

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori-iskola vezető: Dr. Szabó Gábor MTA Doktora

„Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei”

**Elvárás vizsgálatok agrárgazdasági
szervezetekben**

Készítette:

Dr. Tóth Anikó

Témavezető:

Dr. Berde Csaba a mezőgazdaság tudományok kandidátusa

Debrecen

2006

*„Semmilyen szél sem kedvező annak,
aki nem tudja milyen kikötőbe tart...!”
(Seneca)*

1. A téma indoklása

Az emberi erőforrás szerepe az utóbbi évtizedben jelentősen felértékelődött. A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, fontos stratégiai erőforrás. A vállalat sikeressége szempontjából az emberi erőforrás már nem csupán a költségtényezők egyike, hanem legalább olyan fontossággal bír, mint a másik három alapvető erőforrás: a pénzügyi eszközök, a piac és a termelési módszerek. Nem elhanyagolandó szempont tehát az, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkező alkalmazottak vesznek részt a vállalatok értékteremtő folyamataiban. A megfelelő alkalmazottak felkutatása, kiválasztása, meggyőzése a humán erőforrás menedzseléssel kapcsolatos vezetői feladatok közé tartozik, az emberi erőforrás kiválasztására vonatkozó döntés pedig mindig vezetői feladat marad. A döntésben meghatározó fontosságú az, hogy a vezetők milyen követelményeket, normákat fogalmazznak meg munkatársaikkal szemben, melyek azok a tulajdonságok, amelyek meghatározó fontossággal bírnak az emberi erőforrás menedzselése tekintetében.

Az elmúlt években bekövetkezett, meghatározó társadalmi és gazdasági átalakulás az ágargazdaságot is alapjaiban érintette. Nagyon jól megfigyelhető, hogy a vállalati méret az ágazatban csökkent. A méret csökkenéssel párhuzamosan a vállalati struktúra is átrendeződött, a termelési szerkezet egyszerűsödött, ezzel együtt az alkalmazotti létszám csökkent. Ezek a folyamatok a humán tőkére is jelentősen hatottak, velük szemben más és nagyobb elvárásokat támasztanak. Az agrárszférában is megjelenik az igény az új típusú menedzsment iránt, valamint megváltoznak az emberi erőforrással szemben támasztott követelmények is. A munkaerő szerepe felértékelődik. Egyre drágább gépeket, berendezéseket kell működtetni, egyre növekvő és szigorodó minőségi előírásoknak megfelelően kell a munkát elvégezni.

A vezetői követelmények, elvárások vizsgálata a humán erőforrás menedzsmentnek (HEM) egy kevésbé feltárt területe. Számtalan irodalmi forrás foglalkozik a HEM lényeges kérdéseivel, azzal, hogy milyennek kell lennie egy jó vezetőnek, hogyan válhatunk sikeres vezetőkké. A rendszerváltáskor és azt követően is, a menedzsment irodalom főleg a fentebb említett témával foglalkozott. Az emberi erőforrás gazdálkodás egy sajátos módja ennek ellenkező irányú megközelítése, azaz hogy milyen követelményeket fogalmazznak meg a

vezetők a munkatársaikkal szemben. Ez a megközelítés csak kevesek által művelt kutatási terület. Az emberi erőforrás szerepének felértékelődésével az ilyen irányú tudományos kutatás jelentősége várhatóan növekedni fog, és a szakirodalom is kibővül az új kutatási eredményekkel.

A munkatársakkal szembeni vezetői normák vizsgálatának nincs jól kialakult módszere, a nehézségek már magánál az igények definiálásánál jelentkeznek. A szakirodalmi adatok általában a vezetői – azaz a vezetőkre vonatkozó – várakozásokról szólnak. Azt mutatják be, hogy nekik milyen normáknak, követelményeknek kell megfelelniük. A szakirodalom tehát mindig a vezetői oldalt írja le, akár a beosztottak, akár a top-menedzsment felől közelíti meg. Kevés olyan adat található, amelyek a beosztottaktól megkövetelt tulajdonságokat, készségeket, képességeket vizsgálják. A beosztottakkal ilyen szempontok szerint nem, vagy kevesen foglalkoznak.

Vizsgálati eredményeim feltárják és tudatossá teszik azt, hogy mennyire reálisak a vezetők igényei munkatársaikkal szemben, az elképzelések és a valóság mennyire fedik egymást. Az eredményekből arra próbálok következtetni, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak a vezetők az emberi tényezőnek, és milyen funkciók, szemléletek jellemzik jelenleg az adott vállalkozások munkaerő-gazdálkodási gyakorlatát, milyen változások és igények várhatók ezen a területen. Különösen fontos lehet ez az élelmiszer-gazdaságban, ahol az elmúlt másfél évtized változásai jelentős mértékben módosították az emberi erőforrás gazdálkodás feltételeit és lehetőségeit. Az átalakult tulajdonosi struktúra magával hozta a vezetési gondolkodás- és a vezetői stílus megváltozását. Ebből a státusból következik, hogy a mai vezetők helyzete autokratikusabbnak tekinthető, módszereik is autokratikusabbá váltak és a követelményeket, igényeiket is ebből a pozícióból fogalmazzák meg a beosztottakkal szemben.

A kutatások célja a megváltozott magatartási-, viselkedési-, munkavégzési követelményeknek a változásait feltárni. A vizsgálatok kiterjednek azon körülmények elemzésére is, amelyek a beosztottakkal szembeni követelményeket formálják és alakítják.

A Felnőttképzési és Távoktatási Központ igazgatójaként munkavégzésem során napi kapcsolatban vagyok különböző gazdasági társaságok vezetőivel, így kézenfekvő volt, hogy közöttük végezzek vizsgálatokat arra vonatkozóan, milyen követelményeket fogalmaznak meg a jelentkezőkkel, a majdani munkatársaikkal szemben. Ez egyrészt a már gyakorló szakemberek továbbképzési igényeinek irányát mutatja meg, másrészt a frissen végzett szakemberek munkaerő-piacra való belépését segítheti elő.

2. A kutatás kiinduló hipotézisei

Dolgozatom bevezetésében bemutatam azokat az alapfeltételezéseket, amelyekből a kutatási munkám során kiindultam. Ezek az alapfeltételezések olyan összefüggések és axiómák, amelyek igazolása vagy elutasítása nem célja a dolgozatomnak, de a kutatási módszerek – az adatgyűjtés, a feldolgozás, az elemzés – megválasztásával ezeket tényként fogadtam el.

Témaválasztásomkor az alábbi feltételezésekből indultam ki:

- A termelési szerkezet és a vállalati méret átalakulása differenciáló hatással volt az emberi erőforrás menedzsment elvárásaira is. Az alkalmazotti létszám csökkenésével a munkatársak megválasztásának szerepe jelentősen megnövekedett.
- A vezetői elvárások, azaz azok a normák és követelmények, amelyeket a vezetők a munkatársakkal szemben fogalmaznak meg – vagyis a kiválasztás szempontjai – a vizsgálatok révén definiálhatók.
- Feltételeztem, hogy kérdőíves interjúval jól vizsgálható az a vezetői gondolkodás és értékrend, amelyet a munkatárs felvételének, majd teljesítményének megítélésekor alkalmaznak.
- A munkatársak kiválasztásával kapcsolatban az volt az előzetes vélekedésem, hogy a vezetők tudatosan, ellenőrzött forrásokból választják ki leendő beosztottaikat.
- A munkatárs személyes jellemzői (emberség, udvariasság, fegyelmezettség, jó megjelenés, csoportmunkára való hajlam, stb), múltbéli szakmai teljesítménye (végzettség, gyakorlat, tapasztalatok, sikerek és kudarok) meghatározóak a kiválasztás folyamán.
- Azt is feltételeztem, hogy a vezetők a teljesen önálló beosztottakat szeretik, akiket lehetőleg nem kell irányítani, eligazítani, ezzel a legkevesebb időt elvéve a vezető egyéb irányú tevékenységeitől.
- Vizsgálataim során abból indultam ki, hogy az interjúalany személyes jellemzői (kora, neme, képzettsége, beosztása) hatással vannak az általam megkérdezett normák és követelmények megítélésére.
- Úgy véltem a szervezet jellemzői (működési formája, mérete, eredményessége, tevékenységi profilja) befolyásolják a munkaerő kiválasztás és értékelés szempontjait.
- Feltételeztem, hogy a szakirodalomban leírt különböző motivációs formák, lehetőségek jelentős mértékben eltérnek a vizsgálatom idején alkalmazottaktól.
- Úgy gondoltam, hogy a vezetők a leginkább motivált beosztottakkal szeretnek dolgozni.

