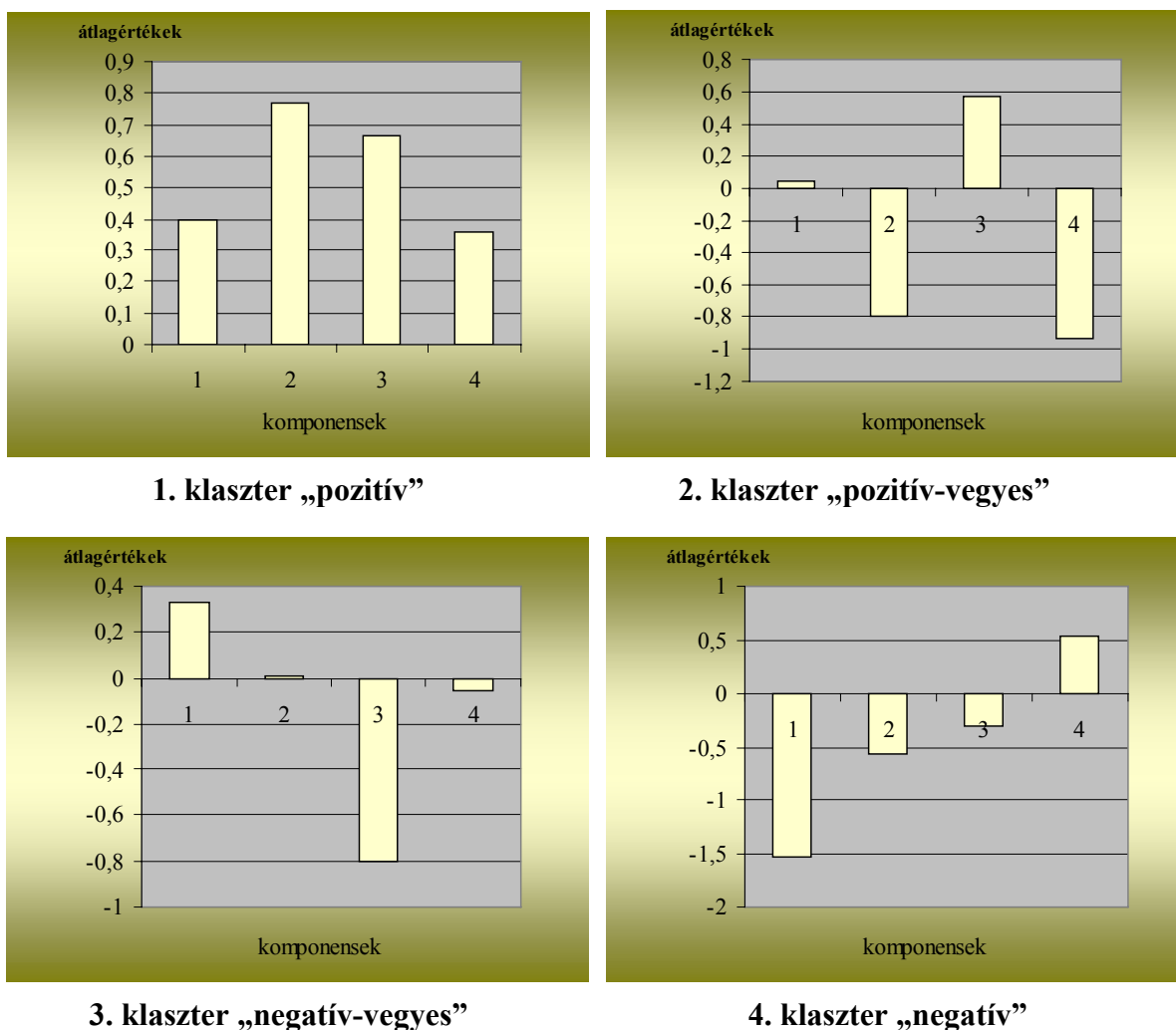
Megnevezés	Főkomponensek			
	1	2	3	4
A/1 döntési feladatok	,856			
A/1 utasítás, rendelkezés	,687			-,388
A/1 személyzeti feladatok		,885		
A/1 ellenőrzés		,621		
A/1 szervezési feladatok	,491	,519		
A/1 vállalaton belüli információszerzés			,796	
A/1 vállalaton kívüli információszerzés			,751	
A/1 tervezési feladatok				,882

Forrás: Saját vizsgálatok

Az eredmények szerint a vállalaton belüli és kívüli információszerzés egy komponensbe tartozik, vagyis a válaszadók minősítései során együtt mozognak. A vezetési feladatok elemzése során négy klaszter alakult ki, és minden változó valamint komponens alapján különböztek a csoportok (21. ábra). A csoportok az alapján jöttek létre, hogy válaszadók hogyan minősítették a vezetési feladatokat.

Az első klaszterbe a kérdőívek 31%-a tartozik. Ebben az esetben a főkomponensek átlagértékei pozitívak, vagyis az ebbe a csoportba tartozó vezetők valamennyien viszonylag magasra minősítették az összes megadott tényezőt. Ezt a klasztert nevezhetjük „pozitív” csoportnak. Ebben az esetben a 3. komponens, azaz az információszerzés megítélése a főkomponensek átlagértékei alapján a második legmagasabb értéket kapta (0,66646). Ez azt jelenti, hogy ezek a válaszadók az információszerzésnél nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szervezési, ellenőrzési, vezetési feladatoknak.

21. ábra: A vezetési feladatok klaszterelemzése



Forrás: Saját vizsgálatok

A második klasztert „pozitív-vegyes” csoportnak neveztem el. Ide tartozik a kérdőívek 19%-a. Ebben az esetben a 3. főkomponens átlagértéke a legnagyobb pozitív érték (0,57324). Ez azt jelenti, hogy ezek a vezetők a vállalaton belüli és kívüli információszerzést minősítették a legmagasabb értékekkel. Azok a válaszadók, akik az információszerzést kiemelkedően fontosnak tartják, a döntési feladatokat, az utasítást, rendelkezést, valamint a szervezési

feladatokat tartják még fontosnak, mivel az 1. komponens átlagértéke is pozitív (0,04653). Jelentéktelen tényezők a tervezési, ellenőrzési, személyzeti feladatok.

A harmadik klasztert „negatív-vegyes” csoportnak neveztem el, ide sorolható a kérdőívek 34%-a. Ebben az esetben a 3. főkomponens átlagértéke a legalacsonyabb negatív érték (- 0,80174). Ez azt jelenti, hogy ezek a vezetők a vállalaton belüli és kívüli információszerzést tartják a legkevésbé fontosnak. Ezzel szemben a döntési feladatokat, az utasítást, rendelkezést, valamint a szervezési feladatokat jelentősnek értékelték (0,33049), de minden más tényezőt is magasabbra minősítettek, mint az informálódást.

A negyedik klaszterbe a kérdőívek 16%-a sorolható, ezt „negatív” csoportnak neveztem, mert a négy komponens közül három átlagértéke is negatív. Ez azt jelenti, hogy ezek a válaszadók összességében viszonylag alacsony értékekkel minősítettek valamennyi vezetési feladatot. Ugyanakkor elmondható, hogy a negatív tartományban lévő komponensek közül a 3. komponens értéke a legkisebb (-0,30383). Tehát ezek a vezetők az információszerzésénél jelentősebbnek értékelték a tervezési feladatokat (0,53569).

A klaszterelemzés alapján összességében elmondható, hogy a vállalaton belüli és kívüli információszerzést az első és a második klaszterbe tartozó vezetők egyértelműen jelentősnek értékelték. A negyedik csoportba tartozó vezetők, akik minden vezetési feladatot egyaránt alacsonyabbra értékelték, a tervezés utáni legfontosabb feladatnak ítélték meg a belső és külső információszerzést.

4.1.3 Kommunikációs formák vizsgálata

A megkérdezett vezetőknek a megadott kommunikációs formákat hatékonyságuk és eredményességük alapján kellett minősíteniük. A vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy melyek azok a kommunikációs formák, amelyek a leggyakoribbak a vizsgált szervezetek életében. Az összesítő átlagokat elemezve megállapítható, hogy a minősítések értéke egy tényező esetében lépi túl a négy-egészes átlagot (5. táblázat).

A legmagasabb minősítést a hivatalos (formális) kommunikációs csatornák, valamint az értekezletek kapta. Majd ezt követte a nem hivatalos, baráti beszélgetések és a hivatalos beszélgetések. Ezek a tényezők mind a szóbeli kommunikációhoz tartoznak, tehát a válaszadó vezetők előnyben részesítik a szóbeli kommunikációt az írásbelivel szemben. Három feletti minősítést kapott még a rendezvény, mint kommunikációs forma, valamint a dolgozói érdekképviselések is.

A rendezvény akár szervezeten belüli, illetve szervezeten kívüli információáramlást is jelenthet. Az érdekképviselő elsősorban felfelé irányuló kommunikációt testesít meg, anélkül, hogy

végigjárná a hivatalos kommunikáció minden lépcsőjét. A minősítések rangsorában azért kerülhetett hátrább, mert csak megfelelő méretű szervezetben van létjogosultsága.

5. táblázat

A kommunikációs formák minősítése

Kommunikációs formák	Összes átlag pontszám	Összes átlag rangsor
A/9 Hivatalos (formális) kommunikáció	4,082	1
A/9 Nem formális (informális) információk	2,871	8
A/9 Értekezletek	3,929	2
A/9 Dolgozói érdekképviseletek	3,327	6
A/9 Hirdetmények, körlevelek	3,215	7
A/9 Rendezvények	3,411	5
A/9 Hivatalos beszélgetések	3,819	4
A/9 Nem hivatalos (baráti) beszélgetések	3,853	3

Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

$n = 345$; $SZD_{p5\%} = 0,5$; $p = 0,00$

A hirdetmények, körlevelek az egyik legalacsonyabb minősítést kapták, valószínűleg azért, mert nincs közvetlen visszajelzés a vezető felé, hogy az üzenet eljutott-e a beosztottakhoz. A legalacsonyabb minősítést az informális kommunikáció kapta. Ennek az lehet az oka, hogy a legtöbb vezető még mindig a pletykával azonosítja ezt a tényezőt, és úgy gondolja, hogy ennek a csatornának a jelenléte káros a szervezetben, holott kihasználva ezeket, előnyére is fordíthatná. A kommunikációs formák vezetői minősítéseit értékelve, összefoglalóan megállapítható, hogy a megkérdezettek a szóbeli kommunikációs formák tartják fontosabbnak és eredményesebbnek. A kommunikációs formák összesítő vizsgálata mellett részletező összehasonlításokat is végeztem. Az elemzések célja az volt, hogy megvizsgáljam, a vállalati jellemzők hogyan befolyásolják a kommunikációs formák fontosságának megítélését. Vizsgáltam, hogy a szervezeti formák, alkalmazotti létszám, valamint ágazati besorolás hatásait. Az ágazati besorolás alapján végzett elemzések eredményeit szemlélteti a 6. táblázat. A mezőgazdaságban és iparban dolgozó vezetők a hivatalos kommunikációs utakat jelölték meg a legfontosabb kommunikációs formának, de magas értéket kapott az értekezletek, valamint a baráti beszélgetések is. Az élelmiszeripari vezetők alacsonyabb értékkel minősítették a megadott tényezőket. A legmagasabb értéket a baráti, nem hivatalos beszélgetések kapta, de a hivatalos, formális kommunikációt is fontosnak tartják, ez a tényező kapta a második legmagasabb értéket. A banki vezetőknél a hirdetmények, körlevelek, azaz az írásbeli kommunikációs módok kerülnek előtérbe. Ezek mellett a hivatalos beszélgetésnek és a rendezvényeknek is nagy szerepet tulajdonítanak, amennyiben a rangsorbeli helyeket vizsgáljuk. A minősítések értékeit megvizsgálva azok közel hasonlóak, mint a többi ágazatnál. A kereskedelmi szervezetekben


előtérbe kerül a dolgozói érdekképviseletek szerepe, de szinte valamennyi kommunikációs formát fontosnak ítélték meg, mivel négy feletti értékkel minősítették.

6. táblázat

A kommunikációs formák fontosságának megítélése ágazatonként

Kommunikációs formák	Mező-gazdaság	Élelmi-szeripar	Ipar	Bank	Kereskedelem	Egyéb	Szig.	SZD _{p5%}
A/9 Hivatalos (formális) kommunikáció	4,05	3,67	4,46	3,33	4,50	4,12	0,119	0,130
A/9 Nem formális (informális) információk	2,92	2,00	2,46	2,50	3,17	3,05	0,048	0,145
A/9 Értekezletek	3,94	3,33	4,18	3,00	4,33	3,90	0,110	0,131
A/9 Dolgozói érdekképviseletek	3,27	3,45	3,61	3,00	4,67	3,23	0,013	0,128
A/9 Hirdetmények, körlevelek	3,16	3,27	3,21	4,00	4,00	3,38	0,188	0,156
A/9 Rendezvények	3,35	3,42	3,46	3,50	4,33	3,58	0,266	0,155
A/9 Hivatalos beszélgetések	3,81	3,50	4,00	3,67	4,33	3,76	0,598	0,171
A/9 Nem hivatalos (baráti) beszélgetések	3,90	3,75	3,54	3,33	4,33	3,76	0,292	0,141

 Legmagasabb értékeket képviselő tényezők

 Legalacsonyabb értékeket képviselő tényezők

Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2004

n = 345

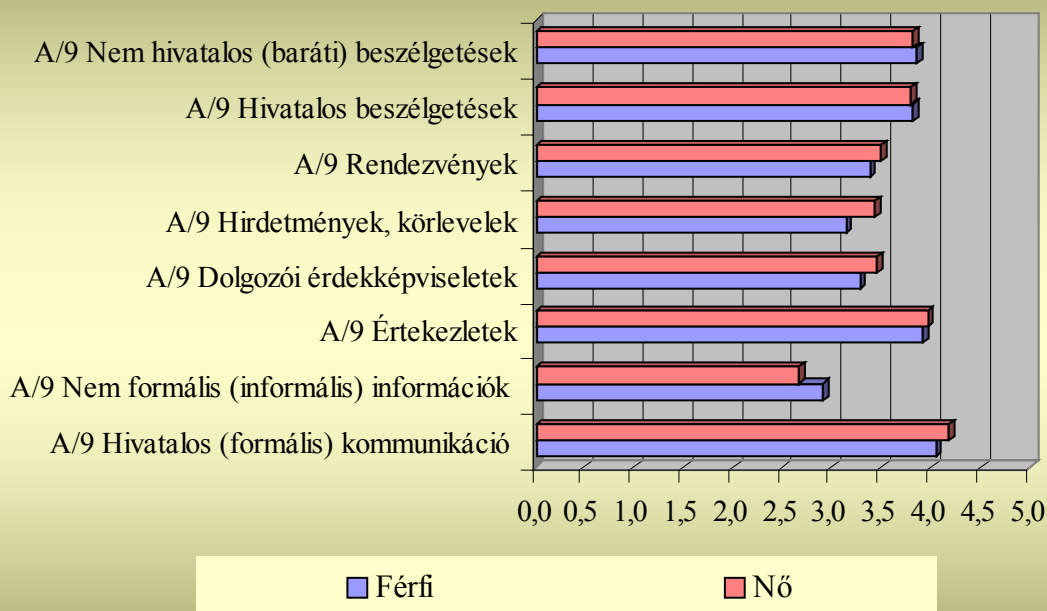
Az ágazati elemzések alapján összességében elmondható, hogy az eredmények azt mutatják, a legfontosabb kommunikációs forma a hivatalos, formális kommunikációs csatornákon keresztül zajló szóbeli kommunikáció. Az írásbeli kommunikációs módokat a válaszadók nem tartják olyan fontosnak, kivéve a banki vezetőket. Az informális kommunikációs csatornákat a vizsgált szervezetek vezetői egyik ágazatban sem tartják fontosnak.

A kommunikációs formák vizsgálatát elvégeztem az interjúalanyok jellemzői alapján is. Azt vizsgáltam, hogyan befolyásolja a kommunikációs formák megítélését az életkor, az iskolai végzettség, a beosztás, valamint a válaszadó neme. Az említettek közül a nemenkénti vizsgálatok eredményeit szemléltetem (22. ábra). Összességében négy-egész körüli átlagminősítések születtek. A női vezetők összességében általában magasabbra értékelték a kommunikációs formákat. A férfiakhoz képest a női vezetők az alábbi kommunikációs formákat minősítették magasabb értékkel: hivatalos kommunikáció, értekezlet, dolgozói érdekképviselet, hirdetmény, körlevél, rendezvény. Ezzel szemben a férfivezetők jelentősebbnek minősítették a hivatalos és nem hivatalos beszélgetések, valamint az informális kommunikáció szerepét. A nemenkénti minősítések rangsorában egyetértés tapasztalható. A vezetők, nemtől függetlenül

a legmagasabbra a hivatalos kommunikáció és az értekezlet szerepét minősítette. A válaszadók a legkisebb mértékben a nem hivatalos kommunikációs formákat minősítették. A legmagasabb minősítést a hivatalos kommunikációs formák kapták.

22

an



Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

n = 345

Varianciaanalízis eredménye: 5/b melléklet

Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy mind a vállalati jellemzők, mind az interjúalanyok jellemzői befolyásolják a kommunikációs formák megítélését. Az összesítő átlagokat tekintve elmondható, hogy a legfontosabb kommunikációs formák, a szóbeli kommunikációs módok. A legmagasabb minősítéseket a hivatalos, formális kommunikációs csatornák, a hivatalos beszélgetések, valamint az értekezletek kapták.

4.1.4 A kommunikációt nehezítő tényezők vizsgálata

A kommunikáció eredményességét, az információ értelmezését számos tényező befolyásolja. A kommunikációt nehezítő tényezők vizsgálata során arra kerestem választ, hogy melyek azok a tényezők, amelyek negatívan befolyásolják a kommunikáció eredményességét, illetve melyek a legjelentősebbek a vizsgált szervezetek életében.

Az összesítő táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a felsorolt tényezőket nem minősítették a válaszadók kimagasló értékekkel, a minősítések viszonylag homogének (7. táblázat). Ennek nem feltétlenül az az oka, hogy kevésbé jellemzőek ezek a problémák a szervezetekben, hanem

az, hogy a szervezetek vezetői nem szeretik hangsúlyozni, ha nehézségek vannak a vezetői feladatok megoldásában, ezért inkább alacsonyabb értékekkel minősítették a felsorolt tényezőket. A legmagasabb minősítést az információhiány kapta, tehát leggyakoribb kommunikációs problémát ez a tényező okozza. Hasonló értékelést kapott az eltérő értelmezés és értékrend is. A válaszadó vezetők szerint a kommunikációt legkevésbé a státuszbeli különbségek, valamint az információbőség nehezíti.

7. táblázat

A kommunikációt nehezítő tényezők megítélése

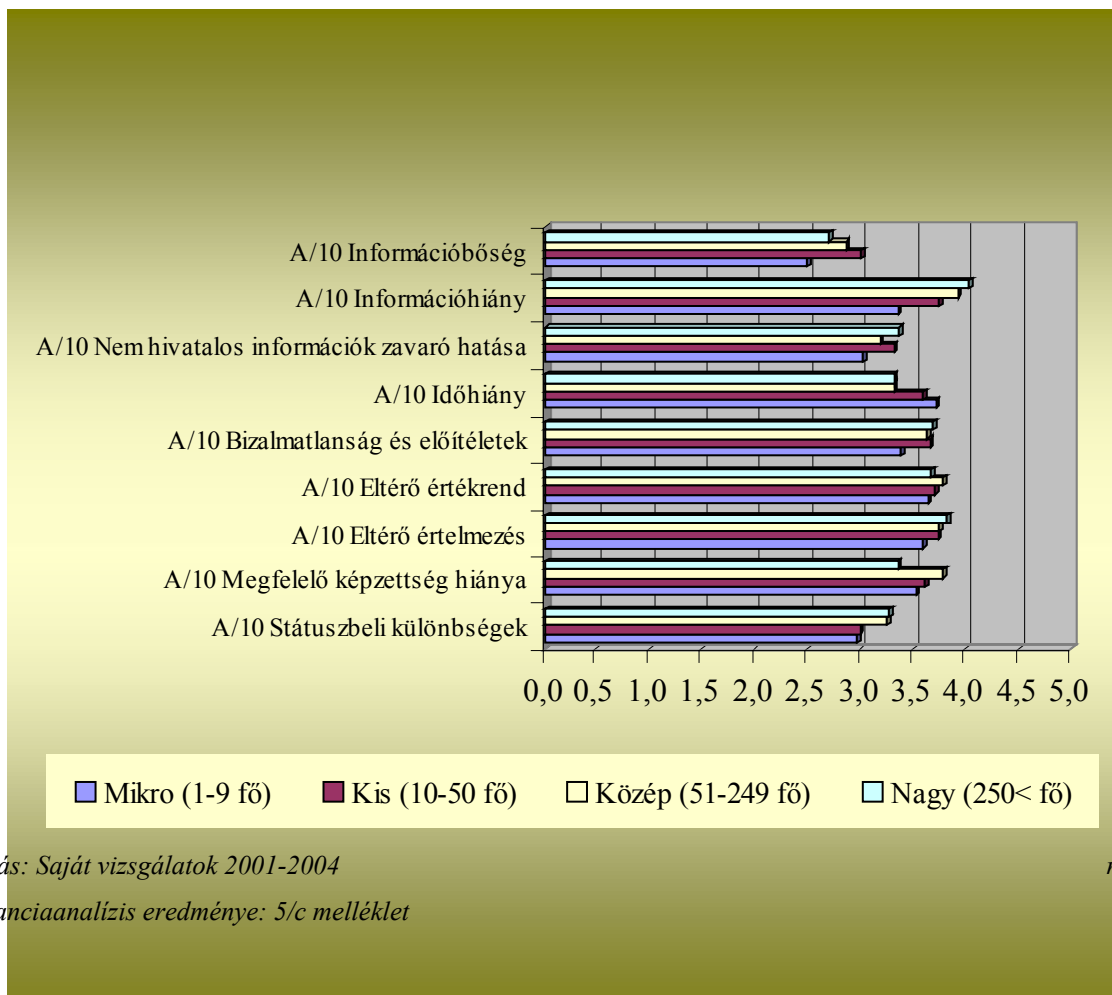
Kommunikációt nehezítő tényezők	Összes átlag pontszám	Összes átlag rangsor
A/10 Státuszbeli különbségek	3,18	8
A/10 Megfelelő képzettség hiánya	3,59	5
A/10 Eltérő értelmezés	3,74	2
A/10 Eltérő értékrend	3,73	3
A/10 Bizalmatlanság és előítéletek	3,64	4
A/10 Időhiány	3,43	6
A/10 Nem hivatalos információk zavaró hatása	3,26	7
A/10 Információhiány	3,84	1
A/10 Információbőség	2,85	9

Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

$n = 345$; $SZD_{p5\%} = 0,41$; $p = 0,00$

A kommunikációt akadályozó tényezőket is megvizsgáltam a vállalati jellemzők alapján. Azt vizsgáltam, hogyan befolyásolja a szervezeti forma, az üzemméret, illetve az ágazati besorolás a kommunikációt nehezítő tényezők megítélését, vagyis mi okozza a leggyakoribb kommunikációs problémát a vizsgált szervezetekben.

Az üzemméret alapján végzett elemzést mutatja a 23. ábra. Az eredmények szerint az egyik leginkább akadályozó tényező az információhiány. A nagy-, közép- és kisméretű szervezetek vezetői úgy érzik, hogy nem biztosított a megfelelő információellátásuk. A mikroszervezeteknél megjelenik az időhiány, mint a kommunikációt leginkább akadályozó tényező. Ennek valószínűleg az az oka, hogy a kisebb szervezetben kevesebb ember próbálja meg ellátni a mindennapi feladatokat, így a vezetők is túlterheltebbek lehetnek. A rangsorban a következő helyeken általában az eltérő értékrend és értelmezés szerepel. A közepes méretű szervezeteknél a megfelelő képzettség hiánya a harmadik legmagasabb minősítést kapta, szemben a többi szervezettel, ahol a rangsorban ez a tényező hátrább szerepel. A legalacsonyabb minősítést a kisméretű szervezetek kivételével az információbőség kapta. A kisméretű szervezetek a státuszbeli különbségeket minősítették a legalacsonyabb értékkel, igaz ez a tényező mindössze egy századdal kapott alacsonyabb értéket, mint az információbőség.



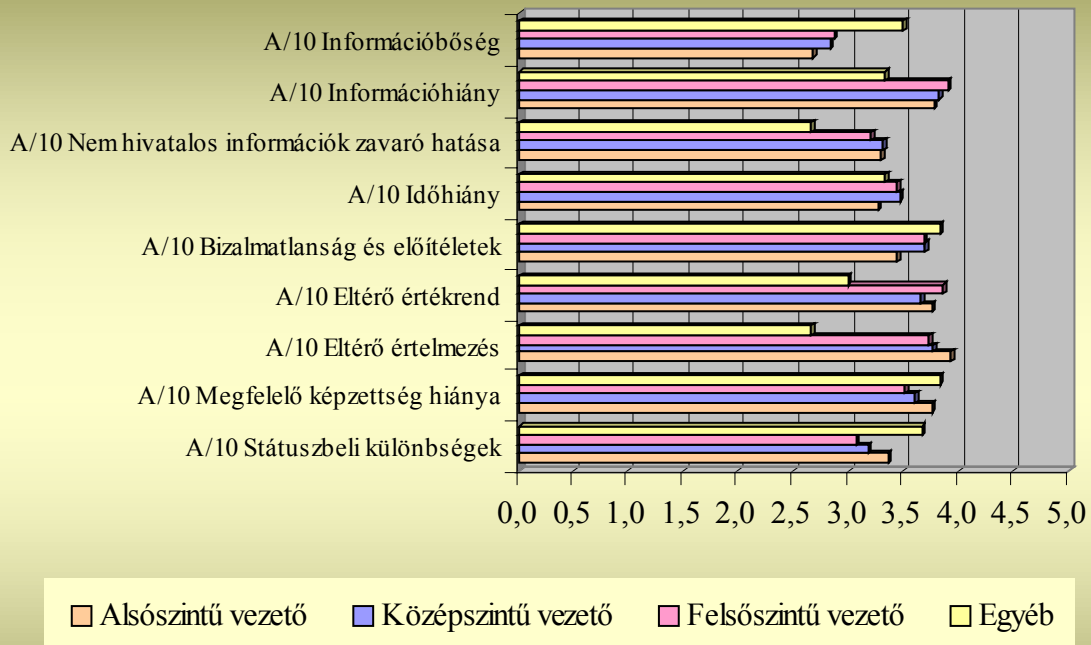
Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

n = 345

Varianciaanalízis eredménye: 5/c melléklet

A vizsgálati eredmények alapján összességében elmondható, hogy a vállalati jellemzők befolyásolják a kommunikációt nehezítő tényezők megítélését, a különböző méretű szervezetekben más-más tényezők nehezítik az eredményes kommunikációt.

A kommunikációt befolyásoló tényezők minősítései vezetői szintenként nem túl magasak, minden tényező négy-egész alatti átlagértéket mutat (24. ábra). Az alsószintű vezetők a kommunikációt leginkább akadályozó tényezőnek az eltérő értelmezést és az információhiányt értékelték. A vártnál alacsonyabb minősítést kapott az időhiány, pedig az alsószintű vezetőknel feltételezhető, hogy naponta több problémát kell megoldaniuk, közvetlenül részt vesznek a munkafolyamatok és az emberek irányításában, ugyanakkor a napi adminisztrációs feladatokat is el kell végezniük. A középszintű vezetők minősítéseinél szintén ez a két tényező szerepel az első két helyen, csak fordított sorrendben. Az eltérő értelmezés magas minősítésének az lehet az oka, hogy ezek a vezetők mind felfelé, mind lefelé kommunikálnak, utasítást adnak és kapnak, ami magában hordozza az eltérő értelmezés lehetőségét. A teljes értékű kommunikáció egyik lényeges pontja az azonos értelmezésre való törekvés. A felsőszintű vezetők, hasonlóan a középszintű vezetők megítéléséhez, az információhiány hatását minősítették a legmagasabb értékkel. A második helyen az eltérő értékrendet jelölték meg. Az egyéb beosztású válaszadók szerint az eredményes kommunikációt leginkább a megfelelő képzettség hiánya és a bizalmatlanság, előítéletek nehezítik.



Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

n = 345

Varianciaanalízis eredménye: 5/d melléklet

A válaszadók a kommunikációt legkevésbé akadályozó tényezőnek az információbőséget jelölték meg, kivéve az egyéb kategóriába tartozó vezetőket, akik az eltérő értelmezés hatását minősítették a legalacsonyabb értékkel.

A vizsgálatok eredményei alapján elmondható, hogy a vállalati jellemzők és az interjúalanyok jellemzői befolyásolják a kommunikációt nehezítő tényezők megítélését. Az összesítő átlagok, valamint a részletező vizsgálatok azt mutatják, hogy a leggyakoribb kommunikációt akadályozó tényező az információhiány, az eltérő értelmezés és értékrend, legkisebb hatású akadályozó tényezőnek a státuszbeli különbségek és az információ bőség bizonyult.

4.1.5 Információforrás vizsgálatok

Az információ és a kommunikáció egymással szorosan összefügg, az általános értelmezések szerint a kommunikáció nem más, mint az információ átadása, közvetítése. Egyrészt a vezetők a mindennapi tevékenységük folyamán, munkaidejük túlnyomó részében kapcsolatba kerülnek belső munkatársakkal és külső személyekkel, akikkel információt cserélnek. Másrészt az információ megosztása, továbbadása sok esetben vezetői elhatározás kérdése. Ezen a területen sokféle vezetői magatartást figyelhetünk meg, és többféle megoldást ismer a szakirodalom. Az általános vezetési interjú 11. kérdése az információ források vizsgálatára irányult. Arra kerestem választ, hogy melyek azok az információforrások, amelyeket a szervezetek vezetői leginkább

igénybe vesznek a megfelelő információellátáshoz. Azért is éreztem indokoltnak a témakör feldolgozását, mert az információhiány, mint ahogy az előzőekben bemutattam, a vizsgálataim alapján az egyik leggyakoribb akadályozó tényező. Az összesítő táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a felsorolt tényezőket a válaszadók jelentős értékkel minősítették, hiszen a legalacsonyabb érték is megközelíti a 3,5-öt, ugyanakkor a minősítések viszonylag homogének (8. táblázat). A magas minősítések arra engednek következtetni, hogy az információszerzésre nagy hangsúlyt fektetnek a szervezetek vezetői és igyekeznek minél több információforrást igénybe venni a megfelelő információellátottsághoz, döntésekhez.

8. táblázat

Az információforrások értékelése

Információforrások	Összes átlag pontszám	Összes átlag rangsor
A/11 Szakigazgatás	3,73	8
A/11 Szaksajtó	3,90	4
A/11 Szakmai kapcsolatai	4,30	1
A/11 Baráti kapcsolatok	3,81	7
A/11 Munkahelyi információs rendszer	3,83	6
A/11 Napi sajtó és média	3,38	9
A/11 Törvények, rendeletek	4,12	3
A/11 Rendezvények	3,88	5
A/11 Saját tapasztalatai	4,21	2

Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

$n = 345$; $SZD_{p5\%} = 0,382$; $p = 0,00$

Az összes átlag pontszám eredményei alapján a leggyakrabban a szakmai kapcsolatok révén szereznek információt a megkérdezett vezetők. Fontos szerep jut a saját tapasztalatoknak, illetve a törvényi szabályozásokat is figyelemmel kísérik. Az ezt követő minősítések között minimális az eltérés. A legalacsonyabb minősítést a napi sajtó és a média kapta, de ez sem alacsony érték.

Az információforrások vonatkozásában is végeztem részletező vizsgálatokat a vállalat és az interjú alanyok jellemzői alapján. Feltételeztem, hogy a különböző ágazati besorolás befolyásolja az információforrások megítélését (9. táblázat). Az elemzések eredményei jelentős eltéréseket mutatnak. A mezőgazdasági szervezeteknél és a kereskedelemben a szakmai kapcsolatok segítségével szerzett információk a leggyakoribbak. Az élelmiszeriparban és az egyéb ágazatoknál a jogi szabályozás a meghatározó, míg az ipari szervezeteknél a saját tapasztalatokra helyezik a hangsúlyt. A bankok vezetői a saját tapasztalataikban bíznak, emellett a rendezvényeken szerzik be a legtöbb információt, ami sajátos tevékenységéből adódik. A banki vezetők és a kereskedelemben dolgozók a szakigazgatás szerepét minősítették a legalacsonyabb értékkel, míg a többi válaszadó vezető, függetlenül az ágazattól a napi sajtó, média információforrást minősítette a legkevesebb ponttal.

Az információforrások értékelése ágazati forma alapján

Információforrások	Mezőgazdaság	Élelmiszeripar	Ipar	Bank	Kereskedelem	Egyéb	Szig.	SZD _{n5%}
A/11 Szakigazgatás	3,74	3,92	3,36	2,33	3,83	3,98	0,060	0,139
A/11 Szaksajtó	3,97	3,58	3,43	2,67	4,50	3,90	0,003	0,117
A/11 Szakmai kapcsolatai	4,35	3,82	4,00	4,00	5,00	4,29	0,028	0,105
A/11 Baráti kapcsolatok	3,84	3,33	3,57	4,00	4,00	3,93	0,295	0,134
A/11 Munkahelyi információs rendszer	3,79	3,82	3,89	3,00	4,67	3,98	0,183	0,161
A/11 Napi sajtó és Média	3,36	3,25	3,07	3,67	4,33	3,59	0,047	0,121
A/11 Törvények, rendeletek	4,10	4,27	3,82	4,33	4,50	4,36	0,322	0,141
A/11 Rendezvények	3,88	3,64	3,64	4,50	4,67	3,90	0,171	0,174
A/11 Saját tapasztalatai	4,28	3,91	4,18	4,50	4,50	3,88	0,067	0,103

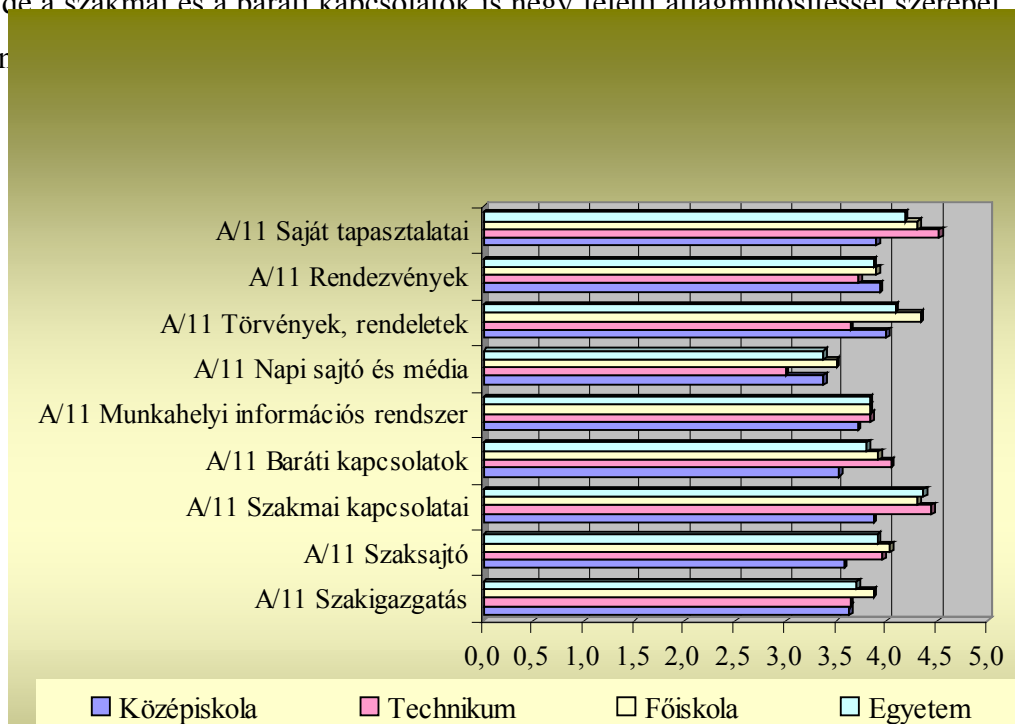
■ Legmagasabb értékeket képviselő tényezők

■ Legalacsonyabb értékeket képviselő tényezők

Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2004

n = 345

Az iskolai végzettség alapján végzett vizsgálatoknál arra kerestem választ, hogy az eltérő végzettségű vizsgálati csoportok esetében van-e eltérés az információforrások megítélésében (25. ábra). A vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy az elsősorban felsőszintű vezetők, vagyis a főiskolai és egyetemi végzettségű válaszadók a törvények, illetve a szakmai kapcsolatok során szerzett információkat részesítik előnyben és értékelték a legmagasabb pontszámmal. A technikumi végzettségű válaszadók, akik elsősorban középszintű vezetők saját tapasztalataikban bíznak, de a szakmai és a baráti kapcsolatok is név feletti átlásmínősítéssel szerepel, tehát ezek az inform



Forrás: Saját vizsgálatok 2001-2004

n = 345

Varianciaanalízis eredménye: 5/e melléklet

A középiskolai végzettségű, főként alsósintű vezetők átlagértékei alacsonyabbak, mint a többi csoporté. A legmagasabb minősítést a törvények, rendeletek szerepe kapta, a többi tényező megítélése viszonylag homogén, de négy-egész alatti érték. A csoportonkénti átlag eredmények azt mutatják, hogy valamennyi válaszadó csoportnál a média, napi sajtó a legkevésbé jelentős információforrás.

A vállalati és az interjúalanyok jellemzői valamelyest módosítják az információ források megítélését, de lényegi változás nem mutatható ki. Az eredmények alapján a legjelentősebb információforrások a szakmai kapcsolatok, a saját tapasztalat és a törvényi háttér, míg legkevésbé fontos a média, napi sajtó szerepe.

4.1.6 A vezetési interjú kommunikációs tényezőinek főkomponens- és klaszterelemzése

Az általános vezetési interjú 9-10-11. kérdése esetében a kommunikációs tényezőket együttesen kezeltem. Ezáltal nemcsak az egy kérdésen belüli tényezők közötti összefüggéseket elemeztem, hanem a három kérdés tényezőinek együttes hatásait, mozgását is megvizsgáltam.

10. táblázat

Az általános kommunikációs vizsgálatok főkomponens-analízise

Megnevezés	Főkomponensek									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A/10 Információhiány	,764									
A/10 Nem hivatalos információk zavaró hatása	,705									
A/10 Bizalmatlanság és előítéletek	,639									
A/10 Időhiány	,599									
A/10 Eltérő értékrend		,852								
A/10 Eltérő értelmezés		,812								
A/10 Megfelelő képzettség hiánya			,914							
A/10 Státuszbeli különbségek			,498							
A/10 Információbőség				,914						
A/11 Szakigazgatás					,772					
A/11 Napi sajtó és média					,687					
A/11 Törvények, rendeletek					,588					
A/11 Szaksajtó					,583					
A/11 Baráti kapcsolatok						,759				
A/11 Szakmai kapcsolatai						,736				
A/11 Saját tapasztalatai						,617	,488			
A/11 Rendezvények							,850			
A/9 Hivatalos beszélgetések								,792		
A/9 Értekezletek								,777		
A/9 Hivatalos (formális) kommunikáció								,704		
A/9 Hirdetmények, körlevelek									,824	
A/9 Dolgozói érdekképviseletek									,809	
A/9 Rendezvények									,774	
A/9 Nem formális (informális) információk										,770
A/9 Nem hivatalos (baráti) beszélgetések										,673

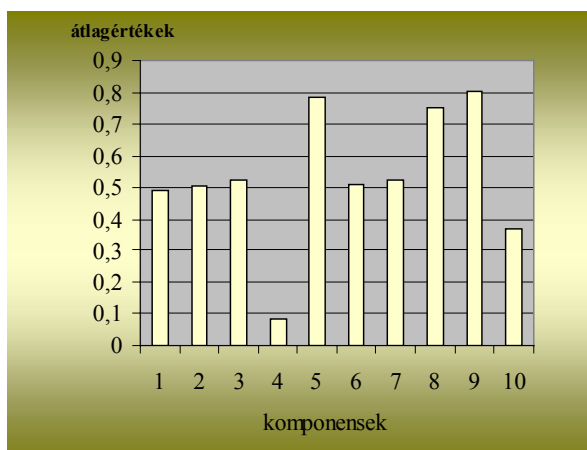
Forrás: Saját vizsgálatok

Az elemzések alapján tíz főkomponensbe soroltam az egymással összefüggő tényezőket, amelyek hasonlóak varianciájuk alapján (10. táblázat). A táblázat megmutatja, hogy a kérdőíveken szereplő tényezők közül, melyek minősítései között mutatható ki egyértelmű kapcsolat.

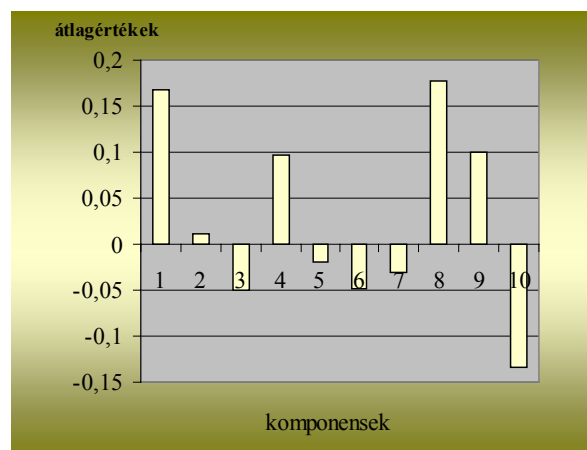
A vizsgálatok során szintén négy klaszter alakult ki, és minden változó valamint komponens alapján különböztek a csoportok (26. ábra). Az első klaszter a „pozitív” csoport, mivel a főkomponensek átlagértékei pozitívak. A kérdőívek 48%-a sorolható ide. Ezek a vezetők valamennyien viszonylag magasra minősítették a megadott tényezőket. Ezek közül a legszorosabb összefüggést az 5. a 8. és a 9. komponensbe tartozó tényezők között található. Az 5. komponensbe az információforrások tartoznak szakigazgatás, napi sajtó és média, törvények, rendeletek, szaksajtó (a főkomponensek átlagértéke 0,78336). A 8. komponensbe szóbeli kommunikációs tényezők tartoznak, mint a hivatalos beszélgetések, értekezletek, hivatalos (formális) kommunikáció (0,74965). A 9. komponensbe a hirdetések, körlevelek, a dolgozói érdekképviselések, valamint a rendezvények tartoznak. Ezek a tényezők kommunikációs forma, illetve információforrás vizsgálatához tartoznak. A köztük lévő összefüggés jól jellemezhető, a főkomponens átlagértéke magas (0,80114). Ez azt jelenti, hogy azok a vezetők, akik magasra értékelték a rendezvények szerepét, azok a hirdetés, körlevél, és a dolgozói érdekképviselő is jelentősnek ítélték meg. A válaszadó csoport szerint az információszerzés fő forrásai: a napi sajtó, média, szakigazgatás, szaksajtó, valamint a törvények, rendeletek.

