

BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

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

Vizsgálataim céljai az alábbiak voltak:

- A vizsgált vezetői minta statisztikai elemzése (nemek szerinti megoszlás, életkor szerinti megoszlás, iskolai végzettség szerinti megoszlás, jelenlegi munkahelyén vezetői munkakörben eltöltött évek szerinti megoszlás, régió szerinti megoszlás).
- A vezetők helyzetére, elégedettségére vonatkozó vezetői helyzetértékelő kérdőív kiértékelése és elemzése a vizsgált mintán.
- A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményeire alapozva olyan „*komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám*” kidolgozása, mellyel az egyén, szervezet, régió vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható.
- Annak vizsgálata, hogy mely háttérváltozók vannak hatással a vezetők helyzetére, illetve a vezetői kompetenciákra.
- A vezetői kompetencia-vizsgálat kiértékelése és elemzése a vizsgált mintán, a vezetői kompetenciák rangsorának, és fejlesztési lehetőségeinek feltérképezése.
- Egy olyan mutatószámrendszer „*kompetencia-mutató*” kidolgozása, mellyel a szervezet minden egyes tagja jellemezhető minden kompetencia faktor mentén.
- Annak vizsgálata, hogy mely háttérváltozók vannak hatással a „kompetencia-mutatók” alakulására.
- A kapott összefüggések vizsgálata, elemzése után következtetések levonásával, megállapításokkal, olyan javaslatok megfogalmazása, melyek elősegítik a mezőgazdasági vállalatok menedzsmentjének eredményességét, vezetői kompetenciáiknak fejlesztési irányait. A mezőgazdaságban dolgozó menedzsment vezetői helyzetértékelési eredményeire alapozva alternatív fejlesztési megoldások kidolgozása. A kompetenciák szervezeti hasznosításának lehetőségeit áttekintve megoldási javaslatok kidolgozása a vezetői kompetenciák feltérképezésére, fejlesztésére és a szervezet HR rendszerébe való bevezetésére.

ELŐZMÉNYEK ÉS ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetéstudományi Tanszékén kidolgozott „*A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata*” című kutatási program keretében végeztem. A kutatási program struktúráját az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A kutatási program struktúrája

A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata.

1. Szervezet menedzsment vizsgálatok	2. Humán menedzsment vizsgálatok	3. Folyamat menedzsment vizsgálatok
1.1 vállalati méret és a vezetési funkciók vizsgálata	2.1 motivációs lehetőségek és módszerek vizsgálata	3.1 a tervezés, mint vezetési feladat vizsgálata
1.2 a szervezeti formák és a vezetési funkciók vizsgálata	2.2 vezetési stílust befolyásoló tényezők vizsgálata	3.2 a feladat, információ menedzsment vizsgálata
1.3 a szervezeti struktúra és a vezetési funkciók vizsgálata	2.3 konfliktusforrások és konfliktuskezelő technikák vizsgálata	3.3 a döntési módszerek alkalmazásának vizsgálata
1.4 a vezetési szintek és a vezetési feladatok vizsgálata	2.4 kommunikációs vizsgálatok	3.4 utasítás, rendelkezés gyakorlatának vizsgálata
1.5 a szervezeti kultúra sajátosságainak vizsgálata	2.5 <u>emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok</u>	3.5 a szervezés vezetési összefüggéseinek vizsgálata
1.6 változás menedzsment vizsgálata		3.6 az ellenőrzés szerepe a vezetésben
1.7 csoportstruktúra, csoport menedzsment vizsgálatok		3.7 a minőség- menedzsment sajátosságainak vizsgálata

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

Saját kutatásom a *humán menedzsment vizsgálatok* alprogramon belül az „emberi erőforrás menedzsment” elnevezésű résztémához kapcsolódik.

Vizsgálataimat **két vezetői kérdőív** egyidejű felvételének eredményeire építettem.

Az első kérdőív az általam a társadalomtudományi kutatások metodikai ajánlásai alapján kidolgozott **vezetői helyzetértékelő kérdőív**, melynek 40 kérdése 8 témakör köré csoportosul. A kérdőív 8 témakörével (1. Célok, küldetés; 2. Innovativitás; 3. Vezetés; 4. Együttműködés; 5. Kommunikációs stílus, információáramlás; 6. Motiváció; 7. Elkötelezettség, identitás; 8. Rugalmas, tanuló szervezet) feltárhatók azok a gátló tényezők, melyek akadályozólag hatnak a szervezet ideális működése szempontjából, valamint feltárhatók a szervezet azon erősségei, melyek biztosítják a sikeres működést. Ugyanakkor a kérdőív eredményeinek feldolgozása átfogó képet ad a három vezetői szint helyzetéről, elégedettségéről is. A kérdőívben az egyes itemeket hét kategória valamelyikébe, Likert-féle 7 fokú skálán kellett besorolni, aszerint, hogy a személy mennyire ért egyet az adott állítással.

Adatgyűjtési módszerem másik eleme **R. E. Boyatzis kompetenciamérő kérdőíve**, amely 12 faktor mentén méri a vezetői kompetenciákat (1. Segítség; 2. Érzékelés; 3. Információgyűjtés; 4. Információelemzés; 5. Elméleti készségek; 6. Mennyiségi mérések; 7. Technikai készségek; 8. Célszabályozás; 9. Végrehajtás; 10. Kezdeményezés; 11. Vezetés; 12. Kapcsolatok). A kérdőív két részből áll, mindkettő ugyanazt a 72-72 itemet tartalmazza, az instrukciónak megfelelően azonban a két különálló résszel két eltérő dolog mérhető és hasonlítható össze. A kérdőív első fele azt méri, hogy a válaszadó az itemekben szereplő kompetencia kritériumokat milyen mértékben érzi elsajátítottnak, hová helyezi saját magát, egy adott kompetenciakritériumot illetően (saját értékek), a teszt második fele pedig azt méri, hogy a személy milyen mértékben tartja fontosnak, a saját munkaköréhez ugyanazon kompetencia-kritériumokat (elvárt értékek).

Az egyes itemeket hét kategória valamelyikébe kellett besorolni, aszerint, hogy a személy mennyire érzi elsajátítottnak az adott készséget, illetve mennyire ítéli fontosnak saját munkaköre szempontjából. A kérdőívek feldolgozását CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971) útmutatásai alapján végeztem el.