- A kommunikációs formák, módok meghatározó szerepét is adottnak tekintettem, feltételeztem, hogy a szóbeli és az írásbeli kommunikációban nagy eltérések lehetnek.

3. Célkitűzések

Kutatómunkám céljait az alábbiakban foglalom össze:

- ☞ Az irodalmi áttekintéssel egy átfogó képet kívántam adni a vezetői elvárások szerepére vonatkozóan, az agrárgazdasági szektor sajátosságainak figyelembevételével.
- ☞ A szakmai képességek vizsgálata és elemzése alapján az volt a célom, hogy meghatározzam, milyen szakmai normákat, követelményeket várnak el a vezetők munkatársaiktól.
- ☞ Személyiség-elvárás vizsgálataim során arra kerestem választ, hogy az egyes személyiség jellemzők mennyire meghatározóak a munkatárs kiválasztásakor, valamint a felvétel után milyen szerepet játszanak a sikerben a munkatársak emberi tulajdonságai, képességei, készségei.
- ☞ Munkaerő kiválasztási vizsgálatoknál egyrészt a mérítési bázisra vonatkozó normákat, követelményeket-, másrészt magára a kiválasztandó személy korábbi munkaviszonyaira, életkörülményeire vonatkozó információk fontosságát értékeltem. Vizsgáltam azt is, hogy az agrárgazdasági vezetők mely forrásból töltik be leginkább a megüresedett, vagy az esetlegesen újonnan létrehozott munkaköröket.
- ☞ Célom volt annak kiderítése is, hogy a kutatásban részt vett vezetők mennyire értékelik munkatársaik önállóságát, az ösztönözöttséget, illetve milyen igényük merül még fel kollégáik munkavégzésével kapcsolatban.
- ☞ Kommunikációs vizsgálataimban azt elemeztem, hogy az írásbeli-, illetve a szóbeli kommunikációs formák közül melyeket preferálják a vezetők.
- ☞ A motiváció jelentőségének vizsgálatakor választ vártam arra a kérdésemre, hogy van-e határa a motivációnak, és mit tartanak a legmegfelelőbbnek az általam választott vezetők.

Végső célom az volt, hogy az irodalmi feldolgozás, az elméleti megközelítés és a saját vizsgálatok alapján feltárjam, hogy a kiválasztott agrárgazdasági szervezetek vezetői milyen követelményeket fogalmaznak meg a munkatársaikkal szemben. Bízom abban, hogy eredményeim – a kapott összefüggések vizsgálata, elemzése, valamint a megállapítások és következtetések levonása után – hozzájárulhatnak az emberi erőforrás gazdálkodás feladatainak eredményes megoldásához.

4. Az irodalom összefoglaló értékelése

Az irodalmi források rendszerezése, feldolgozása, értékelő elemzése révén összefoglalóan megállapítottam, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás alapvető feladatait a szerzők lényegében azonosan értékelik, különbség csupán egyes rész-feladatok megítélésében mutatkozik, melyek azonban nem jelentenek számottevő eltérést. Különböző szempontok és megközelítések alapján más-más területet emelnek ki, és minősítenek meghatározó jelentőségűnek. Személyzeti kérdésekben a vezetők felelőssége, hogy beosztott munkatársaik alkalmasságát felmérjék, és ezáltal az általuk végzett munkát is célirányosan használják fel. A vezető feladata a munkakörök és a munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése. A döntés minden esetben a vezetőkre hárul, azaz a munkatársak megválasztása, teljesítményének értékelése mindig vezetői kompetencia marad. A kiválasztást azonban meg kell előznie az elvárások megfogalmazásának. A kiválasztás más szóval a munkakörnek leginkább megfelelő, „legalkalmasabb” egyének azonosítását jelenti. A vezető emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos feladatai tehát az ember, mint speciális erőforrás hatékony felhasználásának elősegítése, a munkakörök és elvárások pontos meghatározása, tehát annak biztosítása, hogy a megfelelő ember a megfelelő időpontban és megfelelő helyen rendelkezésre álljon. Vezetési szempontból a feladatnak leginkább megfelelő munkatársak kiválasztása, a munkaerő biztosítása, az emberi erőforrás gazdálkodásnak a központi kérdése. A szakirodalom szerint a kiválasztás, a személyzetbiztosítás módszere egyre több szervezetenél távolodni látszik attól a sokáig bevált megoldástól, hogy az embereket egy jól meghatározott, körülhatárolt munkakör igényeihez illesztve keressük és válasszuk meg. Ma és holnap egyre inkább a személy valószínű alkalmazkodó-, változókétségének, illetve az új feladatok, szerepek elsajátítására való alkalmasságának megítélése válik fontossá. A kiválasztás alapja a munkaerővel szemben támasztott követelmények megfogalmazása. A követelmények kialakításánál a megoldandó feladatokból, az elvégzendő munkából kell kiindulni, de azt sok egyéb tényező is befolyásolja.

Az elvárások azt fejezik ki, hogy mit várnak a munkáltatók az alkalmazottaktól a fizetésükért, a munkalehetőségeikért, és mit várnak a munkavállalók a munkaadóktól munkájukért, hozzájárulásukért cserébe. Az elvárások beépülnek a munkakapcsolatokba, meghatározzák a munkavállalók motivációját, elkötelezettségét, hatnak az alkalmazottak munkamoráljára és elégedettségére. Az elvárások kapcsán a szerzők egy része úgynevezett „pszichológiai szerződésről” beszél, arra utalva, hogy az elvárásokra vonatkozó megegyezés csak az érintett személyek tudatában létezik, erre vonatkozóan konkrét megállapodást nem kötöttek,

ennek megítélése elsősorban érzelmi alapú. A munkakapcsolatok azon területeit jelentik, amelyek pontosan nem határozhatóak meg és nem mérhetőek. Az egyik megközelítés szerint az elvárások alapvetően az egyén és munkaadója egymással szembeni magatartásáról kialakult meggyőződések kombinációját fejezi ki és ezek íratlan halmazát jelenti. Mások szerint az elvárások az adott-, a kapott- és vélelmezett ígéretekhez kapcsolódó meggyőződések öleli fel. Ezek szerint az elvárások azt fejezik ki, hogy a szervezet és a szervezeti tagok miként értelmezik az ígéretek és a vállalt kötelezettségeket – ugyanazon munkáltatói kapcsolathoz tartozó mindkét fél – a munkaadó és munkavállaló oldaláról. Tekintettel a téma komplexitására, dolgozatomban kizárólag a vezetők beosztottakkal szembeni elvárás-vizsgálataival foglalkozom, hiszen valamennyi tényező figyelembe vétele már meghaladná ezen dolgozat terjedelmi korlátait.

Vezetői elvárásoknak mindazokat a normákat, követelményeket tekintjük, melyeket a vezetők fogalmaznak meg a munkatársaikkal szemben, és érvényesítenek azok kiválasztásánál és értékelésénél. Dolgozatomban ezeknek az elvárásoknak a vizsgálatára, elemzésére vállalkozok. A feldolgozott irodalmak a munkaerővel szemben számos követelményt fogalmaznak meg. A szerzők kiemelik a szakmai alkalmasságot, a követelményeknek megfelelő személyes tulajdonságokat, a képzettséget, az önállóságot, a hatékonyságot, a problémamegoldó képességet, a kommunikációs készséget, a motiváltságot. A megfogalmazott elvárások szerteágazóak, többféle tulajdonságot, személyiségjegyet feltételeznek. Az irodalmi adatok, a szerzői megfogalmazások csak részben épülnek tudományos kutatási eredményekre.

Az agrárgazdaságban bekövetkezett változások az emberi erőforrás gazdálkodás feladataira, a munkaerővel szemben támasztott követelményekre is hatottak. Az alkalmazottak számának csökkenése az emberi tényezők és képességek felértékelődését eredményezte. Különösen igaz ez az agrárágazatban, ahol a legfejlettebb technológia alkalmazása mellett sem nélkülözhető teljes mértékben az emberi munkaerő, az elvégzett munka minőségét alapvetően a munkát végző egyén felkészültsége, képességei határozzák meg. Számos forrás szerint a termelő ágazatokban, így az agrárgazdaságban is, csökken a foglalkoztatottak száma. Bizonyos vélemények szerint a fejlett országokban rövid időn belül 20 százalék alá csökken majd azoknak az aránya, akik konkrét termelő munkát végeznek és nem a szolgáltató szektorban dolgoznak. Ez a tendencia még inkább előtérbe helyezi az emberi erőforrások jelentőségét.