A második klaszter a „pozitív-vegyes” csoport, ahová a kérdőívek 24%-a tartozik. Ezek a vezetők viszonylag azonosan, és az egész kérdőív kérdéseinek átlagpontoszámaihoz közeli értéken ítélték meg a megadott tényezőket, mivel a főkomponens értékek nagyon kicsi eltéréssel nulla körül mozognak. Kiemelkedik azonban az 1. és a 8. komponens. Az 1. komponensbe sorolható az információhiány, a nem hivatalos információk zavaró hatása, bizalmatlanság és előítéletek, időhiány, amelyek a kommunikációt akadályozó tényezők közé tartoznak (0,16866). Ez az összefüggés azt jelent, hogy amelyik vezető az információhiányt a kommunikációt nehezítő tényezőnek tartja, szintén magasabb minősítést adott a komponensbe tartozó többi tényezőnek is. A 8. komponensbe tartozó szóbeli kommunikációs tényezők közötti összefüggés, hasonlóan a pozitív klaszter vezetőihez itt is kimutatható (a főkomponens átlagértéke 0,17689). Ugyanakkor ezek a vezetők a többi komponensbe tartozó tényezőkhez képest magasabbra minősítették a 4. komponensbe tartozó információbőséget (0,09665) és a 9. komponensbe tartozó tényezőket a hirdetések, körlevelek, a dolgozói érdekképviselések, valamint a rendezvények szerepét (0,10083). A legkevésbé jelentősnek a 10. komponens tényezőit tartották, vagyis a nem formális (informális) információkat és a nem hivatalos (baráti) beszélgetéseket (- 0,13345).

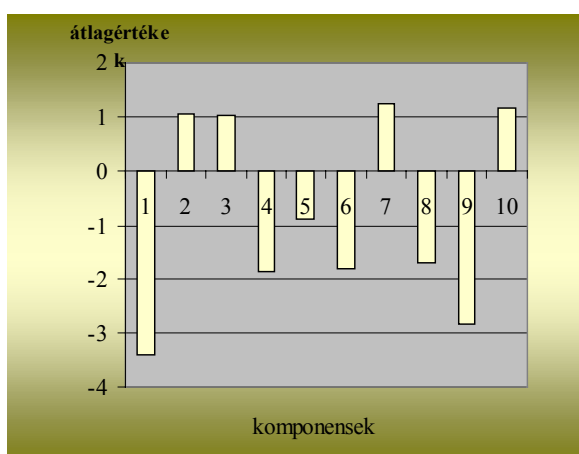
26. ábra: Az általános vizsgálatok klaszterelemzése



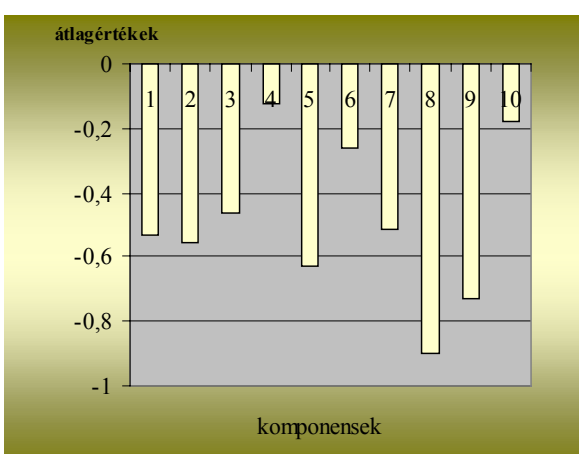
1. klaszter „pozitív”



2. klaszter „pozitív-vegyes”



3. klaszter „negatív-vegyes”



4. klaszter „negatív”

Forrás: Saját vizsgálatok

A harmadik klaszterbe a kérdőívek 26%-a sorolható, ez a „negatív-vegyes” csoport. Az ide sorolható vezetők magasabbra minősítették a 2. 3. 7. 10. komponensbe tartozó tényezőket. Ezek közé tartozik az eltérő értékrend, eltérő értelmezés (1,05988), a státuszbeli különbségek, megfelelő képzettség hiánya (1,03583), a rendezvények (1,23335), valamint a nem formális információk, nem hivatalos beszélgetések (1,15795). A legkevésbé jelentősnek az 1. komponens (- 3,41889) és a 9. komponens (- 2,83733) tényezőit tartották, vagyis ezeket minősítették a válaszadók a legalacsonyabb értékkel. Ebből az következik, hogy szerintük a kommunikációt nehezítik a státuszbeli különbségek, az eltérő értékrend és értelmezés, valamint a megfelelő képzettség hiánya.

A negyedik klasztert „negatív” csoportnak neveztem, mert mind a tíz komponens átlagértéke negatív. Ide a kérdőívek mindössze 2%-a tartozik. Ezek a vezetők valamennyi kommunikációs tényezőt összességében alacsony pontszámmal értékelték. A főkomponensek átlagértékei alapján a legalacsonyabb értékkel 8. és a 9. komponens tényezőit minősítették, vagyis a szóbeli

kommunikációs módokat (- 0,89812) valamint a hirdetés, körlevél, dolgozó érdekképviselők, rendezvények szerepét (- 0,7323).

Összességében a klaszterelemzés alátámasztja a leíró statisztikai módszer során kapott eredményeket. Az elemzések alapján kijelenthető, hogy egyedül a 2. komponens kommunikációt akadályozó tényezői (eltérő értékrend, eltérő értelmezés) azok, amelyek a klaszterelemzés során a négy csoportból háromnál pozitív átlagértéket vettek fel, vagyis értékeléskor magas pontszámot kaptak. A kommunikációs formák közül a 8. és a 9. komponens (hivatalos beszélgetések, értekezletek, hivatalos (formális) kommunikáció; hirdetés, körlevél, rendezvények, dolgozó érdekképviselők) megosztja a vezetők véleményét, míg az információforrásoknál az 5. komponens (szakigazgatás, napi sajtó és média, törvények, rendeletek, szakajó) tényezőinek főkomponens átlaga meghatározó.

A vezetési feladat vizsgálatok eredményei szerint az információszerezés az egyik legfontosabb vezetői funkció közé sorolható, mivel az információszerezés és közlés nem más, mint maga a kommunikáció. Eredményeim szerint ezt a vezetési feladatot a megkérdezett vezetők az egyik legfontosabb tényezőnek ítélik.

Az általános vizsgálatok eredményei alapján kimutattam, hogy a vizsgált vezetők a hivatalos csatornákon zajló, szóbeli kommunikációs formákat tartják fontosnak. Az akadályozó tényezők közül az információhiány a legnagyobb hatású tényező. A szakmai kapcsolatokat, valamint a törvényeket, rendeleteket tartják fontos információforrásnak, amelyben a kommunikációnak meghatározó szerepe van. Emellett magasra értékelik a szakmai tapasztalatot is, amely azonban nem kommunikáció alapú információforrás.

4.2 A RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

Az általános adatgyűjtés kérdőíve elsősorban a vezetési feladatok kutatására készült. Így csak néhány olyan kérdést tartalmazott, amelyeket a kommunikáció vizsgálatánál fel tudtam használni. A szakmai és a szervezeti kommunikáció mélyebb kutatására részletesebb, ennek a kutatási problémának megfelelő vizsgálati kérdőívet kellett összeállítani. A vezetői kommunikáció problémakörének feltárására pedig egy speciálisabb, saját vizsgálati módszert dolgoztam ki. A vezetői munkanap felvételezések, időérték elemzések és kommunikációs interakció vizsgálatok olyan részletes elemzések, amelyek lehetővé tették a vezetői munka összetevőinek és feladatainak sokoldalú vizsgálatát.

4.2.1 A szakmai kommunikáció vizsgálata

A termelő, szolgáltató szervezetek és az intézményi szektor között létrejövő szakmai kommunikációt 2001-ben a szaktanácsadási rendszeren keresztül kezdtem el vizsgálni. 2002-ben lehetőségem nyílt a falugazdász hálózatban is a szakmai kommunikációra vonatkozó vizsgálatokat végezni. A mezőgazdaságban a szaktanácsadási rendszer és a falugazdász hálózat olyan kommunikációs vonalak, amelyben a szakmai kommunikáció realizálódik. Úgy ítélem meg, hogy annak vizsgálata révén a mezőgazdaság szakmai kommunikációs kérdései, problémái jól feltárhatóak és elemezhetőek.

A szaktanácsadók és falugazdászok számára elkészített kérdőíves interjúk adatainak segítségével választ kaphatunk arra, hogy melyek a leggyakrabban alkalmazott kommunikációs eszközök, formák, milyen jellegűek az információs igények, milyen információforrásokat vesznek igénybe a széleskörű tájékoztatáshoz, valamint az eredményes szakmai kommunikációt milyen tényezők befolyásolják.

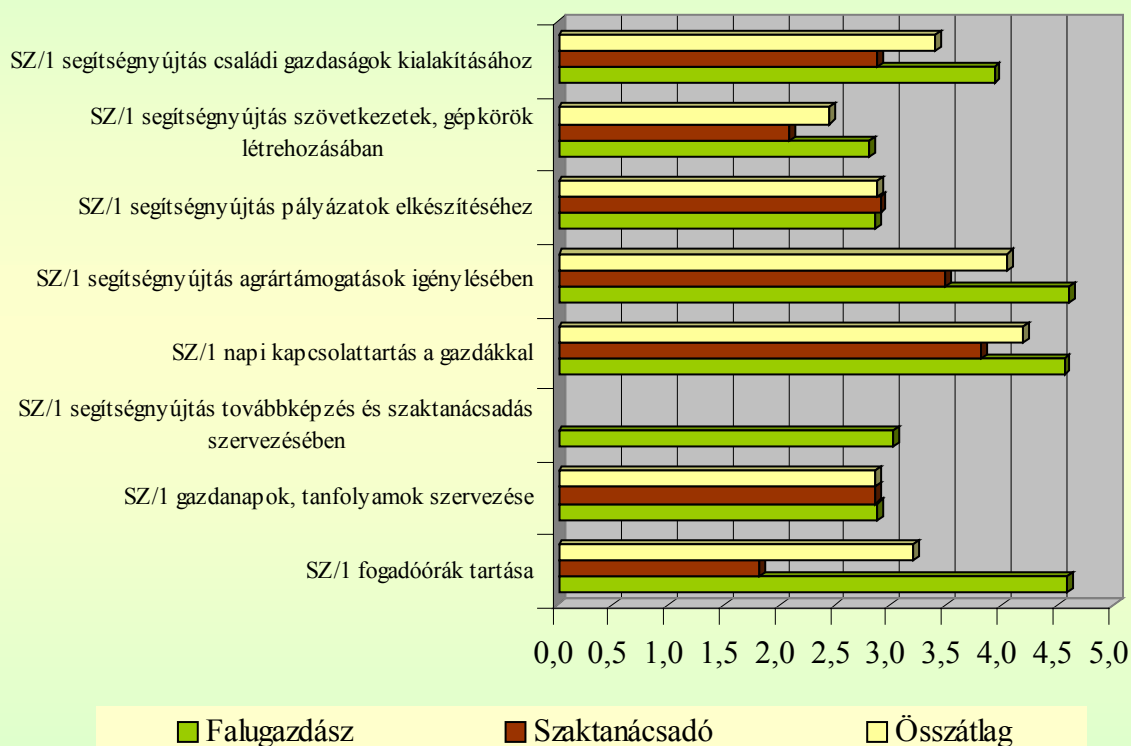
A vizsgálatokat kérdőíves interjúk segítségével végeztem. Az eredmények összesen 100 kérdőíves interjú adatait mutatják (30 szaktanácsadói, 70 falugazdász kérdőív). A vizsgálatban résztvevő szaktanácsadók és falugazdászok előre megadott tényezőket értékelték saját tapasztalat alapján. A szaktanácsadók hét, a falugazdászok kilenc kérdésre adtak választ. Minden kérdés eredményeit összesítettem, majd az általános adatgyűjtőn található adatok, azaz a csoportképző ismérvek (nem, kor, végzettség, működési terület) alapján kiértékeltem, illetve összehasonlító vizsgálatokat végeztem a szaktanácsadók és falugazdászok válaszai között. A terjedelmi korlátok miatt az utóbbi vizsgálatok eredményeit szemléltettem ábrákkal, ugyanakkor ismertetem a csoportképző ismérvek alapján végzett varianciaanalízis eredményeit. A szakmai kommunikációs kérdőívek kérdéseit tartalmuk alapján az alábbi csoportokba soroltam:

- ✓ feladat tényező vizsgálatok,
- ✓ információs tényező vizsgálatok,
- ✓ kommunikációs tényező vizsgálatok.

A vizsgálatok során leíró statisztikai módszerekkel bemutatom a szaktanácsadók és falugazdászok eredményeinek összehasonlítását. A varianciaanalízis segítségével kimutatott szignifikáns különbségek értékét ismertetem mindkét válaszadó csoportra vonatkozóan. Az egymással összefüggő kommunikációs tényezőkre főkomponens-analízist hajtottam végre, majd a klaszterelemzés eredményeit mutatom be.

4.2.1.1 Feladat vizsgálatok

Az első kérdésben a válaszadók általános feladataira kérdeztem rá (27. ábra). A vizsgálat célja annak feltárása, hogy a szaktanácsadók és falugazdászok milyen feladatokat látnak el munkájuk során, és milyen mértékben értékelik ezeket.



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

Varianciaanalízis eredménye: 6/a melléklet

Az összesítő átlagok alapján a válaszadók egyértelműen a napi kapcsolattartást, valamint az agrártámogatások igényléséhez nyújtott segítség szerepét minősítették a legmagasabb pontszámmal. Ez nem meglepő, hiszen az Európai Unióhoz történő csatlakozással egyre több gazda próbálja meg igénybe venni az állami támogatást. Ennek ellenére a pályázatok elkészítéséhez nyújtott segítség, már jóval alacsonyabb minősítést kapott. A válaszokból azt a következtetést lehet levonni, hogy a pályázatkészítésben, összeállításban a gazdálkodók kevésbé igénylik a szaktanácsadók és a falugazdászok közreműködését. Valószínűleg a pályázatok elkészítése nem okoz problémát a gazdálkodóknak, képesek saját maguk, vagy szakértők segítségével kérve pályázatot beadni, viszont a különböző lehetőségekről

a szaktanácsadóktól, falugazdászoktól értesülnek. A szaktanácsadóknál a fogadóórák tartása kapta a legalacsonyabb értéket. Az értékelés magyarázata valószínűleg az, hogy többen feleslegesnek tartanak külön erre a célra időpontot kijelölni, mivel állandóan el tudják érni őket, a segítséget igénylők.

A falugazdászoknál szintén viszonylag magas minősítést kapott a családi gazdaságok kialakításához szükséges segítségnyújtás, míg a legalacsonyabb minősítést a szövetkezetek, gépkörök létrehozásához nyújtott segítség kapta. Vagyis a szövetkezetekkel szemben előtérbe került a családi gazdaságok kialakításához kért segítség, ami alátámasztja NAGY (2002) véleményét, miszerint az elmúlt évtizedben folyamatosan zajlik a mezőgazdaság átalakulása, melynek egyik kikristályosodott célkitűzése – az Európában már széles körben elterjedt és elfogadott – családi alapú gazdálkodás feltételeinek kialakítása. A gazdanapok, tanfolyamok szervezése alacsony minősítést kapott. Ennek nem feltétlenül az az oka, hogy a válaszadók nem akarnak részt venni ilyen jellegű rendezvényeken, hanem egyszerűen nincs rá lehetőségük. A nagyobb számú regionális programok segítségével a szaktanácsadók és falugazdászok szakmai illetve baráti kapcsolatokra tehetnének szert, ami elősegíthetné a még hatékonyabb információáramlást.

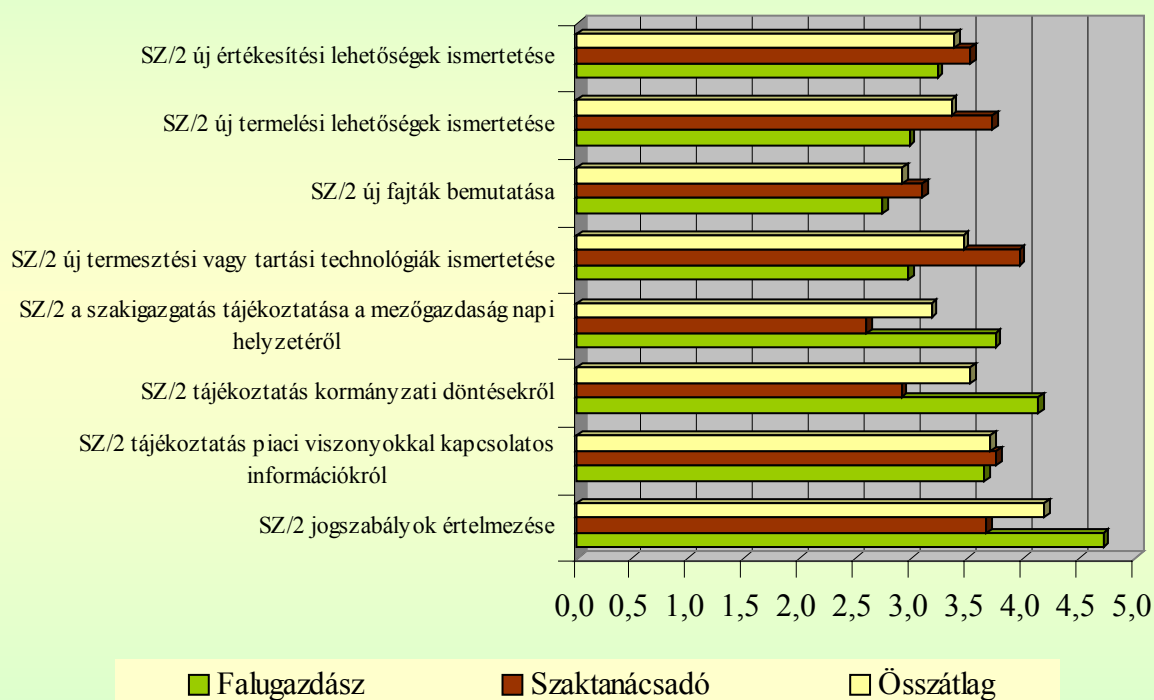
Az összehasonlítások alapján elmondható, hogy a falugazdászok magasabbra értékelték a megadott tényezőket, mint a szaktanácsadók, vagyis a munkájukban nagyobb súllyal vagy gyakrabban jelennek meg a felsorolt feladatok. Ugyanakkor bizonyos feladatok ellátásánál hasonló átlagminősítést adtak, ilyen a gazdanapok, tanfolyamok szervezése (szaktanácsadók – továbbiakban Sz: 2,86 falugazdászok – továbbiakban F: 2,88), valamint a pályázatokhoz nyújtott segítség (Sz: 2,91 F: 2,86). Ez utóbbi az egyetlen feladat tényező, amit a szaktanácsadók magasabb pontszámmal értékelték. A feladatok ellátása közötti legnagyobb eltérés 2,77, ami a fogadóórák megítélésénél figyelhető meg (Sz: 1,82 F: 4,59). A többi feladat megítélése közötti eltérések egy-egész körül mozognak (0,72-1,12).

Az általános feladatok megítélésére összességében elmondható, hogy a szaktanácsadók munkája során a legfontosabb feladat a napi kapcsolattartás a gazdálkodókkal (Sz: 3,83), míg a falugazdászok az agrártámogatás igényléséhez nyújtott feladatokat minősítették a legmagasabbra (F: 4,62), de fontosnak tartják a fogadóórákat (F: 4,59) és a gazdálkodókkal való napi kapcsolattartást is (F: 4,57). Kevésbé jelenik meg mindkét válaszadó munkájában a szövetkezetek létrehozásához kért segítség (Sz: 2,09 F: 2,81).

A feladat tényező vizsgálat második kérdése arra irányult, hogy a tájékoztató jellegű feladatok milyen súllyal jelentkeznek a szaktanácsadók és falugazdászok munkájában (28. ábra). Ezek a tényezők összességében alacsonyabb minősítést kaptak, mint az általános feladatok. Az összesített átlagok alapján a leggyakoribb feladat a jogszabályok értelmezése. Ez az egyetlen

tényező, ami négy feletti átlagértéket mutat. Ezt követi sorrendben a piaci viszonyokról, valamint a kormányzati döntésekről való tájékozódás. A piaci viszonyokkal kapcsolatos információkról viszonylag értesültebbek a gazdálkodók, hiszen a termelők helyzetét elsősorban a piac határozza meg.

A leg



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

Varianciaanalízis eredménye: 6/b melléklet

A szaktanácsadók minősítései összességben négy-egész alatti átlagot mutatnak. Az egyes tényezők értékelése viszonylag homogén, két tényező kivételével, melyek a legalacsonyabb értéket kapták: a szakigazgatás tájékoztatása a mezőgazdaság napi helyzetéről, valamint tájékoztatás kormányzati döntésekről. A legfontosabbnak az új termesztési vagy tartási technológiák ismertetését jelölték meg, majd ezt követte piaci viszonyokkal kapcsolatos információkról való tájékoztatás és az új termelési lehetőségek ismertetése. Ennek az a magyarázata, hogy a gazdálkodók nehezebben jutnak hozzá az új információkhoz, és a különböző modernebb, fejlettebb lehetőségekről is csak a szaktanácsadók segítségével kapnak bővebb tájékoztatást.

A falugazdászok eredményeiből kitűnik, hogy a legtöbb problémát a termelők számára a jogszabályok értelmezése okozza. Átlag feletti minősítést kapott a tájékoztatás kormányzati

döntésekről, valamint a szakigazgatás tájékoztatása a mezőgazdaság napi helyzetéről. Ez is igazolja, hogy fontos az információk oda-vissza áramlása, vagyis a kétirányú kommunikáció. A legalacsonyabb minősítést kapta az új értékesítési, új termelési lehetőségek, valamint az új fajták, technológiák iránti érdeklődés. Ennek az lehet az oka, hogy a termelők ezeket az információkat könnyebben megszerzik, mivel erősen hatnak a hagyományok, a saját és a környezet tapasztalatai.

A szaktanácsadók és a falugazdászok minősítése közötti eltérések azt mutatják, hogy mindössze három feladat jelenik meg nagyobb súllyal a falugazdászok munkájában. Ezek mutatják a legnagyobb eltérést a tényezők minősítései között, ami meghaladja az egy-egészet. Ide sorolható a tájékoztatás kormányzati döntésekről (Sz: 2,91 F: 4,13), a szakigazgatás tájékoztatása (Sz: 2,6 F: 3,75), valamint a jogszabályok értelmezése (Sz: 3,66 F: 4,71). Hasonlóságot egy tájékoztató jellegű feladat minősítése mutat, a piaci viszonyokkal kapcsolatos információkról való tájékoztatás (Sz: 3,76 F: 3,65). A többi feladat tényező esetében a szaktanácsadók minősítése magasabb, az eltérések értéke egy-egész alatt mozog (0,29-0,99).

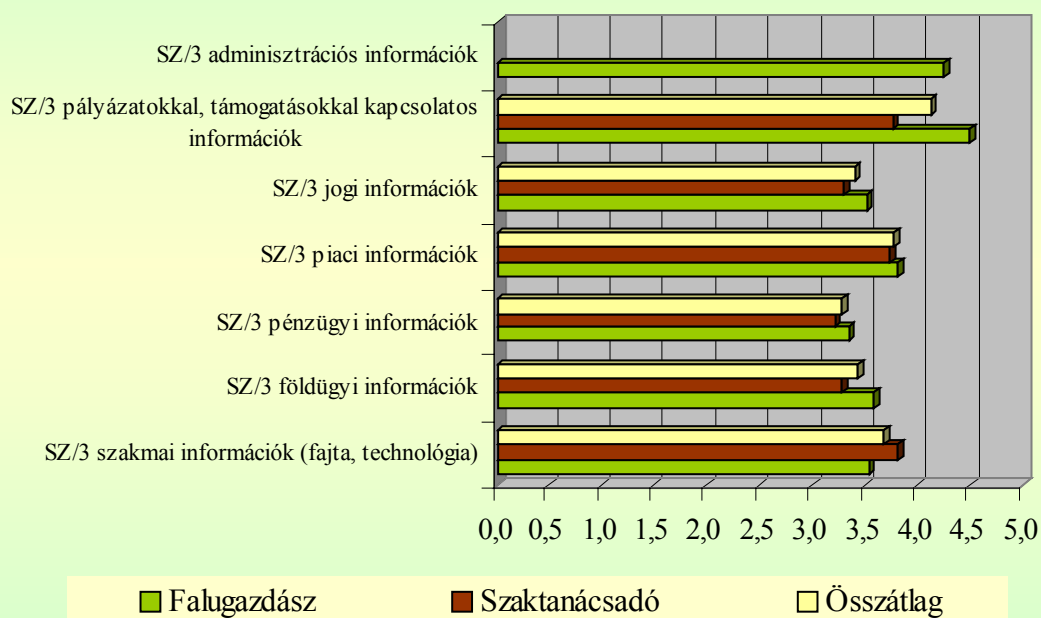
A minősítések alapján összességében elmondható, hogy a szaktanácsadók munkája során a legfontosabb feladat az új termesztési, tartási technológiák ismertetése (Sz: 3,96), a falugazdászok számára a jogszabályok értelmezése (F: 4,71). A szaktanácsadók tájékoztató jellegű feladatai között legkevésbé a szakigazgatás tájékoztatása jelenik meg (Sz: 2,6), a falugazdászoknál az új fajták bemutatása (F: 2,74).

A vizsgálatban felsorolt tényezőket szakirodalmi ajánlások, saját tapasztalat, valamint a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium honlapja alapján állítottam össze 2001-ben. Ennek ellenére a válaszadók meglepődtek a felsorolt feladatok mennyiségén és tartalmán. Ezt azt a feltevésem igazolja, miszerint nem megfelelő a szakmai információk áramlása a két szektor között. Valószínűleg ennek is köszönhető, hogy bizonyos feladat tényező alacsony átlagértéket mutat. Az eredmények alapján elmondható, hogy a szaktanácsadók és falugazdászok összehasonlításánál eltérések vannak a minősítések sorrendjében, de feladataik, illetve azok megjelenése a mindennapi munkájuk során hasonló.

4.2.1.2 Információs vizsgálatok

Az információs tényező vizsgálatok során arra kerestem a választ, hogy elsősorban milyen információk után érdeklődnek a gazdálkodók, és ahhoz, hogy a szaktanácsadók és falugazdászok megfelelő válaszokat adjanak, honnan szerzik be az információt, milyen forrásokat vesznek igénybe. A termelők információs igényeit mutatja a (29. ábra). Az összesítő átlagok alapján megállapítható, hogy leginkább a pályázatokkal, támogatásokkal kapcsolatos információk iránt

érdeklődnek az információt kérők. Ez látszólag ellent mond a feladat tényezős vizsgálatok eredményeinek, de ha összehasonlítjuk a tényezőket láthatjuk, hogy nem igazságtalanul ennek megfelelően.



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

Varianciaanalízis eredménye: 6/c melléklet

Az összesítő átlagok értékei a többi tényező esetében négy-egész alatt maradtak, értékük viszonylag homogén. Sorrendben a második és a harmadik helyen a piaci és a szakmai információkat jelölték meg a válaszadók. A termelők a földügyi- és pénzügyi információkkal kapcsolatban értesültebbek, az adatok alapján, ezek az információk kapták a legalacsonyabb átlagértéket. A gazdálkodók a szaktanácsadások és egyéb tájékoztatók során szerzett információkra, tanácsokra nagy hangsúlyt fektetnek, ezért nagyon fontos a naprakész információk ismerete, hiszen egy nem megfelelő, rossz tanács, gazdálkodási problémákhoz vezethet. KOCSONDI és mtsai (1997) a birtokméret függvényében vizsgálta a szaktanácsadás és a szakirodalmi információszerzés iránti igényt és azt tapasztalták, hogy a nagyobb méretű földterületen gazdálkodók nagyobb mértékben látják szükségét a folyamatos tájékozódásnak. Az eredményes és sikeres munkavégzés elengedhetetlen feltétele a szakmai információk (fajta, technológia) ismerete, ezt a tényezőt minősítették a legmagasabb értékkel. Ezt támasztja alá NAGY és mtsainak (2000) vizsgálati eredménye is, amelyet egy csoportos szaktanácsadáson tartott fejési bemutató keretében végeztek Hajdú-Bihar megye 10 falugazdász körzetében. Eredményeik szerint ilyen módon a gazdálkodók szakismertét bővíteni tudják, felhívják figyelmüket a kritikus pontokra.

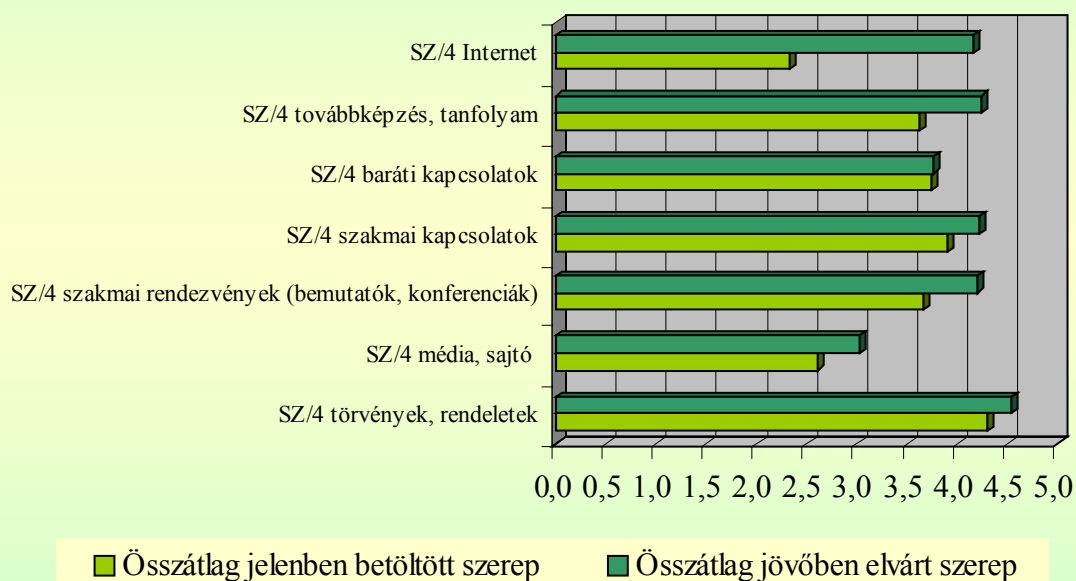
A minősítések alapján a gazdálkodók a pályázatokkal, támogatásokkal kapcsolatos, valamint a piaci információk iránt érdeklődnek leggyakrabban. A szaktanácsadók fontos feladata, hogy tájékoztassa a gazdálkodókat a piaci helyzetről, arról, hogy milyen terméket állítsanak elő, és milyen minőségben. A helyszíni szaktanácsadások során az a cél, hogy naprakész, hiteles ismeretekkel, információkkal lássák el a tréningeken résztvevő gazdálkodókat, valamint tájékoztassák őket arról, hogy amennyiben szükséges változtatásokat bevezetni, ez a módosítási javaslat milyen előnyökkel járhat. A falugazdászok válaszaiból kitűnik, hogy leginkább a pályázatokkal, támogatásokkal kapcsolatos tudnivalók után érdeklődnek tőlük a termelők, majd ezt követi az adminisztrációval kapcsolatos információs igény. Az ezt követő minősítések sem mondhatóak alacsonynak, az átlagértékek 3,5 körül mozognak. Sorrendben a következő legmagasabb értékkel a piaci információk utáni igény jelenik meg, majd ezt követi a földügyi, szakmai és a jogi információk minősítése, legkevésbé a pénzügyi információk keresettek.

A szaktanácsadók és falugazdászok összehasonlításának eredményére elmondható, hogy egy tényező kivételével a falugazdászok átlagértékei magasabbak. A szaktanácsadóktól leginkább a szakmai információk (fajta, technológia) iránt érdeklődnek a termelők (Sz: 3,82), míg a falugazdászoknál ez a tényező csak a negyedik helyen szerepel (F: 3,55). A legnagyobb eltérés a pályázatokkal, támogatásokkal kapcsolatos információk megítélésénél tapasztalható (Sz: 3,77 F: 4,5). A többi minősítés eredménye nagy hasonlóságot mutat, az eltérések értéke néhány tized (0,08-0,31), vagyis a szaktanácsadók és a falugazdászok hasonlóan látják a termelők információigényét.

Az információforrás vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy a szaktanácsadók és falugazdászok honnan szerzik be az információkat, illetve melyek a leggyakrabban igénybe vett információforrások. A megkérdezetteknek a jelenben betöltött helyzet minősítése mellett, a jövőben elvárt szerepet, azaz a vizsgált tényezők jövőbeni várható változását is értékelni kellett (30. ábra). A válaszadók információszerzése szempontjából a jelenben kiemelt fontosságú a jogszabályok (törvények, rendeletek, határozatok) ismerete. Ezek alapvetően meghatározzák teendőiket, a kiadott utasításokat. A munkahelyi információs rendszer kiépítése rendkívül fontos. Ha jól működik, számos kommunikációs hiány, probléma és konfliktus elkerülhető. A vezetési feladatok között kiemelkedő fontosságú az információszerzés, ezen belül az emberi kapcsolatok jelentős szerepet játszanak. Nem véletlen, hogy a sorrendben a következő a szakmai és a baráti kapcsolatok jelentősége, olyan tényezőket hátrább utasítva, mint a továbbképzés, tanfolyam, vagy a szakmai rendezvények.

A szakmai rendezvények, bemutatók, konferenciák, mint információforrás, már alacsonyabb minősítést kapott. Ennek nem feltétlenül az az oka, hogy ott nem szereznek érdemi információkat, hanem valószínűleg ritkábban szerveznek ilyen jellegű összejeveteleket, pedig

kiváló lehetőség nyílt kapcsolat kiépítésére, ápolására, hasznos információk beszerzésére. Az Internet használata manapság egyre jobban előtérbe kerül, ám az adatok alapján mégis a legalacsonyabb pontszámot kapta. Sajnos kevés szaktanácsadó és falugazdász részére biztosított a megfelelő technikai háttér, ezért az információkat elsősorban más területről kell megszerezni. A jövőben a kiépítés szerepe várhatóan tovább fog növekedni.



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

Varianciaanalízis eredménye: 6/d melléklet

Az összesítő átlag eredményeiből kitűnik, hogy a jövőben elvárt szerep minősítése esetén minden tényezőt egyértelműen magasabb pontszámokkal értékelték a válaszadók, a sorrend minimális mértékben változott. A törvények, rendeletek ismerete és a szakmai kapcsolatok megítélése nem változott. A baráti kapcsolatok szerepe háttérbe szorult, ugyanakkor előtérbe került a továbbképzések, tanfolyamok szükségessége. A legkiemelkedőbb változást az Internet esetében tapasztalhattunk mind a szaktanácsadók, mind a falugazdászok esetében, ami azt jelenti, hogy a megkérdezettek tisztában vannak ennek a forrásnak a jelentőségével és lehetőségével.


Az információforrások minősítésére vonatkozóan eltéréseket tapasztalhatunk a válaszadók között (11. táblázat). A szaktanácsadók szerint a jelenben a szakmai kapcsolatok és a jogszabályok ismerete a legfontosabb, majd ezt követi a baráti kapcsolatok és a szakmai rendezvények jelentősége. A legkisebb szerep a médianak és az Internetnek jut a jelenben. Az információforrások jövőbeli megítélése minimális változást mutat. Az első három helyen


szereplő tényező megítélésében változás nem történt, a jövőben is nagy szerepet kapnak. Ugyanakkor előtérbe került a továbbképzés, tanfolyam és az Internet jelentősége és a baráti kapcsolatoknak kisebb szerepet szeretnének tulajdonítani.

11. táblázat

Információforrások minősítése a jelenben és a jövőben

	Falu- gazdász	Falu- gazdász	Falu- gazdász	Szaktanács- adó	Szaktanács- adó	Szaktanács- adó
	jelenben betöltött szerep	jövőben elvárt szerep	változás mértéke	jelenben betöltött szerep	jövőben elvárt szerep	változás mértéke
SZ/4 törvények, rendeletek	4,71	4,89	0,18	3,93	4,21	0,29
SZ/4 média, sajtó	2,70	3,07	0,38	2,54	3,00	0,46
SZ/4 szakmai rendezvények (bemutatók, konferenciák)	3,70	4,27	0,58	3,62	4,10	0,48
SZ/4 szakmai kapcsolatok	3,73	4,04	0,31	4,11	4,41	0,31
SZ/4 baráti kapcsolatok	3,87	3,82	-0,05	3,68	3,74	0,06
SZ/4 továbbképzés, tanfolyam	3,75	4,46	0,70	3,52	4,07	0,55
SZ/4 értekezlet	3,66	4,18	0,51	-	-	-
SZ/4 Internet	2,34	4,38	2,04	2,33	4,00	1,67

 Legnagyobb a változás mértéke

 Legkisebb a változás mértéke

Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

Varianciaanalízis eredménye: 6/e melléklet

A falugazdászok minősítései alapján a jelenben a törvények, rendeletek segítségével szerzik be a legtöbb információt. Ezen tényező megítélése kiemelkedik a többihez képest, ugyanis közel egy-egésszel kapott magasabb átlagértéket, mint a többi tényező. Sorrendben a következő információforrás a baráti kapcsolatok és a továbbképzés, tanfolyam szerepe. A jelenbeli legalacsonyabb minősítést hasonlóan a falugazdászokhoz a média és az Internet kapta. A jövőbeli minősítésekről elmondható, hogy egy tényező kivételével, az információforrások jövőben elvárt szerepe nőtt. A falugazdászok a baráti kapcsolatok jövőben elvárt szerepét csökkenteni szeretnék. A tényezők megítélésének sorrendjében az első hely kivételével változás történt. A jelenhez képest a jövőben nagyobb szerepet szánnak a továbbképzés, tanfolyam és az Internet segítségével szerzett információknak, a baráti kapcsolatok jelenben betöltött helyét szeretnék visszaszorítani.

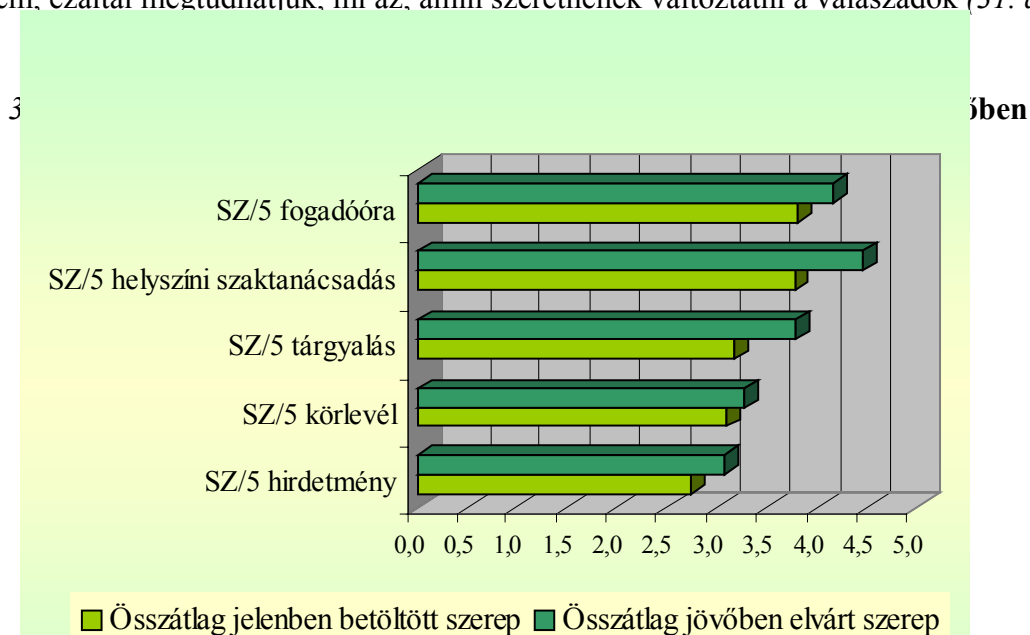
Az eltéréseket elemezve elmondható, hogy az Internet megítélése változott a legnagyobb mértékben a jelenbeli megítéléshez képest mindkét válaszadó csoportnál (Sz: 1,67 F: 2,04), de jelentős a továbbképzés, tanfolyam (Sz: 0,55 F: 0,70) eltérése is. A legkisebb változás mindkét esetben a baráti kapcsolatok megítélésénél történt (Sz: 0,06, F: -0,05).

Az információs vizsgálatok eredményeire összességében elmondható, hogy a termelők leginkább pályázatokkal kapcsolatos, valamint a piaci információk iránt érdeklődnek. Csak ez után következnek a szakmai információk. Az információforrások jelenben és a jövőben elvárt szerepe alapján végzett minősítések esetében az első helyen egyik válaszadó csoportnál sem történt változás. A szaktanácsadók számára a legjelentősebb is a szakmai kapcsolatok révén gyűjtött információ, a falugazdászok a törvények, rendeletek jelentőségét minősítették a legmagasabb értékkel. Mindkét válaszadó csoport a jövőben növelni szeretné a továbbképzés, tanfolyamok és az Internet információforrásként betöltött szerepét.

4.2.1.3 Kommunikációs vizsgálatok

Külön kérdéscsoportban vizsgáltam a kommunikációs tényezőket. A vizsgálatok célja, hogy megállapítsam, milyen kommunikációs formákat részesítenek előnyben a szaktanácsadók és a falugazdászok a mindennapi munkájuk során, illetve milyen tényezők befolyásolják a fölfelé (intézményi szektor) és lefelé (gazdálkodók) irányuló kommunikációjukat.

A kommunikációs formák vizsgálatakor a jelenben betöltött szerep mellett, a jövőben elvártra is rákérdeztem, ezáltal megtudhatjuk, mi az, amin szeretnének változtatni a válaszadók (31. ábra).



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

Varianciaanalízis eredménye: 6/f melléklet

n = 100


A szaktanácsadók és falugazdászok válaszai alapján végzett összesítést öt tényező esetében tudtam elvégezni, mert a kérdőíveken más-más eltérő tényezők is szerepeltek. Az összesítő eredmények alapján a jelenben a legmagasabb átlagértéket a fogadóórák szerepe mutatja, majd ezt követi a helyszíni szaktanácsadás jelentősége. A többi kommunikációs forma jelentőségét nem értékelték magasra a válaszadók, értékük három-egész körül mozog. Legkevesebb a hirdetéseknek van szerepe a szaktanácsadók és falugazdászok munkavégzése során.