Kutatásom alapsokaságát a 19 részvénytársaság teljes (felső-, közép-, és operatív szintű) vezetői köre képezte, ami a három vezetői szinten összesen N=1456 értékelhető egyéni vizsgálatot jelent. A kérdőívek felvételére 1998 és 2002 között került sor. Földrajzi értelemben az alapsokaság Magyarország egész területére kiterjed. A mintavétel a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül egyszerű, véletlen kiválasztással történt, amelynek típusa a mechanikus (szisztematikus) mintavétel volt.

Munkám során az induktív megközelítési módot választottam, tehát a kapott eredményeket az úgynevezett célsokaságra, a mezőgazdaságra kívánom vonatkoztatni. A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A statisztika e célra leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja. (HUNYADI et al., 2001) A mintát osztályoztam a vizsgálatok folyamán, hogy olyan részeket kapjak, amelyek valamilyen szempontból homogének. Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt, hogy a vizsgált személy mely vezetői csoport tagja (felső-, közép-, operatív), ezen kívül a nemre, életkorra, iskolai végzettségre és a jelenlegi munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött időre vonatkozóan szerepeltek kérdések. Meghatározásra került az adatok esetében a régió is (Nyugat-Magyarország, Közép-Magyarország, Kelet-Magyarország). A kérdőíveket itemenként, témakörönként és faktoronként értékeltem; a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam fel. Ezzel párhuzamosan elvégeztem azok megoszlási és rangsor vizsgálatát is.

A vizsgálatokhoz az SPSS 10.0 szoftvert használtam, kiszámítottam a változók közötti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, továbbá az adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közti különbség szignifikanciaszintjét. Vizsgálataim kiterjedtek a különböző háttérváltozók (beosztás, nem, életkor, iskolai végzettség, munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő, régió) vezetői helyzetértékelésre gyakorolt hatására is. Ahol két csoport várható értékeinek összehasonlítása volt a vizsgálat tárgya, ott a független mintás (kétmintás) t -próba statisztikai módszerét alkalmaztam. Vizsgáltam továbbá, hogy a többi változó, a beosztás, az életkor, az iskolai végzettség, a munkahelyen vezetői beosztásban eltöltött idő és a régió alapján alkotott csoportok eredményei között van-e szignifikáns különbség. Itt az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait - a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszerrel - az egy-szemponthoz tartozó független mintás varianciaanalízissel hasonlítottam össze. Az értékelésnél csak a $P < 0,05$ értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.

A vizsgálatok elvégzéséhez először a mezőgazdasági szervezetek jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre:

- A vizsgált vállalatok általános jellemzői között szerepelt a szervezeti méret. A szervezeti méret (alkalmazotti létszám) szerinti csoportosításnál a KSH ajánlását vettem figyelembe.

- Szintén a vállalatok általános jellemzői között szempontot jelentett a jövedelmezőség, amely a szervezetek működésének gazdasági hatékonyságát jellemző mutató. Az adózás előtti eredmény alapján osztályoztam a szervezeteket.
- A beosztás alapján végzett elemzéseknél felső-, közép-, és operatív szintű vezetői csoportokat képeztem.
- A vizsgálatba vont vezetők neme és kora is csoportképző ismérv volt. Más osztályba kerültek a nők és a férfiak, illetve a 20- 30 év közötti, a 30-40 év közötti, a 40-50 év közötti és az 50 éven felüli vizsgálati személyek.
- A vezetők iskolai végzettsége alapján is csoportokat képeztem: szakmunkásképzőt végzett, érettségizett és felsőfokú képesítést szerzett (főiskolai és egyetemi végzettségű) csoportokat különítettem el.
- A jelenlegi munkahelyén vezetői beosztásban eltöltött idő is csoportképző szempontot jelentett az elemzéseknél. Itt az 1 évnél kevesebb ideje, 1-5 éve, 6-10 éve, és a 10 évnél régebben jelenlegi munkahelyén vezető beosztásban dolgozó csoportokat hoztam létre.

A komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám kidolgozása

A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményeire alapozva olyan mutatószámot dolgoztam ki, mellyel az egyén, szervezet, régió vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható. Minden vizsgált személy esetében kiszámoltam a kérdőívre adott összes pontszámát. A vezetői helyzetértékelő kérdőív 40 kérdésére hetes skálán adható legmagasabb pontszám: 280 pont, a legalacsonyabb elérhető pontszám 40 pont. Az eredmények alapján az elégedettség szintje szerint három csoportba soroltam a vizsgált vezetőket (átlag alatti, átlagos és átlag feletti elégedettségi szintek).

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

Az összesített kompetencia-mutató kidolgozása

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

Az *összesített kompetencia-mutató*: $K_i = \bar{X}_{(saját)} - \bar{X}_{(elvárt)}$

Ahol: K_i – összesített kompetencia-mutató

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

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

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

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

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

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

A saját és az elvárt kompetencia-pontszámok szignifikáns differenciáinak kiszámítására a teljes mintán, a Student-féle egymintás (összetartozó mintás) t-próbát alkalmaztam (VARGHA A., 2000; SVÁB J., 1967) iránymutatásai alapján.