5. Vizsgálatok anyaga, módszere


Kutatómunkámat vezetői körben végzett adatfelvételezésre építettem. Azokat a vezetői értékítéleteket vizsgáltam, amelyek az alkalmazottakkal, munkatársakkal szemben megfogalmazott követelményeket, elvárásokat befolyásolhatják, kialakítják. Vizsgálataim ennek megfelelően multifunkcionális jellegűek, mert arra keresnek választ, hogy a vezetői követelmények milyen feladatokat jelentenek az emberi erőforrás menedzsment területein. Másrészt a kutatás empirikus, mivel vállalati adatokból indul ki és azok feldolgozása, elemzése révén kíván tudományosan megalapozott következtetéseket levonni.

5.1. A kutatás előzményei

Vizsgálataim témája a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata az agrárgazdaságban” témájú kutatási struktúrán belül az emberi erőforrás menedzsment témaköréhez kapcsolódik és közvetlenül a munkaerő kiválasztás témaköréhez illeszthető. A kutatási program struktúrája az 1. ábrán bemutatott szerkezet szerint épül fel.

1. ábra: A kutatási program struktúrája

A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata az agrárgazdaságban



1. Szervezetmenedzsment vizsgálatok	2. Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok	3. Folyamatmenedzsment vizsgálatok
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetencivizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
	2.9. Vezetői követelmények, normák	

Forrás: BERDE (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban

A kutatási program moduláris felépítésű (1. ábra). A vállalati menedzsmentet három fő kutatási területre bontja, úgymint „szervezet menedzsment”, „emberi erőforrás menedzsment” és „folyamat menedzsment”. A kutatás fő területei további témákra, a témák al-, és résztémákra bonthatóak a vizsgált problémáktól és a kutatásban résztvevőktől függően. Ez a struktúra nem csak a vizsgálati területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, és fő témák eredményeibe.

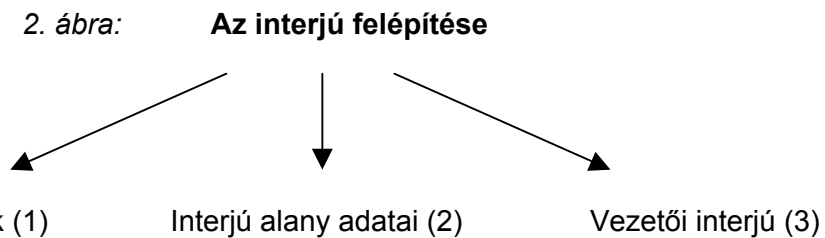
Vizsgálataimat egy alapkérdőív összeállításával és kitöltés utáni feldolgozásával végeztem. Ez a feladat azért volt problémás, mert nehéz volt meghatározni magát az emberekkel szemben támasztott követelményeket is, ám még nehezebb volt ezt szisztematikusan elemezni és kutatni. A vezetői interjúk készítése során arra kerestem választ, hogy a különböző korcsoporthoz, nemhez, végzettséghez, beosztáshoz tartozó vezetők milyen elvárásokat fogalmaznak meg beosztottaikkal szemben, és ezen elvárásokat hogyan minősítik.

5.2. Kérdőíves interjúra alapozott vizsgálatok

Vizsgálataim kérdőíves interjúkra és vállalati adatgyűjtésre épültek. Az adatok feldolgozását résztémánként végeztem és olyan feldolgozási rendszert alkalmaztam, melynek köszönhetően a résztémák eredményei összevonhatóak az egész kutatási probléma elemzésére. Az adatok értékeléséhez, a gyűjtések elvégzéséhez olyan kódrendszerrel dolgoztam, amely folyamatosan bővíthető. Az adatgyűjtő lapok és kérdőívek számozását és rendszerezését már ez alapján, az előre kialakított kódrendszer alapján dolgoztam ki és szerkesztettem meg. A kódrendszer fejlesztése, karbantartása folyamatos. Az adatfeldolgozás és értékelés során számítógépes programokat (Word, Excel, Power Point, SPSS 10.0) használtam fel.

A kérdőív (1.sz. *melléklet*) elkészítése során minden vizsgált problémára önálló kérdést állítottam össze. A kérdőív irányított és zárt, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. Az interjúalanyoknak ezeket a válaszokat mint a kérdés kapcsán vizsgált tényezőket kellett minősíteniük 1-től 5-ig terjedő skálán. 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 az ötös érték nem azt jelenti, hogy az egyes értéknél négyszer, illetve ötször jobb az adott tényezőről kialakított vélemény. A kérdőív összeállításánál nagy segítséget jelentettek számomra a Vezetéstudományi Tanszék által már 1997-ben kidolgozott „általános vezetési interjú”, illetve „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata az agrárgazdaságban” kutatási programban résztvevők által alkalmazott

módszerek. Az ezek alapján összeállított kérdőívet a kutatás kezdetén a véletlenszerűen kiválasztott 3 különböző vezetői szintű ismerőssel való személyes próbainterjú során pontosítottam, és az itt megszerzett tapasztalatoknak megfelelően alakítottam ki annak végleges formáját. A fentiek alapján a vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosították, de az értékelésekhez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjúazonosító adatok is szükségesek voltak. A kutatási témában alkalmazott adatgyűjtési rendszer felépítését a 2. ábra szemlélteti:



Forrás: saját vizsgálatok

- (1) A vállalati adatok gyűjtésére külön adatlapot alkalmaztam „**Cégadatok**” címmel. Ezen a vállalat méretére, a termelés volumenére, eredményességére, üzemeltetési módjára és struktúrájára vonatkozó adatokat gyűjtöttem be. Ezek az adatok illetve ezen adatok szerinti gyűjtések teszik lehetővé különféle méretű, struktúrájú, termelési szerkezetű, üzemeltetési formájú vállalatokra vonatkozó összehasonlító vizsgálatok végzését.
- (2) „**Az interjúalany adatai**” az interjút kitöltő személyre vonatkoznak. Ezen az adatgyűjtőn az interjút kitöltő személy életkora, iskolai végzettsége, szakterülete, beosztása és egyéb azonosító információk szerepelnek. Ezek az adatok tették lehetővé, hogy vizsgálatokat és összesítéseket végezhessenek vezetési szintenként, beosztásonként, funkciónként, vizsgálati eredményeimet összehasonlíthassam a beosztottak és vezetők vonatkozásában is. A módszernek köszönhetően a vizsgált kérdések iskolai végzettség és életkor szerint is értékelhetők.
- (3) A „**Vezetői interjú**” felépítése a következő: minden általam vizsgált témára külön önálló kérdést szerepeltettem a kérdőívben. A kérdőív irányított és zárt, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. 14 kérdést fogalmaztam meg, és kérdésenként megadtam azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-től 5-ig terjedő skálán minősíteni kellett. A minősítendő tényezők száma kérdésenként 5 és 13 között változott. Az interjúban a megkérdezetteknek összesen 108 vizsgált tényezőt kellett minősíteniük.

A vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosították. Az általános adatgyűjtőn és az interjúazonosítón begyűjtött szervezeti paraméterek, valamint az interjúalanyok személyes jellemzői alapján az alapadatokat rendszereztem, csoportokba soroltam és elemeztem. A begyűjtött adatok alapján az alábbi vizsgálatokat végeztem el:

1. Szakmai elvárás-vizsgálatok
2. Személyiség elvárás-vizsgálatok
3. Munkaelvárás-vizsgálatok
4. Munkaerő kiválasztás-vizsgálatok
5. Kommunikációs vizsgálatok
6. Motivációs vizsgálatok

1. A szakmai elvárás-vizsgálatomat az alábbi tényezőkre terjesztettem ki:

szakképzettség, jó feladat- és problémamegoldó készség, gyakorlati tapasztalatok, munkakörnek való megfelelés, nyelvtudás, informatikai ismeretek, kommunikációs készség, szakmai ambíciók. Rákérdeztem a vállalati események és –fejlemények egymás közötti megvitatásának gyakoriságára is, melyből választ kaphatunk a vezetők beosztottaikkal szemben támasztott szakmai naprakészségének igényére.

2. A személyiségre vonatkozó elvárás-vizsgálatoknál az alábbi tényezők fontosságát vizsgáltam: rugalmasság, kreativitás, alkalmazkodó képesség, rátermettség, állóképesség, terhelhetőség, megbízhatóság, lojalitás, beilleszkedésre-, csoportmunkára való hajlam, stressztűrő képesség. Ebben a témakörben vizsgáltam továbbá hogy a megkérdezett vezetők, mennyire tartották fontosnak beosztottjaik esetében az emberséget, a megfelelő szakmai színvonalat, az önképzést, a munkabírást, az elégedettséget, az elismerést, a visszajelzést, a felelősségvállalást és a problémamegoldó gondoskodást.