A jövőben elvárt szerep minősítésénél szembe tűnik, hogy a különböző kommunikációs formák szerepét egyértelműen növelni szeretné valamennyi válaszadó. A sorrend csak az első helyen változott, a jövőben nagyobb szerepet szánnak a helyszíni szaktanácsadásnak. A részletező eredmények eltérést mutatnak a válaszadók minősítéseiben (12. táblázat). A szaktanácsadói kérdőívek adatai alapján a jelenleg leghatékonyabb kommunikációs formának egyértelműen a helyszíni szaktanácsadás bizonyult, de jelentős szerepet játszanak az eredményes munkavégzésben az előadások, a bemutatók, valamint a tárgyalások is. Az említett kommunikációs formák előnye a személyes kapcsolat és az azonnaliság. A személyek közötti kommunikáció lehetőséget ad a kérdések felmerülésére, és ezzel egy időben válaszadási lehetőséget is biztosít a problémákkal kapcsolatban. A hirdetéseknek és a körlevélnek a szaktanácsadó válaszadók egyöntetűen nem tulajdonítanak nagyobb jelentőséget, átlagértékük három-egész alatt mozog.

12. táblázat

Kommunikációs formák minősítése a jelenben és a jövőben

	Falu- gazdász	Falu- gazdász	Falu- gazdász	Szaktanács- adó	Szaktanács- adó	Szaktanács- adó
	jelenben betöltött szerep	jövőben elvárt szerep	változás mértéke	jelenben betöltött szerep	jövőben elvárt szerep	változás mértéke
SZ/5 hirdetés	3,47	3,88	0,41	2,07	2,32	0,25
SZ/5 körlevél	3,87	4,07	0,20	2,36	2,48	0,12
SZ/5 utasítás	3,91	3,88	-0,03			
SZ/5 értekezlet	3,73	4,19	0,46			
SZ/5 előadás				3,41	3,90	0,43
SZ/5 bemutató				3,34	3,86	0,53
SZ/5 tárgyalás	3,06	3,84	0,78	3,36	3,79	0,57
SZ/5 helyszíni szaktanácsadás	3,35	4,20	0,84	4,17	4,70	0,53
SZ/5 fogadóóra	4,58	4,73	0,14	3,05	3,62	0,57

 Legnagyobb a változás mértéke

 Legkisebb a változás mértéke

Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

Varianciaanalízis eredménye: 6/g melléklet

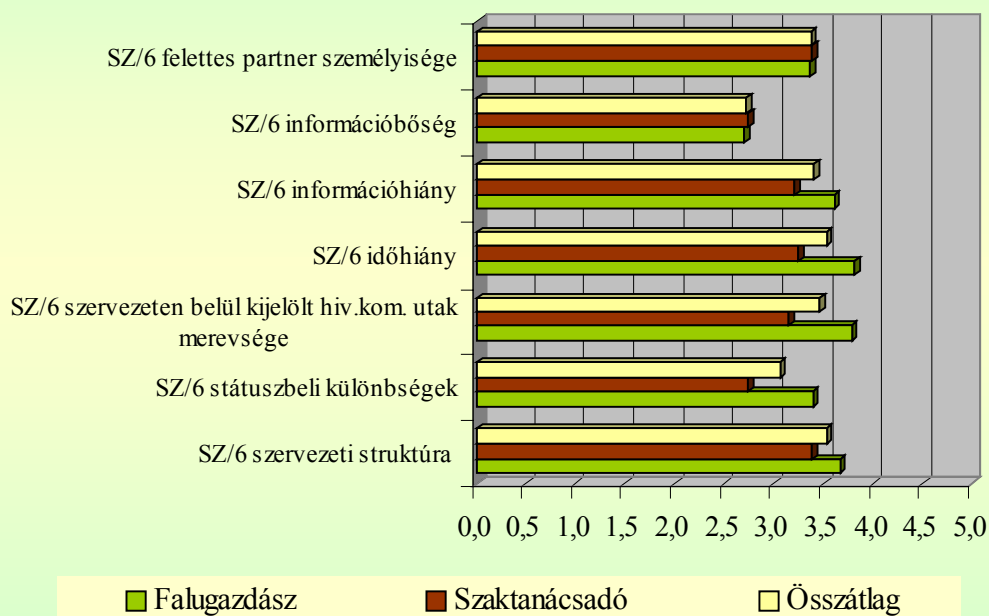
A jövőben valamennyi kommunikációs forma magasabb értékkel szerepel. A sorrendben előtérbe került a bemutatók jelentősége a tárgyalással szemben. A fogadóórák esetében érdekes, hogy jelentőségét a jövőben növelni szeretnék, annak ellenére, hogy több válaszadó nem minősítette magas pontszámmal. Elmondásuk alapján felesleges külön fogadóórát tartani, mivel telefonon, vagy személyesen bármikor elérhetők.

Ha megvizsgáljuk a falugazdászok minősítéseit megállapítható, hogy az adott értékek viszonylag magasak. A jelenben a legfontosabbnak – szemben a szaktanácsadókkal – a fogadóórákat tartják. Ezt követi az utasítás és a körlevél alkalmazása. A jelenben legkevésbé a tárgyalásnak és a helyszíni szaktanácsadásnak van jelentősége. A jövőben elvárt szerep lényegesen különbözik a jelenbelitől. A fogadóórák továbbra is a legmeghatározóbbak, de a helyszíni szaktanácsadás és az értekezlet szerepével kapcsolatos elvárások nőttek és a sorrendben is előrébb kerültek. Ezek a formák igen hasonlóak a vezetői munka szempontjából, hiszen a személyes, szóbeli kommunikáció során lehetőség van a konkrét kitűzött célok megvitatására, s az adott téma szempontjából fogadóórán, értekezleten, illetve tájékoztatón hangzanak el a legfontosabb információk. A falugazdászok a hatékony és eredményes kommunikációnak egyöntetűen nagy jelentőséget tulajdonítanak, hiszen minden tényezőt átlag feletti értékkel minősítettek, és a jövőben is az a céljuk, hogy a lehető legtöbb eszközzel tájékoztassák a termelőket a különböző szakmai információkról.

Az eltéréseket elemezve elmondható, hogy a jövőben minden kommunikációs forma szerepét növelni szeretnék a válaszadók, kivéve az utasítást (vált: -0,03). A jelenbeli és jövőbeli minősítések közötti legnagyobb eltérések a falugazdászok eredményeinél figyelhető meg, a helyszíni szaktanácsadás (vált: 0,84) és a tárgyalás (vált: 0,78) megítélésénél. A szaktanácsadók esetében a legnagyobb eltérés a tárgyalás és fogadóóra megítélésénél figyelhető meg (0,57).

Külön vizsgálatokat végeztem arra vonatkozóan, hogy a fölfelé és a lefelé irányuló kommunikáció eredményességét mi befolyásolja a legnagyobb mértékben. A fölfelé (felettes intézményi szektor felé) irányuló kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálati eredményeit mutatja a 32. ábra. Az összesítő átlagok értéke viszonylag homogén. Az eredmények alapján a kommunikációt leginkább befolyásoló tényező a szaktanácsadói szervezet struktúrája. A nem megfelelő szervezeti struktúra jelentős gátlótényező a hatékony szakmai kommunikációban. Nem sokkal kapott alacsonyabb átlagminősítést az időhiány, a szervezeten belül kijelölt hivatalos kommunikációs utak merevsége és az információhiány. A formális kommunikációs utak merevsége általában összekapcsolódik az időhiány tényezővel. Sok esetben a kevés időre hagyatkozva nem tudnak érdemi információkat beszerezni a felettesektől, illetve az adott probléma valamilyen módon megoldódik, vagy aktualitását veszti mire a feletteshez eljutna.

Gyakran ez a helyzet vezet az információhiányhoz. A felettes partner személyisége a vezetői stílust nagymértékben befolyásolja, ezáltal közvetetten hat a kommunikáció eredményességére. A fölfelé irányuló kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezők minősítése a felettes partner személyisége és a státuszbeli különbségek alapján.



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

Varianciaanalízis eredménye: 6/h melléklet

A szaktanácsadók összességében az átlagtól alacsonyabb értékekkel minősítették a megadott tényezőket. Véleményük szerint a fölfelé irányuló kommunikációt leginkább a szervezeti struktúra befolyásolja, ezt követi a felettes partner személyisége, az idő- és információhiány, valamint a kommunikációs utak merevsége. A több tényező befolyásoló hatása kevésbé jelentős, átlagértékük három-egész alatti. A falugazdász válaszadók minősítése alapján a szakmai kommunikáció eredményességét elsősorban az időhiány, a szervezeten belül kijelölt hivatalos kommunikációs utak merevsége, a szervezeti struktúra, valamint az információhiány befolyásolja, gyakran akadályozza. Az információhiány bizonytalanság érzetet vált vagy válthat ki. A falugazdász információhiány következtében nem tud megfelelő tanácsot adni, téves következtetést vonhat le, ami a termelők esetében növeli a döntések bizonytalanságát, visszavetve ezzel a termelés gazdaságosságát. Az információhiány, mint konfliktusforrás érzékeny területe lehet a vezetésnek. A kevés információ, ahogy az ábrából is kitűnik, sokkal inkább az eredményes kommunikációt nehezítő tényező, mint az információbőség.

A szaktanácsadók és falugazdászok minősítései közötti eltéréseket elemezve elmondható, hogy összességében a falugazdászok magasabb értéket adtak a felsorolt tényezőknek; kivételt képez

két tényező, a felettes partner személyisége (Sz: 3,38 F: 3,37) és az információbőség (Sz: 2,74 F: 2,71), melyek megítélése a szaktanácsadóknál magasabb. A legnagyobb eltérés a státuszbeli különbségek (Sz: 3,39 F: 3,67) és a szervezeten belül kijelölt kommunikációs utak merevsége (Sz: 3,15 F: 3,79) megítélése esetén fordult elő. Összességében a szervezeti struktúra és az időhiány a két legmeghatározóbb tényező a fölfelé irányuló eredményes kommunikációban.

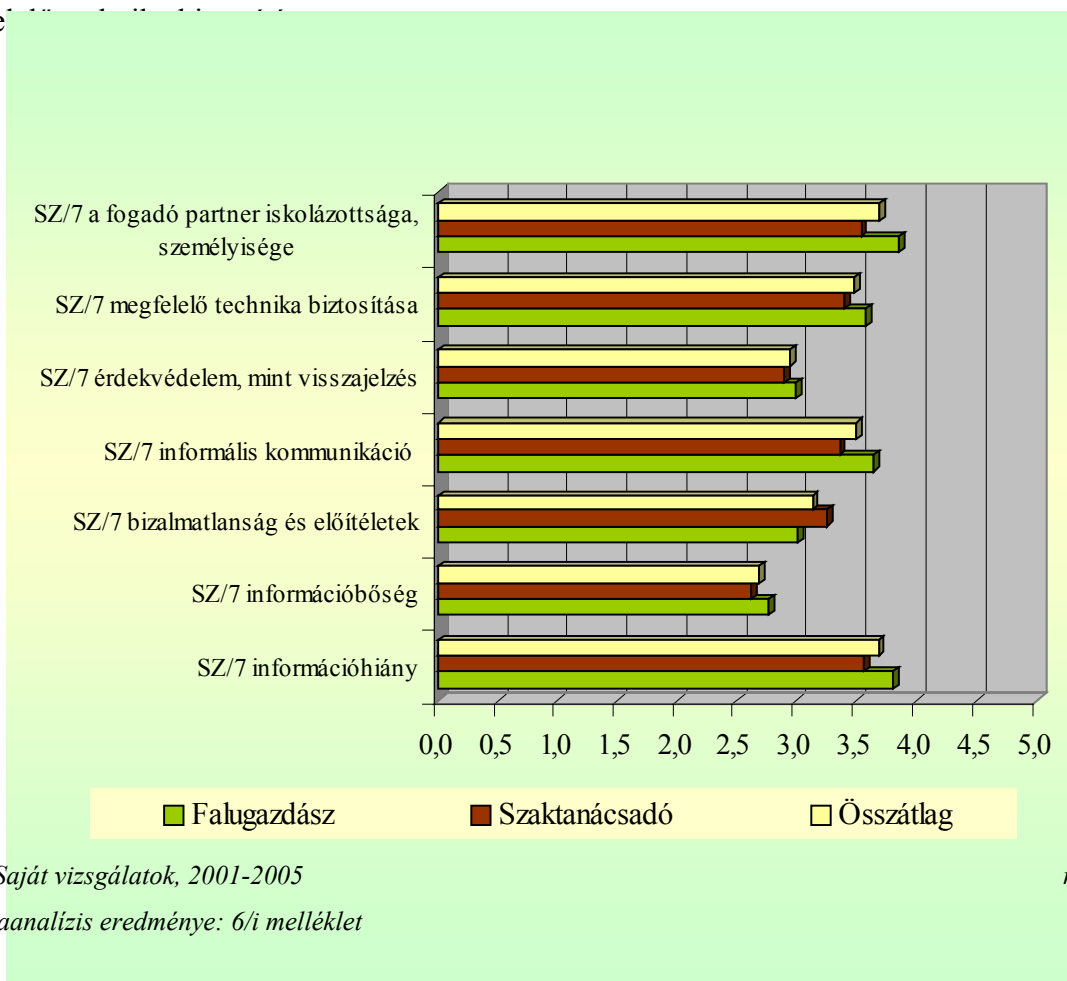
A szervezetekben a lefelé (gazdálkodók felé) irányuló kommunikáció hatékonyabb és eredményesebb. A hivatalos kommunikációs utak és csatornák kiépítettsége lefelé irányul. Ezért a jól működő szervezetekben ez a kommunikációs irány az eredményesebb. A vezetés feladata, hogy ezzel párhuzamosan támogassa, elősegítse a felfelé irányuló kommunikációt. Itt azonban sajátos az alá- és fölérendeltségi helyzet, mivel a lefelé irányuló kommunikációban olyan tényezők is szerepet kapnak, mint a felettes vezető fogadókészsége, a szakmai tartalom, a hitelesség, az eredményesség.

A szaktanácsadó szervezetekben a fölfelé és a lefelé irányuló kommunikáció sajátos helyzetű, mivel a lefelé irányuló kommunikáció ugyanolyan nehézséggel bír, mint a felfelé irányuló. Nincs lefelé irányuló hierarchizáltság, nincs alá- és fölérendeltségi viszony, a fogadó információs igénye és a tanácsadó szavahihetősége lesz az, ami eldönti a lefelé irányuló kommunikáció eredményességét, hatásosságát. Ehhez azonban a megfelelő háttértámogatás nélkülözhetetlen a szaktanácsadó részére. Állandó informálás, naprakész adatok szükségesek, különösen azokon a területeken, ahol folyamatos a változás, mint a piac, az adó, illetve a jogi területek.

A szaktanácsadók és a falugazdászok válaszai alapján a lefelé irányuló kommunikációt leginkább a fogadó partner, azaz a termelők iskolázottsága, személyisége és az információhiány befolyásolja (33. ábra). A fogadó partner iskolázottsága, személyisége azért fontos, mert a falugazdászoknak és a szaktanácsadóknak a mindennapos kapcsolattartás során meg kell találni a közös hangot a különböző végzettségű termelőkkel, hogy a leghatékonyabban és legeredményesebben járuljanak hozzá a termelés sikerességéhez, ami, mint tudjuk, sok esetben nem egyszerű feladat. Az információhiány akárcsak a fölfelé irányuló kommunikációban, szintén fontos tényező, mert nagymértékben hozzájárulhat a termelés veszteségességéhez, ugyanakkor a túlzott információ mennyiségének jelenlétét ez esetben sem tartották akadályozó tényezőnek. Nem sokkal kapott alacsonyabb értéket az informális kommunikáció, például a pletyka, folyosói hírek zavaró hatása, ami szintén megnehezítheti a falugazdászok munkáját, valamint a megfelelő technika hiánya, ami a mai világban elengedhetetlen tényező. A lefelé irányuló kommunikációt, akárcsak a fölfelé irányulót, legkevésbé az információbőség befolyásolja.

A lefelé irányuló szakmai kommunikációt vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy a szaktanácsadók és falugazdászok ugyanazokat a tényezőket minősítették a három legmagasabb értékkel, csak a sorrendben találhatunk eltérést. A szaktanácsadók szerint a lefelé irányuló kommunikációt

leginkább az információhiány befolyásolja, ezt követi a fogadó partner tulajdonsága, a megfelelő technika biztosítása és az informális kommunikáció. A falugazdászoknál a sorrend más. Szerintük a fogadó partner határozza meg leginkább a lefelé irányuló kommunikáció eredményességét, majd ezt követi az információhiány, az informális kommunikáció és a megfelelő technika biztosítása.



Az összehasonlítások eredményeire elmondható, hogy a bizalmatlanság és előítéletek kivételével (Sz: 3,25 F: 3,01), minden tényezőt magasabbra értékelték a falugazdászok. A minősítések közötti eltérések nem túl magasak (0,11 - 0,32). A tényezők minősítése közötti legnagyobb eltérés a fogadó partner iskolázottsága, személyisége megítélésénél tapasztalható (Sz: 3,54 F: 3,85). Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a lefelé irányuló kommunikációt elsősorban a fogadó partner személyisége és az információhiány befolyásolja.

A falugazdászok számára készített kérdőívek utolsó kérdése a szakmai kommunikáció tartalmának meghatározására irányult. Elemzésére úgynevezett kommunikációs tényezőket fogalmaztam meg (34. ábra). A kommunikációs tényezők vizsgálata során arra kerestem választ, hogy a falugazdászok kommunikációjában ezek milyen arányban jelennek meg.

Megállapítható, hogy a fölfelé irányuló kommunikáció során a falugazdász utasításokat kap a munkája elvégzésére vonatkozóan, illetve tájékoztatja a feletteseket, adatokat, információt továbbít a termelők problémáiról, mindennapos helyzetéről. Ezt a három tényezőt négy feletti

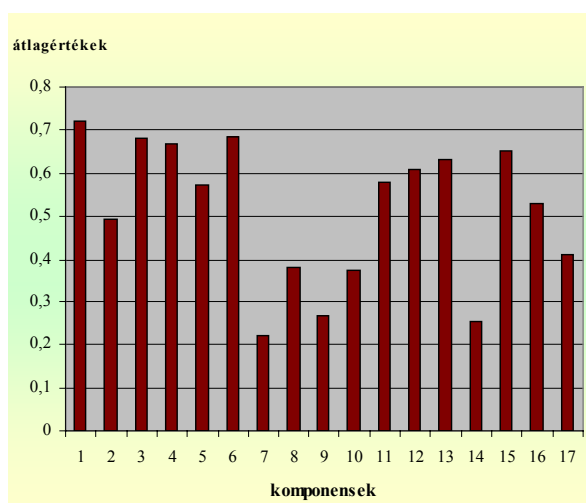
A szaktanácsadói kérdőívek alapján minden egyes kérdéscsoportból a lehető legkevesebb számú komponensbe tömörítettem az információt. Azok a változók kerültek egy komponensbe, amelyek leginkább összetartoznak hasonló varianciájuk alapján. Az adattömörítésre szükség volt, mert így 69 változóból 29 főkomponenst készítettem a 9 kérdéscsoportra, amely 2,17-szeres adatredukció (több mint a fele az adatoknak redukálódott, miközben az információtartalom kb. 70-75%-a megmaradt). A komponensek szerephez jutnak a csoportosításkor is és a csoportok értelmezésekor is. Ezután ismét varianciaelemzést hajtottam végre a főkomponensekre nem, kor végzettség, illetve működési terület alapján és azon főkomponensek esetében, amelyekre szignifikáns különbség adódott, megnéztem a különbség okát. Az adatokat klaszterelemzésnek vettem alá az összes kérdés szerint, majd varianciaelemzéssel megnéztem, mely komponensekben különböznek igazán a csoportok. A szaktanácsadói kérdőívek adatain végzett elemzések alapján 17 főkomponenst különítettem el.

1. főkomponens: segítség pályázathoz, agrártámogatáshoz, családi gazdaságokhoz
2. főkomponens: segítség a szövetkezetekhez, fogadóórák, gazdanapok szervezése
3. főkomponens: új értékesítési lehetőségek, tájékoztatás piaci viszonyokról
4. főkomponens: szakigazgatási tájékoztatás, tájékoztatás a kormányzati döntésekről
5. főkomponens: jogi információ, pályázat (+) - szakmai információ (-)
6. főkomponens: pénzügyi információ, piaci információ
7. főkomponens: jelenben: média, sajtó, szakmai kapcsolatok és rendezvények
8. főkomponens: jelenben: szakmai rendezvények, tanfolyamok, törvények, rendeletek
9. főkomponens: jelenben: internet, baráti kapcsolatok
10. főkomponens: jövőben: baráti kapcsolatok, internet, szakmai kapcsolatok, rendezvények
11. főkomponens: jelenben: körlevél, hirdetmény, tárgyalás
12. főkomponens: jelenben: értekezlet, utasítás, szaktanácsadás
13. főkomponens: jövőben: értekezlet, hirdetmény, körlevél, tárgyalás
14. főkomponens: jövőben: helyszíni szaktanácsadás
15. főkomponens: felettes partner személye, szervezeti struktúra
16. főkomponens: információhiány, vagy bőség (+) státuszbeli különbségek (-)
17. főkomponens: fogadó iskolázottsága, technikai biztosítás, információbőség

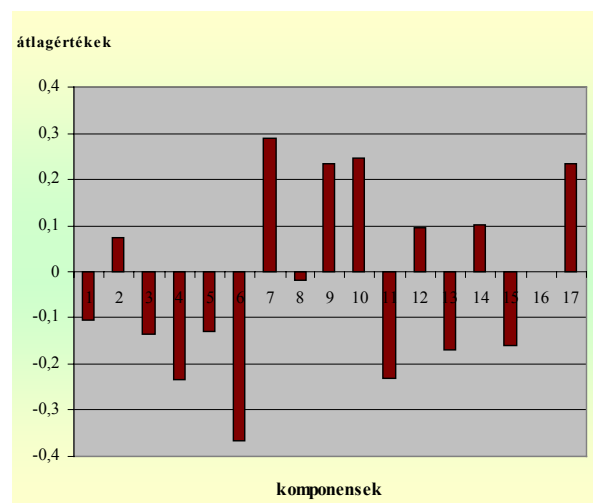
A fenti tényezők alapján a szaktanácsadók négy csoportja alakult ki (35. ábra). Az első klaszterbe a kérdőívek 17%-a sorolható. Ide azok a válaszadók tartoznak, akik számára minden tényező megítélése jelentős, ez az úgynevezett „pozitív” csoport. Az eredmények alapján kiemelkednek a munkájukra vonatkozó kérdések, vagyis az 1. főkomponensbe tartozó tényezők, azaz a segítségnyújtás pályázathoz, agrártámogatáshoz, családi gazdaságokhoz megítélése (átlagérték: 0,72024). Szintén magas az átlagértéke a 3. főkomponensbe (új értékesítési

lehetőségek, tájékoztatás piaci viszonyokról, átlagérték: 0,6804) és a 4. főkomponensbe tartozó tényezőknek (szakigazgatási tájékoztatása, tájékoztatás a kormányzati döntésekről, átlagérték: 0,6669). Az elemzés alapján kiemelkedő a 6. főkomponens, azaz a pénzügyi-, piaci információk értékelése is (átlagérték: 0,68457). A fölfelé irányuló kommunikációt befolyásoló tényezők közül kiemelkedik a felettes partner személye és a szervezeti struktúra (átlagérték: 0,65232). A kommunikációs formák jövőbeli minősítése alapján az értekezlet, hirdetemény, körlevél és tárgyalás szerepe emelkedik ki, azaz a 13. főkomponensbe tartozó tényezőké (átlagérték: 0,63063).

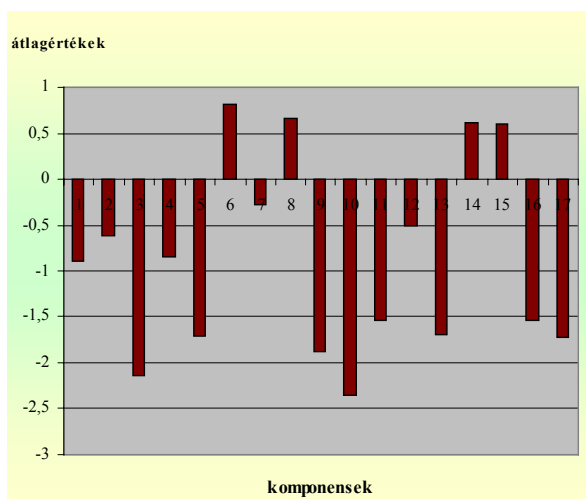
35. ábra: A szaktanácsadók klaszterelemzése



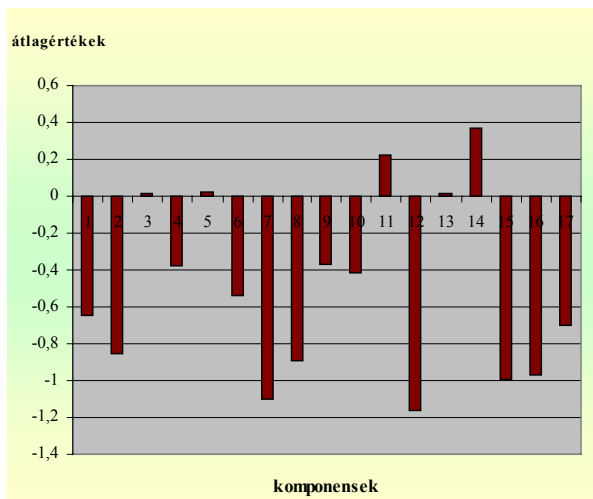
1. klaszter „pozitív”



2. klaszter „pozitív-vegyes”



3. klaszter „negatív-vegyes”



4. klaszter „negatív”

Forrás: Saját vizsgálatok

A kérdőívek jelentős része (40%-a) a „pozitív-vegyes” csoportba sorolható. Ezen válaszadók, ahogy az ábra is mutatja, hét komponensbe (2., 7., 9., 10., 12., 14., 17.) tartozó tényezők szerepét

tartották jelentősnek. Ezek közül kiemelkedik a 7. főkomponens átlagértéke (0,29115), vagyis az információforrások közül a jelenben kiemelkedik a média, a szakmai kapcsolatok és a rendezvények. A jövőben a baráti kapcsolatok, internet, szakmai kapcsolatok, rendezvények lesznek jelentősek a 10. főkomponens átlagértékei alapján (0,24656). A lefelé irányuló kommunikációt befolyásoló tényezők közül kiemelkedik a 17. főkomponens átlagértéke (0,23488), vagyis a fogadó partner iskolázottsága, a megfelelő technikai biztosítása valamint az információbőség megítélése.

A „negatív-vegyes” csoportba tartozók – a kérdőívek 13%-a – inkább a munkájuk során jelentkező pénzügyi-piaci információs igényeket, azaz a 6. főkomponens tényezőit emelték ki (átlagérték: 0,81936). Ugyanakkor nagy jelentőséget tulajdonítanak a jelenben szakmai rendezvények, tanfolyamok, törvények, rendeletek szerepének (8. főkomponens, átlagérték: 0,66168), valamint a helyszíni szaktanácsadás jövőbeli szerepének (14. főkomponens, átlagérték: 0,62185). A fölfelé irányuló kommunikációt befolyásoló tényezők közül kiemelkedik a 15. főkomponens átlagértéke (0,60676), vagyis a felettes partner személye és a szervezeti struktúra hatása.

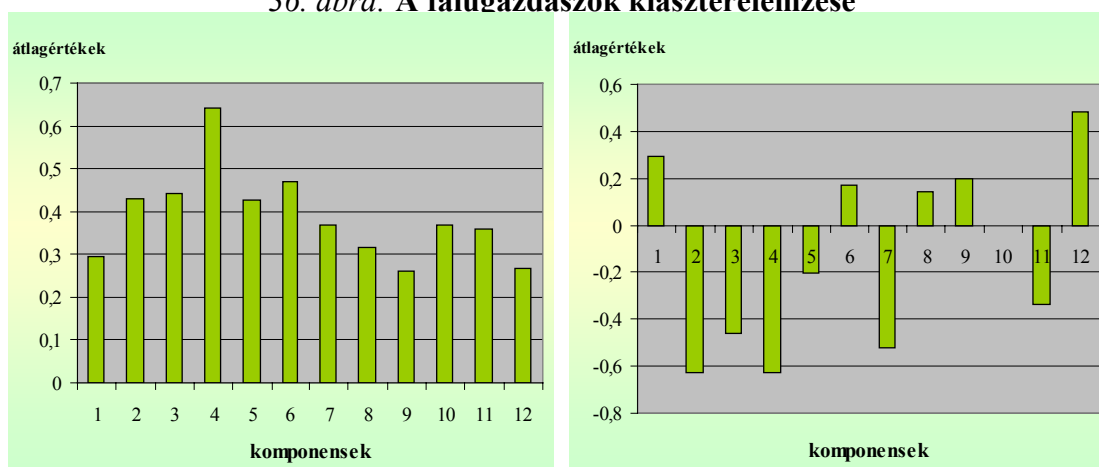
A negyedik klaszterbe a kérdőívek 30%-a sorolható. Az ide tartozó szaktanácsadók számára semmi sem jelentős, ez a „negatív” csoport. Két főkomponens azonban mégis kiemelkedik a csoportban, azaz a jelenben körlevél, hirdetmény, tárgyalás szerepe (11. főkomponens, átlagérték: 0,22476), a jövőben helyszíni szaktanácsadás meghatározó a kommunikációs formák közül (14. főkomponens, átlagérték: 0,36952).

A falugazdász kérdőíveknél is minden egyes kérdéscsoportból a lehető legkevesebb számú főkomponensbe tömörítettem az információt. Azok a változók kerültek egy főkomponensbe, amelyek leginkább összetartoznak hasonló varianciájuk alapján. Az adattömörítésre itt is szükség volt, mert így 105 változóból 43 főkomponenst készítettem a 12 kérdéscsoportra, ami 2,5-szeres adatredukciónak felel meg, miközben az információtartalom jelentős része megmaradt. A főkomponensek szerephez jutnak a csoportosításkor is és a csoportok értelmezésekor is. Ezután ismét varianciaelemzést hajtottam végre a főkomponensekre (nem, kor, végzettség, működési terület alapján) és azon főkomponensek esetében, amelyekre szignifikáns különbség adódott, megnéztem a különbség okát. A falugazdász kérdőív adatait is klaszterelemzésnek vettem alá az összes kérdés szerint, majd varianciaelemzéssel megnéztem, mely komponensekben különböznek igazán a csoportok. Az alábbi komponensekben tértek el:

1. főkomponens: jelenben: szakmai rendezvények, baráti kapcsolatok, szakmai kapcsolatok
2. főkomponens: jelenben: helyszíni szaktanácsadás, tárgyalás
3. főkomponens: segítség szövetkezetekhez, és családi gazdaságokhoz
4. főkomponens: új termelési lehetőségek, értékesítési csatornák, fajták, új technológia

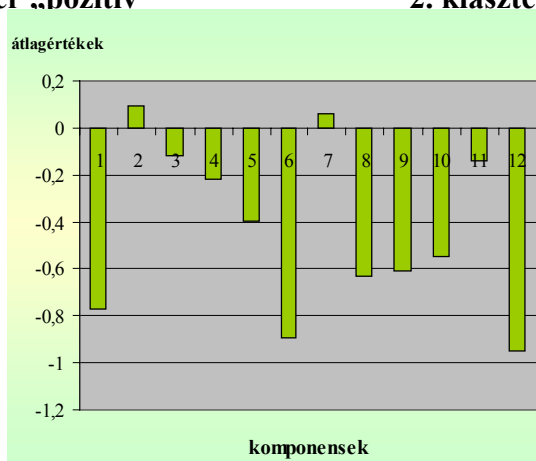
5. főkomponens: adminisztratív és jogi információ
6. főkomponens: jövőben: körlevél és utasítás,
7. főkomponens: jövőben: helyszíni szaktanácsadás, tárgyalás
8. főkomponens: jövőben: fogadóóra
9. főkomponens: információhiány, időhiány, felettes partner személyisége
10. főkomponens: a fogadó iskolázottsága, előítélet, informális kommunikáció
11. főkomponens: a fölfelé irányuló kommunikációban: javaslattétel, tanácsadás, véleménykülönbség kifejezése, útmutatás adása
12. főkomponens: a lefelé irányuló kommunikációban: információt ad, tanácsot ad, tájékoztat, meghallgat, egyetért, javasol, utasít

36. ábra: A falugazdászok klaszterelemzése



1. klaszter „pozitív”

2. klaszter „vegyes”



3. klaszter „negatív”

Forrás: Saját vizsgálatok

A főkomponensek alapján a falugazdák három csoportja alakult ki (36. ábra). A kérdőívek legnagyobb hányada (41%) az első csoportba tartozik. Az ide sorolt falugazdászok minden tényezőt viszonylag magas értékkel minősítettek. Különösképpen a 4. főkomponens emelkedik

ki, azaz a tájékoztató jellegű feladatok: új termelési, értékesítési lehetőségek, új fajták, új technológia bemutatása (átlagérték: 0,64054).

A kérdőívek 32%-a a „vegyes” csoportba sorolható, ahol a minősítések eltérőek. Mindössze öt komponens emelkedik ki a többi közül. A lefelé irányuló kommunikációban az információt továbbít, tanácsol, tájékoztat, meghallgat, egyetért, javasol, utasít tényezők szerepe jelentős (12. főkomponens, átlag: 0,48159). Az információforrások közül a jelenben a szakmai rendezvények, baráti kapcsolatok, szakmai kapcsolatok szerepe a meghatározó (1. főkomponens, átlag: 0,29298). Az FVM felé irányuló kommunikációt viszonylag jelentősen befolyásolja a felettes partner személye az információ- és az időhiány (9. főkomponens átlagérték: 0,20003).

A harmadik klaszter a „negatív” csoport, ahová azok a válaszadók tartoznak, akik számára a fenti tényezőkből szinte semmi sem fontos. Ide sorolható a kérdőívek 27%-a. Mindössze két tényező emelkedik ki a főkomponensek közül (2. és a 7. főkomponens), szerepük csak a többi tényezőhöz képest jelentős (2. komponens, átlag: 0,09519, 7. komponens, átlag: 0,06169).

A főkomponens- és klaszterelemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a „pozitív” csoportba tartozó válaszadók az új termelési lehetőségek, értékesítési csatornák, fajták, új technológia szerepét minősítették a legmagasabb értékkel. A „vegyes” csoportba tartozó válaszadók esetében a lefelé irányuló kommunikációban megjelenő tényezők (információt ad, tanácsot ad, tájékoztat, meghallgat, egyetért, javasol, utasít) szerepe emelkedik ki. A „negatív” válaszadók minden tényezőt alacsonyabb pontszámmal minősítettek, ugyanakkor a helyszíni szaktanácsadás jelenbeli és jövőbeli jelentőségét, szerepét ők sem vitatják, ez a tényező kapott egyedül pozitív átlagértéket.

A szakmai kommunikációs vizsgálatok során kimutattam, hogy a szaktanácsadók és a falugazdászok feladatainak megítélésében eltérések vannak, de az alapvető feladataik, illetve azok megjelenése a mindennapi munkájuk során hasonlóak. Tehát a két szakmai kommunikációs vonal párhuzamosságot rejt magában, melyben a feladatok nem jól elkülönítettek, ismétlődnek.

Az információ tényező vizsgálatok eredményei szerint a gazdálkodók leginkább a pályázatokkal kapcsolatos és a piaci információkat igénylik. Ennek a két információnak a minősítése megelőzi a szakmai információk értékelését is. Az információforrások között továbbra is meghatározó szerepe van a szakmai kapcsolatrendszernek. A szakmai kommunikációt befolyásoló tényezők közül a vizsgálati eredmények szerint az információáramlást leginkább a szervezeti struktúra és a szervezeten belüli kommunikációs vonalak kiépítettsége befolyásolja. Ezek szerint a szakmai kommunikációban meghatározó a szaktanácsadói struktúrák stabilitása, a kommunikációs vonalak kiépítése, rögzítése. A mezőgazdaságban az elmúlt évek változásai pontosan ezeket az információs, kommunikációs rendszereket változtatták meg, helyezték új alapokra, vagy

számolták fel. Az utóbbi években nagyon kevesen foglalkoztak azzal a kérdéssel, hogy a szakmai kommunikációban milyen problémák jelentkeznek. Az új kommunikációs rendszerek valójában még nem épültek ki, állandó változásban vannak, nem biztosítottak az üzemeltetés feltételei sem. A szakmai kommunikációban mind a fölfelé, mind a lefelé irányuló kommunikáció nehezebb. Ez a tanácsadói tevékenység sajátos strukturáltságából és szervezetéből adódik. A lefelé irányuló kommunikáció eredményességét a vizsgálatok szerint legerősebben a fogadó partner és az információhiány határozza meg.

A szaktanácsadók szerint kiemelkedő jelentőségű a gazdálkodókkal való napi kapcsolattartás, ahol a személyesen el tudják mondani problémáikat, fenntartásaikat. A helyszíni szaktanácsadások segítségével a gazdálkodók lehetőséget kapnak arra, hogy értesüljenek az új technológiai eljárásokról, módszerekről, fajtákról, gépekről, berendezésekről, illetve ezek segítségével mindezek gyakorlati alkalmazásáról. Mindezen ismeretek átadásához eredményes és hatékony kommunikációra van szükség a szaktanácsadás mindennapjaiban. A szaktanácsadók véleménye alapján a különböző kommunikációs formák közül a jövőben a tárgyalások, bemutatók, előadások mellett, elsősorban a helyszíni szaktanácsadásra kell a legnagyobb hangsúlyt fektetni. A helyszíni szaktanácsadások segítségével növelhető a gazdálkodók szakmai felkészültsége, szakismeretük folyamatos bővítése, valamint a naprakész termelési és termesztési információk ismerete.

A vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a falugazdászok fontos szerepet kapnak a mai mezőgazdaság eredményességének növelésében. Egyik legfontosabb feladatuk a tájékoztatás, mind a termelői, mind az intézményi szektor felé. A gazdálkodóknak minél nagyobb mértékű segítséget kell nyújtani a termelés hatékonyságának növeléséhez, ugyanakkor tájékoztatják a szakigazgatást a mezőgazdaság napi helyzetéről is. Az eredmények alapján a leggyakoribb feladatok: segítségnyújtás az agrártámogatások igényléséhez, termelők regisztrálása, jogszabályok értelmezése. A kommunikációs formák közül a személyes kapcsolaton alapuló fogadóórákat, helyszíni tanácsadást, valamint az értekezleteket részesítik előnyben. A fölfelé, illetve a lefelé irányuló kommunikációnál az információátadást, tájékoztatást jelölték meg legfontosabb feladatuknak.

4.2.2 A szervezeti kommunikáció vizsgálata

Szervezeti kommunikáció fogalmán, a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszert értem. A vizsgálatok során elsősorban arra kerestem választ, hogy milyen a mezőgazdasági szervezetek belső információs - kommunikációs hálózata, rendszere. Ezeket a vizsgálatokat kizárólag vezetői körben végeztem. A felvételezett adatokat valamennyi

csoportképző ismérv (nem, kor, végzettség, beosztás, működési forma, üzemméret) alapján kiértékeltem. A terjedelmi korlátok miatt nincs lehetőségem az összes eredmény bemutatására. Minden egyes kérdés esetében ismertetem a teljes mintán (365 db) végzett feldolgozás összesített eredményeit, valamint egy csoportképző ismérv alapján végzett elemzést mutatok be.

A szervezeti kommunikáció kérdéseinek kutatására az alábbi vizsgálatokat végeztem:

- ✓ kommunikáció feladat vizsgálatok,
- ✓ kommunikációs formák vizsgálata,
- ✓ értekezlet vizsgálatok,
- ✓ kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata,
- ✓ információs vizsgálatok.

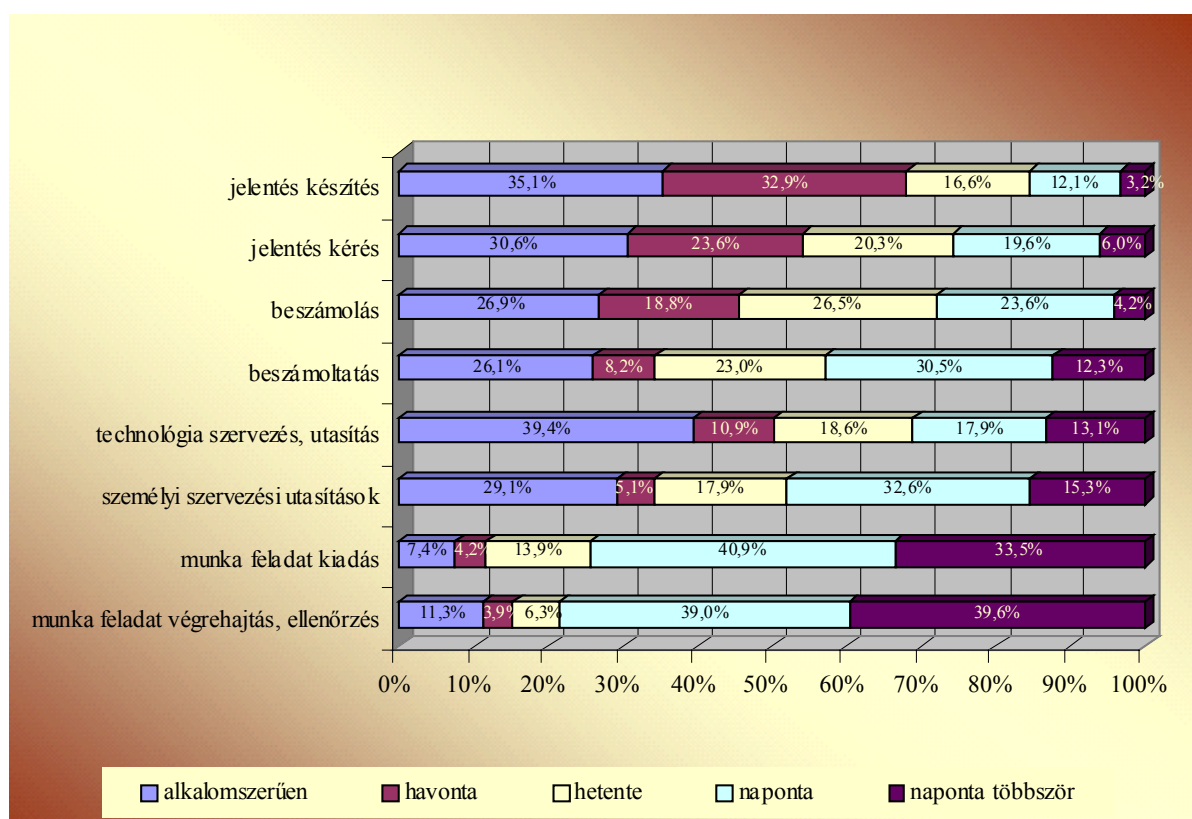
4.2.2.1 Kommunikációs feladat vizsgálatok

A szervezeti kommunikációs vizsgálatok során abból indultam ki, hogy a szervezetek vezetése - irányítása - működtetése során milyen kommunikációs feladatokat kell ellátnia a szervezetek vezetőinek. Annak vizsgálatát is célul tűztem ki, hogy a különböző szervezési, vezetési kommunikációs feladatok milyen gyakorisággal jelentkeznek a vezetők munkája során, illetve milyen eltérések tapasztalhatók vezetői szintenként. A kommunikációs feladatok gyakoriság vizsgálatának összevont eredményeit a 37. ábra mutatja be.