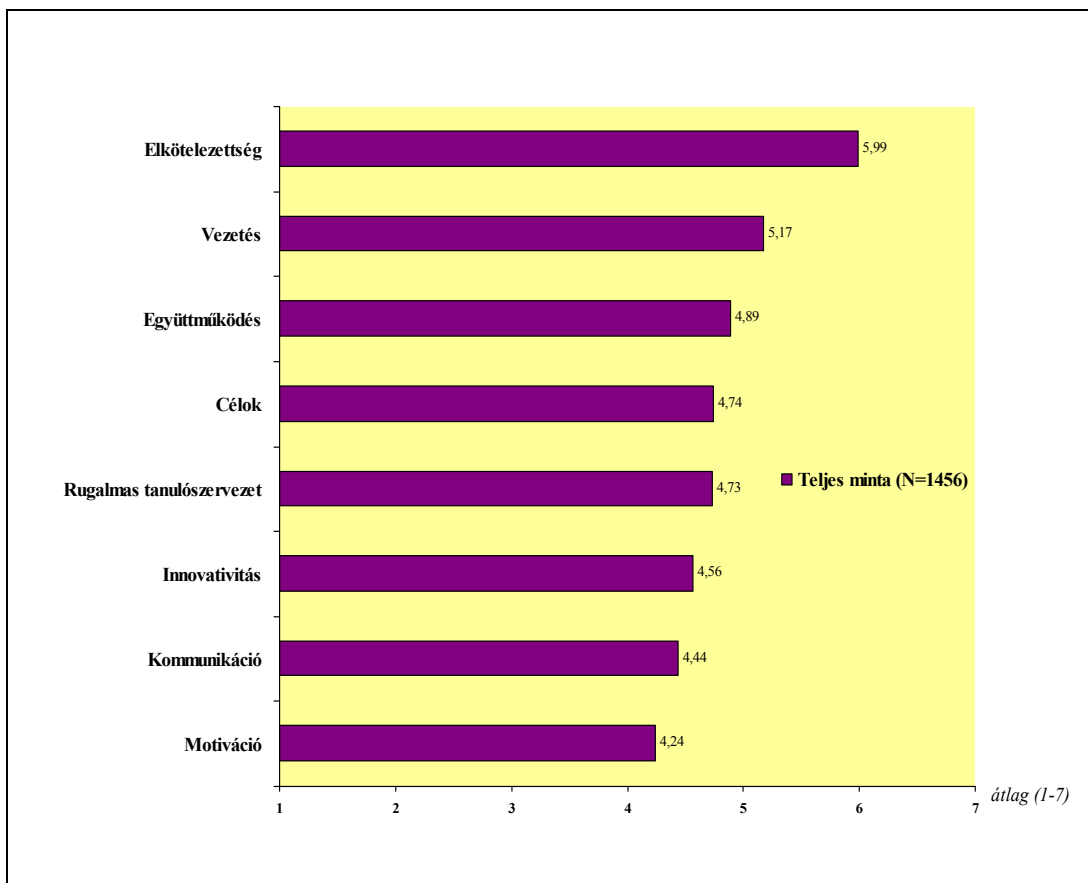
Kutatásom kiterjedt annak vizsgálatára is, hogy az elemzett változók milyen hatással vannak a kompetencia-mutatókra: a fentiek szerint a „nem” esetében független mintás (kétmintás) t-próbával dolgoztam, míg a többi változó esetében a varianciaanalízis módszerét használtam.

EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A vizsgálatok eredményei alapján az alábbi főbb megállapításokat tettem:

- A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményei szerint (2. ábra) a mezőgazdasági vezetők leginkább elégedettek a szervezet iránti *Elkötelezettség*, a közvetlen vezetővel való elégedettség (*Vezetés*) és a munkatársakkal való *Együtműködés* szervezetben meglévő szintjével; legelégedetlenebbek és véleményeik is a legszélsőségesebbek a *Motiváció*, a *Kommunikáció* és az *Innovativitás* szervezeti szintjével.

2. ábra: Vezetői helyzetértékelés a teljes mintán

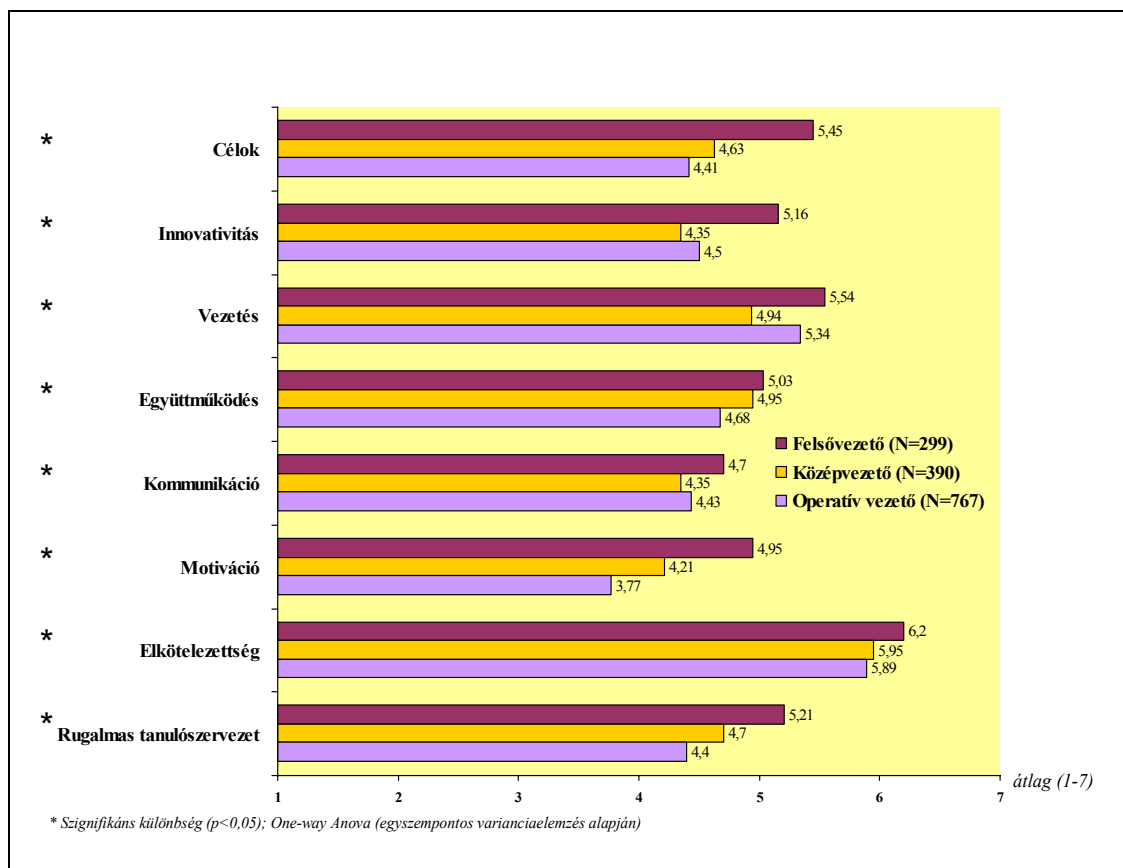


Forrás: Saját vizsgálatok

- A hierarchiában fölfelé haladva a mezőgazdasági vezetők egyre elégedettebbek munkahelyi körülményeikkel (3. ábra), azaz a felsővezetők jobban motiváltak, pontosabban vannak informálva a cég ügyeit illetően, és általában pozitívabban ítélik meg helyzetüket, mint a közép- és operatív szinten lévő kollégáik. A két

nem közül a férfiakat jellemzi a magasabb elégedettségi szint, valamint a legtöbb témakörben az 50 éven felüli korcsoport mutatja a helyzetértékelés legpozitívabb átlageredményeit - ők a legelégedettebbek munkahelyi körülményeikkel a korcsoportok közül.