3. A beosztottakkal szemben támasztott munkaelvárás vizsgálatnál egyrészt a munkavégzés önállóságát, másrészt a magatartásra, viselkedésre vonatkozó követelményeket vizsgáltam. A beosztottak önállóságára vonatkozó elvárásokat a vezetők a két szélsőség (nem szükséges, hogy önálló legyen; és teljes mértékben önálló legyen) között értékelhették. Lényegesnek tartottam a jó megjelenés-, munkakörnyezet hangulata-, fegyelem-, udvariasság-, figyelmesség-, engedelmesség fontosságának vizsgálatát is, melyből kiderült, hogy a vezetők mely jellemzőt tekintik a legfontosabb tulajdonságnak beosztottaik viselkedését tekintve.

4. A munkaerő kiválasztásra irányuló kutatás során egyaránt vizsgáltam a belső forrásból- (előléptetés, áthelyezés) illetve a külső forrásból (baráti/rokonai ajánlatok-, szakmai kapcsolatok-, pályáztatás-, pályakezdő fiatalok gyakornoki programja-, munkaügyi központ közvetítése révén) történő választási lehetőségeket is. A munkaerő kiválasztás kapcsán azonban nemcsak a lehetséges forrásokat vizsgáltam, hanem a pályázóra vonatkozó egyes

információk fontosságát is: mely intézményben szerzett diplomát, milyen kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik, eddig elért sikerei, kudarcai, pályáz-e más vállalatoknál is, stb. Az utóbbi vizsgálat leginkább a különböző vezetői szinteken megfogalmazott elvárások összehasonlítását szolgálja.

5. A következő témakör a kommunikációs képességek vizsgálatát foglalja magában. Ebben az esetben az egyes képességek (szóbeli kommunikáció esetén: a beszédkésztség, a beszédértés, a kifejezőképesség, az empátia, a folyamatos visszajelzés, az érdeklődés, a kérdések feltevése; írásbeli kommunikáció esetén: a szövegértés, az érthetőség, a szakszerűség, az egyértelműség, a tömörség, a fogalmazási készség) fontosságának szerepe jellemezhető, vagyis mely képességek azok, amelyek meghatározóak a vállalati kommunikáció esetén.

6. A motivációs-vizsgálatokkal a beosztottak motiválhatóságát, a motivációs tényezők fontosságát elemezhetjük. Ebből a vizsgálatból kiderül, hogy a vezetők milyen szintű motiváltságot várnak el beosztottaiktól (erősen motiváltak legyenek, vagy éppen érdektelenek).

Az adatok feldolgozása során ellenőriztem a kérdőíveket, majd elvégeztem a kódolást, és az adatok számítógépes rögzítését, végül összeállítottam az eredményeket bemutató táblázatokat, - ábrákat.

Az anyag ellenőrzésekor a legfontosabb szempont az volt, hogy csak azon kérdésekre adott válaszok elemzését végezzem el, ahol a kitöltöttség legalább 90%-os volt.

Tudományos munkám során a nem véletlen mintavételi eljárások közül a kvóta szerinti kiválasztást alkalmaztam. A kvóta szerinti megoszlási viszonyszámokat a következőképpen határoztam meg:

- | | |
|--|---|
| • A szervezetek működési forma szerinti megoszlása: | • A szervezetek üzemméretének megoszlása: |
| - 60% Kft. | - 50% közepes |
| - 20% Rt. | - 30% nagy |
| - 10% Bt. | - 10% kis |
| - 10% Szövetkezet | - 10% mikro |
| • A szervezetek tevékenységi profil szerinti megoszlása: | • A vezetők korcsoport szerinti megoszlása: |
| - 55% mezőgazdasági | - 25% 35 évnél fiatalabb |
| - 30% szolgáltató | - 25% 35-42 év közötti |
| - 10% kereskedelmi | - 25% 43-49 év közötti |
| - 5% élelmiszeripari feldolgozó | - 25% 50 év felett |

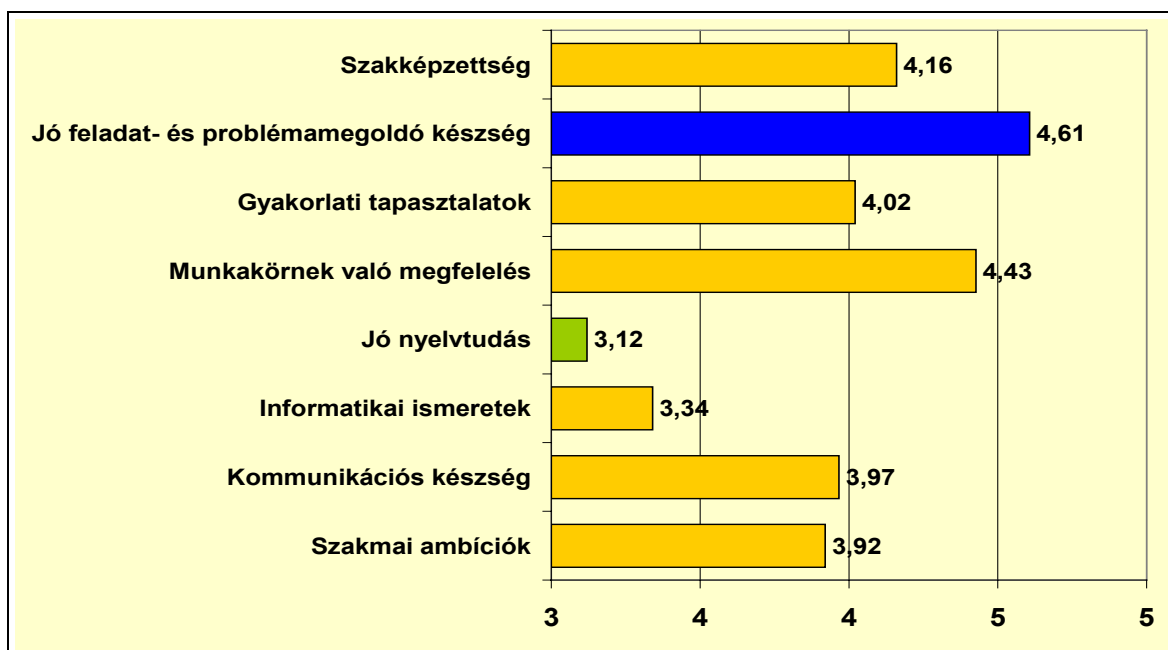
- A vezetők nemek szerinti megoszlása:
 - 75% férfi
 - 25% nő
- A vezetők beosztás szerinti megoszlása:
 - 33% alsószintű vezető
 - 33% középszintű vezető
 - 33% felsőszintű vezető

Az eljárás folyamán előre megadtam a kérdezőbiztosoknak a minta összetételét – előre rögzítettem a megoszlási viszonyszámokat –, de az egyes mintaelemek kiválasztása véletlen módszerrel történt. Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach Alpha mutatót képez, mely eldönti a kérdőív megbízhatóságát. A mutató értéke 0,8963 volt, mely az előírt 0,7-es minimum értéknél nagyobb. Ezért az adatokat megfelelőnek tekintettem a későbbi vizsgálataimhoz. A főszakaság nagysága 600 vezető beosztású személy volt, mely adatok normális eloszlást mutattak. A minta sokaságot induktív elemzéssel vizsgáltam, mivel a kapott eredményeket a célsokaságra kívántam vonatkoztatni. Szignifikancia vizsgálataimat az SPSS 10.0 szoftver Base programcsomagjával végeztem el. A program kiszámolta a nemek - mint változó - közötti különbségek átlagát, szórását, standard hibáját és megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közötti különbség szignifikancia szintjét. Vizsgáltam továbbá, hogy a vezetők iskolai végzettsége, életkora, beosztása, a szervezetek működési formája, üzemmérete, illetve tevékenységi profilja alapján alkotott csoportok között van-e szignifikáns különbség. Ehhez az egyszempontos varianciaanalízist alkalmaztam. Az adatokra úgynevezett modellegyenleteket állítottam fel. Azt vizsgáltam, hogy a minták középértékei között a kezelés hatása okozta variancia nagyobb-e a mintavételezésből származó véletlen hatás okozta hibavariancia értékénél. A döntést F-próba segítségével hoztam meg. Egyoldali próbát végeztem, azaz a H_0 -t elfogadtam, ha $F_{\text{számított érték}} \leq F_{\text{táblázatbeli érték}}$. Ellenkező esetben elvettem a nullhipotézist és törekedtem a számszerűsítésére ott, ahol a kezeléspárok között szignifikáns különbség mutatkozott a P érték alapján.