A kommunikációs feladatok gyakoriságának alakulását vezetési szintenként kiértékeltem. Az eredményeket terjedelme miatt a 7. melléklet tartalmazza. Az eredmények értékelésénél a vezetési szintenkénti eltérések bemutatásánál ezekre a számszerű adatokra szöveges formában hivatkozok.

Az ábra alapján a munka feladat végrehajtás, ellenőrzés a leggyakoribb kommunikációs feladat, közel 80%-os arányban naponta vagy naponta többször jellemző. Elsősorban alsó- és középvezetői szinten jelentkezik ennek a feladatnak a végrehajtása, ugyanis a válaszadó vezetők több mint 80%-a naponta, vagy naponta többször végzi az adott feladatot, de nem elhanyagolható a felsővezetőkénél sem, ahol ez az arány 70%-ot közelíti. A munkakiadás hasonló arányú, mint annak ellenőrzése. A naponta, illetve naponta többszöri munkakiadás az alsó- és középszintű vezetőkénél 80%-ban jellemző, míg a felsőszintű vezetőkénél ez az arány 10%-kal kevesebb, mint annak ellenőrzése. A legnagyobb eltérés az alkalmoszerű és a heti gyakoriság megjelölésénél tapasztalható. A felsőszintű vezetők kevesebb, mint fele annyi feladatot adnak ki alkalmoszerűen, mint amennyi feladatot ellenőriznek, ugyanakkor hetente 21%-ban adnak ki munkafeladatot, de heti szinten csak 8%-ban ellenőriznek. A középvezetők háromszor annyi munkát adnak ki hetente, mint amennyit ellenőriznek. Ezen eltéréseknek két oka lehet, vagy

időhiány miatt nem ellenőrzik a kiadott feladatokat, vagy nincs rá szükség, mert a kiadott feladatokat teljesítik a beosztottak, nincs szükség folyamatos ellenőrzésre. A személyi szervezési utasítások leginkább naponta jellemzőek, vezetői szintenként közel hasonló, 30% feletti arányban, ugyanakkor alkalmalszerűen elsősorban az alsószintű vezetők adnak ki utasításokat 37%-ban. A technológiai szervezés, utasítás alkalmalszerűen a leggyakoribb és elsősorban az alsószintű (45%) és a középszintű vezetők (43%) adják ki, de nem ritka, hogy felsővezető ad ki ilyen jellegű utasításokat (32%).



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

A beszámolás és beszámoltatás alkalmalszerűen és heti szinten hasonló arányokat mutat. Ugyanakkor összességében havonta több mint kétszer annyi beszámolás fordul elő, mint beszámoltatás. Ez az arány az alsó szintű vezetőknél háromszoros. Napi szinten összességében fordított helyzet alakult ki, vagyis háromszor annyi a beszámoltatás, mint a beszámolás, ami szintekre lebontva azt jelenti, hogy az alsószintű vezetőknél megközelíti, középszintűeknél meghaladja a kétszeres arányt, míg a felsőszintű vezetésnél nyolcszor annyi beszámoltatás történik naponta, mint beszámolás. Ez utóbbi eredmény nem meglepő, hiszen egy felsővezetőnek nem sok lehetősége van beszámolásra, csak értekezleteken, tulajdonosi összefüggéseken kell ilyen kommunikációs feladatokat teljesítenie.

A jelentés készítés és kérés gyakoriság arányainál eltérések tapasztalhatók. Alkalmalszerűen és havonta több jelentést készítenek, mint amennyit kérnek a vezetők. Heti és napi szinten fordított

arány alakult ki. Vezetői szintenként elmondható, hogy az alsószintű vezetők havonta kétszer annyi jelentést készítenek, mint amennyit kérnek. A középszintű vezetők naponta, illetve naponta többször kétszer annyi jelentést kérnek, mint amennyit készítenek. A felsőszintű vezetők hetente kétszer, naponta háromszor annyi jelentést kérnek.

Az eredmények alapján összességében elmondható, hogy a leggyakoribb, naponta többszöri kommunikációs feladat a munkafeladat végrehajtás, ellenőrzés. Napi szinten leginkább munkafeladatok kiadása történik, a különböző személyi szervezési utasítások hangzanak el, valamint beszámoltatás jellemző. A technológiai szervezés, utasítás, a beszámolás, valamint jelentés készítése, és kérése leginkább alkalomszerűen fordul elő.

4.2.2.2 Kommunikációs formák vizsgálata

A szervezeti kommunikációval kapcsolatosan azt is vizsgáltam, hogy melyek a vezetők által leghatékonyabbnak tartott kommunikációs formák, illetve azok milyen gyakorisággal jelentkeznek a munkájukban. Az összesítő vizsgálatok során a leghatékonyabb kommunikációs formának az utasítást jelölték meg a válaszadók (13. táblázat). Az utasítás valójában nem más, mint a végrehajtásra vonatkozó intézkedés, amit a beosztottak kötelező érvényű rendelkezésként minősítenek, ezért készítő ereje a feladat elvégzésére meghatározó. Ezáltal hatékonysága nem vitatható.

13. táblázat

Kommunikációs formák hatékonyságának minősítése

Kommunikációs formák	Összes átlag pontszám	Összes átlag sorrend
K/1 hirdetmény	2,474	7
K/1 körlevél	2,917	6
K/1 utasítás	4,178	1
K/1 értekezlet	3,747	4
K/1 hivatalos beszélgetés	4,030	2
K/1 nem hivatalos beszélgetés	3,675	5
K/1 tárgyalás	3,821	3

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

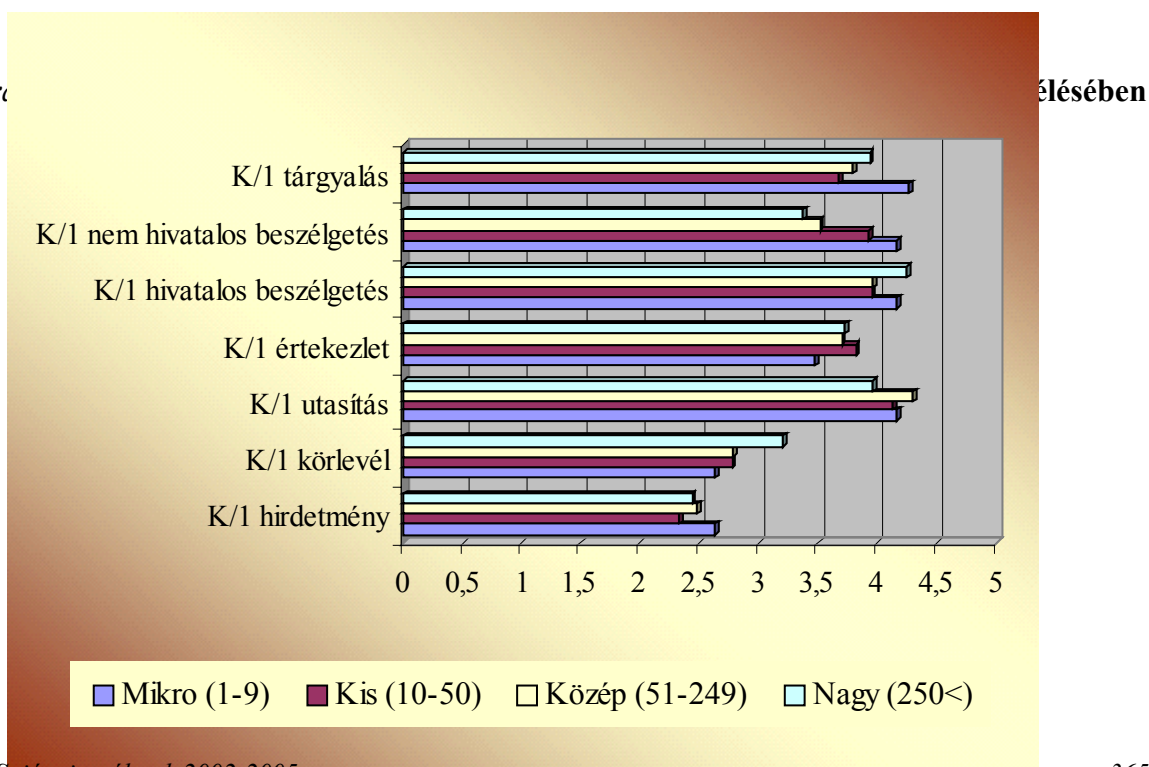
$n = 365$; $SZD_{p5\%} = 0,65$; $p = 0,01$

Szintén négy feletti átlag minősítést kapott a hivatalos beszélgetés. Ez azért kerülhetett rangsorban a második helyre, mert egy kötetlen, informális kommunikációs forma. A beosztottak úgy érezhetik, hogy fontosak a szervezet számára, számít a véleményük, ezáltal a szervezet iránti elkötelezettség megerősíthető. Ezt követi sorrendben a tárgyalás, az értekezlet, valamint a nem hivatalos beszélgetés. Bár ezek a kommunikációs formák a rangsorban hátrább kerültek, ennek ellenére minősítésük jelentős, hiszen 3,5 feletti, vagyis szintén hatékonyak mondhatók.

A legkevésbé a körlevél és a hirdetmény szerepe meghatározó, ez utóbbiak három alatti átlagminősítést kaptak.

A kommunikációs formák összesítő vizsgálata mellett részletező elemzéseket végeztem valamennyi csoportképző ismerv alapján. Ezek közül az üzemméret szerinti analízis eredményeit ismertetem (38. ábra). A 250 főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek vezetői számára a leghatékonyabb kommunikációs forma a hivatalos beszélgetés, melynek minősítése kiemelkedik a többi közül, megítélése négy-egész feletti. Ezt követi az utasítás, a tárgyalás és az értekezlet hatékonysága. A körlevél szerepe a többi szervezeti mérethez viszonyítva jelentősebb, három feletti. Egy nagyméretű szervezetben valószínűleg kevesebb a lehetősége a szóbeli kommunikációnak, ezért gyakrabban alkalmazzák a körlevelet a kevésbé fontos kérdésekkel kapcsolatos információk közlésére. A közepes méretű szervezetek vezetői szerint egyértelműen az utasítás a leghatékonyabb kommunikációs forma, ez az egyetlen tényező, melynek minősítése négy feletti. Ezt követi a hivatalos beszélgetés és a tárgyalás, illetve az értekezlet.

38. ábra



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

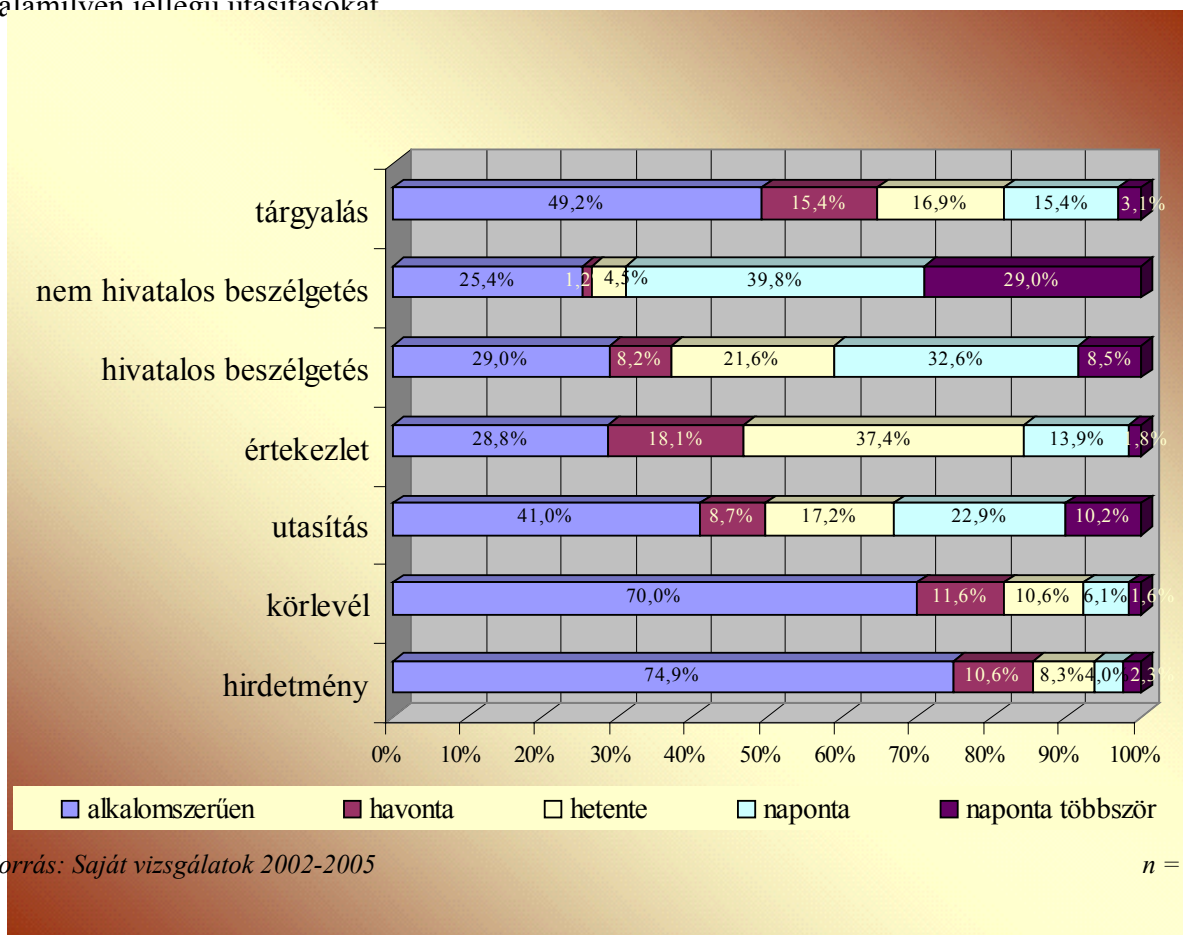
Varianciaanalízis eredménye: 8/a melléklet

A kisméretű szervezeteknél kapott eredmények esetében a két legmagasabb minősítést kapott kommunikációs forma megegyezik a közép méretű szervezetekével. Ugyanakkor előtérbe került a nem hivatalos beszélgetés jelentősége, ami a harmadik legmagasabb minősítést kapta. Miután ezek a szervezetek 50 főnél kevesebb létszámmal bírnak, nem meglepő, hogy eredményesebb egy kötetlenebb, nem formális beszélgetés, szemben egy olyan szervezettel, ahol többen dolgoznak és nem biztos, hogy a vezetők mindenkit személyesen ismernek. Ezt követően az

értekezletet tartották hatékonynak, és a rangsorban csak a ötödik helyen jelenik meg a tárgyalás, szemben a többi szervezeti mérettel, ahol ez előkelőbb helyeken szerepel. A 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek vezetői átlagban magasabb pontszámmal értékelték a megadott tényezőket, mind a többi válaszadó. A leghatékonyabb kommunikációs formának a tárgyalást ítélték, majd az ezt követő minősítések értéke megegyezik három tényező megítélésénél. Négy feletti az átlagértéke az utasításnak, valamint a hivatalos és nem hivatalos beszélgetésnek is. Az üzemmérettől függetlenül minden csoportban a legkevésbé hatékonynak a körlevelet és a hirdetményt tartották.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a vállalati és a válaszadók jellemzői befolyásolják a kommunikációs formák megítélését. Ha megnézzük a felsorolt kommunikációs formákat, megállapíthatjuk, hogy a szóbeli kommunikációs formák meghatározó szerepet játszanak a vizsgált szervezetek életében, ami egybeesik az általános vizsgálatoknál kapott eredményekkel. Az elemzések alapján a leghatékonyabb kommunikációs forma az utasítás, a hivatalos beszélgetés és a tárgyalás, a legkevésbé a hirdetmény és a körlevél.

A kommunikációs formák gyakoriságára vonatkozó vizsgálatok eredményeit mutatja a 39. ábra. A leggyakoribb kommunikációs forma a nem hivatalos beszélgetés, ami közel 70%-ban naponta, illetve naponta többször fordul elő. Ezt követi a hivatalos beszélgetés, ami több mint 40%-ban fordul elő naponta, illetve naponta többször. Az utasítások szintén gyakoriak a vezetők mindennapi munkája során, 10%-ban naponta többször, 23%-ban naponta adnak ki valamilyen jellegű utasításokat



Értekezleteket leginkább hetente tartanak (37,4%), de magas az aránya az alkalmasszerűen tartott értekezleteknek is (28,8%). Arányait tekintve havi szinten az értekezletek gyakorisága a legmagasabb a többi kommunikációs formához viszonyítva.

Tárgyalásokon általában alkalmasszerűen vesznek részt a vezetők, de ez nem meglepő, mivel ez a kommunikációs forma a legtöbb szervezetnél nem mindennapos. Ugyanakkor vannak olyan vállalatok, ahol naponta (3,1%), vagy naponta többször (15,4%) is tárgyalásra kerül sor. A legkevésbé gyakori kommunikációs formák a hirdetmény és a körlevél, ezek több mint 70%-ban csak alkalmasszerűen fordulnak elő.

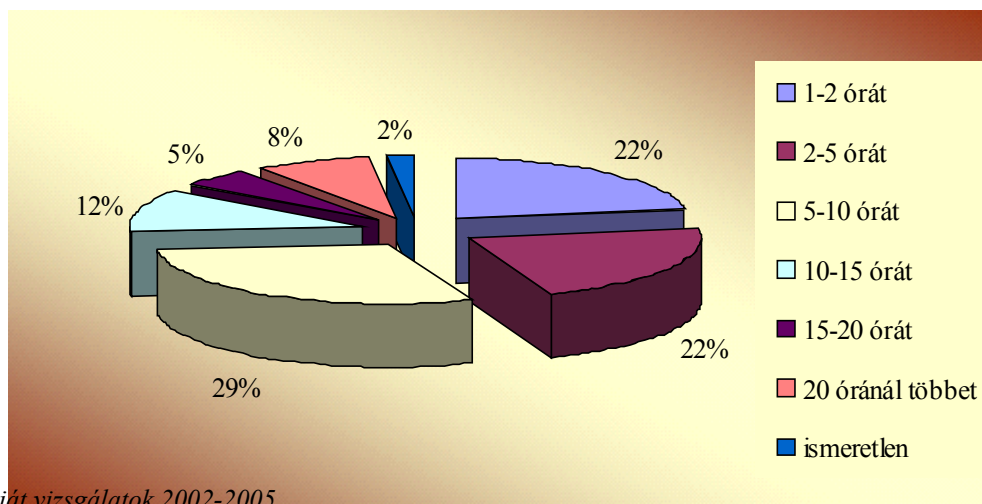
A vizsgálatok eredménye szerint a kommunikációs formák hatékonysága és gyakorisága összhangban van egymással, vagyis a leghatékonyabb kommunikációs formák, amelyek szóbeli kommunikációra alapulnak ugyanazok, mint amelyek alkalmazása a leggyakoribban a szervezeteknél. Míg az írásbeli kommunikációs formák alkalmasszerűen jellemzőek, ezek a vezetői minősítések szerint kevésbé hatékonyak.

4.2.2.3 Értekezlet vizsgálatok

Az értekezlet vizsgálatok alapját az általános vizsgálatok során feldolgozott vezetési interjúk eredménye képezte, miszerint az egyik leghatékonyabb kommunikációs forma az értekezlet. Ebből a vizsgálati eredményből kiindulva feltételeztem, hogy az értekezletek a szervezetek kommunikációjában is meghatározó fontosságú szerepet játszanak és ennek megfelelően a szervezeti kommunikációs vizsgálatokban részletes felvételezést végeztem erre vonatkozóan. Az értekezlet vizsgálatok során tájékoztatást kapunk arról, hogyan tartják a vizsgált szervezetekben az értekezleteket, az egyes vezetők havonta mennyi időt töltenek ezen tevékenységgel. Milyen jellegű értekezleteket tartanak, illetve milyeneken kötelező részt venniük. Céлом volt vizsgálni azt is, hogy vezetői szintenként milyen eltérések tapasztalhatók. Vizsgáltam, hogy milyen tényezők befolyásolják egy értekezlet lebonyolításának eredményességét, illetve eredménytelenségét.

FRANK (1990) szerint „az élet túl rövid ahhoz, hogy időnként hosszú, eredménytelen értekezletekre pocsékoljuk”. Ebből kiindulva fontosnak tartottam, azt a kérdést, hogy az általam vizsgált szervezetek vezetői munkájuk során mennyi időt fordítanak értekezletekre. A 40. ábra havi összesítésben mutatja a vizsgálat eredményeit. A megkérdezett vezetők 22%-a mindössze havi egy-két és 22%-a havonta kettő-öt órát tölt el értekezleten. A vizsgálati eredmény szerint azonban 29%-a átlagban öt-tíz órát tölt el havonta értekezleteken. MANKINS (2004) kutatásai szerint egy tipikus szervezetben havonta három órát töltenek el csak stratégia értekezleten. Összességében elmondható, hogy a megkérdezettek több mint 70%-a kevesebb, mint tíz órát tölt

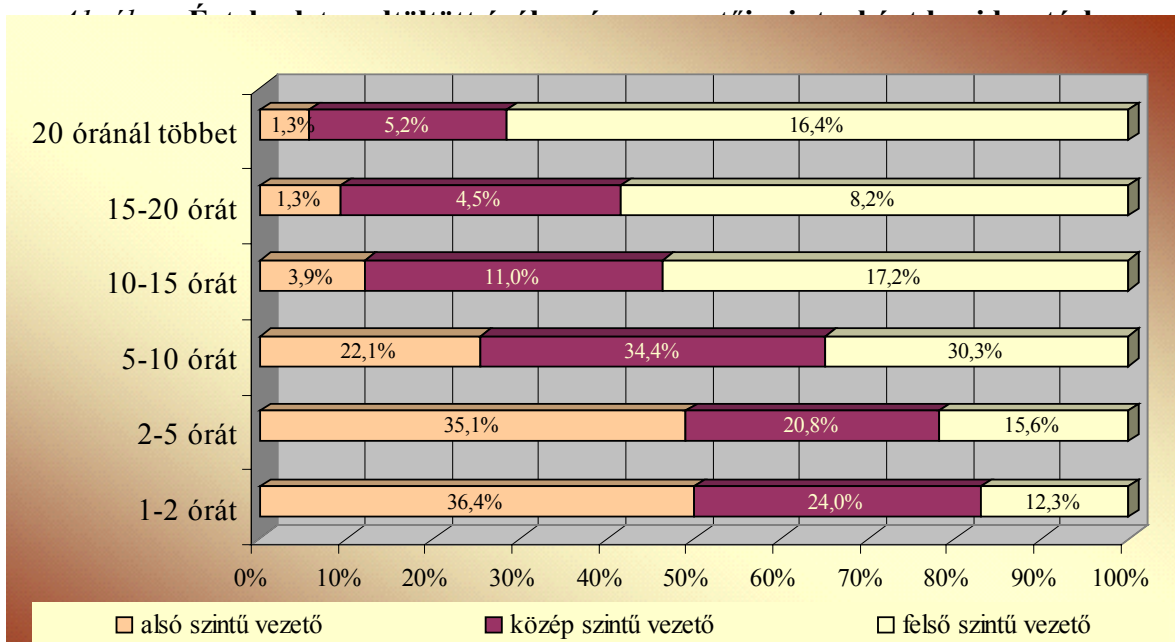
havonta értekezleten, vagyis heti szinten átlag kevesebb, mint 2,5 órát. Ez azt jelenti, hogy heti munkaidejének kevesebb, mint 6%-át.



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált mezőgazdasági szervezetek vezetői az általam feltételezett időnél lényegesen kevesebbet töltenek értekezleten. Az eredmények magyarázata a kommunikációs formák értékelésére vezethető vissza, miszerint az utasítás, a hivatalos beszélgetés és a tárgyalás hatékonyabb, mint az értekezlet. Ugyanakkor a megkérdezett vezetők 12%-a tíz-tizenöt órát, 8%-a húsz óránál több időt tölt értekezleteken. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a vezető közel heti négy órát, azaz fél munkanapját tölti el értekezleten, ami heti munkaidejének 10%-a.



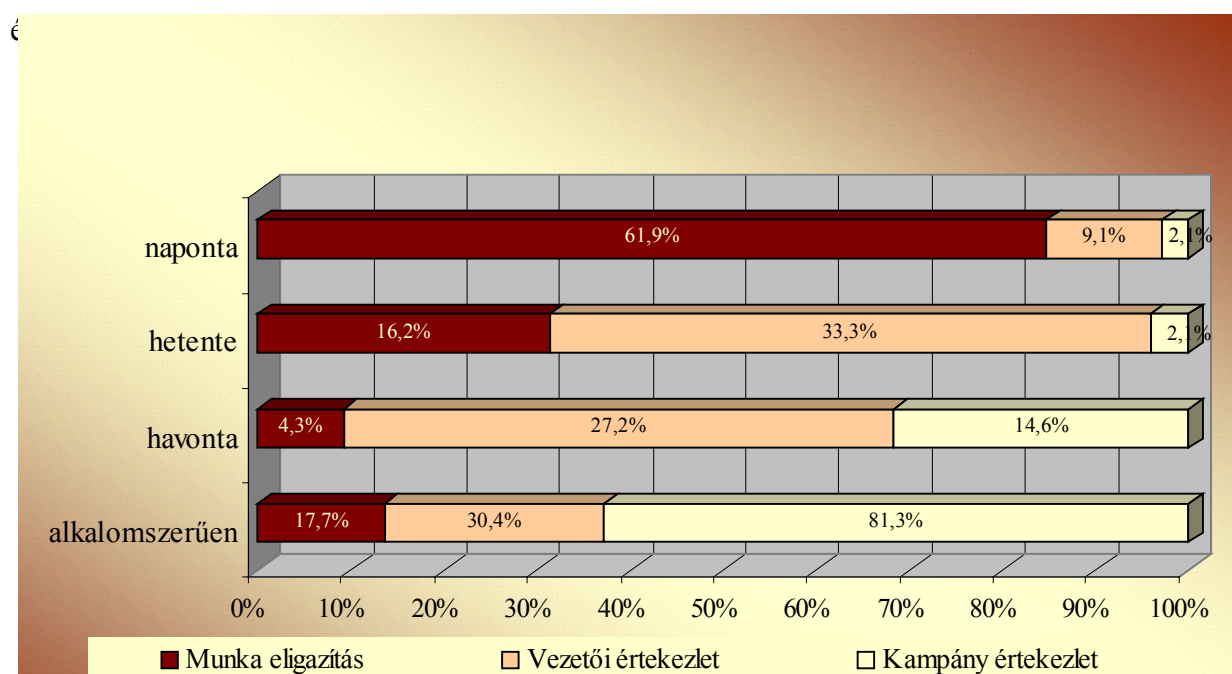
Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

Megvizsgáltam, hogy a különböző szintű vezetők munkájuk során mennyi időt töltenek értekezleten, illetve milyen eltérések tapasztalhatók vezetői szintenként (41. ábra). Az ábra eredményei azt szemléltetik egy-egy időtartamon belül, milyen arányban jelennek meg a különböző szintű vezetők válaszai. Az eredmények alapján elmondható, hogy az alsószintű vezetők több mint 70%-a kevesebb, mint öt órát, több mint egyötöde átlag öt-tíz órát tölt havonta értekezleten. A középszintű vezetők esetében ez 90%, ami kevesebb, mint 15 óra. Ezek a vezetők folyamatosan tartanak munka eligazításokat, munkabeszámolókat, melyek sokszor időigényesek. A felsőszintű vezetők több mint 40%-ánál ez az idő 15 óránál több. Ennek az az oka, hogy ők adják át a legfontosabb információkat a középvezetőknek, akiknek feladatkörébe tartozik a szervezés, eligazítás, majd a visszajelzés a közvetlenül felettük álló vezetőknek.

Az eredmények alapján tehát megállapítható, hogy minél feljebb haladunk a vezetői piramison, annál több időt tölt egy vezető értekezleten. Az alsóbb szintű vezetők elsősorban operatív feladatokat látnak el és a beszámolók elsősorban a mindennapi munkafolyamatokkal kapcsolatosak. Ezzel szemben a felsőbb szintű vezetők stratégiai döntéseket hoznak és az alternatívák számbavételéhez, mérlegeléséhez, a vállalat szempontjából meghatározó döntések meghozatalához több idő kell.

Vizsgálataim során arra is választ kerestem, hogy milyen értekezletek a meghatározóak a szervezetek életében és azok milyen gyakoriságúak (42. ábra). Az eredmények alapján elmondható, hogy a megkérdezett vezetők 61,9%-a naponta tart munka eligazítás jellegű



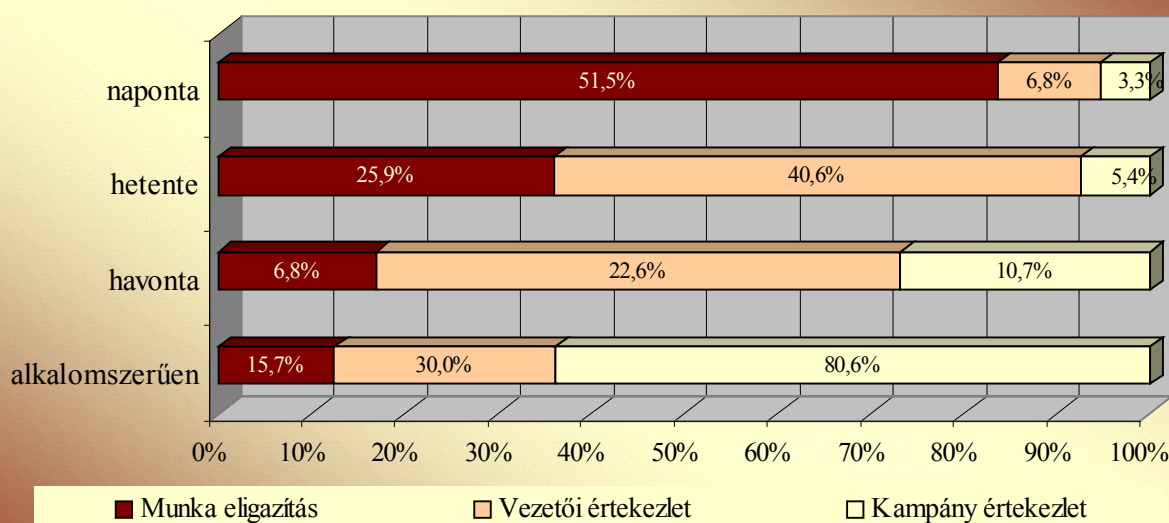
Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

Ez látszólag ellent mond az előző vizsgálatok eredményeinek, aminek két oka lehet. A kérdőív kitöltése előtt tartott útmutatások és fogalmi tisztázások ellenére a legtöbb vezető a munka

eligazításokat nem értekezletként, hanem hivatalos beszélgetésként, utasításként fogja fel. Ezért amikor arról kérdeztük, hogy mennyi időt tölt havonta értekezleten, elsősorban a vezetői értekezletekre gondolt. A munka-eligazítás a mezőgazdasági munkafolyamatok szervezésének, irányításának hagyományos kommunikációs formája, ami a jelenlegi vezetői – irányítási gyakorlatban is meghatározó fontosságú. A vezetői értekezletek közel hasonló arányban jellemzők hetente, havonta, illetve alkalmanként. A kampány értekezletek a mindennapi munka folyamán kevésbé jellemzőek, csak alkalmanként alkalmazzák őket.

A gyakoriság vizsgálatok során tájékozódtam, hogy milyen értekezleteken kötelező a vezetőknek részt venni, illetve van-e eltérés a tartott értekezletek és a kötelező értekezletek aránya között (43. ábra). Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók több mint felének naponta kötelező munka eligazításon részt venni, egynegyedüknek hetente. Vezetői értekezleten leginkább hetente kell részt venniük (40,6%), de jellemző még a havonta (22,6%), illetve az alkalmanként összehívott értekezlet is. Vagyis a vezetői értekezletek ritkábbak, mint a munka eligazítások. Kampány értekezletek összehívására alkalmanként kerül sor.



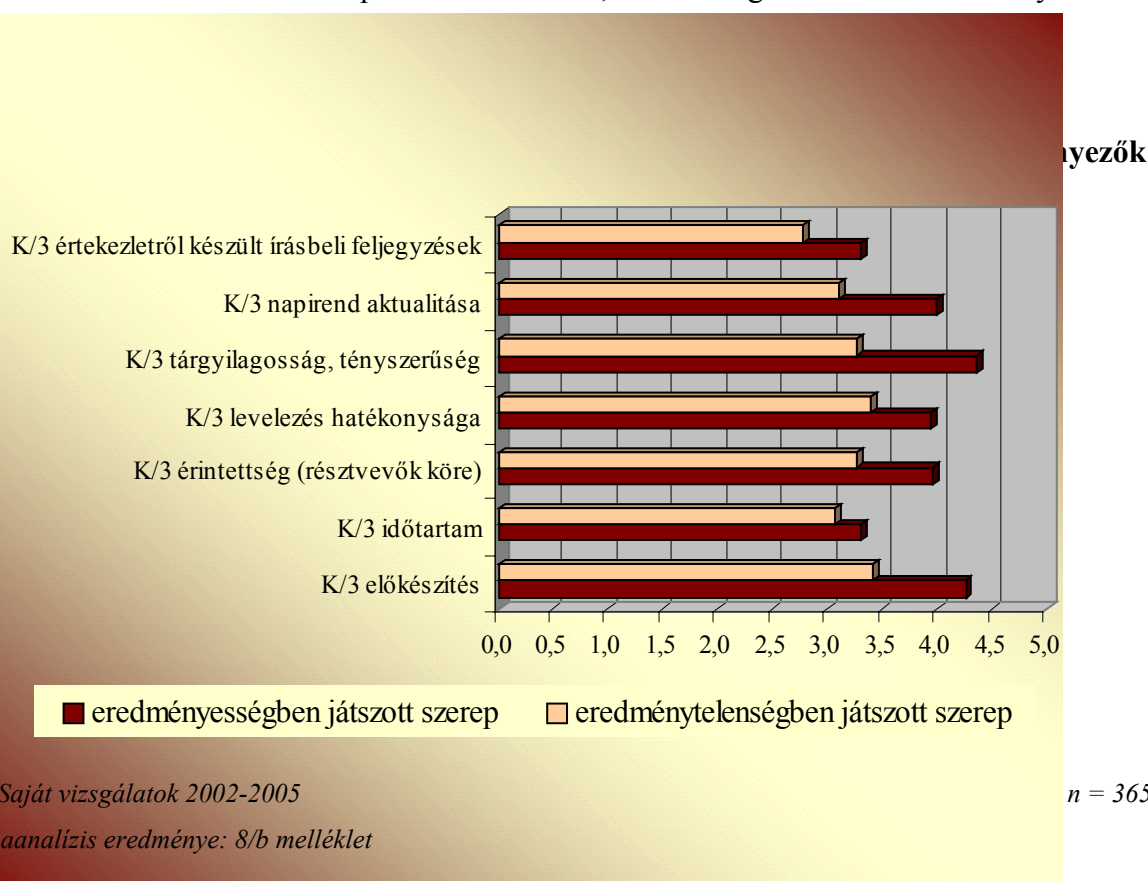
Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

Az értekezletek eredményességét, illetve eredménytelenségét számos tényező befolyásolja, ezek közül a kérdőíven hetet emeltem ki (44. ábra). Az eredmények alapján elmondható, hogy az eredményességben játszott szerep minősítésekor magasabb átlagértékek születtek, mint az eredménytelenség vizsgálatánál. Az eredményességet leginkább a tárgyilagosság és tényszerűség határozza meg. Nagyon fontos, hogy az értekezleten minden téma pontos tényekkel, adatokkal legyen alátámasztva, mert csak így lehet annak kimenetele sikeres. Szintén négy feletti minősítést kapott az előkészítés, majd ezt követi a napirend aktualitása, a résztvevők köre,

valamint a levezetés hatékonysága. Ez utóbbi azért is fontos, mert ügyelni kell arra, hogy minden napirendi pontot megtárgyaljanak, valamint, hogy a résztvevők ne térjenek el a tárgytól. Az eredményességet legkevésbé az időtartam és az értekezletről készült írásbeli feljegyzések befolyásolják. A feljegyzések, dokumentációk nagyban elősegíthetik, időben rövidíthetik, ezáltal eredményesebbé tehetik egy következő értekezlet sikerét. Az időtartam nagyon fontos, mivel minden értekezlet időt von el más fontos vezetői feladattól. Véleményem szerint ennek a tényezőnek előrébb kellene szerepelnie a sorrendben, mivel a legtöbb vezető időhiánnyal küzd,

44 áb.



A vizsgálati eredmények alátámasztják BERDE (2003) nagyobb méretű mezőgazdasági szervezetek vezetői körében végzett vizsgálataink eredményét, miszerint a megkérdezett vezetők az értekezlet hatékonyságát befolyásoló tényezők közül az értekezletről készült írásbeli feljegyzést az utolsó helyre sorolták. Legfontosabbnak a tárgyilagosságot tartották, majd ezután következett az előkészítés és azonos hatásúnak minősítették az érintettséget és a levezetés hatékonyságát.

Az eredménytelenség legfőbb okozója összes átlagban az előkészítés, a sorrendben ezt követi a levezetés hatékonysága. A minősítések átlagértéke viszonylag homogén, egyik tényező értéke se éri el a 3,5-öt. A legkevésbé befolyásoló tényezők ugyanazok, mint amelyek az eredményességnél voltak.

Összességében elmondható, hogy azon tényezők megléte, melyek nagy szerepet játszanak az eredményességben (tárgyilagosság, előkészítés, levezetés hatékonysága, érintettség), hiányuk

okozhat eredménytelenséget, ezért mindkét minősítés esetében ugyanazok a tényezők kerültek előrébb a sorrendben.

4.2.2.4 A szervezeti kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata

A szervezeti kommunikáció kutatása során olyan elemzéseket is végeztem, melyekben azt vizsgáltam, hogy melyek azok a tényezők, amelyek leginkább akadályozzák, vagy éppen támogatják az eredményes szervezeti kommunikációt. Vizsgáltam továbbá, hogy a kommunikáció eredményességében mely tényezők a meghatározóak.

Az akadályozó tényezők minősítésének eredményeit mutatja a 14. táblázat. Elmondható, hogy a minősítések átlagértéke nem túl magas, átlagban három és négy közötti. Ez nem feltétlenül csak azt jelenti, hogy nincsenek, vagy kevésbé vannak jelen a vizsgált szervezetekben az akadályozó tényezők, hanem azt is, hogy a válaszadók nem szeretnék saját szervezetük kommunikációját negatívan beállítani. A sorrendben az első helyen az információhiány szerepel, ez az egyetlen tényező, ami négy feletti átlagminősítést kapott. Második helyen a bizalmatlanság és előítéletek tényező szerepel. Komoly akadályozó tényező az információ visszatartása is.

14. táblázat

A kommunikációt akadályozó tényezők minősítése

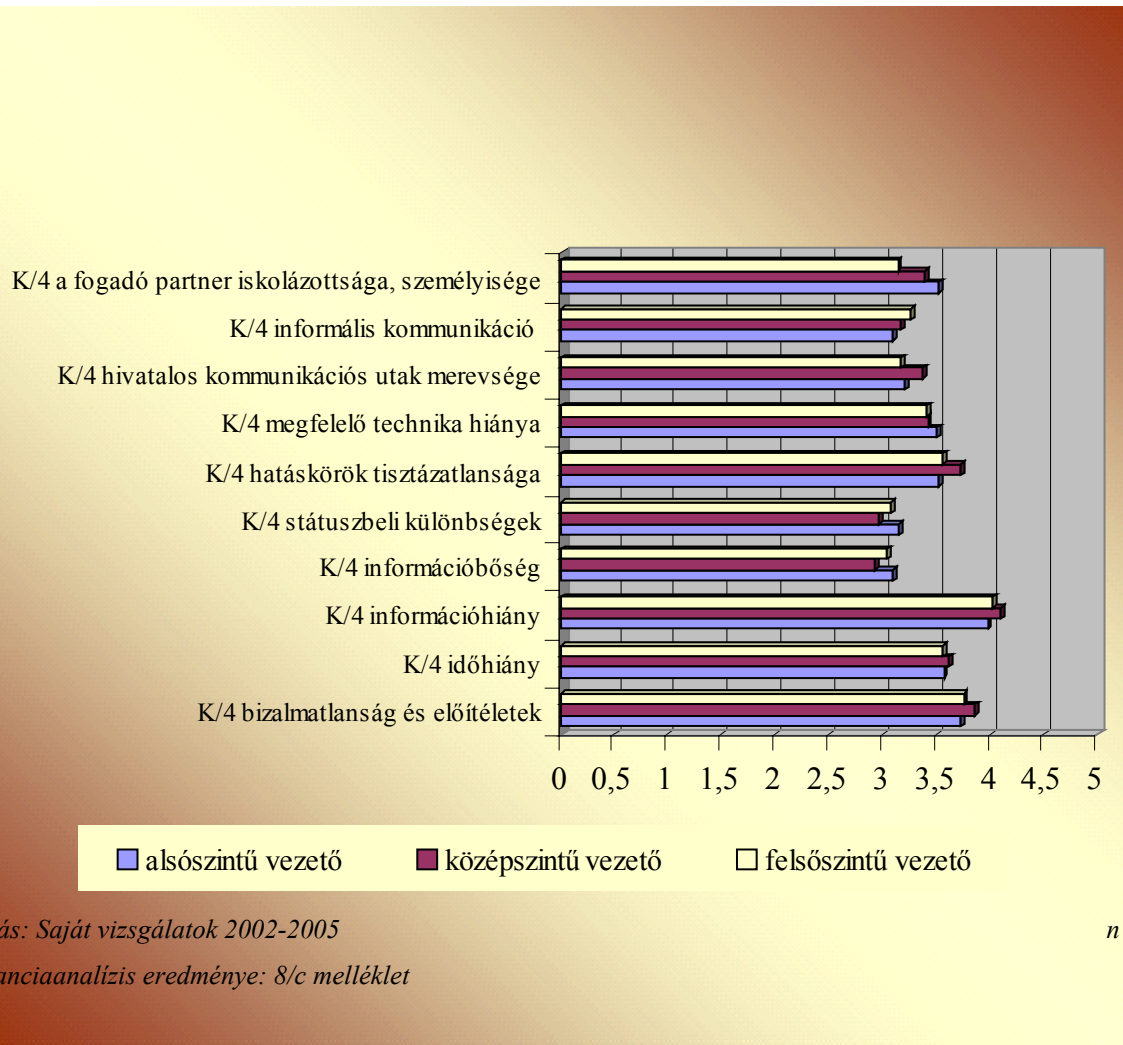
<i>Akadályozó tényezők</i>	<i>Összes átlag pontszám</i>	<i>Összes átlag sorrend</i>
K/4 bizalmatlanság és előítéletek	3,805	2
K/4 időhiány	3,591	4
K/4 információhiány	4,039	1
K/4 információbőség	2,983	10
K/4 státuszbeli különbségek	3,036	9
K/4 hatáskörök tisztázatlansága	3,642	3
K/4 megfelelő technika hiánya	3,414	5
K/4 szervezetten belül kijelölt hivatalos kommunikációs utak merevsége	3,270	7
K/4 informális kommunikáció pl.: pletyka zavaró hatása	3,162	8
K/4 a fogadó partner iskolázottsága, személyisége	3,328	6

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365; SZD_{p5%}=0,40 ; p=0,00

A hatáskörök tisztázatlansága és az időhiány minősítése még jelentősnek mondható, értékük 3,5 feletti. A rangsorban a következő helyen a megfelelő technika hiánya szerepel. A számítástechnikai háttér mára elengedhetetlenné vált a szervezetek működésénél. Bár vannak bizonyos feladatok, amelyek papíralapú munkavégzést igényelnek, de egyre több munkafeladatot látnak el számítógép segítségével. Ezáltal nő az adatok megbízhatósága is, ezért is jelenthet problémát, ha valami elromlik, vagy nincs rá keret. Az ezt követő tényezők minősítései viszonylag homogének. A kommunikációt legkevésbé az információbőség akadályozza.