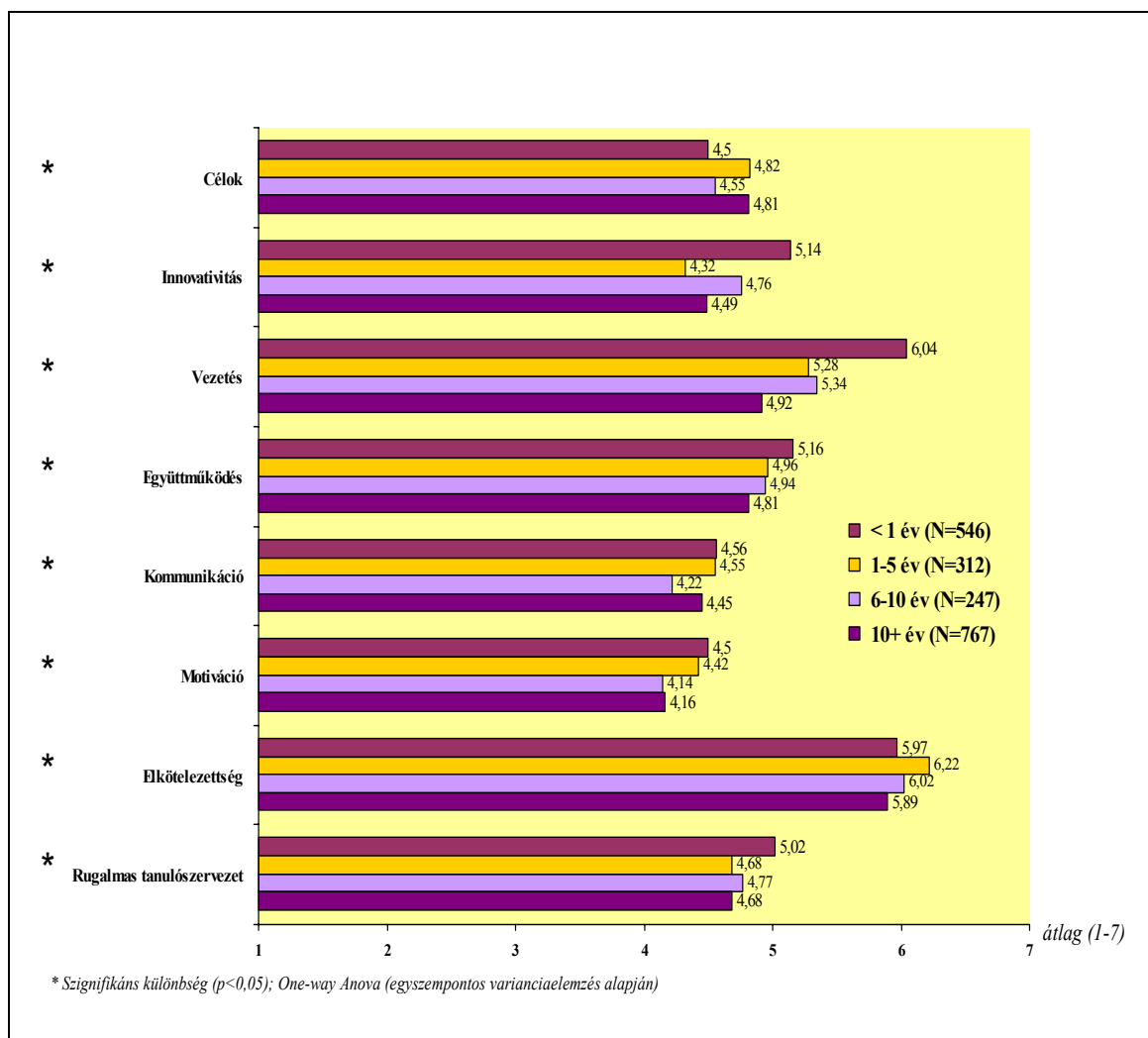
3. ábra: Vezetői helyzetértékelés a beosztás (felső-, közép-, operatív vezetői szintek) függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

- Hipotézisemnek ellentmondóan az alacsonyabb iskolai végzettségű szakemberek pozitívabban ítélik meg helyzetüket, elégedettebbek munkahelyi körülményeikkel. A három régió közül a közép-magyarországi átlagértékek a legmagasabbak, nyugat-magyarországi átlagértékek, pedig a legalacsonyabbak mindegyik helyzetértékelési témakör esetében.