6. Vizsgálati eredmények

- A szakmai elvárás vizsgálatok eredményei alapján megállapítottam (3. ábra), hogy a vezetők az olyan beosztottakat értékelik többre, akik feladataikat a munkakörnek megfelelően végzik, felismerik az esetleges problémákat és képesek meg is oldani azokat. Lényegesnek tartják ugyanakkor a változó munkakörhöz történő alkalmazkodás képességét is. Kevésbé jónak tartják a szakmai gyakorlattal rendelkező, ámde kevésbé jó problémakezelő alkalmazottakat.

3. ábra. A szakmai-elvárás vizsgálat eredménye

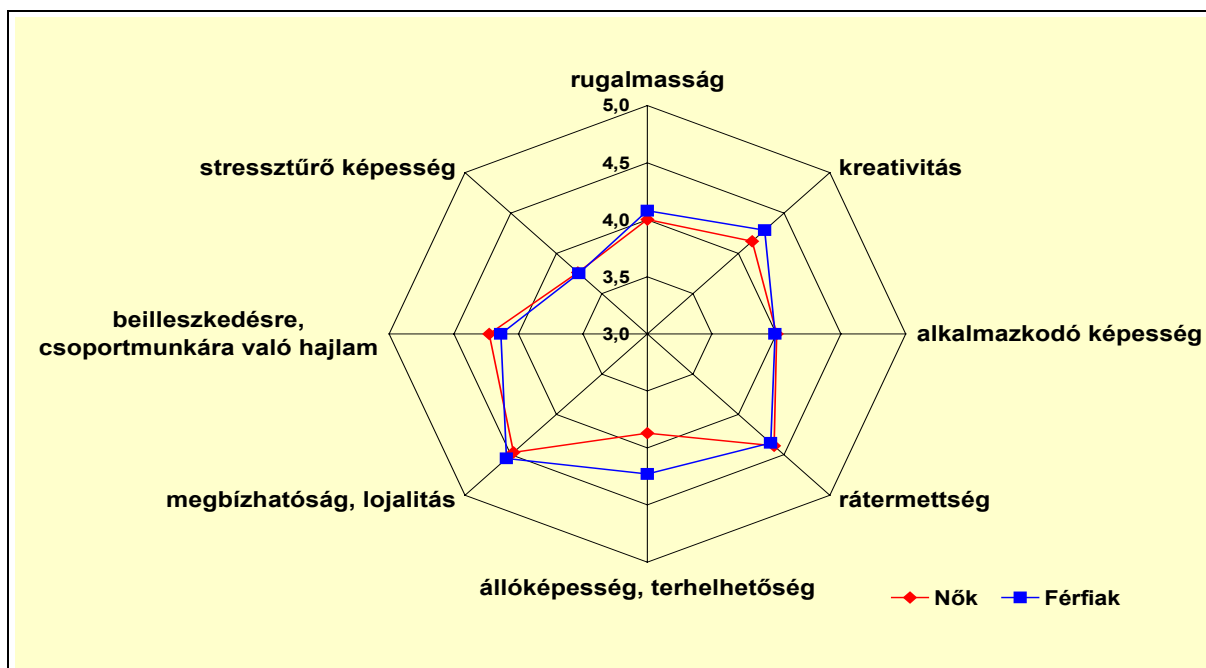


Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb-érték n = 600 fő

A szakképzettség nem elsődleges fontosságú követelmény, a szakképzettségnél fontosabb követelménynek minősítik a feladat- és problémamegoldó képességet, valamint a munkakörnek való megfelelést. A nyelvtudás szinte minden vizsgálat szerint a legkevésbé fontosnak minősítő követelmény. Meglepő az informatikai ismeretek követelményének alacsony értékelése. A vizsgálati eredmények részletes elemzése alapján kimutattam, hogy a jó feladat- és problémamegoldó képességet, valamint a munkakörnek való megfelelést a közép- és a felsőszintű vezetők értékelik fontosabbnak, mint a szakképzettséget. Az alsószintű- és az idősebb korosztályba tartozó vezetők értékelései szerint a szakképzettség továbbra is fontos elvárás. Szervezeti jellemzők tekintetében a betéti társaságok vezetői a felsorolt szakmai jellemzőket a többi vezetőhöz képest fontosabbnak ítélték meg.

- A személyiség-elvárásokra külön vizsgálatokat végeztem. Az eredmények azt mutatják, hogy a vezetők a megbízható, lojális; kreatív; rátermett alkalmazottat tekintik a személyiség-elvárásoknak leginkább megfelelő személynek. Közömbös vagy elhanyagolható az alkalmazkodó- és a stressztűrő képesség (4. ábra). A vizsgálatok ezen részéből azt a következtetést vontam le, hogy a vezetők iskolai végzettségétől, beosztásától, korától függetlenül a szakmai, munkahelyi teljesítménnyel kapcsolatos tulajdonságok jóval fontosabbak a vezetők számára, mint a pusztán emberi tulajdonságok. Ezek érthetőek, mert a munkahelyen mutatottak határozhatják meg a beosztottak teljesítményét.

4. ábra: Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése a vezetők neme alapján



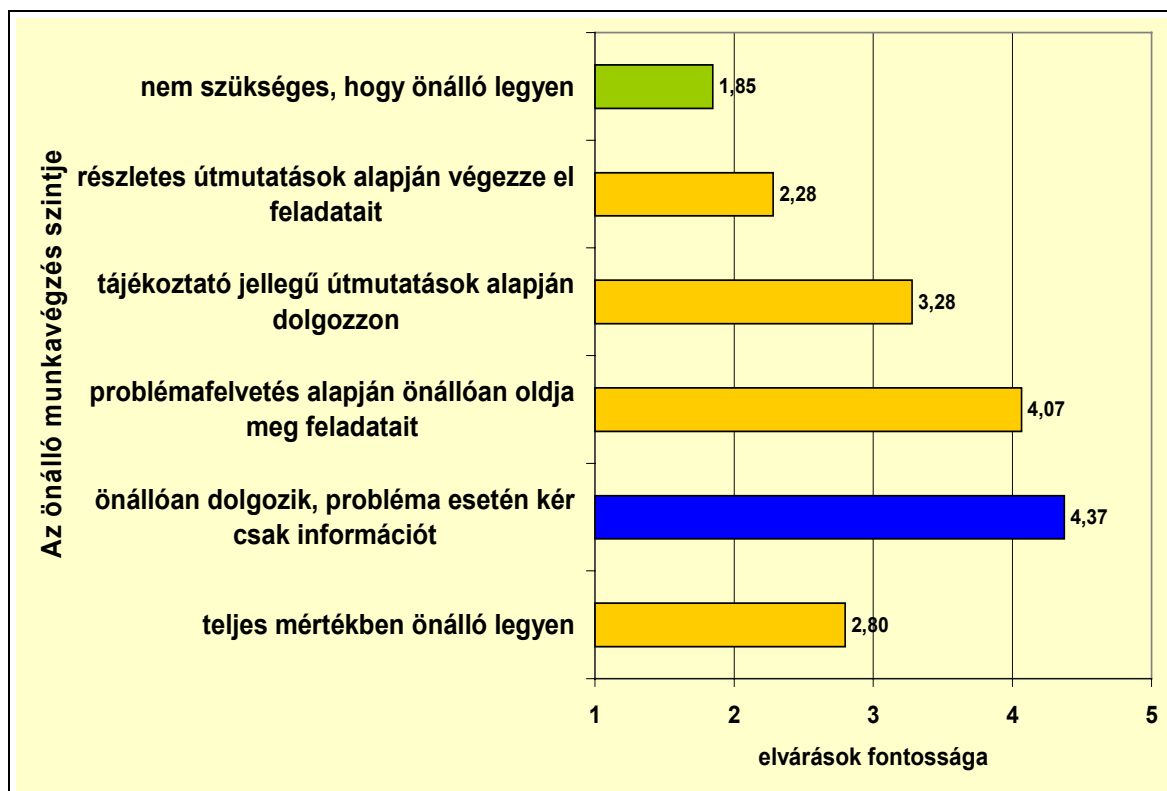
Forrás: saját vizsgálat

n = 600 fő

A megbízhatóság, a lojalitás, a rátermettség és a kreativitás azok a tulajdonságok, amelyek meghatározzák a munka hatékonyságát, eredményességét. Amikor a megkérdezett vezetők ezeket a személyiség jellemzőket minősítették fontosnak, akkor egyben a szervezeti teljesítményeket meghatározó tulajdonságokat, elvárásokat emelték ki. A szervezeti paraméterek esetében is kimutatható az egyes személyiségi jellemzők megítélésének különbözősége, a vezetői elvárások szervezeti jellegtől függő eltérő rangsorolása. A kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek vezetői az eredmények alapján inkább teljesítmény- és feladatorientáltak, míg a nagyobb szervezetek vezetői inkább kapcsolatcentrikusak.