A kommunikációt nehezítő tényezők vizsgálata esetében is végeztem részletező vizsgálatokat a csoportképző ismérvek alapján. A vezetői szintenként végzett elemzések kisebb eltéréseket mutatnak (45. ábra). Az első két helyen szereplő tényező sorrendbeli megítélésében egyetértés mutatkozik. Mindhárom válaszadó csoport az információhiányt minősítette a legmagasabb értékkel, majd a bizalmatlanság és előítéletek tényezőt. Az ezt követő sorrendben eltérések vannak. Az alsósztintű vezetők az időhiányt sorolták a harmadik helyre. A közép- és felsősztintű vezetők számára a hatáskörök tisztázatlansága okozza a következő legnagyobb problémát. Az alsósztintű vezetők szerint a kommunikáció eredményességét legkevésbé az információbőség és az információhiány okozza.



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

Varianciaanalízis eredménye: 8/c melléklet

Ha megvizsgáljuk az egyes tényezők minősítéseit megállapítható, hogy az információbőség, a státuszbeli különbségek, a megfelelő technika hiánya és a fogadó partner hatásának megítélése az alsósztintű vezetőknél a legmagasabb. A középvezetők értékelésében kiemelkedő: a bizalmatlanság és előítéletek, az információhiány, a hatáskörök tisztázatlansága, valamint a hivatalos kommunikációs utak merevsége. A felsővezetők minősítése a legmagasabb az informális kommunikáció megítélésénél.

Összehasonlítva az eredményeket az általános vizsgálatok eredményeivel megállapítható, hogy a minősítések sorrendje hasonló, illetve bizonyos tényezőknél megegyezik. Az általános

vizsgálatoknál a legmagasabb minősítést az információhiány kapta, tehát leggyakoribb kommunikációs problémát ez a tényező okozza, akárcsak a szervezeti kommunikációs kérdőíveknél, valamint mindkét esetben a válaszadó vezetők szerint a kommunikációt legkevésbé a státuszbeli különbségek, valamint az információbőség nehezíti.

A kommunikációt támogató tényezők vizsgálatának eredményeit mutatja a 15. táblázat. Az átlagminősítések ebben az esetben is homogénnek mondhatók és nem túl magasak. A válaszadók szerint az eredményes kommunikációt leginkább támogató tényező a visszacsatolás és a megfelelő technika biztosítása.

15. táblázat

A kommunikációt támogató tényezők minősítése

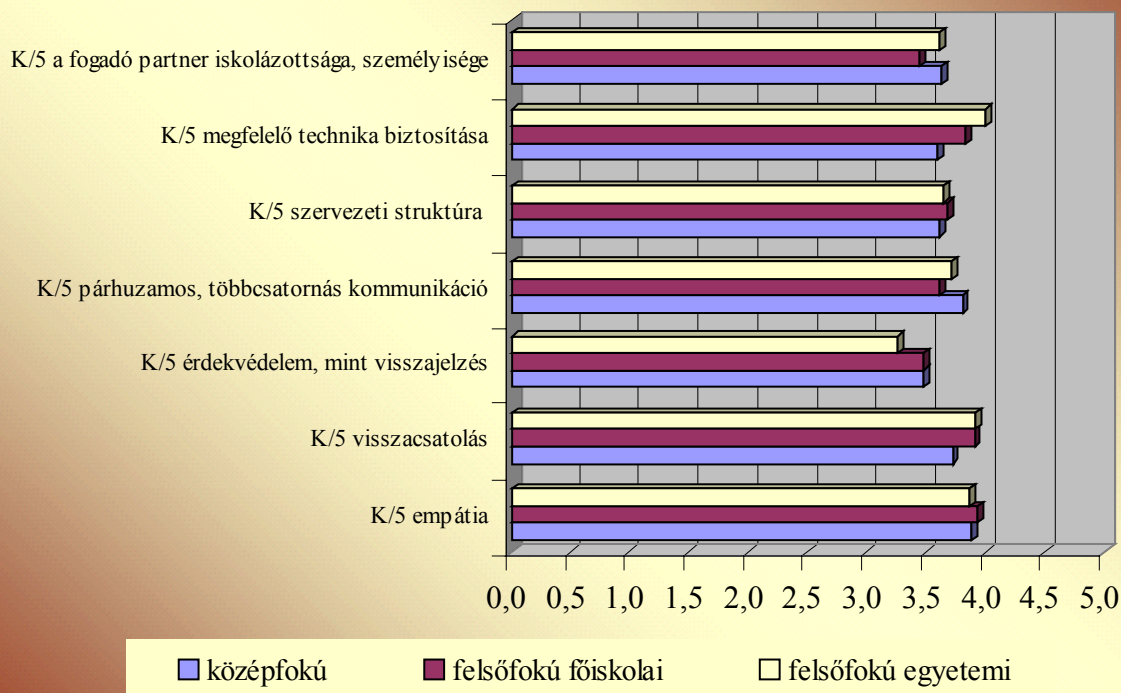
Támogató tényezők	Összes átlag pontszám	Összes átlag sorrend
K/5 empátia	3,881	3
K/5 visszacsatolás	3,981	1
K/5 érdekvédelem, mint visszajelzés	3,439	7
K/5 párhuzamos, többsatornás kommunikáció	3,656	4
K/5 szervezeti struktúra (formális csatornák, hivatalos kommunikáció)	3,641	5
K/5 megfelelő technika biztosítása	3,946	2
K/5 a fogadó partner iskolázottsága, személyisége	3,524	6

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

$n = 365$; $SZD_{p5\%} = 0,38$; $p = 0,00$

Az empátikus képesség megléte szintén fontos a kommunikáció szempontjából, illetve bizonyos kérdések, problémák tolmácsolásánál előnyös, ha a vezető rendelkezik ezzel a tulajdonsággal. A párhuzamos, többsatornás kommunikáció azért is lehet fontos egy szervezeten belül, mert az azonos információt tartalmazó üzenetek újra és újra megerősíthetik egymást, illetve tisztázódhatnak lehetséges félreértések, amelyeket minden üzenetben előfordulhatnak. Egy jól megválasztott, a vállalat tevékenységének megfelelő szervezeti struktúra szintén segítheti a gyors és hatékony kommunikációt. A fogadó partner iskolázottságát tartják az egyik legkevésbé befolyásoló tényezőnek, melynek megítélésében az is szerepet játszhat, hogy minden munkakör igényel bizonyos képzettséget, ami szükséges a munka megfelelő elvégzéséhez. A legkevésbé az érdekvédelem segíti a kommunikációt, aminek az lehet az oka, hogy a válaszadó szervezetek között kevés a nagyvállalat, ahol működik az érdekvédelem.

Az iskolai végzettség szerinti részletező vizsgálatok eredményeit a 46. ábra szemlélteti. A minősítések rangsorára elmondható, hogy nagy hasonlóságokat mutat. A középfokú végzettséggel rendelkezők szerint, akik elsősorban alsósintű vezetők, a kommunikáció eredményességét leginkább az empátia támogatja. A sorrendben ezt követi a párhuzamos, többsatornás kommunikáció, valamint a visszacsatolás.



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

Varianciaanalízis eredménye: 8/d melléklet

A felsőfokú végzettséggel rendelkezők ugyanazokat a tényezőket minősítették a három legmagasabb értékkel, csak eltérő sorrendben. A főiskolai végzettségű vezetők az empátia után a visszacsatolás és a megfelelő technika biztosítását jelölték meg. Az egyetemi végzettségűek első helyre sorolták a technikai háttér meglétét, majd ezt követi a visszacsatolás és az empátia. A tényezők minősítéseiről elmondható, hogy a középfokúknál a legmagasabb a többcsatornás kommunikáció és a fogadó partner tulajdonságainak a megítélése. A kommunikációt támogató tényezők közül a főiskolai vezetők értékelték a legnagyobb pontszámmal az empátiát, az érdekvédelmet, a szervezeti struktúrát és a megfelelő technika biztosítását. A visszacsatolást a felsőszintű vezetők minősítették a legfontosabbnak.

A kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálati eredményei alapján az eredményes kommunikációt leginkább a bizalmatlanság és előítélet, illetve az információhiány akadályozza. A támogató tényezők között az empátia, a visszacsatolás és a megfelelő technika szerepe kiemelkedő.

4.2.2.5 Információs vizsgálatok

Az információs vizsgálatok során kerestem választ arra, hogy milyen **információforrásokat vesznek igénybe a szervezetek vezetői** a megfelelő információellátáshoz, illetve milyen

információkra van leginkább szükségük a mindennapi munkájuk során. Az információforrások minősítésének eredményeit mutatja a 16. táblázat. A válaszadók a legfontosabbnak a vállalaton belüli információkat tartják, ami érthető, hiszen fontos, hogy a vezetők jól informáltak legyenek arról, hogy mi történik a szervezetekben. Ezt követően a szakmai kapcsolatokat tartják meghatározónak, ugyanakkor a jogi szabályozást is négy feletti értékkel minősítették. Az ezt követő tényezők átlag minősítése homogén, mindössze néhány század eltérést mutat.

16. táblázat

Információforrások minősítése

Információ források	Összes átlag pontszám	Összes átlag sorrend
K/7 törvények, rendeletek	4,089	3
K/7 vállalaton belüli információ	4,275	1
K/7 vállalaton kívüli információ	3,894	4
K/7 szakmai rendezvények (bemutatók, konferenciák)	3,867	6
K/7 szakmai kapcsolatok	4,214	2
K/7 média, sajtó	3,349	9
K/7 baráti kapcsolatok	3,885	5
K/7 képzés, tanfolyam	3,803	7
K/7 Internet	3,614	8

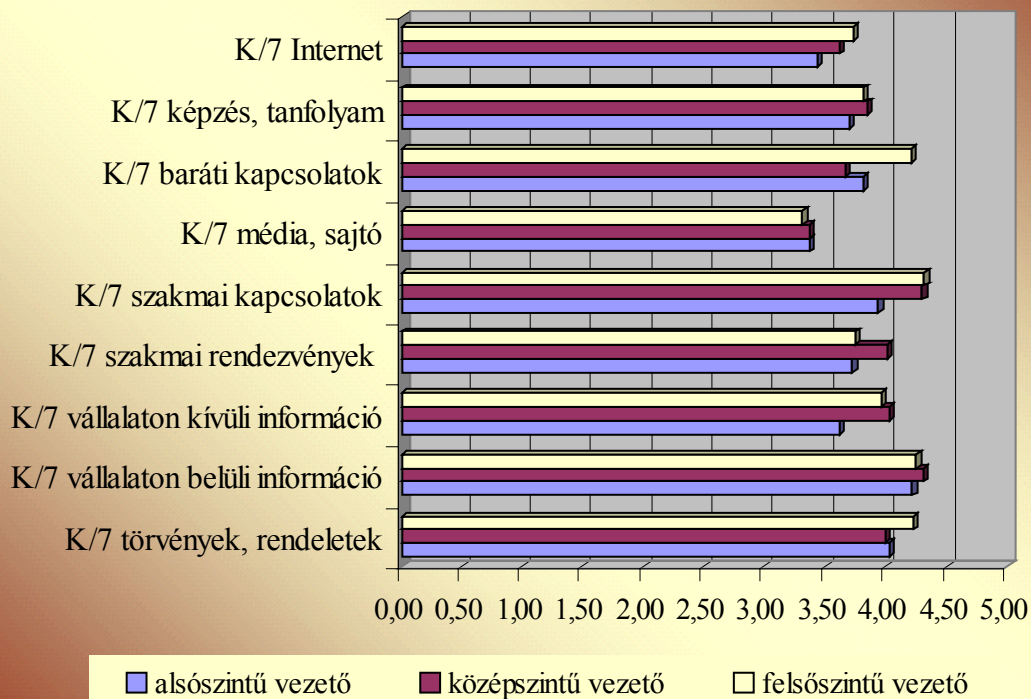
Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

$n = 365$; $SZD_{p5\%} = 0,37$; $p = 0,00$

A vállalaton kívüli információszerzést közel azonos értékkel minősítették, mint a baráti kapcsolatok, valamint a képzések, tanfolyamok jelentőségét. Az egyik legalacsonyabb minősítést az internet használata kapta, és így a sorrendben az utolsó előtti helyre került, de az átlagérték így is 3,5 feletti, tehát nem minősíthető jelentéktelennek.

A csoportképző ismérvek szerint alapján is elvégeztem a részletező vizsgálatokat. A vezetői szintenkénti eredmények azt mutatják, hogy az alsósintű vezetők kevésbé ítélték jelentősnek a megadott tényezőket, szemben a felsővezetőkkel (47. ábra). Az alsósintű vezetők a vállalton belüli információ és a törvények, rendeletek szerepét minősítették a legmagasabb értékkel. A középsintű vezetők a vállalton belüli információk mellett, szakmai kapcsolatok révén szerzik meg a szükséges információkat, de jelentős minősítést kapott a vállalton kívüli információ és a szakmai rendezvény is. A felsősintű vezetőknél a legmagasabb minősítést szintén a vállalton belüli információ kapta, de kiemelkedő a törvények, rendeletek jelentősége, ugyanakkor a szakmai kapcsolatok mellett előtérbe kerül a baráti kapcsolatok szerepe.

Ha összehasonlítjuk az egyes tényezők szintenkénti értékeléseit, megállapítható, hogy információszerzés szempontjából a felsősintű vezetők értékelték a legmagasabbra a törvények, rendeletek, a szakmai és baráti kapcsolatok, valamint az internet szerepét. A többi információforrás megítélése a középsintű vezetőknél magasabb.



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

Variációanalízis eredménye: 8/e melléklet

Az általános vizsgálatok összes átlag pontszám eredményeivel összehasonlítva a szervezeti kommunikációs kérdőív adatait elmondható, hogy mindkét esetben leggyakrabban szakmai kapcsolatok révén szereznek információt a megkérdezett vezetők. A tényezők minősítései között minimális az eltérés. A legalacsonyabb minősítést mindkét esetben a napi sajtó és a média kapta. Az információk tartalmára vonatkozó minősítések eredményeit a 17. táblázat szemlélteti. Az eredmények alapján elmondható, hogy magas átlagértékeket, két tényezőtől eltekintve négy feletti eredményeket kaptam. A vezetők számára a legfontosabb információt a termelési adatok megszerzése jelenti, majd ezt követi a pénzügyi információk fontossága. Ezek alapvető információk és a vállalat belső információellátásához tartoznak.

17. táblázat

Az információk minősítése

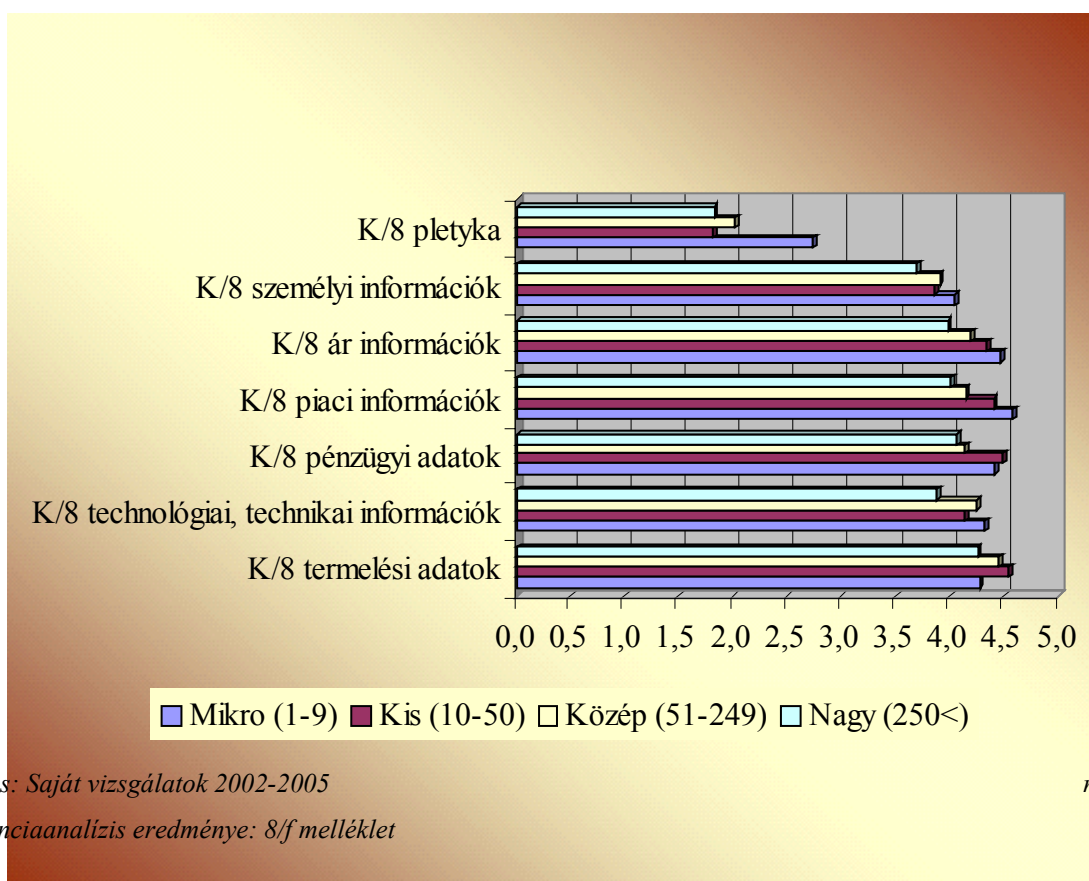
Információk	Összes átlag pontszám	Összes átlag sorrend
K/8 termelési adatok	4,393	1
K/8 technológiai, technikai információk	4,170	4
K/8 pénzügyi adatok	4,197	2
K/8 piaci információk	4,192	3
K/8 ár információk	4,148	5
K/8 személyi információk	3,864	6
K/8 pletyka	1,932	7

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365; SZD_{p5%}=0,76 ; p=0,01

Ez az eredmény alátámasztja az információforrások minősítésénél kapott eredményt, miszerint a vállalaton belüli információszerezés a meghatározó a vezetők mindennapi munkája során. Majd ezt követi a piaci információk begyűjtése, ami külső információszerezést jelent. A technikai, technológiai információk megszerzése külső és belső forrásból is lehetséges. Legkevésbé a személyi információkra és az aktuális pletykákra érzékenyek a megkérdezett szervezetek vezetői.

Az összesítő vizsgálatok mellett a csoportképző ismérvek alapján elvégeztem a részletező elemzéseket. A szervezeti méretek alapján végzett elemzésekben eltérések tapasztalhatók (48. ábra). A 10 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató szervezetek vezetői leginkább a piaci viszonyokkal, az árral kapcsolatos adatok iránt érdeklődnek. A kis- és nagyméretű szervezeteknél a termelési adatok és a pénzügyi információk szerepe a meghatározó. A közepméretű szervezetek vezetői szerint a termelési adatok mellett a technológiai, technikai információk jelentősek.



Ha megfigyeljük az egyes tényezők minősítéseit, elmondható, hogy a 10-50 főt foglalkoztató szervezetek vezetői minősítették a legmagasabb értékkel a termelési és pénzügyi adatok fontosságát, a többi tényező megítélése a mikro-méretű szervezetek vezetőinél a legmagasabb. Üzemmérettől függetlenül valamennyi válaszadó a pletykák jelentőségét és a személyi információkat értékelte a legalacsonyabb pontszámmal.

Az eredmények alapján a vállalati és a válaszadók jellemzői befolyásolják az információforrások és információk megítélését. A megfelelő információellátáshoz leginkább a szakmai kapcsolatokat veszik igénybe a megkérdezett vezetők, és a termelési, piaci, pénzügyi adatok iránt érdeklődnek.

4.2.2.6 A szervezeti kommunikációs kérdőívek főkomponens- és klaszterelemzése

A szervezeti kommunikációs kérdőívek feldolgozásakor a 66 változóból 26 komponens, az általános adatlapon található gyakorisági kérdésekkel egybevéve a 88 változóból 34 komponens készült, ami az adatok harmadolását jelenti, miközben a megőrzött információmennyiség átlagosan 66% körüli. Azok a változók kerültek egy komponensbe, amelyek leginkább összetartoznak hasonló varianciájuk alapján.

Mivel nagyon sok kérdés volt, ezért a főkomponensekre hajtottam végre a varianciaelemzést, és aztán ellenőriztem, hogy a főkomponenseken található változókra külön-külön végrehajtva az elemzést, ugyanúgy különbségek mutatkoznak-e. Az esetek többségében nem volt különbség. Az esetleges eltéréseket külön kiemelem, tehát lesznek olyan komponensek, ahol minden változó mentén különbségek adódnak, kivéve egy-két változót.

A 34 főkomponens bemutatása egy táblázatban áttekinthetetlen, ezért három részre bontottam és így mutatom be a főkomponenseket, és a csoportképző ismérvek szerinti elemzések eredményeit is táblázatonként közlöm. Az általános adatgyűjtő (*jelölése a táblázatban: A*) harmadik része az értekezlettartási szokásokra, kommunikációs feladatokra, valamint kommunikációs formák alkalmazására kérdez rá, amelyek alapján gyakoriságvizsgálatokat végeztem. A felsorolt tényezők a főkomponens-analízis során az 1-8. főkomponensbe kerültek (*18. táblázat*). Az elemzés alapján az első nyolc komponensbe sorolt változók közötti összefüggésekre az alábbi megállapítások tehetők:

A működési forma alapján három főkomponens esetében az összes változó mentén különbségek mutatkoztak. Ide sorolható az 1. főkomponens (szignifikancia szint: 0,000), a 4. főkomponens (szig: 0,001) és a 8. főkomponens (szig: 0,028).

A beosztás szerinti elemzések eltérést mutattak ki az összes változóra az 1. (szig: 0,000) és a 4. főkomponens (0,000) esetében. A 2. főkomponens változói közül a munkafeladat végrehajtását befolyásolja a munkaértekezleteken való részvétel gyakorisága (szig: 0,000). A 7. komponens változói között különbségek mutatkoznak, kivéve a nem hivatalos beszélgetés megítélését (szig: 0,050). Ez azt jelenti, hogy a hivatalos beszélgetés gyakoriságának megítélése összefüggésben van a tárgyalás gyakoriságának megítélésével.

Főkomponens-analízis az általános adatgyűjtő tényezőire

Megnevezés	Főkomponensek							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A/5 vezetői értekezleten vesz részt	,844							
A/4 vezetői értekezletet tart	,749							
A/7 értekezlet	,690							
A/3 mennyi időt tölt értekezleten	,586							
A/4 munkaértekezletet tart		,893						
A/5 munkaértekezleten vesz részt		,873						
A/6 munka feladat kiadás		,629						
A/6 munka feladat végrehajtás		,482						
A/6 technológia szervezés, utasítás			,825					
A/6 személyi szervezési utasítás			,798					
A/6 beszámolás				,793				
A/7 utasítás				,597				
A/6 jelentés kérés					,861			
A/6 jelentés adás				,523	,559			
A/6 beszámoltatás					,542			
A/7 körlevél						,819		
A/7 hirdetmény						,809		
A/7 nem hivatalos beszélgetés							,813	
A/7 hivatalos beszélgetés							,704	
A/7 tárgyalás							,488	
A/5 kampányértekezleten vesz részt								,819
A/4 kampányértekezletet tart								,813

Forrás: Saját vizsgálatok

A nemek szerinti értékelés esetében a 2. főkomponens (szig: 0,000) és a 3. főkomponens (szig:0,003) változói között mutatható ki különbség. Az 1. komponens esetében csak két változó minősítése között mutatható ki különbség (szig: 0,050), ezek az értekezlet, mint kommunikációs forma alkalmazásának gyakorisága (A/7. kérdés) és az értekezleten havonta eltöltött órák száma (A/3. kérdés).

A végzettség szerinti vizsgálatok alapján szignifikáns eltérés mutatható ki a 3. (szig: 0,021) és a 4. főkomponens (szig: 0,000). Az 1. főkomponens változói összefüggésben vannak, ezek közül kivételt képez a vezetői értekezleten való részvétel (szig: 0,001). A korcsoportonkénti vizsgálatok során a 4. főkomponens változói között mutatható ki szignifikáns eltérés (szig: 0,000), vagyis az utasítás alkalmazása összefügg a beszámolással, illetve a jelentés adás gyakoriságával.

A 19. táblázat a 9-20. főkomponensbe sorolt változókat mutatja be. Ide tartoznak a szervezeti kommunikációs kérdőív első három kérdés tényezői közül azok, amelyek összefüggésben vannak egymással.

Főkomponens-analízis a szervezeti kommunikációs kérdőív 1-3. kérdés tényezőire

Megnevezés	Főkomponensek											
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
K/1 értekezlet	,755											
K/1 utasítás	,665											
K/1 tárgyalás	,617											
K/1 hivatalos beszélgetés	,597		,432									
K/1 hirdetmény		,894										
K/1 körlevél		,884										
K/1 nem hiv. beszélgetés			,899									
K/2 utasító illetékessége				,825								
K/2 utasító beosztása				,760								
K/2 utasító stílusa					,828							
K/2 szóbeliség					,767							
K/2 egyértelmű és határozott						,792						
K/2 írásbeliség						-,648						
K/3 ténytyszerűség **							,845					
K/3 levezetés **							,814					
K/3 napirend **							,732					
K/3 érintettség **							,719					
K/3 előkészítés **							,672					
K/3 időtartam *								,778				
K/3 írásbeli feljegyzések *								,754				
K/3 levezetés *								,555			-,427	
K/3 napirend aktualitása *									,832			
K/3 tárgyilagosság *									,596	,542		
K/3 előkészítés *										,846		
K/3 időtartam **											,777	
K/3 feljegyzések **											,465	
K/3 érintettség *												,840

* eredményességben játszott szerep ** eredménytelenségben játszott szerep

Forrás: Saját vizsgálatok

A csoportképző ismérvek alapján a 9-20. főkomponensekre végrehajtott elemzés eredményei az alábbiak:

A működési forma alapján öt főkomponens esetében is különbségek mutatkoztak a komponens változói mentén. Ide tartoznak a 10. (szig: 0,000), a 12. (szig: 0,020), a 13. (szig: 0,050), a 16. (szig: 0,050) és a 18. főkomponensbe (szig: 0,000) sorolt tényezők, azaz az egyes főkomponensekbe sorolt kommunikációs tényezők minősítése egymással összefügg. A nemenkénti elemzések szignifikáns eltérést mutatnak a 11. főkomponens mentén (szig: 0,019), azaz a nem hivatalos beszélgetés minősítése összefüggésben van a hivatalos beszélgetés megítélésével. A beosztás alapján a 15. komponensnél mutatható ki eltérés, de kivételt képez a napirend aktualitásának szerepe az eredménytelenségben (szig:0,000).

A 20. táblázat szemlélteti a 21-34. főkomponensbe sorolt változókat. Ide tartoznak a szervezeti kommunikációs kérdőív maradék öt kérdésének tényezői közül azok, amelyek összefüggésben vannak egymással. Például a kommunikációt befolyásoló tényezők minősítése egymással összefügg, valamint a párhuzamos, többcsatornás kommunikáció az érdekvédelemmel, vagy az empátia a visszacsatolással, illetve a piaci - ár - pénzügyi információk.

20. táblázat

Főkomponens-analízis a szervezeti kommunikációs kérdőív 4-8. kérdés tényezőire

Megnevezés	Főkomponensek													
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
K/4 információbőség	,779													
K/4 státuszbeli különbségek	,613													
K/4 technika hiánya	,579													
K/4 informális kommunikáció	,491	,484												
K/4 hatáskör nem tisztázott		,741												
K/4 bizalmatlanság, előítélet		,706												
K/4 komm. utak merevsége	,437	,583												
K/4 időhiány			,781											
K/4 információhiány			,679											
K/4 fogadó partner személye			,479											
K/5 párhuzamos komm.				,771										
K/5 érdekvédelem				,716										
K/5 empátia					,817									
K/5 visszacsatolás					,775									
K/5 fogadó partner személye2						,739								
K/5 szervezeti struktúra						,600								
K/5 technika biztosítása						,593								
K/6 fax							,721							
K/6 internet							,645	-,587						
K/6 mobil							,585							
K/6 üzleti levelezés							,544							
K/6 Cetli üzenet								,691						
K/6 vezetéktes telefon								,637						
K/7 tanfolyam									,774					
K/7 internet									,696					
K/7 törvény, rendelet									,544					
K/7 baráti kapcsolatok										,653				
K/7 szakmai kapcsolatok										,650				
K/7 média, sajtó										,598				
K/7 szakmai rendezvények										,519				
K/7 váll.belüli információ											,878			
K/7 váll. kívüli információ											,744			
K/8 piaci információ												,849		
K/8 ár információ												,833		
K/8 pénzügyi adatok												,748		
K/8 technológiai információ													,876	
K/8 termelési adatok													,788	
K/8 pletyka														,798
K/8 személyi információ														,671

Forrás: Sajtó vizsgálatok

A csoportképző ismérvek alapján az említett főkomponensekre végrehajtott elemzés eredményei a következők:

A működési forma alapján négy főkomponensnél különbségek mutatkoztak az összes változó mentén. Ide tartoznak a 24. (szig: 0,039), a 25. (szig: 0,001), a 27. (szig: 0,034) és a 32. főkomponensbe (szig: 0,002) sorolt tényezők.

Vezetői szintenként a 32.-33. főkomponensbe sorolt összes változó: piaci - ár - pénzügyi információk (szig: 0,000) és a technológiai - termelési információk (szig: 0,015) mentén különbségek mutatkoznak.

A végzettség alapján három főkomponens mutat különbséget az összes változó mentén: a piaci -ár - pénzügyi információk (32. fk., szig: 0,009), a tanfolyam, internet és a törvény, mint információforrás megítélése (29. fk., szig: 0,040), valamint a 31. főkomponens tényezői a vállalaton belüli és kívüli információ (szig: 0,086).

A variancia-analízis eredményei alapján megállapítható, hogy a legnagyobb eltérések a kérdések jelentős részében a működési forma szerinti csoportosításnál mutatkoztak.

Mindezek után Ward-féle klaszterelemzést hajtottam végre az összes változóra, és a komponensekre is. A két besorolás 60%-ban megegyezett a három, illetve négy klaszteres megoldásnál, a többinél jóval alacsonyabb volt az átfedési arány. Így az utóbbi megoldás mellett döntöttem, mivel ez tartalmazta azt a jellegzetesen elkülönülő csoportot, amely végig jelen volt a magasabb klaszterszámú megoldásokban is. Természetesen a főkomponensekkel megvalósított adatredukció információvesztéssel is járhat, ezért az összes változó alapján kialakított klasztereket fogadtam el, viszont a klaszterek ábrázolásánál már használtam a főkomponenseket, mivel segítik a könnyebb áttekintést. A terjedelmi korlátok miatt a klaszterelemzés eredményeit a 9. *mellékletben* ismertetem részletesen. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a 88 változóból kialakított 34 főkomponens közül csak négyben nem volt jelentős különbség a klaszterek alapján végrehajtott varianciaanalízis során. Mindez azt a tényt erősíti meg, hogy a csoportok szerkezetének elemzésekor célszerűbb a főkomponenseket használni. A klaszterek megbízhatóságának ellenőrzése érdekében még legalább egy klasztermódszernek közel ugyanezt az eredményt kell kihoznia. A „within-group linkage” módszer által kialakított négy klaszter 70%-ban megegyezett a Ward módszer kialakította klaszterekkel, így az eredményeket helytállónak tekinthetjük.

A szervezeti kommunikációs vizsgálatok során kimutattam, hogy a kommunikációs feladatokat alapvetően meghatározza a vezetőnek a szervezetben elfoglalt pozíciója. A rendelkezés és ellenőrzés, a beszámolás és beszámoltatás, a jelentés kérés és készítés arányai vezetői szintenként eltérő módon alakulnak. A felsőszintű vezetők kevesebb, mint fele annyi feladatot

adnak ki alkalomszerűen, mint amennyit ellenőriznek. A középvezetők háromszor annyi munkát adnak ki hetente, mint amennyit ellenőriznek. Az eredmények alapján havonta több mint kétszer annyi beszámolás fordul elő, mint beszámoltatás. Ez az arány az alsó szintű vezetőknél háromszoros. A jelentés készítés és kérés gyakoriság arányainál is eltérések tapasztalhatók. Vezetői szintenként elmondható, hogy az alsószintű vezetők havonta kétszer annyi jelentést készítenek, mint amennyit kérnek. A közép- és felsőszintű vezetők több jelentést kérnek, mint amennyit készítenek.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti kommunikációban elsősorban a szóbeli kommunikációs formák a meghatározóak, a megkérdezett vezetők ezeket minősítették a leghatékonyabbnak. A gyakoriságvizsgálatok eredményei alapján a kommunikációs formák hatékonysága és gyakorisága összhangban van egymással, vagyis a leghatékonyabb kommunikációs formák, amelyek szóbeli kommunikációra alapulnak ugyanazok, mint amelyek alkalmazása a leggyakoribban a szervezeteknél.

A megkérdezett vezetők jelentős része kevesebb, mint tíz órát tölt havonta értekezleten. Az arányok vezetői szintenként eltérő módon alakulnak, minél feljebb haladunk a vezetői piramison, annál több időt tölt egy vezető értekezleten.

A kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálati eredményei alapján az eredményes kommunikációt leginkább a bizalmatlanság, előítélet és az információhiány akadályozza. A támogató tényezők között az empátia, a visszacsatolás és a megfelelő technika szerepe kiemelkedő. Az információs vizsgálatok eredményei szerint a megfelelő információellátáshoz leginkább a szakmai kapcsolatokat veszik igénybe a megkérdezett vezetők, és a termelési, piaci, pénzügyi adatok iránt érdeklődnek.

4.2.3 A vezetői kommunikáció vizsgálata

A vezetői kommunikációt, mint a szervezeti kommunikáció elemét, külön vizsgálatokban elemeztem. Arra kerestem választ, hogy a vizsgált vezetők munkájában milyen jelentősége, szerepe van a kommunikációnak, az egyes kommunikációs módok milyen időértékkel jelennek meg a vezetői munkában. A vizsgálatok két részből álltak. Egyrészt tényleges időfelvételezéssel mértem az egyes kommunikációs módokra fordított időértékeket. Ezeket a vizsgálatokat „a kommunikáció időérték elemzésének” neveztem el. Másrészt a vezetői kommunikáció tényleges tartalmának elemzése alapján beazonosítottam, hogy az adott interakció milyen vezetési feladatok megvalósítására irányult. Ezek az úgynevezett „interakció vizsgálatok”. Az elemzésekben két csoportra bontva külön vizsgáltam az első számú vezetők és a beosztott

vezetők kommunikációját. Az első számú vezetőket A1, B1, C1, D1, E1, F1 jelöléssel láttam el, a közvetlen beosztott vezetőik A2, B2, C2, D2, E2, F2 jelölést kaptak.

4.2.3.1 A vezetői kommunikáció időérték elemzése

Vizsgálataimnak az volt a célja, hogy megállapítsam, hogy az első számú és a beosztott vezetők kommunikációjában milyen kommunikációs módok, milyen időértékkel vannak jelen, milyen ezeknek az átlagos időaránya. Céлом volt továbbá annak vizsgálata is, hogy az eltérő vezetői szintek kommunikációjában milyen eltérések tapasztalhatóak. Ennek érdekében elemzéseket végeztem az eltérő vezetői szintek kommunikációs időértékeinek összehasonlító vizsgálata alapján.

4.2.3.1.1 Az első számú vezetők kommunikációjának időérték elemzése

A felvételezések során begyűjtött időértékeket különböző kommunikációs módok alapján dolgoztam fel és értékeltem. A vizsgált módokat a szakirodalomban leggyakrabban használt és elfogadott kommunikációs fogalmak alapján választottam ki. Értelmezésem szerint a kommunikációs mód nem más, mint az információ átadásának jól elkülöníthető és jól értelmezhető sajátos emberi megnyilvánulása. Ilyenek a beszéd, az írás, a hallgatás, az érdeklődés. Az irodalom a kommunikációban értelmezi a kommunikációs módokat, csoportosítja azokat (FERCSIK és RAÁTZ, 1999; PEEL, 1999; DIENESNÉ és mtsai, 1999). A kommunikáció felosztása azonban csak általánosság szintjén marad. Megkülönböztet nonverbális és verbális kommunikációt, ez utóbbin belül az írásbeli és a szóbeli kommunikációs módot. Ez a csoportosítás nem elég részletes, kutatásomhoz kevésbé használható. A vezetői kommunikáció elemzéséhez részletesebb és speciálisabb szempontokat kellett figyelembe venni. Ezekben a vizsgálatokban egy részletesebb, a módszertani részben bemutatott kommunikációs módokat használtam. A vezetői kommunikációban önálló formának tekintem mások meghallgatását, az olvasást, a telefonon közvetett információszerzést, mely a kommunikáció irányultsága alapján lehet kifelé irányuló, azaz külső, illetve befelé irányuló, azaz belső információáramlás. A kommunikációs módok közé soroltam a kommunikáció nélküli állapotot is, ami hallgatást, gondolkodást és ezzel párhuzamos tevékenységeket is jelenthet, mint a vezetés vagy egyéb manuális tevékenység. Ez az időtartam nagyon értékes lehet a problémák értékelése, értelmezése szempontjából is, illetve ekkor valósul meg az előző kommunikációban szerzett információk értékelése is. Ilyen szempontból ez valójában nem kommunikáció nélküli állapot, hanem a kommunikáció egyik legfontosabb tényezője. Ezt a tevékenységet nevezhetnénk

„gondolati kommunikációnak” is. Ebben a fázisban rendkívül aktív információfeldolgozás valósul meg.

A legfontosabb szempont az volt, hogy a vizsgált módok jól definiálhatóak, és a felvételezett időértékek egyértelműen hozzárendelhetőek legyenek. Az adatok megoszlását és a vizsgált módok átlagos időértékének alapján kialakult rangsorát mutatja a 21. táblázat.

21. táblázat

Az első számú vezetők kommunikációjának idő értékei

M.e.: perc

Kommunikációs módok	Összes perc	%	Szervezeti bontásban						Átlag	Rang-sor
			A1	B1	C1	D1	E1	F1		
telefon (kimenő)	2175	11%	441	515	132	353	298	436	363	4
telefon (bejövő)	698	4%	110	81	157	112	90	148	116	7
közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos - cégen belül)	7850	41%	1284	713	1926	1514	998	1415	1308	1
közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos - ügyféllel)	2605	13%	364	757	181	376	529	398	434	2
közvetlen szóbeli kommunikáció (egyéb hivatalos szervekkel)	1177	6%	199	265	125	219	239	130	196	5
közvetlen szóbeli kommunikáció (nem hivatalos)	536	3%	102	45	120	95	72	102	89	9
írásbeli kommunikáció (írás, elektronikus, fax)	362	2%	40	97	43	54	72	56	60	10
mások meghallgatása	794	4%	212	124	59	139	165	95	132	6
olvasás	656	3%	127	127	74	63	146	119	109	8
kommunikáció nélküli állapot	2444	13%	981	141	100	292	569	361	407	3
Összesen:	19297	100%	3860	2865	2917	3217	3178	3260	3216	

Legmagasabb értékek

Közepes értékek

Legalacsonyabb értékek

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Egy szervezet kivételével, öt esetben elmondható, hogy az első számú vezetőkre fordított öt napos megfigyelési időtartam lényegesen hosszabb figyelési időt jelentett, mint a beosztott vezetők esetében. Ennek a magyarázata az, hogy míg a beosztott vezető munkaideje jól

behatárolt, reggel 7-8 órától délután 17-18 óráig terjed, addig az első számú vezető kötetlen munkaidőben dolgozik. Ez azt jelenti, hogy munkaidejét az elvégzendő feladatok határozzák meg. Átlagosnak számít a 12-14 órás napi munkaidő, de a megfigyelések alatt előfordult 23 órás megfigyelés is.

A kapott eredményekből megállapítható, hogy a megfigyelt vezetők az öt munkanap alatt átlagosan 3216 percet dolgoznak, ami napi 10 óra 43 perc munkát jelent. A feszített munkatempó véleményem szerint tulajdonosi érdekeltségüknek is köszönhető. Ugyanakkor több megfigyelt vezetőnél elmondható, hogy gyakran viszik haza és fejezik be otthon az irodában elkezdett munkát. A táblázat adataiból kitűnik, hogy a leghosszabb időtartamban az „A” szervezet első számú vezetőjét figyeltem meg. Ennek az a magyarázata, hogy az első nap külföldön volt üzleti úton, így ez a megfigyelés 18 órát tesz ki. A többi napokon a megfigyelés 11-13 óra időtartamú, ez egyben arra utal, hogy a vezető túlterhelt, túl sokat vállal.