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



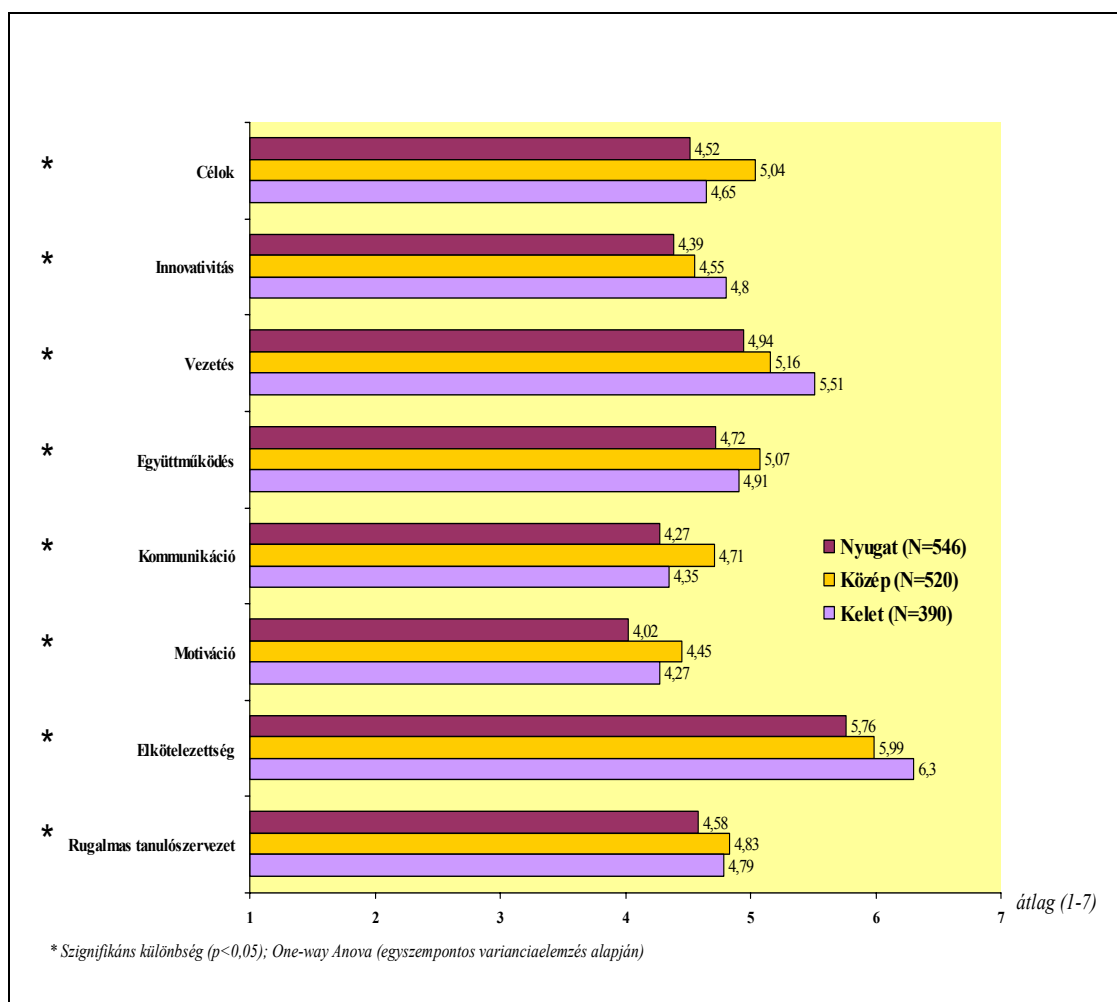
Forrás: Saját vizsgálatok

- Eredeti feltételezésemmel megegyezően a rövidebb ideje alkalmazásban lévő vezetők elégedettebbek új munkahelyükkel, mint a 6- 10 évnél régebben vezetői beosztásban dolgozók (4. ábra). A vállalatokhoz újonnan érkező vezetők nagyon elégedettek a közvetlen vezetéssel, nyitottak az újítások irányába és nagyon együttműködők kollégáikkal, ezt bizonyítják a három témakörben elért magas átlageredményeik /Vezetés (6,04); Innovativitás (5,14); Együtműködés (5,16)/. A viszonylag rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó vezetők egy-egy témakörben elért kiugróan magas átlageredményei háttérében egyfajta „önigazolási szükséglet” áll, hogy az illető valóban jól döntött, amikor ezt a céget választotta új munkahelyül. A hierarchia különböző szintjein 6 -10 éve, vagy annál régebben egy helyen dolgozó vezetők eredményei a megszerzett vállalati tapasztalatok birtokában már kiegyensúlyozottabbak, de a hetes skála

középtértékénél ezek is magasabbak (a legkisebb átlagérték a *Motiváció* témakörében született: 4,14).

- A három régió közül a nyugat-magyarországi átlagértékek a legalacsonyabbak mindegyik elégedettségi témakör esetében (5. ábra). Legnagyobb különbségek a *Célok* ismerete, a *Kommunikáció* és a *Motiváció* megítélésében vannak, mindhárom témakörben a közép-magyarországi átlagértékek a legmagasabbak /*Célok* (5,04); *Kommunikáció* (4,71); *Motiváció* (4,45)/. A kelet-magyarországi átlageredmények a legmagasabbak az *Innováció* (4,8) , a közvetlen *Vezetéssel* (5,51)való elégedettség és az *Elkötelezettség* (6,3) faktorokban.

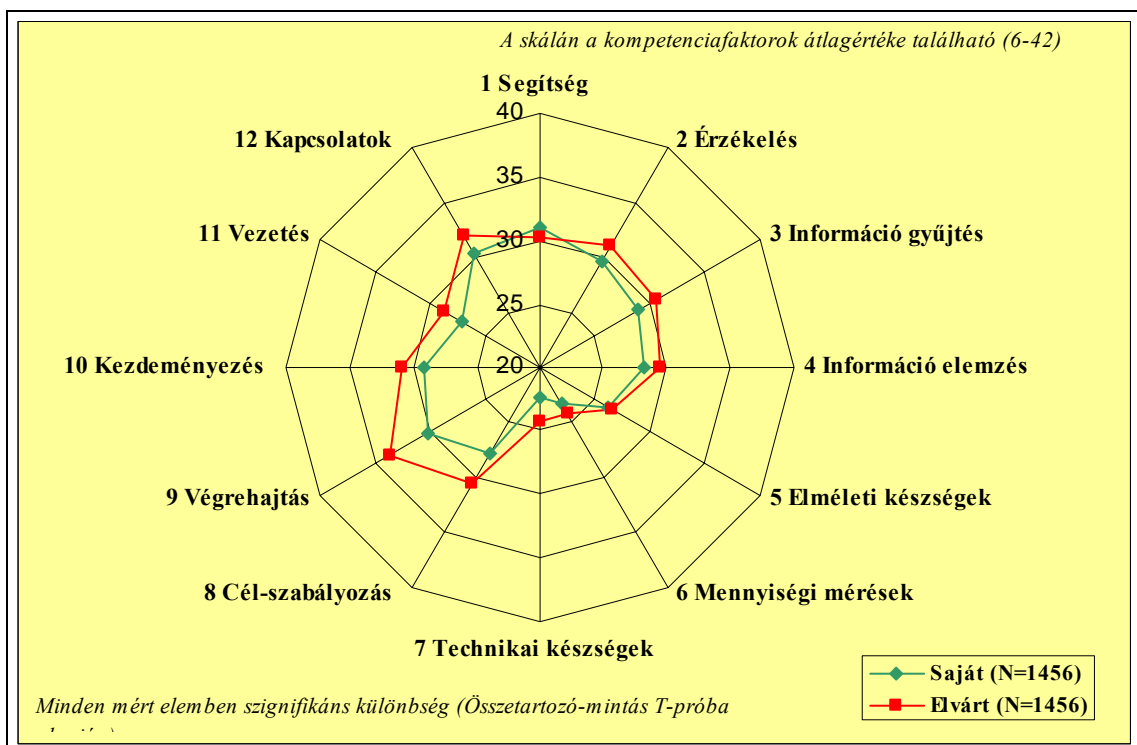
5. ábra: Vezetői helyzetértékelés a régió (nyugat-, közép-, kelet - magyarországi) függvényében



Forrás: Saját vizsgálatok

- Az általam kidolgozott *komplex vezetői helyzetértékelő mutatószám*mal végzett vizsgálatok szerint a vezetők több mint $\frac{3}{4}$ -e, az átlagos elégedettségi tartományba esik, átlag alatti az elégedettségi szintje a vizsgált minta 9%-ának, átlag feletti elégedettség jellemzi a vezetők 15%-át.