- A munkaelvárás vizsgálatok eredményeiből (5. ábra) azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vizsgált vezetők nem tartják a legfontosabb elvárásnak a teljes önállóságot, sőt ezt az önállósági szintet csak közepesen fontosnak ítélik meg. A legjobban preferált önállósági szint az, amikor a beosztott csak probléma esetén kér eligazítást, de egyébként önállóan dolgozik. A teljesen önálló beosztottak vezetési szempontból problémaforrásnak tekinthetők, mivel nehezebben irányíthatóak, túlzott önállóságuk több szervezési és összehangolási feladatot jelenthet a vezető számára.

5. ábra. Az önálló munkavégzésre vonatkozó vizsgálat eredménye



Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb érték n = 600 fő

A viselkedési normák vizsgálati eredményei arra utalnak, hogy a legfontosabb vezetői követelmény a fegyelmezettség és a jó munkahelyi légkör. A női vezetők körében a jó megjelenés és az udvariasság is fontos viselkedési normának minősül, míg a férfi vezetők a fegyelmezettséget, a figyelmességet és az engedelmességet ítélik fontosabbnak. A kereskedelmi tevékenységű szervezetek vezetői kevésbé várják el a magasabb fokú önállóságot beosztottaiktól. A működési forma szerinti vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy a szövetkezetek vezetői bár fontos tulajdonságoknak tekintik a viselkedési normákhoz tartozó jellemzőket, mégsem tekintik azokat meghatározóan fontos elvárásoknak.

- A munkaerő kiválasztás vizsgálatának eredményei azt mutatják, hogy a vezetők leginkább szakmai kapcsolataik felhasználásával és pályáztatás útján keresnek új munkaerőt (1. táblázat). Nem meghatározó a munkaügyi központok igénybe vétele ebből a szempontból. A külső forrásokat jobban kihasználják, jelentősebbnek ítélik meg őket a vizsgálatban szereplő belső forrásoknál.

A munkaerővel kapcsolatos információk jelentőségének megoszlása

Munkával kapcsolatos információk	Megoszlás (%-ban)		
	Nem lényeges	Lényeges	Meghatározó
szakmai gyakorlata	2,00	41,33	56,67
előző munkahelye	13,43	74,63	11,94
eddig elért sikerei, kudarcai	13,42	69,13	17,45
kapcsolatrendszerének kiterjedtsége	27,33	50,67	22,00
önálló, vagy csoportmunkát részesít előnyben	27,52	46,31	26,17
mely intézményben szerzett diplomát	41,33	53,33	5,33
kora	70,67	24,67	4,67
pályáz-e más vállalatnál	74,50	21,48	4,03
családi állapota	86,00	14,00	0,00

Forrás: saját vizsgálatok

☐: A többség véleménye n = 600 fő

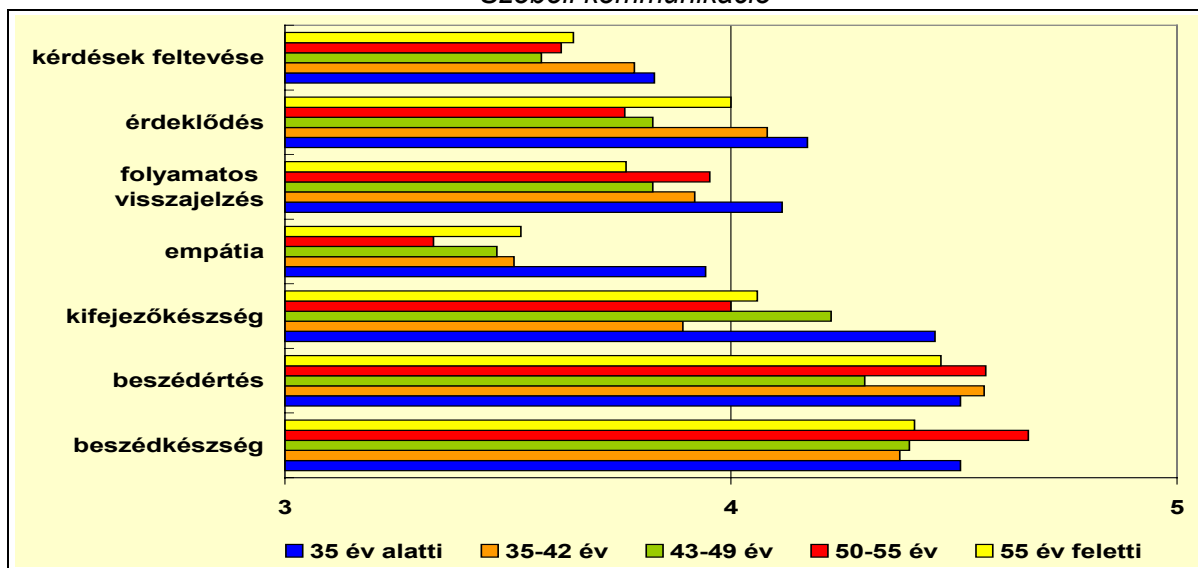
Az új munkaerő kiválasztásával kapcsolatban a vezetők meghatározó fontosságúnak tartják, hogy a pályázó milyen szakmai gyakorlattal rendelkezik, lényegesnek ítélik a pályázó kapcsolatrendszerének kiterjedtségét-, és nem lényegesnek pedig a személyes-, magánéleti jellemzőkre vonatkozó információkat tekintették.

- A szóbeli kommunikációban a beszédkésztség a beszédértés a legfontosabb kommunikációs képességek (6. ábra). A beszédkésztség az információ átadásának a képességét, míg a beszédértés az információ vételének a képességét jelenti. Ezeket a tényezőket a megkérdezettek közel azonos fontosságúnak ítélték. Ezek az eredményeim részben ellentmondásban vannak azokkal az irodalmi adatokkal, amelyek arra utalnak, hogy a kommunikációban közölt információ megértése elsősorban a fogadó értelmezésétől függ. Az eredmények szerint a vezetők viszont nem csak azt várják el a beosztottaktól, hogy a kommunikációban közölt információt megértsék, hanem azt is, hogy képesek legyenek jól értelmezni is azt.

Az írásbeli kommunikáció vizsgálatánál hasonló elvárásokat fogalmaztak meg a vezetők. Az egyértelműség, a szövegértés, és a szöveg érthetőség az információ adás- és vétel képességét jelöli ki. A kommunikációs képességek fontosságát a legfiatalabb korcsoport – a 35 év alattiak – értékelte a legfontosabbnak.