A legrövidebb, 3000 perc alatti az időfelvételezés a „B” és a „C” szervezet elsőszámú vezetőinél. Ennek oka a „B” szervezet tevékenységi körében keresendő, ugyanis egyszerűbb a tevékenységi struktúrája, mint a többi szervezeté. A „C” szervezet vezetőjének pedig egyéb, nem a munkahelyhez kapcsolódó problémája volt a megfigyelés alatt, így sokszor „hazavitte” a munkát. Ennek ellenére az öt napra vetítve a „B” szervezet vezetője átlagosan napi 9 óra 33 percet, a „C” szervezet vezetője 9 óra 43 percet tölt el munkával, ami jelentősen meghaladja a 8 óra munkaidőt.

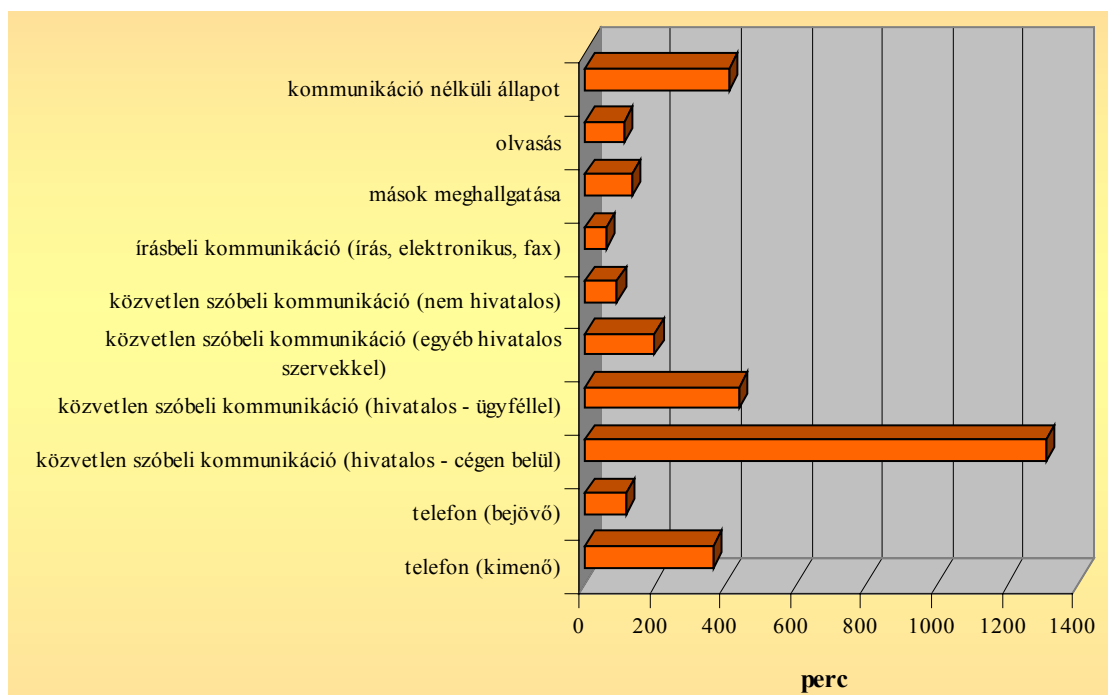
A legmagasabb arányt egyértelműen a szervezeten belüli, a beosztottakkal folytatott közvetlen szóbeli kommunikáció teszi ki mind a hat vezetőnél. Ez egybeesik azzal a nézettel, hogy az első számú vezetők számára kiemelt jelentőségű a cégen belüli informálódás. A közvetlen, hivatalos, ügyfelekkel folytatott szóbeli kommunikáció öt szervezetenél kiemelkedő értékű. A tulajdonos vezetők fenntartják elsődleges hatásköri illetékességüket a külső kapcsolatok fenntartásában, jellemző, hogy ezen feladatot szűkkörűen delegálják.

Az eredményekből megállapítható, hogy a vizsgált vezetők a legkevesebb időt írásbeli kommunikációval, valamint nem hivatalos közvetlen szóbeli kommunikációval töltik. Az átlagokat tekintve a harmadik legkevesebb időt olvasásra fordítják. Szervezeti bontásban vizsgálva az olvasás két szervezetenél, míg a bejövő telefonhívás három szervezetenél képviseli a legalacsonyabb arányt. Ugyanakkor érdekes, hogy a „C” szervezet első számú vezetőjénél a harmadik legmagasabb arányú tényező a bejövő telefonhívás.

A hat vezető kommunikációjának átlagos időértékeit szemlélteti a *49. ábra*. A vezetők a vizsgált időszakban átlagosan 1308 percet, vagyis naponta közel négy és fél órát beszélgetnek a beosztottakkal. Az ügyfelekkel öt nap alatt átlagosan 434 percet, naponta közel másfél órát. Míg telefonálással (kimenő és bejövő) összesen 479 percet töltöttek, ami naponta több mint

másfél óra. Elmondható, hogy szóbeli kommunikációra a vizsgált öt nap alatt átlagosan 2506 percet, azaz naponta 8 óra 21 percet töltenek.

49. ábra: Az első számú vezetők kommunikációjának átlagos idő arányai



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

A vezetői kommunikációs tényezők, öt munkanap alatti átlagos időmegoszlásának eredményei szerint a legmagasabb arány (41%), a közvetlen hivatalos, szervezeten belüli szóbeli kommunikáció. Ez elsősorban a beosztottakkal folytatott kommunikációt jelenti. A második legmagasabb arányt, 13 %-ot, az ügyfél kommunikáció, valamint a kommunikáció nélküli állapot adja. A kimenő telefonhívás 11%-ot tesz ki, ami az információszerzéssel van összefüggésben, ezzel szemben a bejövő telefonhívás mindössze 4%, ami elsősorban információk adását jelentette.

Az első számú vezetők kommunikációs vizsgálati eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy a vezetők túlterheltek, az átlagos munkaidejük a vizsgált időszakban 10-12 óra volt. A napi kommunikációra fordított átlag ideje összességében, abszolút értékben kifejezve is 10 óra és 43 perc volt, ami nagyon magas. A közvetlen szóbeli kommunikációban az ügyfelekkel és a beosztottakkal folytatott beszélgetések a meghatározóak. A kommunikáció nélküli állapot csak látszólagos, mivel ez egy rendkívül aktív, értékelő, ellenőrző, információ feldolgozó tevékenységet takar. Összességében a szóbeli kommunikáció teszi ki a megfigyelt vezetők kommunikációjának 78%-át.

Az időértékek alapján klaszterelemzést hajtottam végre a kommunikációs módokra (22. táblázat). A vezetői vizsgálatok esetében a négy klaszteres megoldást fogadtam el, amely kellőképpen részletezi az adatok mögötti kapcsolatokat. A vizsgált kommunikációs módok időértékei közül azok kerültek egy csoportba, amelyek esetében az elemzés összefüggést, kapcsolatot mutatott ki a vizsgált szervezetek első számú vezetőinek kommunikációja között.

22. táblázat

Az első számú vezetők kommunikációjának klaszterelemzése

	1. csoport						2. csoport						3. csoport						4. csoport					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	X	X		X		X			X		X													
2							X	X	X	X	X	X												
3													X		X	X		X		X				X
4	X			X	X	X			X											X				
5							X	X	X	X	X	X												
6							X	X	X	X	X	X												
7							X	X	X	X	X	X												
8							X	X	X	X	X	X												
9							X	X	X	X	X	X												
10					X	X	X	X	X	X														

Jelölés: 1. kimenő telefon, 2. bejövő telefon, 3. hivatalos kommunikáció (cégen belüli), 4. hivatalos kommunikáció (ügyféllel), 5. hivatalos kommunikáció (egyéb hivatalos szervekkel), 6. nem hivatalos kommunikáció, 7. írásbeli kommunikáció, 8. mások meghallgatása, 9. olvasás, 10. kommunikáció nélküli állapot

Forrás: Saját vizsgálatok

Az első csoportban két kommunikációs mód között figyelhetünk meg egyértelmű kapcsolatot a vizsgált szervezetekben. A kimenő telefonok időértékei összefüggést mutatnak az „A”, a „B”, a „D” és az „F” szervezetek első számú vezetőinél. Szintén hasonlóságot mutat az ügyfelekkel folytatott szóbeli kommunikáció időértéke az „A”, a „D”, az „E” és az „F” szervezet vezetőjénél. A második klaszterbe sorolt időértékek között figyelhető meg a legtöbb összefüggés. Teljes hasonlóságot mutat mind a hat szervezetre a bejövő telefon, az egyéb hivatalos szervekkel folytatott szóbeli kommunikáció, a nem hivatalos kommunikáció, az írásbeli kommunikáció, a hallgatás és az olvasás időértéke. A kommunikáció nélküli állapot időértékei között az első négy szervezet vezetőjénél mutatható ki kapcsolatot.

A harmadik klaszterbe sorolt időértékek alapján, a szervezeten belüli hivatalos szóbeli kommunikáció időértékei az „A”, a „C”, az „D” és az „F” szervezet vezetőjénél mutatnak hasonlóságot. A negyedik klaszterbe került időértékek között jelentősebb kapcsolat nem figyelhető meg.

A eredmények alapján elmondható, hogy a megfigyelt tulajdonos vezetők kommunikációja kapcsolatot mutat, vagyis hasonlóan kommunikálnak. A klaszterelemzés a felsorolt tíz kommunikációs mód felénél egyértelmű összefüggést mutat.

4.2.3.1.2. A beosztott vezetők kommunikációjának időérték elemzése

A beosztott vezetők kommunikációját szintén öt napon keresztül, azaz összesen 30 munkanapon, teljes munkaidőben figyeltem meg. A vizsgálatok alapján arra kerestem választ, hogy a beosztott vezetők kommunikációjában milyen módok a jellemzőek, hogyan alakulnak azok időértékei és arányai. Az időértékek a vizsgált beosztott vezetőkénti alakulását, átlagát és rangsorát mutatja a 23. táblázat.

23. táblázat

A beosztott vezetők kommunikációjának idő értékei

M.e.: perc

Kommunikációs módok	Összes perc	%	Szervezeti bontásban						Átlag	Rangsor
			A2	B2	C2	D2	E2	F2		
telefon (kimenő)	489	3%	54	95	96	83	69	92	82	7
telefon (bejövő)	254	2%	17	23	86	42	57	29	42	9
közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos - cégen belül)	9147	54%	1693	1378	1395	1425	1658	1598	1525	1
közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos - ügyféllel)	740	4%	0	232	136	112	198	62	123	6
közvetlen szóbeli kommunikáció (egyéb hivatalos szervekkel)	384	2%	80	90	23	54	39	98	64	8
közvetlen szóbeli kommunikáció (nem hivatalos)	1042	6%	0	108	522	85	189	138	174	4
írásbeli kommunikáció (írás, elektronikus, fax)	1695	10%	297	471	80	368	185	294	283	3
mások meghallgatása	244	1%	45	32	79	42	31	15	41	10
olvasás	1018	6%	141	180	188	195	135	179	170	5
kommunikáció nélküli állapot	2049	12%	451	496	48	382	298	374	342	2
Összesen:	17062	100%	2778	3105	2653	2788	2859	2879	2844	

Legmagasabb értékek

Közepes értékek

Legalacsonyabb értékek

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az eredményekből megállapítható, hogy a megfigyelt vezetők az öt munkanap alatt átlagosan 2844 percet dolgoznak, ami napi 9 óra 29 perc napi átlag munkaidőt jelent. Napi egy órával kevesebbet, mint a tulajdonos vezetők, ugyanakkor ez az időérték is meghaladja a napi nyolc órát. Hozzá kell tennem, hogy a megfigyeléseimet olyan időszakban végeztem, amikor a vezetők által irányított tevékenység és a szervezeti folyamatok átlagosnak tekinthetők, azaz semmilyen munkacsúcs, különleges feladat nem volt.

A táblázat adataiból kitűnik, hogy az adatfelvétel időtartama a „B2” vezető esetében a legnagyobb, 3105 perc, ami napi átlagban 10 óra 21 perc munkával eltöltött időt jelent, vagyis pontosan egy órahosszával több, mint a hat vezető átlagos munkaideje. Ennek az lehet az oka, hogy a megfigyelési időszakban határidős munkák voltak, így sokat túlóráztak, de ez általában jellemző a heti munkafolyamatokra.

A leghosszabb időtartamú kommunikációs mód egyértelműen minden vezetónél a közvetlen, cégen belüli hivatalos kommunikáció. A rangsorban ezt követi a kommunikáció nélküli állapot. A legkevesebb időt mások meghallgatásával, bejövő telefonhívásokkal, valamint hivatalos szervekkel folytatott közvetlen szóbeli kommunikációval töltnek.

A vezetők az öt nap alatt átlagosan 1525 percet, vagyis naponta 5 óra 5 percet beszélgetnek a beosztottakkal. A kommunikáció nélküli állapot öt nap alatt átlagosan 342 perc, azaz naponta több mint egy óra. Írásbeli kommunikációval 283 percet töltnek az öt nap alatt, azaz napi 57 percet. Míg telefonálással (kimenő és bejövő) összesen 124 percet töltöttek, ami napra levetítve mindössze 25 perc. Megállapítható, hogy szóbeli kommunikációval az öt nap alatt átlagosan 2010 percet, azaz naponta 6 óra 42 percet töltnek.

A beosztott vezetők a legkevesebb időt bejövő telefonhívásra, hivatalos szervekkel folytatott kommunikációra, valamint mások meghallgatására fordítanak, aminek az a magyarázata, hogy a beosztottakkal töltik a legtöbb időt, keveset tartózkodnak az irodájukban és hivatalos beszélgetést elsősorban az első számú vezetővel folytattak. A legtöbb időt a beosztottakkal folytatott beszélgetéssel és kommunikáció nélküli állapotban töltnek.

A vezetői kommunikációs tényezők, öt munkanap alatti átlagos időmegoszlását mutatja az *50. ábra*. Az arányok kidolgozását az összefoglalt időértékek alapján végeztem el. A megfigyelt időn belül a legmagasabb arányt, 54%-ot, a közvetlen hivatalos, szervezeten belüli szóbeli kommunikáció teszi ki, ami a beosztottakkal, valamint az első számú vezetővel folyó beszélgetéseket jelenti. A kommunikáció nélküli állapot 12%, míg az írásbeli kommunikáció (10%), ami jelentések elkészítését, szerződések, dokumentumok megírását, aláírásokat, valamint elektronikus kommunikációt takarja. Az ezt követő arányok, viszonylag homogének, hat és egy százalék között mozognak. Azonos arányt, 6%-ot képvisel a nem hivatalos, közvetlen szóbeli kommunikáció, valamint az olvasás. Az ügyfelekkel folytatott közvetlen szóbeli

mutat ki kapcsolatot, akik az „A”, „C”, „D” és az „F” szervezetnél dolgoznak. Szintén hasonlóságot mutat a nem hivatalos kommunikáció az „A”, a „B”, az „D” és az „F” szervezet vezetőjénél.

24. táblázat

A beosztott vezetők kommunikációjának klaszterelemzése

	1. csoport						2. csoport						3. csoport						4. csoport					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	X	X	X	X	X	X																		
2	X	X	X	X	X	X																		
3							X	X	X	X	X	X												
4	X		X	X		X													X				X	
5	X	X	X	X	X	X																		
6	X	X		X		X									X								X	
7			X										X	X		X		X					X	
8	X	X	X	X	X	X																		
9	X				X														X	X	X			X
10			X										X	X		X	X	X						

Jelölés: 1. kimenő telefon, 2. bejövő telefon, 3. hivatalos kommunikáció (cégen belüli), 4. hivatalos kommunikáció (ügyféllel), 5. hivatalos kommunikáció (egyéb hivatalos szervekkel), 6. nem hivatalos kommunikáció, 7. írásbeli kommunikáció, 8. mások meghallgatása, 9. olvasás, 10. kommunikáció nélküli állapot

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

A második klaszterbe sorolt időértékek között egyértelmű kapcsolat mutatható ki. A szervezeten belüli hivatalos szóbeli kommunikáció időértéke mind a hat szervezetnél ebbe a csoportba sorolható, és teljesen elkülönül a többi kommunikációs módtól.

A harmadik csoportba sorolt adatok közül az írásbeli kommunikáció négy vezető között, a kommunikáció nélküli állapot öt vezető között mutat ki kapcsolatot.

A negyedik klaszterbe sorolt kommunikáció módok időértékei közül az olvasás esetében négy szervezet („B”, „C”, „D”, „F”) vezetői mutatnak összefüggést.

A klaszterelemzés eredményei szerint a megfigyelt beosztott vezetők kommunikációja, hasonlóan a tulajdonos vezetőkhez, ötféle kommunikációs mód között mutat egyértelmű kapcsolatot. A beosztott vezetőknek hasonló a telefonálási szokásuk, a szervezeten belüli, illetve a hivatalos szervekkel folytatott kommunikációjuk, valamint a mások meghallgatására fordított idejük.

4.2.3.1.3 Az első számú és a beosztott vezetők kommunikációs időértékének összehasonlító vizsgálata

Az összehasonlító vizsgálatok célja annak a feltárása volt, hogy vajon van-e különbség az első számú vezető és a beosztott vezetők kommunikációja között, és ha van, akkor ezek miben

nyilvánulnak meg, és milyen az eltérések mértéke. A megfigyelt vezetők kommunikációjának idő értékeit az öt megfigyelt napra összesítve és átlagos napi bontásban tartalmazza a 25. táblázat.

25. táblázat

A megfigyelt vezetők kommunikációjának idő értékei

M.e.: perc

Megfigyelt vezetők	A vizsgált szervezetek						Összesen	Átlag
	A	B	C	D	E	F		
Első számú vezető (<i>összes perc</i>)	3860	2865	2917	3217	3178	3260	19297	3216
Első számú vezető (<i>napi átlag perc</i>)	772	573	583	643	636	652	3859	643
Beosztott vezető (<i>összes perc</i>)	2778	3105	2653	2788	2859	2879	17062	2844
Beosztott vezető (<i>napi átlag perc</i>)	556	621	531	558	572	576	3412	569

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az időértékek alapján megállapítható, hogy a beosztott vezetőknél az átlagos napi kommunikációval töltött időtartam nem érte el a 10 órát, ellentétben az első számú vezetővel, ahol meghaladta azt. A napi átlagos kommunikációval töltött időértékek az első számú vezetőknél 10 óra és 43 perc, a beosztott vezetőknél 9 óra és 29 perc. Érdemes kiemelni, hogy a megfigyelt szervezeteken belül a „B” szervezet kivételével mindegyiknél jóval hosszabb a tulajdonos vezető megfigyelési időtartama, mint a beosztott vezető munkaideje.

Elemézve a kommunikációval töltött időértékeket, megállapítható, hogy a megfigyelési időtartam alatt az első számú vezetők több időt töltöttek mások meghallgatásával, ügyféllel, hivatalos szervekkel folytatott kommunikációval, valamint telefonálással, mint a beosztott vezetők (26. táblázat). A kommunikáció nélküli állapot időtartama eltérő a vezetőknél, de arányaiban hasonló. Ez idő alatt az információk feldolgozása, mérlegelése, a hírekben, adatokban rejlő üzleti erő megértése és hasznosítása folyik, tehát ez egy aktív, információ feldolgozó folyamat. Meglepő, hogy az általam vizsgált vezetők mások meghallgatására fordított idő értékei a szakirodalmi értékekkel nem egyeznek, a szakirodalomban nagyobb részarányt képviselnek. Habár elmondható, hogy a párbeszéd alatt nehezen lehetne rögzíteni, hogy ki hány másodpercet hallgatja a másikat, és mennyit beszél. Az ilyen beszélgetéseket a megfelelő szóbeli kommunikációhoz soroltam.

A megfigyelt vezetők kommunikációs módjainak összehasonlítása

Kommunikációs módok	Első számú vezetők		Beosztott vezetők	
	perc	arány	perc	arány
telefon (kimenő)	363	11%	82	3%
telefon (bejövő)	116	4%	42	2%
közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos - cégen belül)	1308	41%	1525	54%
közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos - ügyféllel)	434	13%	123	4%
közvetlen szóbeli kommunikáció (egyéb hivatalos szervekkel)	196	6%	64	2%
közvetlen szóbeli kommunikáció (nem hivatalos)	89	3%	174	6%
írásbeli kommunikáció (írás, elektronikus, fax)	60	2%	283	10%
mások meghallgatása	132	4%	41	1%
olvasás	109	3%	170	6%
kommunikáció nélküli állapot	407	13%	342	12%
Összesen:	3216	100%	2844	100%

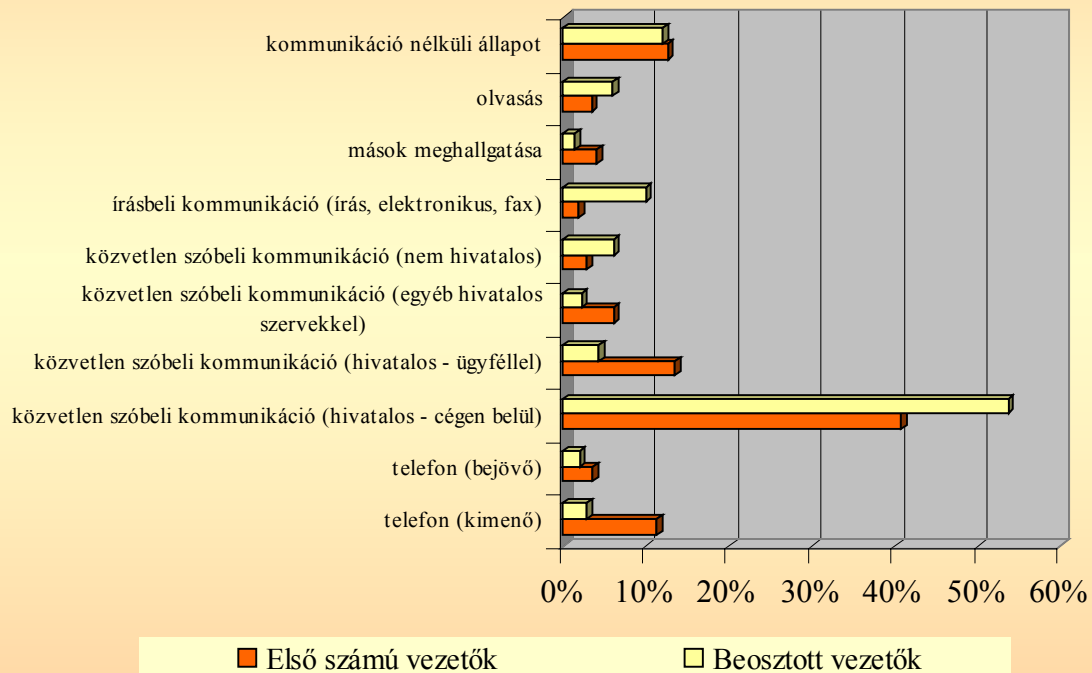
Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az összehasonlító vizsgálatok eredményei mutatják, hogy bizonyos kommunikációs tevékenységet szinte csak az első számú vezető folytat, egyes tényezők az ő kommunikációjában lényegesen nagyobb arányt képviselnek (51. ábra). Ilyen kommunikációs mód az ügyfelekkel folytatott beszélgetés, melynek aránya az első számú vezetőknél 13%, a beosztott vezetőknél mindössze 4%. Valamint a hivatalos szervekkel folytatott közvetlen kommunikáció, ami az első számú vezetőknél háromszor nagyobb arányt képvisel a beosztott vezetőkkel szemben. Ebből arra lehet következtetni, hogy ezekhez a kommunikációs módokhoz rendelhető vezetői feladatokat is az első számú vezető gyakorolja. Az eredmények azt mutatják, hogy a külső kapcsolattartás és a tevékenységek ütemezése az első számú vezető privilégiuma.

A vezetők a legtöbb időt szervezeten belüli, elsősorban beosztottakkal történő kommunikációra fordítják. Ez arányaiban és percre lebontva is a legmagasabb érték. A beosztott vezetők idejük, több mint felét, azaz 1525 percet, az első számú vezetők idejük 41%-át, azaz 1308 percet fordítanak erre. Tapasztalataim és megfigyeléseim is megerősítik azt a tényt, hogy az első számú vezető sok olyan tevékenységet vállal át a beosztott vezetői szintektől, amelyek inkább az alsóbb szintek hatáskörébe kívánkoznának. Ezek az átvállalt feladatok eredményezik azt, hogy az első számú vezető sok időt fordít a dolgozókkal folytatott kommunikációra. Olyan ügyekbe is beavatkozik, amelyek az alatta lévő vezetői szintek hatáskörébe tartozna.

A feladatok delegálásának hiánya vezetői túlterheltséget, működési zavarokat, szervezési hibákat eredményez. A feladatok delegálásának hiánya vezetői túlterheltséget, működési zavarokat, szervezési hibákat eredményez. A feladatok delegálásának hiánya vezetői túlterheltséget, működési zavarokat, szervezési hibákat eredményez.

51. táblázat: A kommunikációs módok eloszlása vezetőknél és beosztottaknál



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

A telefonon folytatott beszélgetések időarányai a vizsgálat eredményei szerint nem olyan magasak, mint ahogy az a telefonálási szokások alapján valószínűsíthető lenne. Az első számú vezetőknél percben és arányaiban kifejezve is jóval több, mint a beosztott vezetőknél. Az első számú és a beosztott vezetőknél is inkább a kimenő hívások dominálnak, de a tulajdonos vezetőknél az időtartam jóval hosszabb. Ennek az lehet magyarázata, hogy az első számú vezető gyakran bonyolít le hivatalos megbeszéléseket telefonon keresztül piaci partnerekkel, ügyfelekkel, más cégek vezetőivel. Ezek a beszélgetések időtartamukat tekintve is hosszabbak. A beosztott vezető telefonhívásai többnyire hivatalos jellegűek voltak, általában gyors információszerezésre - kérésre, vagy tájékoztatásra irányultak.

Az összehasonlító elemzések eredményeiből megállapítható, hogy a beosztott vezetők kommunikációjában kétféle mód kiemelkedő az első számú vezetők eredményeihez képest: a beosztottakkal folytatott, valamint az írásbeli kommunikáció. Az első számú vezetők kommunikációjában, arányaiban több mint háromszor annyi a kimenő telefonhívás, az ügyfelekkel és hivatalos szervekkel folytatott kommunikáció, valamint a mások meghallgatására

fordított idő, mint a beosztott vezetőknél. Összességében elmondható, hogy a megfigyelt vezetők kommunikációjában a szóbeli kommunikáció képviseli a legnagyobb részarányt. A beosztott vezetők idejük 70%-át, az első számú vezetők 78%-át töltik szóbeli kommunikációval, ami egybeesik a szakirodalmi megállapításokkal.

4.2.3.1.4 Az időérték vizsgálatok log-lineáris elemzése

A vezetői kommunikációs vizsgálat során begyűjtött adatokra építettem a log-lineáris vizsgálatokat. Az elemzéssel arra kerestem a választ, hogy az egyes vezetői feladatok milyen gyakorisággal jelennek meg a vizsgált vezetők munkájában. A célom az volt, hogy megvizsgáljam a hat vizsgált szervezetben hogyan alakul a kommunikációs módok valószínűsége az időértékek alapján. A kommunikációs módok időértékeit minden megfigyelt szervezetre és vezetőre kielemeztem General Loglinear Analysis módszerrel. A vizsgálatok elvégzéséhez a LEM programot használtam. Az általam felállított modell alapján a program segítségével az időérték adatokra valószínűség becsléseket végeztem. Az egyik a kommunikációs módokra és vezetőtípusokra felállított modell programrészlete:

```
man 3
dim 10 2 6
lab A B C
mod B|A
```

ahol : A a vizsgált kommunikációs módok (10)
 B a megfigyelt vezetők – első számú, beosztott (2)
 C a megfigyelt szervezetek (6)
 B/A a vezetők és a kommunikációs módok közötti kapcsolat, feltételes valószínűség

A program futási outputjai alapján megállapítható, hogy a vizsgált kommunikációs módok közül (az időértékek alapján) melyik vezetőnél, hány százalékos az előfordulás, a bekövetkezés valószínűsége. Az eredmények alapján az alábbi megállapításokat emelem ki:

- A telefonálás valószínűsége, függetlenül annak irányától, az első számú vezetőknél nagyobb. A bejövő telefon valószínűsége 73,32%, a kimenőé 81,64%, azaz a beosztott vezetőkhez képest közel háromszor, illetve négyszer nagyobb az esélye annak, hogy az első számú vezető bejövő vagy kimenő telefonálást bonyolítson.
- Az első számú vezetőknél háromszor nagyobb az esélye annak, hogy egy váratlan megfigyelés során éppen ügyféllel (77,88%), vagy egyéb hivatalos szervekkel (75,4%) kommunikáljon.
- Ezzel szemben a szervezeten belüli hivatalos kommunikáció előfordulási valószínűsége, bár nem sokkal, de a beosztott vezetőknél nagyobb (53,82%).
- A beosztott vezetőknél több, mint négyszer nagyobb az esélye az írásbeli kommunikációnak (82,4%), kétszer nagyobb a nem hivatalos kommunikációnak (66,03%), illetve másfélszer nagyobb az olvasás valószínűsége (60,81%) az első számú vezetőkhez képest.

- Ugyanakkor a mások meghallgatására háromszor nagyobb esély van az első számú vezetőknél (76,49%), illetve a kommunikáció nélküli állapot bekövetkezése is ezeknél a vezetőknél nagyobb valószínűségű (54,4%).

A másik modell esetében a kommunikációs módokra és vezetőtípusokra felállított modell kiegészül a szervezetek figyelembevételével. Ez alapján a modell inputja:

man 3	ahol : B/AC a vezetők és a kommunikációs módok közötti kapcsolat
dim 10 2 6	a szervezetek figyelembevételével, feltételes valószínűség, ahol
lab A B C	AC az együttes bekövetkezést jelenti
mod B AC	

A program futási eredménye megmutatja, hogy mennyi a valószínűsége a vizsgált kommunikációs módok alkalmazásának szervezetenként és vezetőnként. Tehát megállapítható, hogy a különböző kommunikációs módok valószínűsége, melyik szervezetben, melyik vezetőnél a legnagyobb. Az outputok alapján az alábbi megállapításokat emelem ki:

- A kimenő és bejövő telefon valószínűsége az első számú vezetőknél nagyobb. A kimenő telefon valószínűsége az „A” szervezet első számú vezetőjénél a legnagyobb (89,09 %), vagyis közel kilencszer nagyobb a bekövetkezés esélye, mint a beosztott vezetőknél. A „C” szervezet vezetőjének kivételével a többi szervezetnél is 80% feletti, vagyis több mint nyolcszoros az esélye a beosztott vezetőkhez képest. Ennek következtében a beosztott vezetők közül a „C” szervezetnél a legnagyobb a kimenő telefonálás valószínűsége (42,11%).
- A bejövő telefon valószínűsége szintén az „A” szervezet vezetőjénél a legnagyobb, 86,61%, a többi vezetőknél ez az arány 61,22-83,62% között mozog. A bejövő telefonálás a beosztott vezetők közül a „E” szervezetnél a legvalószínűbb, 38,78%.
- A cégen belüli hivatalos kommunikáció valószínűségei eltérést mutatnak. A megfigyelt vezetők közül két szervezetnél („C” ; „D”) nagyobb a valószínűsége annak, hogy az első számú vezető kommunikáljon, a másik négy szervezetnél a beosztott vezetők gyakrabban beszélgetnek a szervezeten belül. Az első számú vezetőknél a legnagyobb valószínűségi érték a „C” szervezetnél fordul elő, 57,99%, a beosztott vezetők közül a „B” szervezetnél, 65,90%.
- Az ügyféllel folytatott hivatalos kommunikáció egyértelműen az első számú vezetők privilégiuma. Sőt, az „A” szervezet tulajdonosánál ez az arány 100%, vagyis a beosztott vezető egyáltalán nem kommunikál partnerrel. A többi első számú vezetőnél ez az arány négy szervezetnél 70% felett mozog, a „C” szervezetnél csak 57,1%, vagyis ennél a szervezetnél a legnagyobb a beosztott vezetők közül az ügyféllel folytatott beszélgetés (42,9%).
- Az egyéb hivatalos szervekkel folytatott kommunikáció esélyei szintén az első számú vezetőknél nagyobbak. Az „E” szervezet vezetőjénél a legnagyobb ez az érték (85,97%), a többi szervezetnél 71,33-84,46% között mozog, kivéve a „F”-et, ahol 57,02%, vagyis ennél

a szervezetnél a legnagyobb a valószínűsége a beosztott vezetők közül annak, hogy egyéb hivatalos szervekkel kommunikáljon (42,98%).

- A nem hivatalos kommunikáció valószínűsége az „A” szervezet tulajdonosánál 100%, a „D”-nél 52,78%. A másik négy szervezetnél a beosztott vezetőknél nagyobbak az arányok, a legnagyobb a „C” esetében (81,31%).
- Az írásbeli kommunikáció egyértelműen a beosztott vezetőkre jellemző. Az első számú vezetőknél a legnagyobb arány a „C” szervezetnél figyelhető meg (34,96%), a beosztott vezetők közül az „A” szervezetnél (88,13%).
- Mások meghallgatására öt szervezetnél több mint háromszor nagyobb az esély az első számú vezetőknél (76,80-86,36%), míg a „C” szervezetnél a beosztott vezetőknél képvisel nagyobb arányt (57,25%).
- Az olvasás valószínűsége a beosztott vezetőknél nagyobb (52,61-75,58%), kivéve az „E” szervezetet, ahol az első számú vezető többet olvas (51,96%).
- A kommunikáció nélküli állapotban töltött idő valószínűsége megoszlik. Három szervezetnél az első számú vezetőknél nagyobb az arány („E”: 65,63% „C”: 67,57% „A”: 68,51%), háromnál a beosztott vezetőknél („F”: 50,88%; „D”: 56,68% „B”: 77,86%).

A log-lineáris vizsgálatok alátámasztják és megerősítik a leíró statisztikai módszerrel és a klaszteranalízissel kapott eredményeket. Az első számú vezetőknél a legnagyobb a valószínűsége annak, hogy egy váratlan megfigyelés során éppen telefonáljanak, ügyféllel, vagy más hivatalos szervvel kommunikáljanak. A beosztott vezetőkre az írásbeli kommunikáció, valamint a szervezeten belüli hivatalos kommunikáció a legjellemzőbb.

4.2.3.2 Interakció vizsgálatok

A felvételezett adatok jellege lehetővé tette, hogy a kommunikáció alapján ún. interakció vizsgálatokat végezzek. A kommunikáció, a folyamatban résztvevők közötti interakcióként is értelmezhető. Az így kialakult interakciók tartalmának vizsgálata alapján beazonosítható, hogy a kommunikáció milyen vezetési feladat realizálására irányult. Az interakciókat a kommunikációban megvalósuló és beazonosítható vezetési tevékenységek alapján összesítettem. Ez a vizsgálat egyben jól bemutatja, hogy a vezetők tevékenységében milyen súllyal és jelentőséggel merülnek fel az egyes vezetői feladatok.

Az adatok feldolgozása során sokszor ütköztem nehézségekbe, elsősorban amiatt, hogy nem mindig lehetett egyértelműen meghatározni az egyes interakciókat, ugyanis egy - egy tényezőt akár több helyre is be lehet sorolni. Ez ellentmond a szakirodalom azon megállapításának, hogy „a vezetői tevékenység olyan folyamat, mely egymástól elkülöníthető funkciókból, feladatokból

épül fel” (BERDE, 2002). Ez a megállapítás elméleti feltételezés a vezetési feladatok elhatárolása csak logikai úton lehetséges. A valóságban a vezetési feladatok nem elkülönülten jelennek meg a vezetői munkában. Egy hivatalos beszélgetés magában hordozhatja az információadást és -szerzést is. Ha nem lehetett egyértelműen megállapítani az információáramlás irányát, akkor az ilyen jellegű interakciókat a hivatalos beszélgetések közé soroltam. Az interakció vizsgálatok koncepcióját arra a feltételezésre építettem, hogy a vezetői munka nem más, mint kommunikáció. Ebből az következik, hogy a vezetői kommunikáció vizsgálata, elemzése révén feltárható a vizsgált vezetők munkájának összetevői, feladatai. Vizsgálataimban az egyes interakciókba való besorolást a kommunikáció tartalmának elemzése alapján végeztem el.

4.2.3.2.1 Az első számú vezetők interakcióinak jellemzése

Az első számú vezetők öt nap alatti kommunikációjának interakció tartalmát mutatja be a 27. táblázat. A vizsgálatok során összesen 1859 interakciót azonosítottam be, illetve definiáltam a megfigyelt vezetők kommunikációjában.

27. táblázat

M.e.: db

Interakciók	Összes interakció	Az interakciók szervezeti bontása						Átlag	%
		A1	B1	C1	D1	E1	F1		
cégen belüli információáramlás	392	47	74	74	56	79	62	65	21,1
cégen kívüli információáramlás	238	20	49	51	41	36	41	40	12,8
döntés előkészítés (tervezés, alternatívák felállítása)	30	6	4	5	7	3	5	5	1,6
döntés	30	5	2	8	5	3	7	5	1,6
utasítás, rendelkezés	235	21	82	15	29	51	37	39	12,6
szervezés	105	8	19	26	21	12	19	18	5,6
ellenőrzés	127	15	38	9	15	29	21	21	6,8
konfliktuskezelés	50	11	0	12	9	7	11	8	2,7
tárgyalás (üzleti)	93	17	27	5	19	16	9	16	5,6
értekezlet, megbeszélés	432	99	31	86	72	85	59	72	23,2
nem hivatalos beszélgetés	127	38	9	17	27	12	24	21	6,8
Összesen:	1859	287	335	308	301	333	295	310	100

Legmagasabb értékek

Közepes értékek

Legalacsonyabb értékek

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az összes interakción belül a legmagasabb arányt az értekezlet, megbeszélés képviseli, ami több mint 20%. Ezt követi a cégen belüli információáramlás, ami szintén több mint a beazonosított interakciók egyötöde. Jelentős, kétszáz feletti a cégen kívüli információáramlás, valamint az utasítás, rendelkezés interakcióinak a száma. Közel hasonló az aránya, átlagban száz interakció körüli a nem hivatalos beszélgetés, az ellenőrzés, a szervezés és az üzleti tárgyalás. A legkevesebb interakciót a konfliktuskezelés, a döntés előkészítés és a döntés esetében azonosítottam be. Összességében elmondható, hogy átlagosan 310 a heti interakciók darabszáma, ami napi 62 interakciót jelent.

A szervezeti bontást megvizsgálva az eredmények viszonylag kiegyenlítettek. A legmagasabb az interakciók száma a „B” szervezetnél (335 db), legalacsonyabb az „A” szervezet esetében (287db). A cégen belüli információszerzés mind a hat vezetőnél egyértelműen a legfontosabb között van. Öt szervezetnél kiemelkedő a hivatalos beszélgetés, négyenél a cégen kívüli információszerzés. A legkevesebb interakció a döntések előkészítésére, illetve döntésre irányult mind a hat szervezetnél.

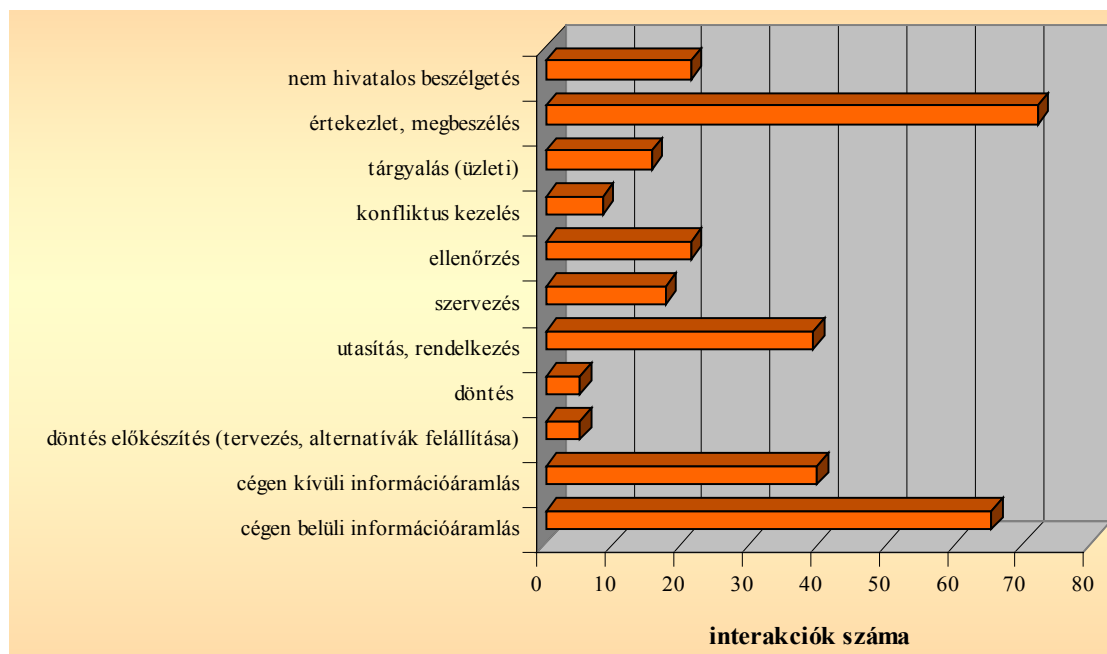
Az utasítás, rendelkezés aránya a „C” szervezetnél a legalacsonyabb, a többi szervezethez viszonyítva kevesebb, mint fele. A szervezés az „A” szervezetnél, az ellenőrzés a „C” szervezetnél feltűnően alacsony. A „B” szervezet tulajdonosánál a megfigyelés időtartama alatt nem fordult elő konfliktus. A legkevesebbet az „F” szervezet vezetője tárgyalt. Az értekezlet, megbeszélés interakció száma a „B” szervezetnél a legkevesebb, fele-harmada a többi vezetőhöz képest. A nem hivatalos beszélgetés interakció száma a „B” szervezetnél a legkevesebb (9), az „A”-nál a legtöbb, közel négyszer annyi.

Az átlagos eredmények szerint a legfontosabb interakció a hivatalos beszélgetések mellett a cégen belüli információszerzés (52. ábra). Viszonylag magas a cégen kívüli információszerzés, valamint az utasítási, rendelkezési interakciók száma is. Közepes az aránya az ellenőrzésnek, a szervezésnek, tárgyalásnak, valamint a nem hivatalos beszélgetések interakcióinak is. Kevés a konfliktuskezelési interakciók száma.