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

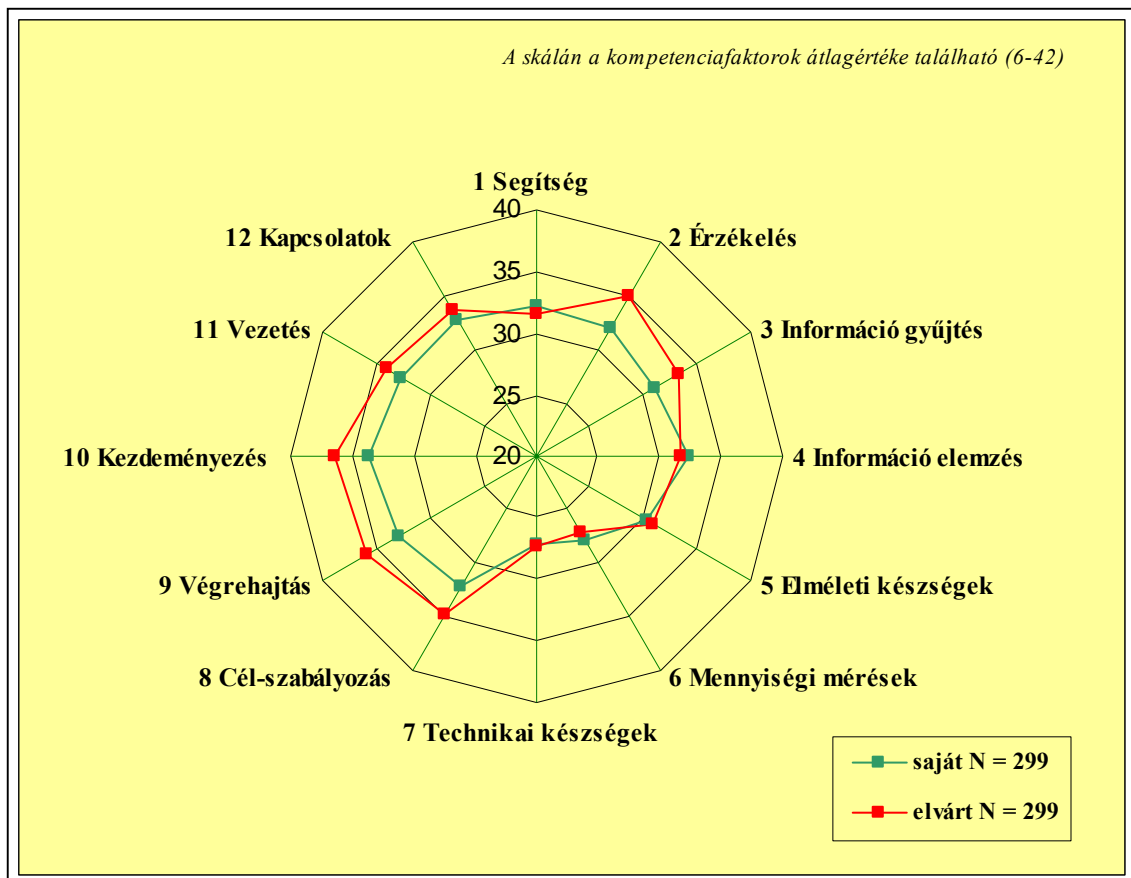


Forrás: saját vizsgálatok

- A felső-, közép-, és operatív vezetői szintek kompetencia-profiljai lényeges eltéréseket mutatnak az egyes szintekhez köthető vezetői feladatoknak megfelelően, ugyanakkor a mezőgazdasági vezetők, mindhárom vezetői szinten látnak még fejlődési lehetőségeket saját képességeiket, készségeiket (kompetenciáikat) illetően (6. ábra), melyet a saját értéknél magasabb munkaköri elvárt értékek jeleznek.
- A felsővezetők kompetencia-profilja (7. ábra) a „legkiegyensúlyozottabb” a három vezetői szint profiljainak sorában, ehhez a vezetői szinthez tartoznak a legmagasabb átlagok. Van néhány kompetenciafaktor (*Segítség, Információ elemzés, Mennyiségi mérések*), ahol a felsővezetők magasabbra értékelik saját kompetenciáikat, mint az a munkakörük betöltéséhez szükséges lenne, a többi

faktor esetében magasabbak az elvárt átlagértékek a saját értékeknél. A legfontosabbnak ítélt kompetenciák a felsővezetői munkakör betöltéséhez a *Kezdeményezés (36,48)*, a *Végrehajtás (35,87)*, és az *Érzékelés (35)* faktorokhoz tartoznak. Legkevésbé fontosnak ítélt készségek a *Mennyiségi mérések (27,17)*, *Technikai készségek (27,39)*, és az *Elméleti készségek (30,87)*.