6. ábra: A kommunikációs képességek minősítése korosztályok szerinti bontásban

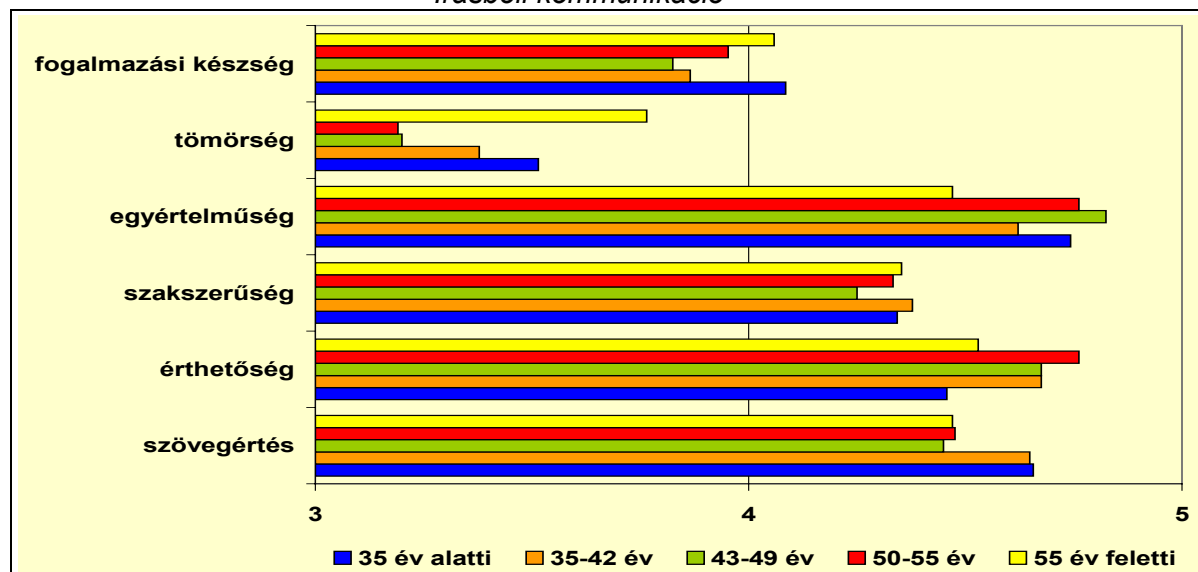
Szóbeli kommunikáció



Forrás: Saját vizsgálatok

n = 600 fő

Írásbeli kommunikáció



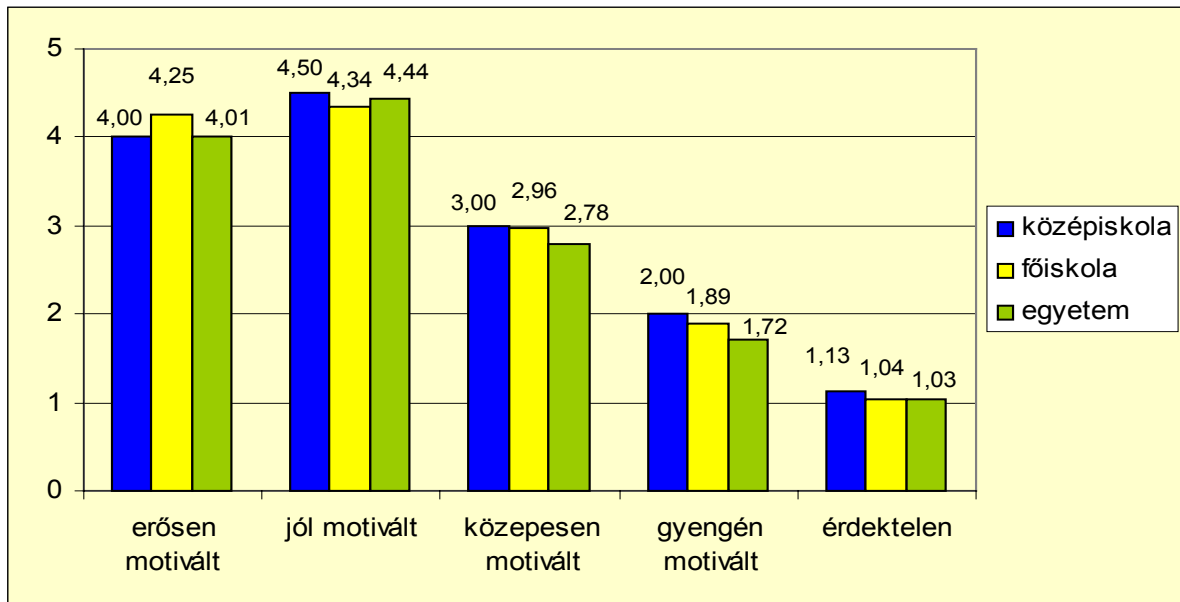
Forrás: Saját vizsgálatok

n = 600 fő

- A motivációs vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy a vezetők milyen mértékű motiváltságot várnak el munkatársaiktól. A vizsgálatokhoz öt motivációs szintet definiáltam. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a negyedik, „jól motivált” szintet értékelik a legmagasabbra. Az „erősen motivált” beosztottakat – annak ellenére, hogy ez egy magasabb motivációs szint – már alacsonyabb pontértékekkel minősítették. Az erősen motivált, túl ambiciózus munkatársakban a vezetők több konfliktusforrás-

túlzott rivalizálás veszélyét látják. Az erősen motivált szintet a legfiatalabb, főiskolai végzettségű, középvezetői csoport értékelte a legmagasabb pontszámmal (7. ábra).

7. ábra: Motiváltsági szintekről alkotott vélemények a vezetők iskolázottsága alapján



Forrás: saját vizsgálatok

n = 594 fő

A 43-55 év közötti, azaz a középkorú, egyetemi végzettségű felsőszintű vezetői csoport értékelésében az erős motiváció kifejezetten negatív megítélésű, a „jól motivált” szinthez viszonyítva. A motivációs értékítélet ellentmondását jól tükrözi, hogy az alacsony motiváltságot jelentő szinteket elfogadhatatlannak minősítették. A szervezetek jellemzői szerinti vizsgálat eredményei alapján az erősen motivált alkalmazott kevésbé elfogadottnak számít, mégis csaknem ugyanolyan fontossággal jellemezték a szervezetek vezetői, mint a „jól motivált” szintet.

7. Új és újszerű tudományos eredmények

- ☞ Értelmezésem szerint az „elvárások” mindazoknak a normáknak, követelményeknek, kötelezettségeknek és várakozásoknak az összessége, amelyet a szervezet tagjai fogalmaznak meg egymással és a szervezettel szemben. Az elvárások egy része csupán az érintettek tudatában létező, hallgatólagos megállapodás. Az elvárások kialakulása egy többoldalú, dinamikus folyamat eredménye. Több oldalú, mert beszélhetünk vezetői elvárásokról a beosztottakkal szemben, illetve a beosztottak elvárásáról a vezetőikkel szemben. A szervezetek is fogalmaznak meg elvárásokat a szervezeti tagokkal szemben, és az alkalmazottaknak is vannak elvárásaik a szervezettel szemben. Az a folyamat, amelyben az elvárások megfogalmazódnak, dinamikusnak tekinthetők, azaz állandó mozgásban vannak, és az idő függvényében állandóan változnak.
- ☞ A szakmai elvárás vizsgálatok eredményei alapján megállapítottam, hogy a vezetők az olyan beosztottakat értékelik többre, akik feladataikat a munkakörnek megfelelően végzik, felismerik az esetleges problémákat és képesek meg is oldani azokat. Lényegesnek tartják ugyanakkor a változó munkakörhöz történő alkalmazkodás képességét is. A vezetők véleménye szerint fontos, hogy az alkalmazottak megfelelően informáltak legyenek a vállalati eseményekről és fejleményekről, annak érdekében, hogy ők is jobban meg tudják ítélni a szervezetnél kialakult mindenkori helyzetet.
- ☞ Kimutattam, hogy a szakképzettség nem elsődleges fontosságú elvárás. A megkérdezett vezetők a szakképzettségnél fontosabb követelménynek minősítik a feladat- és problémamegoldó képességet, valamint a munkakörnek való megfelelést. Ez az értékítélet elsősorban a közép- és felsőszintű vezetőket jellemzi, míg az alsószintű és az idősebb korosztályba tartozó vezetők a szakképzettséget fontosabb elvárásnak minősítik. Meglepő az informatikai ismeretek követelményének alacsony értékelése.
- ☞ A személyiséggel kapcsolatos elvárás vizsgálatok eredményei arra utalnak, hogy a vezetők értékítéletében a vállalati (szervezeti) eredményességet közvetlenül befolyásoló és meghatározó tulajdonságok kapnak kiemelt jelentőséget. A megbízhatóságot, a lojalitást, a rátermettséget és a kreativitást minősítették a legfontosabb személyiség tulajdonságnak. Ezek a tulajdonságok a munka

hatékonyságát, eredményességét befolyásoló jellemvonások, melyek meghatározhatják a szervezeti teljesítményeket is.

Szervezeti paraméterek alapján elvégzett elemzéseim azt mutatják, hogy a kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek vezetői inkább teljesítmény- és feladat orientáltak. A nagyobb szervezetek vezetői pedig azokat a tulajdonságokat értékelték, amelyek az emberi kapcsolatok területén fontosak.

- ☞ A munkatársak személyiségével kapcsolatos elvárásokat a vizsgálatok eredményei szerint számos tényező befolyásolja, úgy mint a szervezet mérete, a vezető beosztása, - kora, - neme és – iskolai végzettsége. Összességében azonban megállapítottam, hogy a vezetők a megbízható, lojális, kreatív, nagy munkabírási, csapatmunkára alkalmas beosztottakat tekintik az elvárásaiknak leginkább megfelelő személynek.
- ☞ A munkaelvárás vizsgálatok eredményeiből azt a következtetést vontam le, hogy a vizsgált vezetők a teljes önállóságot nem tartják a legfontosabb elvárásnak, sőt ezt az önállósági szintet csak közepesen fontosnak vélik. A legjobban preferált önállósági szint az, amikor a beosztott csak probléma esetén kér eligazítást, de egyébként önállóan dolgozik. A teljesen önálló beosztottak vezetési szempontból problémaforrásnak tekinthető, mivel nehezebben irányíthatóak, túlzott önállóságuk több szervezési és összehangolási feladatot jelenthet a vezető számára.
A viselkedési normák vizsgálati eredményei arra utalnak, hogy a legfontosabb vezetői követelmény a fegyelmezettség és a jó munkahelyi légkör. A női vezetők körében a jó megjelenés és az udvariasság is fontos viselkedési normának minősül, míg a férfi vezetők a fegyelmezettséget, a figyelmességet és az engedelmességet ítélik fontosabbnak.
- ☞ A munkaerő kiválasztás vizsgálatának eredményei szerint a vezetők leginkább szakmai kapcsolataik felhasználásával és pályázat útján keresnek új munkaerőt. Nem meghatározó a munkaügyi központok igénybe vétele. A belső forrásokat jobban kihasználják, jelentősebbnek látják a vizsgálatban szereplő külső források többségénél. Az új munkaerő kiválasztásával kapcsolatban a vezetők meghatározó fontosságúnak tartják, hogy a pályázó milyen szakmai gyakorlattal rendelkezik, lényegesnek tekintették a pályázó kapcsolatrendszerének kiterjedtségét, nem lényegesnek pedig a személyes- és magánéleti jellemzőkre vonatkozó információkat.