A legkevesebb interakció a döntés előkészítésre, döntések meghozatalára irányult. A döntési interakciók alacsony száma csak látszólagosan meglepő, de ez az eredmény teljes mértékben egybe esik DRUCKER (1988) azon megállapításával, hogy az első számú vezetők csak kevés döntést hoznak, de azok a szervezet szempontjából fontos feladatokra korlátozódnak és elsősorban problémamegoldó tartalmúak. A vizsgált vezetők sajátos, tulajdonosi vezetői stílusfelfogásából következik az, hogy a cégen belüli informálódásra vonatkozó interakció száma lényegesen magasabb, mint a cégen kívüli informálódásra vonatkozó. Első számú vezetőnél ennek fordított arányt kellene képviselnie. Viszonylag magas a szervezési, ellenőrzési és a rendelkezési interakciók száma is, az első számú vezető kommunikációjában ezeknek kisebb

súlyt kellene képviselnie. A nem hivatalos beszélgetések (magán jellegű, valamint a beosztottakkal folytatott) a megfigyelt időszakon belül közepesnek mondható, ezek időtartama általában néhány perc volt.

52. ábra: Az első számú vezetők interakciójának átlaga



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az interakciók megoszlása alapján megállapítható, hogy az első számú vezetők interakcióinak közel 70%-át a hivatalos megbeszélések, a cégen belüli és kívüli információáramlás, valamint az utasítások, rendelkezések teszik ki.

Az interakciók száma alapján klaszterelemzést hajtottam végre (28. táblázat). A vezetői vizsgálatok esetében a négy klaszteres megoldást fogadtam el. Azok az interakciók kerültek egy csoportba, amelyek esetében az elemzés kapcsolatot mutatott az első számú vezetők kommunikációja között. Az első klaszterben mindössze a cégen kívüli információáramlás esetében mutatható ki kapcsolat öt szervezet vezetője között („B” ; „C” ; „D” ; „E” ; „F”).

A második csoportba sorolt interakciók közül négy-négy vezető kommunikációja mutat összefüggést. A szervezés esetében a „B”, a „C”, a „D” és az „F” szervezetek első számú vezetőinél figyelhető meg, a tárgyalás az „A”, a „B” a „D” és az „E” szervezetnél mutat kapcsolatot.

A harmadik klaszterben található interakciók közül az értekezlet esetében mutatható ki kapcsolat az „A”, a „C”, a „D”, és az „E” szervezet vezetői között.

A negyedik csoportba sorolt interakcióknál három esetben egyértelmű összefüggést mutatható ki mind a hat vezető között. Ide tartozik a döntés előkészítés, döntés, valamint a konfliktuskezelés.

Az első számú vezetők interakcióinak klaszterelemzése

	1. csoport						2. csoport						3. csoport						4. csoport					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	X			X		X								X	X		X							
2		X	X	X	X	X	X																	
3																			X	X	X	X	X	X
4																			X	X	X	X	X	X
5					X	X	X		X	X			X											
6								X	X	X		X							X				X	
7		X								X	X	X							X		X			
8																			X	X	X	X	X	X
9							X	X		X	X										X			X
10						X		X					X		X	X	X							
11	X								X	X		X							X			X		

Jelölés: 1. cégen belüli információáramlás, 2. cégen kívüli információáramlás, 3. döntés előkészítés, 4. döntés, 5. utasítás, rendelkezés, 6. szervezés, 7. ellenőrzés, 8. konfliktuskezelés, 9. tárgyalás, 10. értekezlet, megbeszélés, 11. nem hivatalos beszélgetés

Forrás: Saját vizsgálatok

A eredmények alapján elmondható, hogy a megfigyelt tulajdonos vezetők kommunikációja az interakciók alapján kevesebb kapcsolatot mutat, mint az időértékek esetében. A klaszterelemzés a felsorolt tizenegy interakcióból mindössze háromnál mutat egyértelmű összefüggést. Ezek a döntés előkészítés, döntés, valamint a konfliktuskezelés.

4.2.3.2.2 A beosztott vezetők interakcióinak jellemzése

A beosztott vezetők kommunikációjára vonatkozó interakciós vizsgálati eredményeket szervezetenként a 29. táblázat tartalmazza. A vizsgálatok során összesen 2938 interakciót azonosítottam be. Az összes interakción belül a legmagasabb arányt az értekezlet, megbeszélés képviseli, ami közel 30%. Ezt követi a cégen belüli információáramlás, ami a beazonosított interakciók 16%-át adja. Nem sokkal kisebb az aránya az ellenőrzésnek (14,7%), valamint az utasítás, rendelkezésnek (13,8%). Az ezt követő legmagasabb arányok 10% alatt vannak. A szervezés és a nem hivatalos beszélgetés interakcióinak száma még 200 felett van, az ezt követő konfliktuskezelés aránya nem sokkal több a felénél. A legkevesebb, száz alatti az interakció szám a cégen kívüli információáramlás (82 db), a döntés (50 db), a döntés előkészítés (38 db), és a tárgyalás (21 db) esetében. Összességében elmondható, hogy átlagosan 490 a heti interakciók darabszáma, ami napi 98 interakciót jelent.

A szervezeti bontást megvizsgálva az eredmények kevésbé kiegyenlítettek. A legmagasabb az interakciók száma az „A” szervezet beosztott vezetőjénél (699 db), legalacsonyabb az „B”

szervezet esetében (196 db). Ez utóbbinak az lehet az oka, hogy egy-egy feladattal több időt tölt el, így az interakciók száma kevesebb, vagyis ritkán vált egyik tevékenységről a másikra, amíg nem fejezte be az előzőt. De más befolyásoló tényezői is lehetnek, mint a vezető személyisége, valamint a megfigyelés időszakában folytatott tevékenysége, ami viszonylag kevés fajta feladatra korlátozódott. Nem véletlen, hogy több interakció nem volt jellemző a megfigyelés alatt, mint a cégen kívüli információáramlás, a döntés előkészítés, döntés, valamint a konfliktus kezelése.

29. táblázat

A beosztott vezetők interakciós vizsgálata

M.e.: db

Interakciók	Összes interakció	Az interakciók szervezeti bontása						Átlag	%
		A2	B2	C2	D2	E2	F2		
cégen belüli információáramlás	470	48	21	164	112	56	69	78	16,0
cégen kívüli információáramlás	82	3	0	39	12	7	21	14	2,8
döntés előkészítés (tervezés, alternatívák felállítása)	38	14	0	4	6	9	5	6	1,3
döntés	50	16	0	7	8	7	12	8	1,7
utasítás, rendelkezés	404	111	44	45	56	89	59	67	13,8
szervezés	251	68	23	36	54	39	31	42	8,5
ellenőrzés	433	115	63	37	51	78	89	72	14,7
konfliktus kezelése	124	35	0	29	19	14	27	21	4,2
tárgyalás (üzleti)	21	0	9	2	1	6	3	4	0,7
értekezlet, megbeszélés	861	266	30	137	102	151	175	144	29,3
nem hivatalos beszélgetés	204	23	6	74	34	25	42	34	6,9
Összesen:	2938	699	196	574	455	481	533	490	100

Legmagasabb értékek

Közepes értékek

Legalacsonyabb értékek

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Mind a hat szervezetnél magas a hivatalos megbeszélések interakcióinak száma. Öt szervezetnél a legfontosabb interakciók között van az utasítás, rendelkezések kiadása, négyenél az ellenőrzés. De három szervezetnél kiemelkedő a cégen belüli információszerzés is. Szinte minden vezetőnél, a legkevesebb interakció a döntés előkészítéssel, döntéssel és a tárgyalással kapcsolatos.

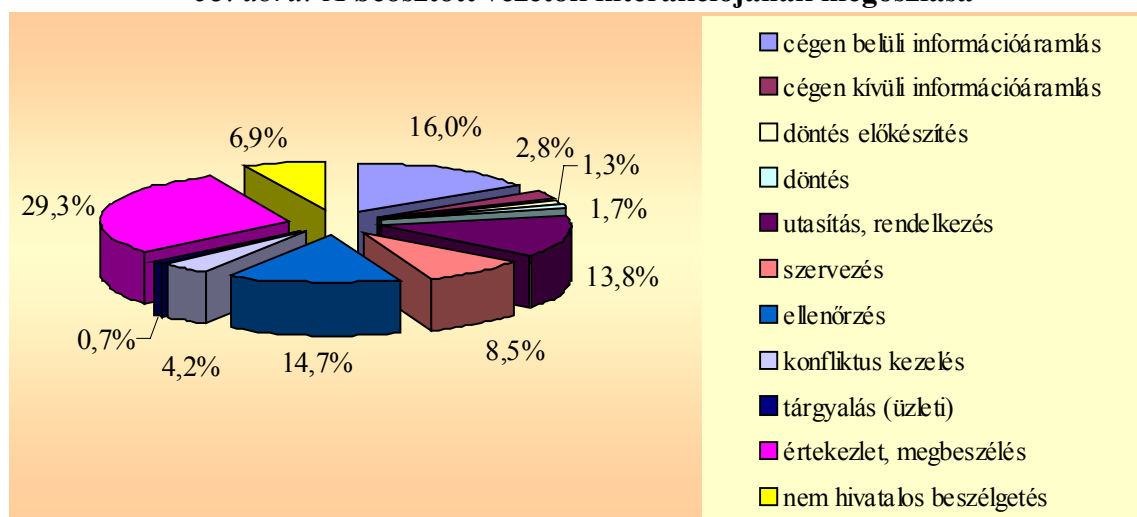
Az átlagos értékeket megvizsgálva az interakciók száma azt mutatja, hogy a legtöbb interakció a hivatalos megbeszélésekre irányul. Ez egybeesik a szervezetenkénti vizsgálat eredményével. Ezt követi a cégen belüli informálódás, ami a napi munkafolyamatok irányításához elengedhetetlen. Ezeket követi az ellenőrzés, valamint az utasítások, rendelkezések

interakcióinak száma. A rendelkezések, utasítások esetében itt arról van szó, hogy a napi munkafolyamatokkal kapcsolatosan a technológiai végrehajtásra vonatkozóan kell a beosztott vezetőnek iránymutatást adni. A rendelkezések kiadásakor a beosztott vezetők kommunikációjában is a felkérés és a megbízás dominált, utasítás csak néhány szituációban fordult elő. Az ellenőrzési, szervezési interakciók is a folyamatok megvalósítására, realizálására irányulnak.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a cégen kívüli információszerzésre kevés interakció irányult, és rendkívül alacsony a tárgyalási interakciók száma, sőt ez utóbbi a legkevesebb. Ez azt igazolja, hogy elsősorban az elsőszámú vezető hozza a döntéseket. A konfliktuskezelési interakciók száma valamivel magasabb, de ez érthető, hiszen a beosztott vezetők több alkalmazottal tartanak napi kapcsolatot, ami magában hordozza a konfliktushelyzet kialakulásának lehetőségét.

Az interakciók megoszlását mutatja be az 53. ábra. Összességében elmondható, hogy a beosztott vezetők interakcióinak több mint 70%-át a hivatalos megbeszélések, a cégen belüli információáramlás, az ellenőrzés, valamint az utasítások, rendelkezések teszik ki. Az arányok azt mutatják, hogy a beosztott vezető hatásköre erősen korlátozódik a technológiai folyamatok realizálására. A külső kommunikációra, tárgyalásra, döntés előkészítésére, döntésre irányuló interakciók minimális aránya arra utal, hogy a külső kapcsolattartás, az üzletfelekkel való egyeztetés az első számú vezető hatáskörébe tartozik.

53. ábra: A beosztott vezetők interakciójának megoszlása



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az interakciók száma alapján a beosztott vezetőkre is végrehajtottam a klaszterelemzést, ami rámutat az interakciók összefüggéseire (30. táblázat). Az első csoportba került interakciók között több összefüggés is kimutatható. A szervezés esetében egyértelmű kapcsolat mutatható ki mind

a hat vezető kommunikációjában. A cégen belüli információáramlás a „D” szervezet vezetője kivételével kapcsolatot mutat. Négy esetben összefüggés tapasztalható az utasítás, rendelkezés interakciói alapján, ide sorolható a „B”, a „C” a „D” és az „F” szervezet beosztott vezetője. Szintén négy szervezetnél mutat kapcsolatot a konfliktuskezelés („A” ; „C” ; „D” , „F”) és a nem hivatalos beszélgetés („A” ; „D” ; „E” , „F”).

30. táblázat

A beosztott vezetők interakcióinak klaszterelemzése

	1. csoport						2. csoport						3. csoport						4. csoport					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	X	X	X		X	X										X								
2			X			X	X	X		X		X												
3							X	X	X	X	X	X												
4							X	X	X	X	X	X												
5		X	X	X		X							X				X							
6	X	X	X	X	X	X																		
7		X	X										X				X	X						
8	X		X	X		X		X			X													
9							X	X	X	X	X	X												
10		X														X			X		X		X	X
11	X			X	X	X		X							X									

Jelölés: 1. cégen belüli információáramlás, 2. cégen kívüli információáramlás, 3. döntés előkészítés, 4. döntés, 5. utasítás, rendelkezés, 6. szervezés, 7. ellenőrzés, 8. konfliktuskezelés, 9. tárgyalás, 10. értekezlet, megbeszélés, 11. nem hivatalos beszélgetés

Forrás: Saját vizsgálatok

A második klaszterbe sorolt interakciók közül három mutat kapcsolatot mind a hat vezetőre: a döntés előkészítés, a döntés és a tárgyalás. Az „A”, a „B” a „D” és az „F” szervezet beosztott vezetői mutatnak összefüggést a cégen kívüli információszerezés tekintetében.

A harmadik csoportba sorolt interakciók között jelentősebb összefüggés nem mutatható ki. A negyedik klaszterbe mindössze egy interakció került, ami négy szervezetnél mutat kapcsolatot. Összefüggés az „A” , a „C” az „E” és az „F” szervezet vezetőinél mutatható ki az értekezlet, megbeszélés esetében.

A klaszterelemzés eredménye szerint a beosztott vezetők interakciói között mindössze négy esetben tapasztalható egyértelmű kapcsolat mind a hat vezető között. Ide sorolható a döntés előkészítés, a döntés, a szervezés és a tárgyalás.

4.2.3.2.3 Az első számú és a beosztott vezetők interakcióinak összehasonlítása

Az első számú és a beosztott vezetők interakcióinak összehasonlításánál az volt a célom, hogy megvizsgáljam, milyen eltérések tapasztalhatók beosztástól függően. Melyek azok a vezetői

tevékenységek, amelyek inkább az első számú vezető munkájában jelennek meg és melyek azok, amelyek a beosztott vezetőkre jellemzőek. A tizenkét vezető kommunikációs interakciójának összehasonlítása érdekes különbségeket mutat (31. táblázat). Már az interakciók számában is nagyon jelentős az eltérés, annak ellenére, hogy az első számú vezetők kommunikációját, egy szervezet kivételével, több mint 6-8 órával hosszabb időtartamban felvételeztem.

31. táblázat

A megfigyelt vezetők kommunikációjának interakció számai

M.e.: db

Megfigyelt vezetők	A vizsgált szervezetek						Összesen	Átlag
	A	B	C	D	E	F		
Első számú vezető (összes interakció száma)	287	335	308	301	333	295	1859	310
Első számú vezető (napi átlag interakciók)	57	67	62	60	67	59	372	62
Beosztott vezető (összes interakció száma)	699	196	574	455	481	533	2938	490
Beosztott vezető (napi átlag interakciók)	140	39	115	91	96	107	588	98

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Az összes interakció száma az első számú vezetőknél 1859 db, a beosztott vezetőknél 2938 db. Napi átlagban azt jelenti, hogy a beosztott vezetők interakcióinak száma 310 db, vagyis több mint másfélszerese az első számú vezetők interakcióinak, ami 490db. Ez az első számú vezetőknél napi 62 interakciót, a beosztott vezetőknél 98 interakciót jelent. Az eredmények arra utalnak, hogy a beosztott vezetők napi munkájuk során többféle vezetési feladattal foglalkoznak. A legnagyobb eltérés az „A” szervezetnél figyelhető meg, ahol a beosztott vezető interakcióinak a száma (699 db) az első számú vezető interakcióinak (287 db) felét sem teszi ki. Ezzel ellentétes a „B” szervezet vezetőinek összehasonlítása, ahol az első számú vezetőnél magasabb az interakciók száma (335 db), mint a beosztott vezetőnél (196 db), de ez nem meglepő, hiszen ennél az egy szervezetnél a megfigyelési időtartam is az első számú vezetőnél volt hosszabb. Az összehasonlítás alapján általánosságban elmondhatjuk, hogy a beosztott vezetők esetében közel másfélszer annyi az interakciók száma, mint az első számú vezetőké, ugyanakkor ezek rövidebb időtartamúak. Az első számú vezetőknél kevesebb az interakciók száma, de egy-egy interakció felvételezett időtartama hosszabb, mint a beosztott vezetőknél. Ha az interakciók számát vizsgáljuk a vezetői feladatok között, megállapítható, hogy az első számú vezetőké kiegyenlítettebb (32. táblázat). A cégen kívüli információszerzés és a tárgyalás esetében az első számú vezető interakciói lényegesen meghaladják a beosztott vezető

interakcióit. Ez az eredmény megfelel az előzetes várakozásaimnak, és összhangban van a vezetői beosztásokkal, hiszen általában az elsőszámú vezető képviseli a cég érdekeit az ügyfelekkel való tárgyalásokon és tulajdonosként fontos, hogy tisztában legyen a külső, piaci-gazdasági helyzettel. Az információszerzésre mind külső, mind belső forrásból egyaránt nagy hangsúlyt fektetnek a vezetők. Főként a külső információszerzésre irányuló interakciók száma jelentős.

32. táblázat

A megfigyelt vezetők interakcióinak összehasonlítása

<i>Interakciós tényezők</i>	Első számú vezetők		Beosztott vezetők	
	Interakciók átlaga	Interakciók aránya	Interakciók átlag	Interakciók aránya
cégen belüli információszerzés	65	21,1%	78	16,0%
cégen kívüli információszerzés	40	12,8%	14	2,8%
döntés előkészítés (tervezés, alternatívák felállítása)	5	1,6%	6	1,3%
döntés	5	1,6%	8	1,7%
utasítás, rendelkezés	39	12,6%	67	13,8%
szervezés	18	5,6%	42	8,5%
ellenőrzés	21	6,8%	72	14,7%
konfliktuskezelés	8	2,7%	21	4,2%
tárgyalás (üzleti)	16	5,6%	4	0,7%
értekezlet, megbeszélés	72	23,2%	144	29,3%
nem hivatalos beszélgetés	21	6,8%	34	6,9%
összesen	310	100%	490	100%

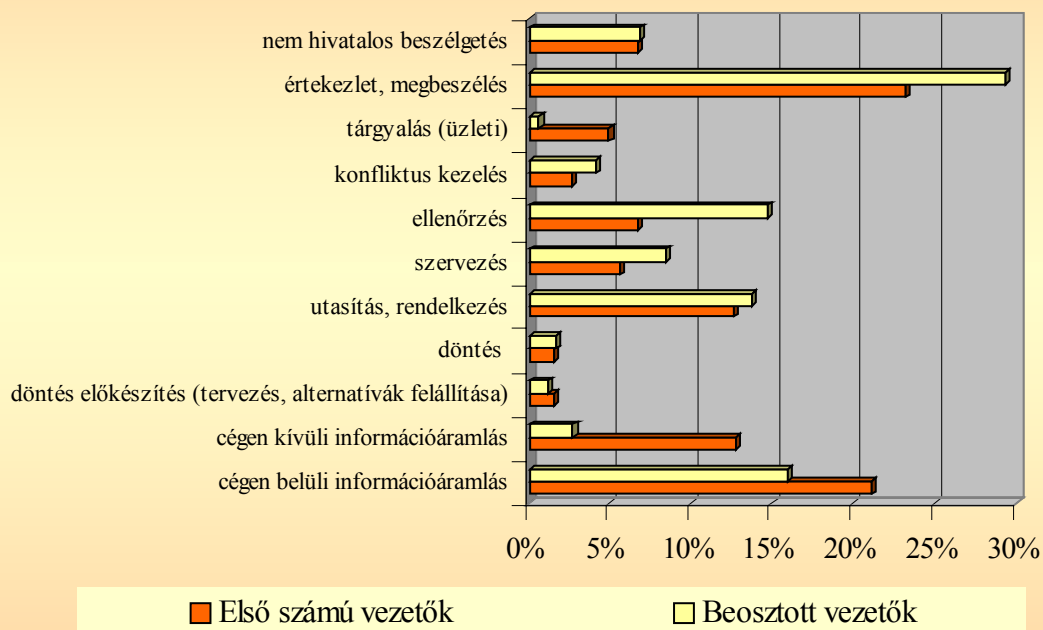
Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

A beosztottakkal folytatott hivatalos kommunikáció, a szervezés, az ellenőrzés és a rendelkezés kiadásának interakciós száma lényegesen magasabb a beosztott vezetőknél, mint az első számú vezetőknél. A konfliktuskezelés interakció száma is a beosztott vezetők tevékenységében magasabb.

Az ellenőrzési és a szervezési interakciók száma a vizsgált időtartamon belül összhangban van a várt eredményekkel. Az első számú vezetők kommunikációjában erre kisebb hangsúly helyeződik. Az utasítási interakciók száma, viszont magas az első számú vezetőknél, vagyis a feladatok delegálása nem megoldott, illetve a tulajdonosi szemlélet is befolyásolhatja.

Ha összehasonlítjuk a vezetők interakcióit megállapítható, hogy függetlenül a beosztástól, a legnagyobb arányt, több mint egyötödét a hivatalos megbeszélések képezik (54. ábra). A legnagyobb eltérés (10%) a cégen kívüli információáramlás arányainak összehasonlításakor

tapasztalható, ami az első számú vezetőknél több mint négyszerese a beosztott vezetőkének. A tárgyalás aránya ötszöröse az első számú vezetőkének, de a cégen belüli információáramlás aránya közel kétszerese az első számú vezetőkének. A döntés előkészítés aránya közel kétszerese az első számú vezetőkének, an egy tizede.



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Közel hasonló arány képvisel a vezetők kommunikációjában a nem hivatalos beszélgetés is. A többi interakció aránya egyértelműen a beosztott vezetőknél magasabb. A legnagyobb eltérés az ellenőrzés arányánál figyelhető meg, a beosztott vezetőknél több mint kétszer annyi, mint a tulajdonosnál. Az értekezlet aránya közel 6%-kal, a szervezés aránya 3%-kal magasabb.

Az összehasonlító vizsgálatok során megállapítható, hogy nincs olyan kommunikációs tevékenység, amely kizárólagosan az első számú, illetve a beosztott vezető kompetenciája lenne. A külső kapcsolattartás és a tevékenységek ütemezése, rendelkezések kiadása nem kizárólag az elsőszámú vezető kiváltsága.

Az interakció vizsgálat eredményeit összegezve megállapítható, hogy az első számú vezetők interakciós diagrammja nincs összhangban a vizsgált vezető beosztásából fakadó feladataival. Az első számú vezetőknél a tárgyalási, konfliktuskezelési és a döntési interakciók esetében mondhatjuk azt, hogy a beosztás és az interakció szám között összhang van. A cégen belüli és kívüli információszerzésre vonatkozó aránynál ellentmondás tapasztalható. Hasonlóan magas az aránya a szervezési, ellenőrzési és rendelkezési interakcióknak is.

4.2.3.2.4 Az interakció vizsgálatok log-lineáris elemzése

A vezetői kommunikációs vizsgálat során begyűjtött interakciós adatokra is elvégeztem a log-lineáris vizsgálatokat. A célom az volt, hogy megvizsgáljam a hat szervezetben, a különböző beosztású vezetőknél, hogyan alakul az interakciók valószínűsége a megfigyelési adatok alapján. Az interakciók számának adatait minden megfigyelt szervezetre és vezetőre kielemeztem General Loglinear Analysis módszerrel. A LEM program segítségével az interakció adatokra valószínűség becsléseket végeztem. Az interakciókra és vezetőtípusokra felállított modell programrészlete:

	ahol : A	az interakciók típusai (11)
man 3	B	a megfigyelt vezetők – első számú, beosztott (2)
dim 11 2 6	C	a megfigyelt szervezetek (6)
lab A B C	B/A	a vezetők és az interakciók közötti kapcsolat, feltételes valószínűség
mod B A		

A program futási outputjai alapján megállapítható, hogy az interakcióknak melyik vezetőnél, hány százalékos a bekövetkezés valószínűsége. Az eredmények alapján az alábbi megállapításokat emelem ki:

- A beazonosított 11 interakció típusból, mindössze kettő valószínűségi aránya nagyobb az első számú vezetőknél. A cégen kívüli informálódásnak háromszor nagyobb az esélye (74,14%), a tárgyalásnak négyszer nagyobb az esélye (80,87%) az első számú vezetőknél, mint a beosztott vezetőknél.
- Egy váratlan megfigyelés során a beosztott vezetőknél a legnagyobb az ellenőrzés interakció esélye (77,32%), azaz több mint háromszor annyi, mint az első számú vezetőknél. Ezt követi a konfliktuskezelés (71,02%), majd a szervezés (70,51%), ez utóbbiakra is több mint kétszer nagyobb az esély a beosztott vezetőknél.
- A beosztott vezetőknél a többi interakció bekövetkezési valószínűsége 70% alatt mozog. Az értekezlet, megbeszélés valószínűsége 66,59%, az utasítás, rendelkezés 63,22%, a döntés 62,96%, a nem hivatalos beszélgetés 61,63%.
- Legalacsonyabb a cégen belüli információáramlás (54,52%), és a döntés előkészítés (56,52%) aránya, vagyis mindössze 4-6%-kal nagyobb a valószínűsége annak, hogy a beosztott vezetőknél azonosíthatók be ezek az interakciók.

A másik modell esetében az interakciókra és vezetőtípusokra felállított modell kiegészül a szervezetek figyelembevételével. A program részlete:

	ahol : B/AC	a vezetők és az interakciók közötti kapcsolat a szervezetek figyelembevételével, feltételes valószínűség, ahol AC az együttes bekövetkezést jelenti
man 3		
dim 11 2 6		
lab A B C		
mod B AC		

A program futási eredménye megmutatja, hogy mennyi a valószínűsége a beazonosított interakciók előfordulásának szervezetenként és vezetőnként. Az outputok alapján az alábbi megállapításokat emelem ki:

- A cégen belüli információáramlás valószínűsége mindössze két szervezetnél („B” ; „E”) nagyobb az első számú vezetők esetében (77,89% ; 58,52%). A beosztott vezetőknél a legmagasabb valószínűség a „C” szervezet vezetőjénél mutatható ki (68,91%).
- A cégen kívüli információáramlás interakció bekövetkezési valószínűsége egyértelműen mind a hat szervezetnél az első számú vezetőkre jellemző. A legnagyobb arány a „B” szervezetnél fordul elő, ami 98%. A beosztott vezetők közül a „C” szervezetnél a legmagasabb ez az érték (43,33%), vagyis ennél a szervezetnél is másfélszer nagyobb az esélye annak, hogy egy váratlan megfigyelés során az első számú vezető végezze ezt a tevékenységet.
- A döntés előkészítési interakció aránya négy szervezetnél az első számú vezetőknél magasabb. A legnagyobb a „B” szervezetnél (80%), a másik három szervezetnél („C” ; „D” ; „F”) ez az arány 50-55,56% között mozog. Vagyis az „A” és az „E” szervezetben a beosztott vezetőknél nagyobb az előfordulás valószínűsége (70% ; 75%).
- A döntési interakciók aránya két szervezetnél („B” ; „C”) nagyobb az első számú vezetőknél (66,67% ; 53,33%). Ezeknél a szervezeteknél a döntés előkészítés aránya is magasabb volt. A beosztott vezetőknél a legnagyobb valószínűségi arány az „A” szervezetnél mutatható ki (76,19%).
- Az utasítás, rendelkezés valószínűsége öt szervezet esetében a beosztott vezetőknél nagyobb. A legmagasabb arányú az „A” szervezetnél (84,09%).
- A szervezési interakciók aránya a beosztott vezetőknél magasabb, értékük 54,76% és 89,47% („A” szervezet) között mozog. Az első számú vezetők közül a „B” szervezetben a legmagasabb a valószínűségi arány.
- Az ellenőrzés, mint vezetési feladat, szintén a beosztott vezetőknél jellemző. A legnagyobb, több mint négyszeres esély (88,46%) az „A” szervezet vezetőjénél figyelhető meg, a legkisebb a „B” szervezetnél (62,38%), de ez is több mint másfélszerese az első számú vezetőjének.
- Az üzleti tárgyalások valószínűségi aránya, akárcsak az előző modell esetében, az első számú vezetőknél magasabb (71,43-95%). A legvalószínűbb a tárgyalási interakció a „D” szervezetnél, a legkisebb a „C”-nél.
- A konfliktusok előfordulási valószínűsége a megfigyelt szervezeteknél a beosztott vezetőknél nagyobb (66,67-76,09%), vagyis kétszer-háromszor nagyobb a bekövetkezés esélye, mint az első számú vezetőknél, illetve a „B” szervezetnél azonos arány képvisel.

- Az értekezlet, megbeszélés aránya a beosztott vezetőknél nagyobb (61,43-72,88%), kivéve a „B” szervezetet, ahol minimális mértékben, de az első számú vezetőknél mutatható ki magasabb arány (50,82%).
- Annak a valószínűsége, hogy egy váratlan látogatás során nem hivatalos beszélgetés interakciót azonosítsunk be, az „A” és a „B” szervezetnél az első számú vezetőknél másfélszer nagyobb az esély (62,3% ; 60%). A többi szervezetnél a beosztott vezetőknél mutatható ki nagyobb esély, ami akár négyszeres is lehet (55,74-81,32%).

A log-lineáris elemzés megerősíti a leíró statisztikai módszerekkel kapott interakciós vizsgálatok eredményeit. Az analízis alapján a megfigyelt szervezeteknél az első számú vezetőknél nagyobb a valószínűsége annak, hogy egy látogatás során éppen tárgyaljon, vagy cégen kívüli információáramlást azonosítsunk be. A beosztott vezetőknél nagyobb a valószínűsége a szervezési, ellenőrzési és konfliktuskezelési interakcióknak.

Az első számú vezetők kommunikációs vizsgálati eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy a vezetők túlterheltek, az átlagos munkaidejük a vizsgált időszakban 10-12 óra volt. A közvetlen szóbeli kommunikációjukban az ügyfelekkel és a beosztottakkal folytatott beszélgetések a meghatározóak. Összességében a szóbeli kommunikáció teszi ki a megfigyelt vezetők kommunikációjának 78%-át. A beosztott vezető kommunikációjában a beosztottakkal folytatott beszélgetések a meghatározóak, de kiemelkedő értéket képvisel a kommunikáció nélküli állapot, valamint az írásbeli kommunikáció. Összességében a szóbeli kommunikáció teszi ki a megfigyelt vezetők kommunikációjának 70%-át.

Az összehasonlító vizsgálatok szerint az első számú vezetők kevesebb vezetői feladattal foglalkoznak, de az egy feladatra fordított átlagos idő hosszabb. A beosztott vezetők munkájában ez fordítottan jelentkezik. Többféle feladatot oldanak meg, de a fajlagos időráfordítás kevesebb.

Az első számú vezetők kommunikációjában a vezetési feladatok nem a beosztásnak megfelelő differenciáltságban jelennek meg, azaz a beazonosított vezetési feladatokkal azonos szinten foglalkoznak. Ez azt jelenti, hogy a feladatokat nem delegálják, olyan feladatokat is átvállalnak a beosztott vezetőktől, amelyek az ő kompetenciájuk lenne. Emiatt az első számú vezetők túlterheltek, munkaidejük hosszú.

Az interakció vizsgálatok eredményei szerint az első számú vezetők interakcióinak közel 70%-át a hivatalos megbeszélések, a cégen belüli és kívüli információáramlás, valamint az utasítások, rendelkezések teszik ki. Kimutattam, hogy kommunikációjukban elsősorban a hivatalos beszélgetés, információszerzés és az utasítás, rendelkezés dominál. A döntési interakciók száma és aránya is alacsony. Ez arra utal, hogy az első számú vezetők viszonylag kevés döntést hoznak,

de azok a szervezet számára fontosak és elsősorban problémamegoldó tartalmúak. A beosztott vezetők interakcióinak arányai azt mutatják, hogy hatáskörük erősen korlátozódik a technológiai folyamatok realizálására. A külső kommunikációra, tárgyalásra, döntés előkészítésére, döntésre irányuló interakciók minimális aránya arra utal, hogy a külső kapcsolattartás, az üzletfelekkel való egyeztetés az első számú vezető hatáskörébe tartozik. Az összehasonlító vizsgálatok során megállapítható, hogy nincs olyan kommunikációs tevékenység, amely kizárólagosan az első számú, illetve a beosztott vezető kompetenciája lenne.

A valószínűség becslések eredményei rámutatnak arra, hogy a vezetői megfigyelések során felvételezett időérték és interakció adatok log-lineáris elemzéssel jól értelmezhetőek, az első számú és a beosztott vezetők kommunikációja közötti különbségek kimutathatók. Az általam alkotott modellek eredményei választ adnak arra, hogy mi a valószínűsége annak, hogy ha az első számú vezető például tárgyal, akkor a beosztott vezető éppen hogyan kommunikál.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatban arra vállalkoztam, hogy bemutassam azt a kutatási tevékenységet, amelyet a doktori munkám során, a Vezetéstudományi Tanszéken folytattam. Dolgozatom célja a szakmai, a szervezeti és a vezetői kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata és elemzése. A kommunikációs tényezők megfigyelésén, elemzésén keresztül a vezetési feladatok realizálására, megvalósítására vonatkozóan kívántam következtetéseket levonni és megállapításokat tenni. A vizsgálatok alapján olyan eredmények kidolgozása volt a célom, melynek révén javítható a kommunikáció és a vezetői munka hatékonysága. Vizsgálataim a Vezetéstudományi Tanszék funkcionális elvű, empirikus módszerű és moduláris felépítésű kutatási programjához kapcsolódtak.

A téma kidolgozásához a kutatómunkám során ötféle adatgyűjtési módszert alkalmaztam. A vezetési feladatok általános vizsgálatára kidolgozott, úgynevezett általános kérdőívek adatai alapján vezetési feladat, kommunikációs és információs vizsgálatokat végeztem. A szakmai kommunikáció részletes vizsgálatára saját kérdőíves interjút állítottam össze. A szakmai kommunikáció kutatásához az adatokat szaktanácsadók és falugazdászok körében gyűjtöttem. Ezekre az adatokra alapoztam a feladat-, a kommunikációs-, illetve az információs tényező vizsgálatokat. A szervezeti kommunikáció elemzéséhez önálló vizsgálati kérdőívet alkalmaztam. Az adatok alapján értékeltem a kommunikációs feladatokat és formákat, a kommunikációt befolyásoló tényezőket. Külön vizsgáltam az értekezletek és az információ szervezeti szerepét is. A vezetői kommunikáció vizsgálatához az adatokat időfelvételezéssel nyertem. Ezeket a vizsgálatokat a vezetői kommunikáció időérték elemzésének neveztem el, melyben elvégeztem az első számú és a beosztott vezetők kommunikációjának vizsgálatát és összehasonlító értékelését. A vezetői kommunikáció tartalmának elemzése alapján úgynevezett interakció vizsgálatokat végeztem.

A begyűjtött és a különböző szempontok, ismérvek alapján rendszerezett és csoportosított adatok feldolgozásában, kiértékelésében leíró statisztikai módszereket, varianciaanalízist, főkomponens és klaszteranalízist, valamint log-lineáris elemzést alkalmaztam.

Dolgozatom eredményei az alábbiakban foglalhatók össze:

- Irodalmi és elméleti vizsgálatok alapján saját definíciót fogalmaztam meg az általam vizsgált szakmai, szervezeti és vezetői kommunikációra. Értelmezésem szerint a szakmai kommunikáció nem más, mint a szakmai információk áramlása a termelői és az intézményi szektor között, valamint a szektorokon belül, amely olyan kiépített szakmai-információs csatornákon valósul meg a mezőgazdaságban, mint a szaktanácsadási rendszer, falugazdász hálózat, informatikai rendszerek. A szervezeti kommunikáció a szervezeten belüli

információs rendszert jelenti, melynek célja a szervezeti folyamatok irányítása, összehangolása és hatékony működtetése. A vezetői kommunikáció a szervezeti kommunikáció része, a vezetési feladatok realizálásának eszköze. A szakmai és szervezeti kommunikációs folyamatban a vezető kulcsfontosságú pozíciót tölt be, mivel mind a külső, mind a belső információáramlás a vezetőre koncentrál, a kommunikációs folyamat középpontjában maga a vezető áll.

- Az általános vizsgálatok eredményei alapján kimutattam, hogy a vezetési feladatok közül a megkérdezett vezetők az információszerzést, azaz a kommunikációt tartották a legfontosabbnak. A vezetők a hivatalos csatornákon zajló, szóbeli kommunikációs formákat részesítik előnyben. A szakmai kapcsolatok és a tapasztalat az értékelések szerint az egyik legfontosabb információforrásnak minősül.
- A szakmai kommunikációs vizsgálatok során megállapítottam, hogy a szaktanácsadók és falugazdászok munkája bizonyos mértékben hasonló, a két szakmai kommunikációs vonal párhuzamosságot rejt magában, melyben a feladatok nem elkülönítettek, ismétlődnek.
- Az információs vizsgálatok eredményei szerint elmondható, hogy a termelőknek leginkább a gazdálkodással kapcsolatos, azaz a gazdasági, pályázati, piaci információkra van szükségük. A szakmai, technológiai, valamint műszaki információk igénye csak ezután következik.
- Megállapítottam, hogy a tanácsadói szervezetekben a lefelé és a fölfelé irányuló kommunikáció sajátos helyzetű, mivel ebben a struktúrában a lefelé irányuló kommunikáció is hasonló nehézségekkel bír, mint a fölfelé irányuló. A tanácsadói szervezetekben nincs lefelé irányuló hierarchizáltság, nincs alá- és fölérendeltségi viszony. A fogadó partner információs igénye és a tanácsadó szakmai hitelessége az a tényező, ami eldönti a lefelé irányuló kommunikáció eredményességét és hatásosságát.
- A szakmai kommunikációt befolyásoló tényezők elemzése alapján kimutattam, hogy a szervezeti struktúra és a szervezeten belüli kommunikációs vonalak kiépítettségének meghatározó szerepe van az információáramlásban. Az eredmények szerint a szakmai kommunikációban a tanácsadói struktúrák stabilitása, a kommunikációs vonalak kiépítettsége és megszilárdítása alapvető fontosságú. A mezőgazdaságban az elmúlt évek változásai pontosan ezeket az információs, kommunikációs rendszereket változtatták meg, helyezték új alapokra, vagy számolták fel.
- A szervezeti kommunikációs vizsgálatok során kimutattam, hogy a kommunikációs feladatokat alapvetően meghatározza a vezetőnek a szervezetben elfoglalt pozíciója. A rendelkezés és ellenőrzés, a beszámolás és beszámoltatás, a jelentés kérés és készítés arányai vezetői szintenként eltérő módon alakulnak. A felsőszintű vezetők kevesebb, mint fele annyi feladatot adnak ki alkalmoszerűen, mint amennyit ellenőriznek. A középszintű vezetők

háromszor annyi munkát adnak ki hetente, mint amennyit ellenőriznek. Az eredmények alapján havonta több mint kétszer annyi beszámolás fordul elő, mint beszámoltatás. Ez az arány az alsó szintű vezetőknél háromszoros. A jelentés készítés és kérés gyakoriság arányainál is eltérések tapasztalhatók. Vezetői szintenként elmondható, hogy az alsószintű vezetők havonta kétszer annyi jelentést készítenek, mint amennyit kérnek. A közép- és felsőszintű vezetők több jelentést kérnek, mint amennyit készítenek.

- A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti kommunikációban elsősorban a szóbeli kommunikációs formák a meghatározóak, a megkérdezett vezetők ezeket minősítették a leghatékonyabbnak. A gyakoriságvizsgálatok azt mutatják, hogy a kommunikációs formák hatékonysága és gyakorisága összhangban van egymással. Ugyanazon szóbeli kommunikációs formák a leghatékonyabbak, mint amelyeket kutatásaim szerint leggyakrabban alkalmaznak a szervezeteknél.
- A megkérdezett vezetők jelentős része kevesebb, mint tíz órát tölt havonta értekezleten. Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált mezőgazdasági szervezetek vezetői az általam előzetesen feltételezett és a szakirodalomban is megfogalmazott időnél lényegesen kevesebb időt fordítanak erre a kommunikációs lehetőségre. Ez arra utal, hogy más kommunikációs formák, mint az utasítás, hivatalos beszélgetés, tárgyalás hatékonyabbak, mint az értekezlet és ezt a vizsgálati eredmények is alátámasztják.
- A kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálati eredményei alapján az eredményes kommunikációt leginkább a bizalmatlanság, előítélet és az információhiány akadályozza. A támogató tényezők között az empátia, a visszacsatolás és a megfelelő technika szerepe kiemelkedő. Az információs vizsgálatok eredményei szerint a megfelelő információellátáshoz leginkább a szakmai kapcsolatokat veszik igénybe a megkérdezett vezetők, és a termelési, piaci, pénzügyi adatok iránt érdeklődnek.
- A kérdőíves vizsgálatok során főkomponens- és klaszterelemzést végeztem és kimutattam, hogy melyek azok a kommunikációs tényezők, amelyek összetartoznak hasonló varianciájuk alapján, a válaszadók minősítése szerint azonos fontosságúnak és hatásúnak értékelték.
- A vezetői munka időfelvételezése során végzett megfigyelések lehetővé tették, hogy a kommunikáció alapján úgynevezett interakció vizsgálatokat végezzek. A kommunikációs folyamat a résztvevők közötti interakcióként is értelmezhető. Az interakciók tartalmának vizsgálata alapján beazonosítottam, hogy a kommunikáció milyen vezetési feladatok realizálására irányult. E vizsgálatok eredményeire alapozva bemutattam, hogy a vezetők tevékenységében milyen súllyal és jelentőséggel merülnek fel az egyes vezetői feladatok. Milyen egyezések és különbségek mutathatók ki az eltérő vezetői szintek tevékenységében.