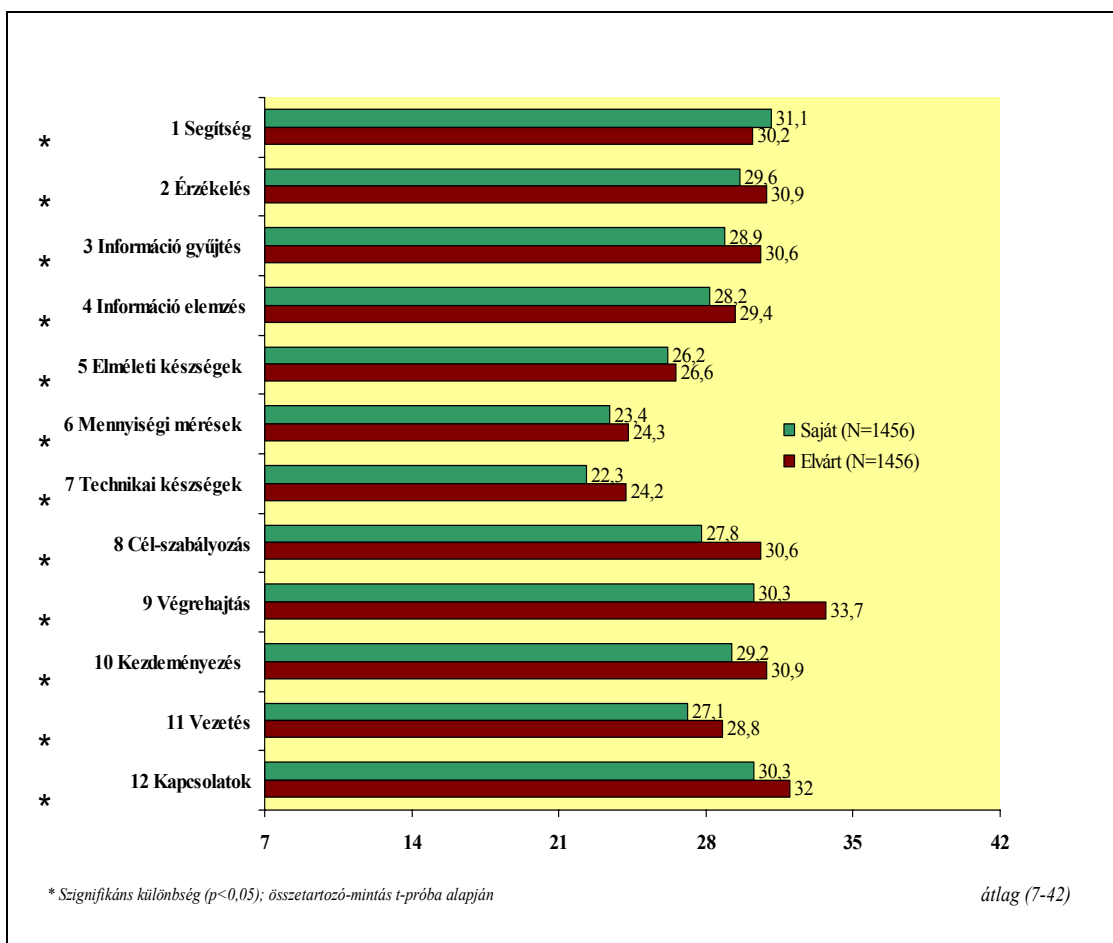
7. ábra: A saját és az elvárt kompetencia faktorok profilja a felsővezetői minta alapján



Forrás: Saját vizsgálatok

- A mezőgazdasági vezetők munkakörük betöltéséhez legfontosabbnak ítélt kompetenciáik a *Végrehajtás*, *Kapcsolatok*, *Kezdeményezés*, és az *Érzékelés* faktorokban vannak (8. ábra). A munkakörhöz legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a *Technikai készségek*, *Mennyiségi mérések*, *Elméleti készségek*.

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



Forrás: Saját vizsgálatok

- A kompetencia - quadránsok értékeit a teljes mintán elemezve (1. táblázat) látható, hogy a *Viselkedésszerű készségek* quadránsát tekintve jelentkeznek a legnagyobb elvárások (ide tartoznak a *Cél-szabályozás*, a *Végrehajtás* és a *Kezdeményezés* faktorok.), ezt követi az *Interperszonális készségek*, az *Információs*, majd az *Analitikus készségek* csoportja. A saját (önértékelési) adatokat tekintve a teljes mintán az elvárásokhoz képest az első két quadráns sorrendje fordított, a mezőgazdasági vezetők legerősebbnek az *Interperszonális készségek* terén érzik magukat (ide tartoznak a *Vezetés*, *Kapcsolatok*, *Segítség* faktorok), a *Viselkedésszerű készségek* csoportja csak a második helyen áll.

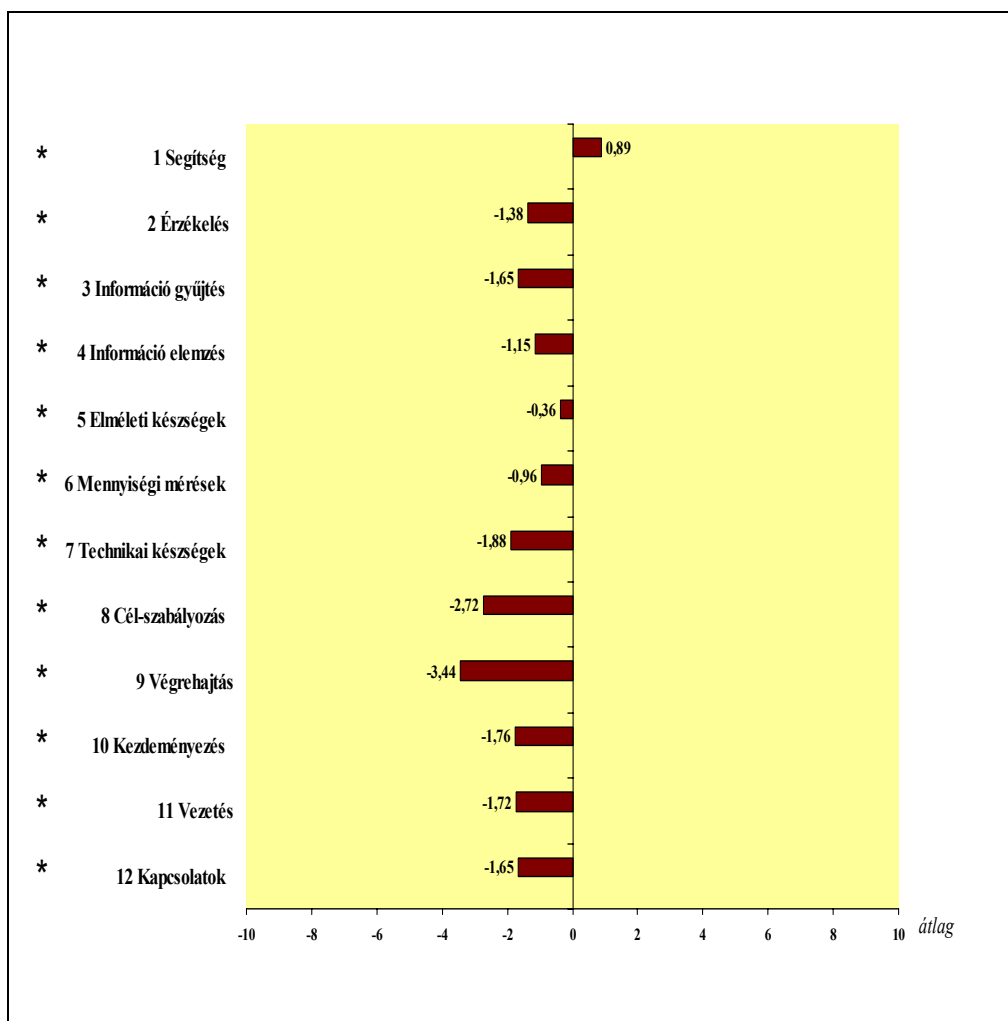
A kompetencia - quadránsok saját és elvárt értékei