- ☞ A szóbeli kommunikációban a vizsgálatok eredménye szerint a beszédkésztség a beszédértés a legfontosabb kommunikációs elvárások. A beszédkésztség az információ átadásának, míg a beszédértés az információ vételének a képességét jelenti. Ezeket a tényezőket a megkérdezettek közel azonos fontosságúnak ítélték. Ezek az eredményeim részben ellentmondásban vannak azokkal az irodalmi adatokkal, amelyek arra utalnak, hogy a kommunikációkban közölt információ megértése elsősorban a fogadó értelmezésétől függ. Az eredmények szerint a vezetők viszont nem csak azt várják el a beosztottaktól, hogy a kommunikációban közölt információt megértsék, hanem azt is, hogy képesek legyenek azok továbbítását, átadását is eredményesen megvalósítani.

- ☞ Az írásbeli kommunikáció vizsgálatánál az egyértelműség, a szövegértés, és a szöveg érthetőség azaz az információ adás- és vétel képességét jelölik meg fontos követelményként. A kommunikációs képességek fontosságát a legfiatalabb korcsoport – a 35 év alattiak – értékelte a legfontosabbnak. A tömörséget a legidősebb korosztály minősítette a legfontosabb képességnek az írásbeli kommunikáció esetében.

- ☞ A motivációs vizsgálatokhoz öt motivációs szintet definiáltam. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a negyedik, „jól motivált” szintet értékelik a legmagasabbra. Az „erősen motivált” beosztottakat – annak ellenére, hogy ez egy magasabb motivációs szint – már alacsonyabb pontértékekkel minősítették. Az erősen motivált, túl ambíciózus munkatársakban a vezetők több konfliktusforrás-, túlzott rivalizálás veszélyét látják. Az erősen motivált szintet a legfiatalabb, főiskolai végzettségű, középvezetői csoport értékelte a legmagasabb pontszámmal. A 43-55 év közötti, azaz a középkorú, egyetemi végzettségű felsőszintű vezetői csoport értékelésében az erős motiváció kifejezetten negatív megítélésű, a „jól motivált” szinthez viszonyítva. A motivációs értékítélet ellentmondását jól tükrözi, hogy az alacsony motiváltságot jelentő szinteket elfogadhatatlannak minősítették. A szervezetek jellemzői szerinti vizsgálat eredményei alapján az erősen motivált alkalmazott kevésbé elfogadottnak számít, mégis csaknem ugyanolyan fontossággal jellemezték a szervezetek vezetői, mint a „jól motivált” szintet.

8. Publikációk az értekezés témakörében

Könyvrészlet magyar nyelven:

1. **Tóth A.** (2006): Viselkedési normák vizsgálata az agrárgazdaságban
A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Debreceni Egyetem
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. Debrecen, 249-255.p.

Idegen nyelvű folyóirat:

2. **Tóth A.** (2005): Professional Congruency Analysis
Agrártudományi Közlemények/Acta Agraria Debreceniensis (megjelenés alatt)

Magyar nyelvű folyóirat idegen nyelvű összefoglalóval:

3. **Tóth A.** (2005): A vezetői elvárások változása a munkaerő értékelésében. Debrecen,
Agrártudományi Közlemények, 2006/19. 56-61. p.

Magyar nyelvű folyóirat idegen nyelvű összefoglaló nélkül:

4. **Tóth A.** (2005): A vezetők alkalmazottakkal szemben támasztott szakmai és
személyiségi elvárásai. Budapest, Humánpolitikai Szemle 2005/7-8. 101-116.p.
5. **Tóth A.** (2006): A munkaerő kiválasztásának vizsgálata. Budapest, Humánpolitikai
Szemle 2006/6.
6. **Tóth A.** (2006): Az emberi erőforrások kommunikációjának, valamint gazdálkodása
követelményeinek és elvárásainak változása az agrárgazdaságban. Budapest,
Humánpolitikai Szemle (megjelenés alatt)
7. **Tóth A.** (2006): Az írásbeli kommunikáció szerepe a munkaerő kiválasztásában
INVENTÁRIUM Nyíregyházi Főiskola Kiadványa, Nyíregyháza 2006. (megjelenés alatt)
8. **Tóth A.** (2006): Az iskolai végzettség szerepe a munkaelvárás vizsgálatokban
INVENTÁRIUM Nyíregyházi Főiskola Kiadványa, Nyíregyháza 2006. (megjelenés alatt)

Lektorált, magyar nyelven megjelent előadás idegen nyelvű összefoglalóval:

9. **Tóth A.** (2004.): Vezetői elvárások szerepe a munkaerő értékelésében. XLVI. Georgikon
Napok „Új kihívások, új lehetőségek a mezőgazdaságban”, Keszthely, CD kiadvány 5
oldal terjedelem
10. **Tóth A.** (2005.): A különböző vezetői szintek elvárásainak vizsgálata. Agrárgazdaság,
vidékfejlesztés, agrárinformatika. DE-AVK, Debrecen, CD kiadvány 6 oldal terjedelem
11. **Tóth A.** (2005.): A vezetők által megkövetelt korosztály szerinti vizsgálat. Erdei Ferenc
III. Tudományos Konferencia I. kötet, Kecskemét, 245-249.p.
12. **Tóth A.** (2005.): Szakmai követelmények vizsgálata vezetői szintek szerint. Erdei
Ferenc III. Tudományos Konferencia I. kötet, Kecskemét, 327-331.p.

13. **Tóth A.** - Szabados Gy. - Juhász Cs. - Dajnoki K. (2005): Munkaelvárás vizsgálatok. XLVII. Georgikon Napok. Keszthely, CD kiadvány 5 oldal terjedelelem
14. **Tóth A.** - Juhász Cs. - Dajnoki K. - Szabados Gy. (2005): Munkaerő kiválasztási vizsgálatok. XLVII. Georgikon Napok. Keszthely, CD kiadvány 5 oldal terjedelelem
15. Juhász Cs. - Dajnoki K. -Szabados Gy. - **Tóth A.** (2005): A humánerőforrások motivációs kérdései. XLVII. Georgikon Napok. Keszthely, CD kiadvány 6 oldal terjedelelem
16. Juhász Cs. - **Tóth A.** - Dajnoki K. -Szabados Gy. (2005): A humánerőforrások elégedettségi kérdései. XLVII. Georgikon Napok. Keszthely, CD kiadvány 5 oldal terjedelelem

Lektorált, magyar nyelven megjelent előadás, idegen nyelvű összefoglaló nélkül:

17. Szabados Gy. - Dajnoki K. - **Tóth A.** - Juhász Cs. (2005): A mezőgazdasági csoportok sajátosságai, XLVII. Georgikon Napok. Keszthely, CD kiadvány 4 oldal terjedelelem

Idegen nyelvű lektorált poszter és összefoglaló:

18. Szabados Gy. - **Tóth A.** - Juhász Cs. - Dajnoki K. (2005): Questions of Group behaviour in agriculture, XLVII. Georgikon Napok. Keszthely, CD kiadvány 4 oldal terjedelelem

Magyar nyelvű, lektorált poszter és összefoglaló:

19. **Tóth A.** (2004.): A vezetői elvárás vizsgálatok módszertani kérdései. XLVI. Georgikon Napok „Új kihívások, új lehetőségek a mezőgazdaságban”, Keszthely, CD kiadvány 3 oldal terjedelelem
20. Dajnoki K. – Juhász Cs. – Szabados Gy. – **Tóth A.** (2005): Első számú vezetők kommunikációjának időérték elemzése. XLVII. Georgikon Napok. Keszthely Öf.:262.p.
21. Dajnoki K. – Szabados Gy. – **Tóth A.** – Juhász Cs. (2005): Kommunikációs vizsgálatok különböző szervezeti formákban XLVII. Georgikon Napok. Keszthely Öf.:279.p.