- Az első számú vezetők kommunikációs eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy a túlterheltek, az átlagos munkaidejük a vizsgált időszakban 10-12 óra volt. Eredményeim szerint ez a feladatok delegálásának hiányából, a feladatok helytelen megosztásából származik. Kommunikációjukban a vezetési feladatok nem a beosztásuknak megfelelő differenciáltságban jelennek meg, azaz a beazonosított vezetési feladatokkal azonos szinten foglalkoznak. Ez azt jelenti, hogy bizonyos tevékenységeket nemhogy delegálnának, inkább átvállalnak az alsóbb vezetői szintektől.
- Az összehasonlító vizsgálatok szerint az első számú vezetők kevesebb fajta feladatot látnak el munkájuk során, de az egy feladatra eső fajlagos időráfordítás nagyobb. Az első számú vezetők olyan feladatokkal foglalkoznak, amelyek a szervezet szempontjából fontosabbak, stratégiai jelentőségűek, megoldásukhoz több időre van szükség. A beosztott vezetők munkájában az eredmények szerint ez fordítottan jelentkezik, azaz többféle feladatot oldanak meg, de a fajlagos időráfordítás kevesebb.
- Az interakció vizsgálatok eredményei alapján kimutattam, hogy az első számú vezetők kommunikációjában a döntési interakciók száma és aránya is alacsony. Ez arra utal, hogy viszonylag kevés döntést hoznak, de azok a szervezet számára fontosak és elsősorban problémamegoldó tartalmúak. A beosztott vezetők interakcióinak arányai azt mutatják, hogy hatáskörük erősen korlátozódik a technológiai folyamatok realizálására.
- Vezetési kérdések vizsgálatában elsőként alkalmaztam a log-lineáris elemzés módszerét LEM programmal. A módszerrel arra kerestem választ, hogyan alakul az egyes kommunikációs módok és az interakció alapján beazonosított vezetési feladatok bekövetkezésének valószínűsége eltérő vezetői szinteken. A fellelhető külföldi és hazai szakirodalmak alapján megállapítható, hogy ilyen jellegű vizsgálatokat ezen a területen ez ideig nem végeztek. A hazai tanulmányok elsősorban módszertani fejlesztésre, közgazdasági, biológiai és szociológiai elemzésre vonatkoznak.

7. SUMMARY

In my dissertation I would like to demonstrate the research I made at the Department of Management Sciences while I was a PhD student. The aim of my dissertation is to analyse the factors that have influence on professional, organizational and leader communication. Through the analysis of communication factors I tried to make conclusions how to carry out management exercises. My aim was to work out some result that can increase the efficiency of management and communication. My analyses were parts of the functional principled, modularly constructed empirical research program of the Department of Management Sciences.

In my research I used five kinds of data collecting methods. I made management exercise, communicational and informational analyses by datas of general questionnaires that were made up to examine management exercises generally. For the detailed examination of professional communication I made my own questionnaire interview. I collected these datas from consultants and agricultural extensionals. These datas were the bases of exercise-, communication-, and information factor analyses. To analyse organizational communication I used my own questionnaire. By these datas I appreciate the factors that have impact on communication, communication exercises and forms. I examined the role of meetings and information in organization separately. I collected datas to analyse leader communication by the method of time-and-motion study. I called these analyses time value analysis of leader communication. It meant the communication analysis and comparison of evaluation of higher and subordinate leaders. On the basis of leader communication content analysis I made interaction examinations. To evaluate the datas that were collected and systemized, grouped by different criterias I used methods of descriptive statistics, variant analysis, main component and cluster analysis, and log-linear analysis.

The main results of my dissertation are:

- I made my own definition for the examined professional, organisational and leader communication by the literatural and theoretical examinations. In my opinion professional communication is the flow of professional information between the producer and institutional sector. This professional information flow is realised by channels of agriculture like consultant system, extensional network, and other informatical systems. Organisational communication means the information system within the organisation. It's main aim is to coordinate, harmonize and operate organisational processes. The leader communication is the part of organisational communication, and it is to realise leader exercises. In professional and organisational communication the leader is in key-position, because internal and external

information flow is concentrated on him/her. The leader is in the center of communication flow.

- By the general examination results of manager interviews I established that getting information (communication) is the most important management exercise. Managers prefer the official oral communication forms. Professional relationship and experience are one of the most important sources of information by the evaluation.
- By the examination of professional communication I state that the job of consultants and extensionals have similar characteristics. These two professional communication modes have parallel attributes. In these two ways of communication the exercises are not separated than repeated.
- Producers mostly demand informations in connection with economics, for example economical, applicational and market informations as the information in the results of the examination show. The demand of professional, technological and technical informations is just secondary.
- I established that the upward and downward communication have special position in consultant organisations. In this structure downward communication has the same difficulties as upward communication. In the organisational structure of the consultant organisations there is no downward hierarchy and inferior-superior relation. The success and effectiveness of downward communication is determined by the factors of producers information need and the authenticity of consultant.
- The structure of organisation and inner ways of organisational communication have a basic role in information flow, as the influential factor analysis of professional communication shows. The stability of consultant structures and the build up and stabilization of communication ways have basic importance in professional communication. The changes of the last few years in agriculture caused the transformation, abolishment of these information and communication systems.
- My organisational communication examination shows that communication exercises are basically affected by the position of the leader in the organisational hierarchy. The rates of ordering, checking, reporting, making somebody account, asking reports and making reports are different in different leading levels. Upward leaders give less than half exercises than they check. Middle class leaders give three times more exercises than those they check. So by the results it can be established that two times more reports are made monthly than making somebody account. There are differences in the rates of frequency of report making and asking. Low level leaders make two times more reports monthly than they ask. Middle and high level leaders ask more reports than they make.

- Examination results show that in organisational communication basically oral communication forms are determining. Leaders evaluated this communication form as the most effective. The frequency analysis shows that there is a connection between the effectiveness and frequency of communication forms. The same oral communication forms are the most effective that are often used at organisations.
- The significant part of interviewed leaders said that they spend less than ten hours on meetings a month. The leaders of examined agricultural organisations spend less time on communication forms than it is written in professional literature or than I assumed in my examination. It means that other communication forms like orders, official conversations, discussions are more effective than meetings.
- The examination results of influential factor analysis of communication show that mistrust, prejudice and miss of informations obstruct mostly the communication. Highly important promoting factors are empathy, feed-back and sufficient technics. As the information flow examinations show in case of sufficient information flow leaders prefer professional contacts and they ask for producing, marketing and financial datas.
- In my questionnaire examination I used main component- and cluster-analysis to show the communication factors that cohere by similar variancy and were qualified the same importance and effectiveness by respondents.
- My time-study observations of leader exercise gave the chance to make interaction examinations by communications. Communication process can be defined as interaction between participants. Examined the subject of interaction I could identify what kind of leader exercise it tends to. Based on the results of these examination I demonstrated that in leader activities how often and how importantly leader exercises come forward and what kind of correspondences and differences can be show in the activities of different leader levels.
- It can be established by the communication examination results of upper leaders that they are overaccused. Their average worktime in the examination period was 10-12 hours. The reason of it is that they are not delegate exercises or they do not divide their exercises correctly. In their communication leader exercises are not differentiated suitably to their position, so they take care of each identified leader exercises on the same level. It means the tendency that they take over some exercises from lower levels of management rather than to delegate exercises.
- As my comparing examination shows, upper leaders provide less exercises but specific time usage of an exercise is much more. Upper leaders provide problems that need more time to solve, but they are strategically important and important from the aspect of the organisation.

The activity of a subordinate leaders is inverse. It means that they solve more problems but the specific time usage is lower.

- In the communication of upper leaders there are low rates and number of interaction, as my examinations show. It means that they make relatively few decisions, but these decisions are very important for the organisation and tend to solve problems. The rates of subordinate leaders' interactions show that their competence is strongly limited to realize technological processes.
- I am one of those who first used the method of log-linear analysis in the examination of management with LEM software. I tried to find the answer of the question, what is the occur feasibility of leader activities identified by interaction and communication modes in different leading levels. It can be established by the inland and external professional literature, that there were no similar examinations in this part of management studies until now. Inland literature is particularly about methodical innovation, economical-, biological-, sociological analysis.

8. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetemet fejezem ki mindazoknak, akik a kutatások kezdetétől támogatást nyújtottak a doktori cselekményem sikeres teljesítéséhez és az értekezésem összeállításához.

Mindenek előtt köszönöm az Interdiszciplináris Társadalom- és Agrártudományok Doktori Iskola vezetőjének Dr. Szabó Gábor egyetemi tanárnak kutatói munkám folyamán tanúsított hozzáállását.

Külön köszönöm Dr. Berde Csaba egyetemi docens, témavezetőm szakmai irányítását, kreatív gondolatait, biztatását, támogatását és pozitív emberi hozzáállását.

Köszönettel tartozom a Gazdaságelemzési és Statisztikai Tanszék támogatásáért. Elsősorban Dr. Ertsey Imre tanszékvezető úrnak, a statisztikai módszerek kialakításához adott tanácsait, javaslatait, valamint azt, hogy a kezdetektől támogatta kutatói munkámat. Köszönöm Kovács Sándor tanszéki mérnöknek a dolgozat módszertani fejezetéhez, az adatok statisztikai elemzéséhez nyújtott iránymutatásait és segítségét.

Köszönöm mindazon szervezet vezetőinek türelmét és támogatását, akik lehetővé tették számomra, hogy a megfigyelésük által „A vezetői kommunikáció vizsgálata” c. fejezet elkészülhetett.

Köszönöm bírálóimnak Dr. Morvay Leona egyetemi docensnek és Dr. Ertsey Imre egyetemi tanárnak, hogy az opponencia fáradtságos munkáját elvállalták, munkámat javaslataikkal, véleményeikkel támogatták, amely nagymértékben segítette értekezésem véglegesítését.

Köszönetet mondok a Vezetéstudományi Tanszék valamennyi dolgozójának a munkám során tanúsított rendkívül pozitív magatartásukért, szakmai véleményükért.

Végül, de nem utolsó sorban szeretném megköszönni hozzátartozóimnak, és barátaimnak, a türelmüket, megértésüket, lelki támogatásukat, amelyet az értekezés elkészítése alatt nyújtottak.

9. IRODALOMJEGYZÉK

1. ANTHONY, R. N. (1965): Planning and Controll Systems: A Framework for Analysis. Graduate School of Business, Harvard University
2. ARGYLE, M. (1989): Do Happy Workers Work Harder? In.: Veenhoven, R. (Ed.): How Harmful Is Happiness? Erasmus University Press, Rotterdam
3. AYER, A. J. (1974): Mi a kommunikáció? Társadalmi kommunikáció, Tankönyvkiadó, Budapest, 119. p.
4. BABBIE, E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata Balassi Kiadó Budapest 206-302 p.
5. BÁCSNÉ B. É. (2005): Időgazdálkodás. In: Menedzsment nem csak vezetőknek. Szerk.: Bácsné B. É. – Dajnoki K., Szaktudás Kiadó Rt, Budapest, 67-70. p.
6. BAKACSI GY. – BALATON K. - DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (szerk.) (1991): Vezetés - Szervezés II., Aula Kiadó, Budapest, 76-84. p.
7. BAKACSI GY. (2001): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Kerszöv. Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 141-145. p.
8. BALES, R. F. (1952): Social Interaction Systems: Theory and Measurement. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers
9. BÁLINT GY. (2000): A kommunikáció szerepe az agrár-szakismeretek realizálásában, VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok kiadványa 1. kötet, Gyöngyös, 24-26. p.
10. BARRETT, P. (2001): Assessing the Reliability of Rating Data - Revised. www.pbarrett.net/rater.pdf
11. BARTA Á. (2002): Munkahelyi elégedettség és vezetői kompetenciák összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban, Agrártudományi Közlemények (Acta Agraria Debreceniensis), Debrecen, 10-13. p.
12. BARTA Á. (2004): A vezetők helyzetének és vezetői kompetenciáinak többszörös analízise mezőgazdasági részvénytársaságokban. Doktori (Ph.D.) értekezés, Debrecen, 23. p.
13. BARTA T. – W. BARNA E. (2003): Személyiség, kommunikáció, etika. Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest, 51-182. p.
14. BEACH, D. S. (1970): Personel: The Management of People at Work. The Macmillan Company, New York
15. BERDE CS. – BERKI S. – GÁLYÁSZ J. – JUHÁSZ CS. (2002): Az infőkorszaki vezetői tevékenységei. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok kiadványa, 1. kötet, Gyöngyös, 83. p.
16. BERDE CS. – DIENESNÉ K. E. – JUHÁSZ CS. (2000): Kommunikáció, egyetemi jegyzet, DE ATC, Debrecen, 36-37. p.
17. BERDE CS. (1999a): A csoportmenedzsment feladatainak vizsgálata a mezőgazdaságban. In: Alföldi Tudományos Tájékozódási Napok 2. Mezőtúr, 1999. október, 3. kötet, 15. p.
18. BERDE CS. (1999b): A vezetés szerepe a minőségbiztosításban, XLI. Georgikon Napok Keszthely, 22-27 p.
19. BERDE CS. (2000): A vezetési feladatok változása. XXVIII. Óvári Tudományos Napok Nemzetközi Konferencia kiadványa IV. kötet, Mosonmagyaróvár, 176-181. p.
20. BERDE CS. (2001): A vezetési feladatok változása a mezőgazdasági innováció folyamatában. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban Tudományos Rendezvény kiadványa, Gödöllő, 480-484. p.
21. BERDE CS. (2002): A vezető feladatai, vezetési funkciók. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban Tudományos Rendezvény kiadványa, Debrecen, 41. p.

22. BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 174-202. p.
23. BERÉNYINÉ L. A. – REKE B. (2000): Szaktanácsadás és számvitel, VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok kiadványa I. kötet, Gyöngyös, 83 p.
24. BERKI S. (2000): Information Management in Food Industry, 7th International Agrieconomic Scientific Days Volume 1., Gyöngyös, 95-100 p.
25. BERKI S. (2001): A jövő vezetési problémáiról (Az infókorszaki marketingfilozófia kezdetei) Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban Tudományos Rendezvény kiadványa, Gödöllő, 519-525 p.
26. BERLO, D. K. (1960): The Process of Communication, New York, Holt, Rinehart and Winston Inc.
27. BILANICS Á. (2002): A humánmenedzsment sajátosságai Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés” nemzetközi konferencia, II. kötet, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada, 117-122. p.
28. BLANCHARD, K. – CARLOS, J. P. – RANDOLPH, A. (1998): Empowerment – A felelősség hatalma. SHL Hungary Kft., Budapest, 13-18. p.
29. BORDONE, R. C. – TODD, G. S. (2005): Have You Negotiated How You'll Negotiate? Harward Business Review, September
30. BORGULYA I.-né (2001): Megújuló vállalati kultúrák – Átalakuló vállalati kommunikáció. Vezetéstudomány XXXII. évf. 7-8 szám, Budapest, 33-40. p.
31. BORSOS J. (1997): Térségfejlesztés, regionális agrárkutatás. Tiszántúli Tudományos Napok, DATEKI Karcag, 124-126. p.
32. BÖRZSEINÉ Z. M. (2002): Mezőgazdasági szervezeti változásokat követő vezetői magatartások. In: Agrártermelés – Életminőség. XXIX. Óvári Tudományos Napok. Mosonmagyaróvár, 130. p.
33. BUDA B. – SÁRKÖZY E. (1999): Közéleti kommunikáció. Akadémia kiadó, Budapest, 28. p.
34. CARLZON, J. (1988): Lapítsd le a piramist! Zrínyi Nyomda, Budapest, 5-128. p.
35. CHERRY, C. (1961): On Human Communication. New York, Science Edition, p. 42.
36. CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest. 90-94. p.
37. D' APRIX, R. (1982): Communicating for Productivity, Harper and Row. Publishers, New York, p. 27.
38. DAFT, R. L. (1997): Management. The Dryden Press, Chicago, 558-565. p.
39. DESANCTIS, G. – FULK, J. (eds.) (1999): Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
40. DIENESNÉ K. E. – BARACSKAI Z. – BERDE CS. – BERKI S. (1999): Vezetési alapismeretek II. egyetemi jegyzet, Debrecen, 4-17. p.
41. DIENESNÉ K. E. – BARTA Á. (2002): Competency-models in Rural Development. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés” nemzetközi konferencia, II. kötet, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada, 95-99. p.
42. DOBÁK M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 150-154. p.
43. DOBAY P. (1997): Vállalati információmenedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 23-85. p.
44. DRUCKER, F. P. (1988): The Effective Executive. Heinemann Professional Publishing Ltd., London, 173. p.

45. ELBERT, N. F. – KAROLINY M.-né – FARKAS F. – POÓR J. (2001): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó kft., Budapest, 429-457.p.
46. ERTSEY I. – FENYVES V. (2003): A gazdasági elemzés során alkalmazott alapvető elemzési módszerek. In.: Gazdasági adminisztráció, szerződések. Szerk.: Bács Z. – Orbán I., Campus Kiadó, Debrecen, 97-111. p.
47. ERTSEY I. – MAINSANT, R. (1993): La filiere de foie gras hongroise renforce sa cohésion pour traverser sans dommage l'actuelle période de mutation. 1993. N° 214-215. Économie Rurale, Paris. 89-92. p.
48. FALUS I. – OLLÉ J. (2000): Statisztikai módszerek pedagógusok számára. Okker Kiadó, Budapest, 189-207. p.
49. FEHÉR I. (2001): Vezetési tanácsadás és kommunikáció. Európai Tanulmányok Központ kiadványa, Gödöllő, 234. p.
50. FELFÖLDI J. (2001): Vezetési és munkaszervezési összefüggések vizsgálata marhahústermelő gazdaságokban. Doktori értekezés, Debrecen, 151. p.
51. FELLEG J. (1970): Mezőgazdasági munkaszervezés. Keszthelyi Agrártudományi Főiskola, jegyzet, Keszthely, 1970., 89-124. p.
52. FELLEG J. (1987): Munkaszervezés a növénytermesztésben. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 16-46. p.
53. FERCSIK E. – RAÁTZ J. (1999): Kommunikáció szóban és írásban, Krónika Nova Kiadó, Budapest, 12-141. p.
54. FESTINGER, L. A. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Evanston, III., Row, Peterson and Company
55. FIELD, A. (2005): What You Say, What They Hear. Harward Business Review, January 1.
56. Filozófiai kislexikon (1980), Szerk.: Szigeti Gy.-né, Vári Gy.-né, Volczer Á. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 192-193. p.
57. FRANK, A. D. (1984): Trends in Communication: Who Talks to Whom? Personnel, December, 41-47. p.
58. FRANK, O. M. (1990): How to Run a Successful Meeting – in Half the Time. Corgi Books.
59. GÁLYÁSZ J. - KEMECSEI Á. – PETŐ K. (2001): A mezőgazdasági szaktanácsadás tapasztalatai Hajdú-Bihar megyében. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban Tudományos Rendezvény kiadványa, Gödöllő, 424-430. p.
60. GIBSON, J. W. (1985): Satisfaction with Upward and Downward Organizational Communications: Another Perspective. Proceedings of the Southwest Academy of Management (March) 150. p.
61. GÓBLER L. (2003): A munkatársak elégedettségének elemzése. BME OMIKK – Korszerű vezetés. 2003. 3. szám, 30. p.
62. GOUTTEFRADE, C. (1996): Amerikai értékrend a francia munkahelyen. Vezetéstudomány, 1996. 9. szám, 53-55. p.
63. GREEN, S. B. – SALKIND, N. J. – AKEY, T. M. (1997): Using SPSS for Windows: Analyzing and Understanding Data. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall
64. GRIFFIN, E. (2001): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó Budapest, 265-277. p.
65. GRÓF A. (2001): A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe. Marketing és menedzsment, XXXV. 4. Budapest
66. GYÖKÉR I. (2001): Humán erőforrás Menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 95-98. p.
67. HABERMAN, S. J. (1979): Analysis of qualitative data. Academic Press, New York, 80-101. p.

68. HACKLEY, S. (2005): Can You Break the Cycle of Bad Communication? Harvard Business Review, May 1.
69. HAIRE, M. – GHISELLI, E. E. – PORTER, L. W. (1966): Managerial Thinking: An International Study. Wiley, New York
70. HAIRE, M. (1977): Pszichológia vezetőknek. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 61-75. p.
71. HAJDU O. - PINTÉR J. - RAPPAI G. - RÉDEY K. (1994): Statisztika I. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs. 47-53, 268-274. p.
72. HÁMORI A. – ÖRI J. – PONGRÁCZ L. – TAKÁCS GY. (1998): Bérézés – ösztönzés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 148-158. p.
73. HEWSTONE, M. – STROEBE, W. – CODOL, J-P. – STEPHENSON, G. M. (1997): Szociálpszichológia: európai szemszögből. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
74. HITT, W. D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest, 146. p.
75. HUITFELDT, T. – DIETRICHSON, J. E. – DRANGSHOLT, O. E. – RIEBER - MOHN, C. (1993): Korszerű vezetés. EDE – HUNGARY, Budapest, 65-86. p.
76. HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ GY. – VITA L. (2001): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest, 35.p., 313-315. p
77. Idegen szavak és kifejezések szótára (2002) Szerk.: Pintér Z., Kiss G., Szabó T., Ötvös Edit, Juhász K., Moldván J., Komlós S., Szalay Könyvkiadó, Kisújszállás, 266. p.
78. IVÁNYI A. – HOFFER I. (1993): Innovációs menedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 9-11. p.
79. JABLIN, F. M. (1980): Superior's Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior-Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect. Human Communication Research 6(3) 210-220. p.
80. JUHÁSZ CS. (2001): Motiválás a különböző mezőgazdasági szervezetekben, Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények 1., Debrecen, 87-91 p.
81. JUHÁSZ CS. (2004a): A vezetői motivációs eszközkészlet vizsgálata. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Vezetés- és Munkaszervezési szekció - CD kiadvány, Gyöngyös, összefoglaló: 239. p.
82. JUHÁSZ CS. (2004b): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 82-95. p.
83. JUHÁSZ G. (2001): Dél-Dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások humán erőforrás vizsgálata. Az érdek és érdekeltség érvényesülése a dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozásokban. Kaposvár. 115-116. p.
84. KELLY, A. – GRIMES, T. (1993): A menedzsment elvei. Acca Hungary Kft., Budapest, 112-117.p.
85. KELLY, G. A. (1955): The Psychology of Personal constructs. Vol. I –II. Norton, New York
86. KERÉKGYÁRTÓ GY.-né - MUNDRUCZÓ GY. (1989): Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Tankönyvkiadó, Budapest. 216-228. p.
87. KERÉKJÁRTÓ G. (2001): Vezetői vélemények a közelmúlt változásairól XLIII. Georgikon Napok, Keszthely, 443-448. p.
88. KERÉKJÁRTÓ G. (2004): Változásmenedzsment vizsgálatok egyes Hajdú-Bihar megyei élelmiszer-gazdasági társas vállalkozásoknál. Doktori értekezés, Debrecen, 85-92. p.
89. KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft, Budapest, 413-425. p.
90. KOCSONDI J. – KOCSONDI T. (2001): Az agrárvállalkozások szerepe a vidékfejlesztésben. XLIII. Georgikon Napok „Vidékfejlesztés – Környezetgazdálkodás – Mezőgazdaság” című tudományos konferencia kiadványa, 1. kötet, Keszthely, 209-213. p.

91. KOCSONDI J. – SZABÓ I. L. – FODOR L. (1997): Az agrárvállalkozók képzése, továbbképzése és szaktanácsadás iránti igénye. „A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései” nemzetközi tanácskozás kiadványa, Debrecen, 72. p.
92. KOLB, D. M. (2005): Negotiate for What You Need to Succeed. *Harward Business Review*, September 1.
93. KOVÁCS S. – BALOGH P. (2005): A klaszterelemzés, mint sertéstelepeket minősítő eljárás. *Agrártudományi Közlemények (Acta Debreceniensis)*, Debrecen, megjelenés alatt
94. KOVÁCS S. – MADAI H. (2005): A faktoranalízis módszere alkalmazása látens kockázati tényezők keresésére a juhtenyésztésben. *Agrártudományi Közlemények (Acta Debreceniensis)*, Debrecen, megjelenés alatt
95. KOZÁRI (2000): A mezőgazdasági szaktanácsadás fogalma. In: *Szaktanácsadás a mezőgazdaságban*. Dinasztia, Budapest, 13. p.
96. KRISTÓF L. (1999): Szervezés – Vezetés. *Képzőművészeti Kiadó és Nyomda*, Budapest, 52-58. p.
97. LÁCZAI M. (2003): A gazdasági elit kutatásának aktuális feladatai. *AVA Nemzetközi Konferencia CD kiadványa*, Debrecen, összefoglaló: 4. kötet, 247. p.
98. LANDSBERGER, H. A. (1961): The Horizontal Dimension in Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, December.
99. LANGER K. – RAÁTZ J. (1999): Üzleti kommunikáció. *Nemzeti Tankönyvkiadó*, Budapest, 12-16. p.
100. LAWLER, III. E. E. – RHODE, J. G. (1976): *Information and Control in Organizations*. Goodyear, Pacific Palisades.
101. LEAVITT, H. J. (1960): Task Ordering and Organisational Performance in the Common Target Game. *Behavioral Science*, 5, 233-239. p.
102. LEAVITT, H. J. (1965): A Study in Communication Effects. *Industrial Purchasing Behavior*. *Harward Business Review*, November-December. N. J.
103. LEAVITT, H. J. (1966): Kommunikáció: információ eljuttatása A – tól B – hez. In: *Sutermeister: Ember és termelékenység*. KJK, Budapest, 276-282. p.
104. LÉVAI Z. (1992): A személyügyi szervezetek megjelenési formái. *Munkaügyi Szemle*. 17. p.
105. LINKEMER, B. (1987): *How to Run a Meeting?* American Management Association, AMA-COM
106. LÖVEY I. – NADKARNI, M. S. (2003): Az örömteli szervezet: Szervezeti egészség, betegség, öröm – és a vezetés. Közrem.: Erdélyi E., Ford.: Kovalcsikné C. H., szerk.: Rác J., HVG Rt., Budapest, 43-45., 117., 126. p.
107. LUMSDON, C.A. (1975): *Communication within Organization – Organizational Development, Team Making and Informal Meetings*. *Aslib Proceedings* 27 (8). 327-338. p.
108. *Magyar Értelmező Kéziszótár* (1996), Szerzői jog: Tótfalusi István, Merényi Könyvkiadó Kft., Budapest, 266. p.
109. MALHOTRA, N. K. (2001): *Marketing-kutatás*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 698-718. p.
110. MANCZEL J. (1983): *Statisztikai módszerek alkalmazása a mezőgazdaságban*. *Mezőgazdasági Kiadó*, Budapest, 158-176. p.
111. MANKINS, M. C. (2004): Stop Wasting Valuable Time. *Harward Business Review*, September 1.
112. MAROSI M. (1996): Sikeres menedzserek vallomásai. *Vezetéstudomány*, 1996. 3. szám, 5-11. p.
113. MARQUIS, B. L. – HUSTON, C. J. (1999): A vezetői szerepek és menedzsment-funkciók az ápolásban (Elmélet és alkalmazás). *Medicina*, 366. p.
114. MARTIN, H. P. - SCHUMANN, H. (1998): A globalizáció csapdája. Támadás a demokrácia és a jólét ellen. *Perfekt Kiadó*, Budapest, 12-17. p.

115. MAYO, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan, New York
116. McKENNA, E. – BEECH, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft., Budapest. 11 p.
117. MINTZBERG, H. (1973): The Nature of Managerial Work. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.,
118. MINTZBERG, H. (1978): Patterns in strategy. Formulation Management Science Day, 99. p.
119. MINTZBERG, H. (1979): The structuring of organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J.,
120. MORVAY L. (2000): Safety-Management Questions of Small Regions. 7th International Agrieconomic Scientific Days, Volume 3., Gyöngyös, 154-157. p.
121. MOSHER, A. T. (1996): Getting Agriculture Moving. Essentials for Development and Modernization, Prague, New York.
122. MOSS, J. (1998): Az eredményes kommunikáció kézikönyve. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 5-10. p.
123. MUCSI I. (2000): Szaktanácsadási rendszer a mezőgazdaságban. In: Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Szerk.: Poór J., KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
124. NAGY A. (2002): A családi gazdálkodásra való áttérés ökonómiai elemzése. „Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban” Tudományos Rendezvény kiadványa, Debrecen, 62. p.
125. NAGY T. – TERJÉK L. – VÁNTUS A. (2000): A csoportos szaktanácsadás tapasztalatai Hajdú-Bihar megyében, VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok kiadványa 3. kötet, Gyöngyös, 167-171. p.
126. NEMÉNYINÉ GY. I. (1996): Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 7-10. p.
127. NEMES F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet Publikációi, Budapest, 179-196. p.
128. NEMESKÉRI GY. – FRUTTUS I. L. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft., Budapest, 289-324. p.
129. NÉMETH E. (2002): Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése. Századvég Kiadó, Budapest, 5-7. p.
130. 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, 97-103. p.
131. PÁLINKÁS J. (2000): Üzleti kommunikáció, LSI Oktatóközpont, Budapest, 11-14. p.
132. PEARCE, B. (1994): Interpersonal Communication: Making Social Worlds. New York: HarperCollins.
133. PEASE, A. (1988): Body Language, How to Read Other's Thoughts by their Gestures. Sheldon Press, London, 7-107. p.
134. PEEL, M. (1999): Kommunikációs készségek fejlesztése, Trivium Kiadó Budapest, 9-10. p., 24-215. p.
135. PETŐ K. – NAGY G. (1999): A mezőgazdasági szaktanácsadás szerepe a vidékfejlesztésben, Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok, Debrecen, 3-9. p.
136. PÓCS GY. (2001): Gazdák kézikönyve. Agroinform Kiadóház, Budapest, 240. p.
137. RAÁTZ J. (2001): Kommunikáció a kereskedelmi szakképzés számára. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2001., 7-10. p.
138. READ, W. H. (1962): Upward Communication in Industrial Hierarchies. Human Relations, XV, February, 3-15. p.

139. RICHMOND, V. P. – MCCROSKEY, J. C. (1992): *Organizational Communication for Survival*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
140. ROBERTS, K. H. – O'REILLY, C. A. (1974): Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. *Academy of Management Journal* 17(2) 205-225. p.
141. ROETHLISBERGER, F. J. - DICKSON, W. J. (1939): *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge MA.
142. RÓKA J. (2002): *Kommunikációtan*, Századvég Kiadó Budapest, 7. p., 29. p.
143. ROÓZ J. – KOZMA I. (2000): *Szervezet és vezetés*. Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest, 171-189. p.
144. ROÓZ J. (2001): *Vezetésmódszertan*. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 318. p.
145. RUDAS T. (1993): *Kontingencia táblák elemzése*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 43-74. p.
146. SALACUSE, J. W. (2005): Your Place or Mine? Deciding Where to Negotiate. *Harvard Business Review*, April 1.
147. SÁNDOR I. (1997): *A marketingkommunikáció kézikönyve*, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 30. p.
148. SCHACHTER, S. (1965): The Interaction of Cognitive and Physiological Determinants of Emotional State. In.: *Psychobiological Approaches to Social Behavior*, Eds.: Leiderman, P. H. and Shapiro, D., London: Tavistock
149. SCHEIN, E. H. (1994): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass. 97. p.
150. SCHEIN, E. H. (1996): „Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning.” *Sloan Management Review*, Fall. 9-21. p.
151. SECORD, P. F. – BACKMAN, C. W. (1964): *Social Psychology*. McGraw-Hill Book Company, New York - San Francisco – Toronto - London, 271-289. p.
152. SIMON, H. A. (1957): *Administrative Behavior*. The Macmillan Company, New York.
153. SIMPSON, R. L. (1959): Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, September.
154. SOMOGYI S. – NOVKOVIČ N. – KAJÁRI K. (2002): *A tudomány módszertana*. Veszprémi Egyetem, Keszthely, 165., 308. p.
155. STEWARD, D. K. (1968): *The Psychology of Communication*. New York, Funk and Wagnalls Company.
156. SUSSKIND, L. (2005): Full Engagement: Learning the Most from Negotiation Simulations. *Harvard Business Review*, August 1.
157. SVÁB J. (1967): *Biometriai módszerek a mezőgazdasági kutatásban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 38-486. p.
158. SZABADOS GY. (2003): *Információmenedzsment*. In: *Vezetélméleti ismeretek*. Szerk.: Berde Cs., Campus Kiadó, Debrecen, 112-119. p.
159. SZABÓ I. (2000): *Pszichológia*. Eötvös József Kiadó, Budapest, 152-168. p.
160. SZABÓ M. (2002): *Kommunikáció általában és a jogban*. Bíbor Kiadó. Miskolc, 72. p.
161. SZABÓNÉ P. H. (2000): *A szaktanácsadás szerepe a vidékfejlesztésben*, VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok kiadványa 4. kötet, Gyöngyös, 127-132. p.
162. SZÉKELYI M. – BARNÁ I. (2002): *Túlélőkészlet az SPSS-hez – Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*. Typotex Kiadó, Budapest, 46-47. p., 53. p.
163. SZELÉNYI L. (2002): *Klaszteranalízis*. In.: *Alkalmazott statisztika*, szerk.: Szűcs I., Agroiinform Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, 496-510. p.

164. SZILÁGYI B. (2003): Dolgozói elégedettség vizsgálat a szervezeti kultúra fejlesztése érdekében. In: Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) nemzetközi konferencia, Szerk.: Nábrádi A. – Lazányi J., Debrecen, 250. p.
165. SZIMA M. (2002): Management Functions in the Implementation of Decisions. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés” nemzetközi konferencia, II. kötet, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada, 100-103. p.
166. TASNÁDI J. (2000): Integrált kommunikáció. Vezetéstudomány XXXI. évf. 4. szám, Budapest, 17-24. p.
167. TOMCSÁNYI P. (2000): Általános kutatómódszertan, SZIE, OMMI Budapest, 108. p., 226. p.
168. TORGERSEN, P. E. – WEINSTOCK, I. T. (1979): A vezetés integrált felfogásban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 239-377. p.
169. TUCKER, M. L. – MEYER, G. D. – WESTERMAN, J. W. (1996): Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. The Journal of Business Communication 33 (1) 51-69. p.
170. UTRY A. (1997): Kommunikáció és Kultúra. Szerk.: Eszenyi M., Rónai Művelődési Központ, Miskolc, 13-16. p.
171. VARGHA A. (2000): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest. 180-185. p., 301-311. p., 345-351. p.
172. VERMUNT, J. (1997): splitswww.vvt.nl/web/fsw/mtv/lem/manual.pdt Statistische Software: LEM Program Files.
173. VESZELI T. (2000): Az agrármérnöki szakismeretek jelentősége a magyar vidékfejlesztésben, A Térségfejlesztés Vezetési és Munkaszervezési Összefüggései Nemzetközi Tanácskozás II. kiadványa, Debrecen, 74-77. p.
174. VINTEN, G. (1998): Skills Shortage and Recruitment in the SME Sector. Career Development International. Vol. 3. No. 6. 238-242. p.
175. WALLENDUMS Á. (2001): Agrároktatás és szaktanácsadás Magyarországon. In: Gazdák Kézikönyve. Szerk. PÓCS GY., Agroinform Kiadóház, Budapest, 135-136. p.
176. WELLEMIN, J. (1998): Az ügyfél szolgálatában. SHL Hungary Kft., Budapest
177. WHEELER, M. (2004): Overcoming Stage Fright: How to Prepare for a Negotiation. Harvard Business Review, August
178. WHITE, D. O. – CHAPMAN, E. N. (1996): Organizational Communication – An Introduction to Communication and Human Relations Strategies. Needham Heights, MA: Simon and Schuster Custom Publishing.
179. WILSON, D. O. (1992): Diagonal Communication Links within Organisations. The Journal of Business Communication 29., 129-141. p.
180. www.uvt.nl/faculteiten/fsw/organisatie/departementen/mto/software2.html
181. ZALAINÉ P. M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 9. p., 89. p., 129. p.
182. ZOLTAYNÉ P. Z. (1999): A stratégiai döntéshozatal módszertani kérdései. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodástani Ph.D. Program. Budapest, 109-110. p.

10. ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

Ábrák:

1. *ábra:* A kommunikáció folyamata
2. *ábra:* A szakmai kommunikáció tartalma
3. *ábra:* Kommunikáció a szervezetben
4. *ábra:* Példák kommunikációs hálókra
5. *ábra:* A vezető idejének megoszlása a kommunikációs formák között
6. *ábra:* A nem megfelelő kommunikáció következtében jelentkező információ lemorzsolódás
7. *ábra:* Vezetői piramis
8. *ábra:* A külső és belső információ a vezetőre koncentrált
9. *ábra:* Az általános vizsgálatban szereplő szervezetek üzeméret (alkalmazotti létszám) szerinti megoszlása
10. *ábra:* Az általános vizsgálatban szereplő szervezetek ágazat szerinti megoszlása
11. *ábra:* Az általános vizsgálatban résztvevők korosztály szerinti megoszlása
12. *ábra:* Az általános vizsgálatba vont vezetők beosztás szerinti megoszlása
13. *ábra:* A szakmai kommunikációs vizsgálatban résztvevők működési terület szerinti megoszlása
14. *ábra:* A szakmai kommunikációs vizsgálatban résztvevők életkor szerinti megoszlása
15. *ábra:* A szervezeti kommunikációs vizsgálatban szereplő üzemek alkalmazotti létszám szerinti megoszlása
16. *ábra:* A szervezeti kommunikációs vizsgálatban résztvevők végzettség szerinti megoszlása
17. *ábra:* A szervezeti kommunikációs vizsgálatban résztvevők vezetői szintenkénti megoszlása
18. *ábra:* A megfigyelt vezetők kommunikációjának idő értékei a vizsgált szervezetekben
19. *ábra:* A megfigyelt vezetők kommunikációjának interakció számai a vizsgált szervezetekben
20. *ábra:* A vezetési feladatok fontosságának megítélése különböző szervezeti formában működő vállalatoknál
21. *ábra:* A vezetési feladatok klaszterelemzése
22. *ábra:* A kommunikációs formák fontosságának megítélése nemenkénti bontásban
23. *ábra:* A kommunikációt nehezítő tényezők megítélése az alkalmazotti létszám tekintetében
24. *ábra:* A kommunikációt nehezítő tényezők megítélése beosztás alapján
25. *ábra:* Az iskolai végzettség szerepe az információforrások megítélésében
26. *ábra:* Az általános vizsgálatok klaszterelemzése
27. *ábra:* A szaktanácsadók és falugazdászok általános feladatainak összehasonlítása
28. *ábra:* A szaktanácsadók és falugazdászok tájékoztató jellegű feladatainak összehasonlítása
29. *ábra:* Termelők információs igénye
30. *ábra:* Információforrások összesített átlaga a jelenben és a jövőben
31. *ábra:* Kommunikációs formák összesített átlaga a jelenben és a jövőben
32. *ábra:* A fölfelé irányuló kommunikációt befolyásoló tényezők

33. *ábra:* A lefelé irányuló kommunikációt befolyásoló tényezők
34. *ábra:* A falugazdászok kommunikációjában megjelenő tényezők
35. *ábra:* A szaktanácsadók klaszterelemzése
36. *ábra:* A falugazdászok klaszterelemzése
37. *ábra:* A szervezési – vezetési kommunikációs feladatok gyakorisága
38. *ábra:* Az üzemméret szerepe a kommunikációs formák hatékonyságának megítélésében
39. *ábra:* A vállalaton belüli kommunikációs formák gyakorisága
40. *ábra:* Értekezleten eltöltött órák száma havonta
41. *ábra:* Értekezleten eltöltött órák aránya vezetői szintenként havi bontásban
42. *ábra:* A vezetők által tartott értekezletek gyakorisága
43. *ábra:* A vezetők értekezleteken való kötelező részvétele
44. *ábra:* Az értekezletek eredményességét, illetve eredménytelenségét befolyásoló tényezők
45. *ábra:* A kommunikációt akadályozó tényezők minősítése vezetői szintenként
46. *ábra:* Az iskolai végzettség szerepe a kommunikációt támogató tényezők megítélésében
47. *ábra:* A beosztás szerepe az információforrások megítélésében
48. *ábra:* Az alkalmazotti létszám (üzemméret) szerepe az információforrások megítélésében
49. *ábra:* Az első számú vezetők kommunikációjának átlagos idő arányai
50. *ábra:* A beosztott vezetők kommunikációjának idő megoszlása
51. *ábra:* Az első számú és a beosztott vezetők kommunikációjának időbeli összehasonlítása
52. *ábra:* Az első számú vezetők interakciójának átlaga
53. *ábra:* A beosztott vezetők interakciójának megoszlása
54. *ábra:* Az első számú és a beosztott vezetők interakcióinak összehasonlítása

Táblázatok:

1. *táblázat:* Megbízhatósági koefficiens alakulása kérdőívenként
2. *táblázat:* A vezetési feladatok fontosságának megítélése
3. *táblázat:* Eltérő életkori csoportok eredményei a vezetési feladatok fontosságának megítélésében
4. *táblázat:* A vezetési feladatok főkomponensei
5. *táblázat:* A kommunikációs formák minősítése
6. *táblázat:* A kommunikációs formák fontosságának megítélése ágazatonként
7. *táblázat:* A kommunikációt nehezítő tényezők megítélése
8. *táblázat:* Az információforrások értékelése
9. *táblázat:* Az információforrások értékelése ágazati forma alapján
10. *táblázat:* Az általános kommunikációs vizsgálatok főkomponens-analízise
11. *táblázat:* Információforrások minősítése a jelenben és a jövőben
12. *táblázat:* Kommunikációs formák minősítése a jelenben és a jövőben
13. *táblázat:* Kommunikációs formák hatékonyságának minősítése
14. *táblázat:* A kommunikációt akadályozó tényezők minősítése
15. *táblázat:* A kommunikációt támogató tényezők minősítése

16. táblázat: Információforrások minősítése
17. táblázat: Az információk minősítése
18. táblázat: Főkomponens-analízis az általános adatgyűjtő tényezőire
19. táblázat: Főkomponens-analízis a szervezeti kommunikációs kérdőív 1-3. kérdés tényezőire
20. táblázat: Főkomponens-analízis a szervezeti kommunikációs kérdőív 4-8. kérdés tényezőire
21. táblázat: Az első számú vezetők kommunikációjának idő értékei
22. táblázat: Az első számú vezetők kommunikációjának klaszterelemzése
23. táblázat: A beosztott vezetők kommunikációjának idő értékei
24. táblázat: A beosztott vezetők kommunikációjának klaszterelemzése
25. táblázat: A megfigyelt vezetők kommunikációjának idő értékei
26. táblázat: A megfigyelt vezetők kommunikációs módjainak összehasonlítása
27. táblázat: Az első számú vezetők interakciós vizsgálata
28. táblázat: Az első számú vezetők interakcióinak klaszterelemzése
29. táblázat: A beosztott vezetők interakciós vizsgálata
30. táblázat: A beosztott vezetők interakcióinak klaszterelemzése
31. táblázat: A megfigyelt vezetők kommunikációjának interakció számai
32. táblázat: A megfigyelt vezetők interakcióinak összehasonlítása

11. MELLÉKLETEK