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

Forrás: Saját vizsgálatok

- A háttérváltozók vezetői kompetenciákra gyakorolt hatását vizsgálva a legmagasabb önértékelési kompetencia-pontszámokat a hierarchiában a felsővezetők, a legalacsonyabb iskolai végzettségűek, a korcsoportok közül az 50 éven felüli korosztályba tartozók, a régiók közül pedig a kelet-magyarországiak adták. A nemek közül a női vezetők önértékelése a magasabb a *Segítség*, az *Információ összegyűjtés*, az *Információelemzés* és a *Technikai készségek* faktorokban. A férfivezetők magasabbra értékelik önmagukat a *Kezdeményezés* és a *Vezetés, irányítás* kompetenciáiban a nőknél.
- Az 1 évnél rövidebb ideje a vállalatnál vezetőként dolgozók önértékelési eredményei jóval elmaradnak a többi három csoport átlagaitól, számos kompetenciafaktor esetében megmutatkozik a sokéves tapasztalat előnye: a legmagasabb átlagértékek a *Segítség*, *Információgyűjtés*, *Kezdeményezés* és a *Kapcsolatok* faktorok esetében a 10 évnél régebben a vállalatban dolgozó vezetők körében születtek.

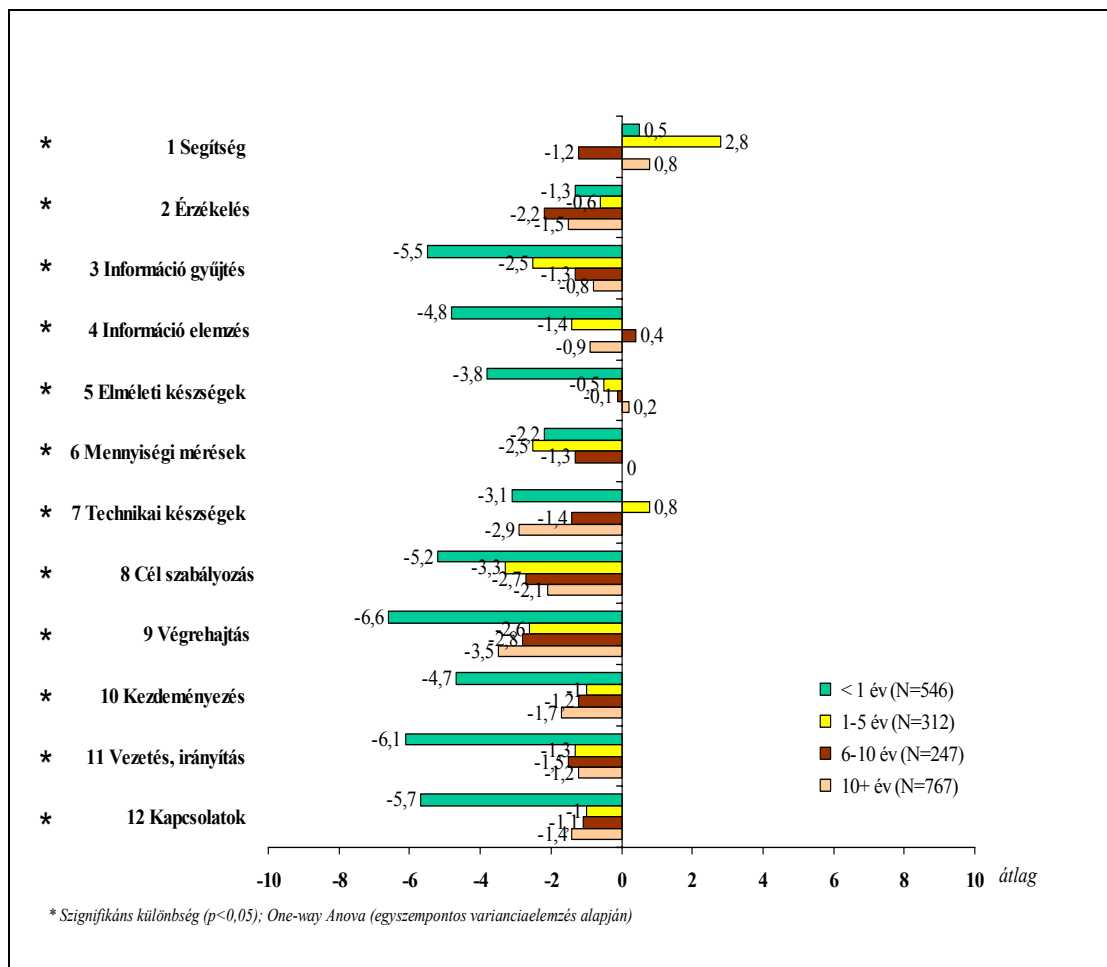
9. ábra: Összesített kompetencia-mutatók a teljes mintán



Forrás: Saját vizsgálatok

- A *Segítség* faktorát kivéve minden faktor esetében negatív előjelű a kompetencia-mutató, azaz kompetencia-deficit jelentkezik (9. ábra), a legnagyobb deficitek (legfontosabb fejlesztendő területek) a *Végrehajtás*, a *Cél-szabályozás*, és a *Technikai készségek* faktoraiban vannak.
- A háttérváltozók kompetencia-mutatókra gyakorolt hatását vizsgálva: a vezetői hierarchiában fölfelé haladva; a fiatalabb korosztályok felől az idősök felé haladva; a kompetencia-mutatók egyre magasabb értékeket vesznek föl.

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



Forrás: Saját vizsgálatok

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

AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

- Több éves kutatómunka tapasztalatai alapján kifejlesztettem a *vezetői helyzetértékelő kérdőívet*, melynek segítségével feltárhatók azok a gátló tényezők, melyek akadályozólag hatnak a szervezet ideális működése szempontjából, valamint feltárhatók a szervezet azon erősségei, melyek biztosítják a sikeres működést.
- Magyarországon elsőként alkalmaztam a mezőgazdasági vezetők vizsgálatánál R. E. Boyatzis kompetencia-mérő kérdőívének módszerét.
- Vizsgálati eredményeim arra mutatnak rá, hogy a mezőgazdasági vezetők leginkább elégedettek a szervezet iránti *Elkötelezettség*, a közvetlen vezetővel való elégedettség (*Vezetés*) és a munkatársakkal való *Együtműködés* szervezetben meglévő szintjével; legelégedetlenebbek és véleményeik is a legszélsőségesebbek a *Motiváció*, a *Kommunikáció* és az *Innovativitás* szervezeti szintjével.
- Az ismertetett háttérváltozók hatásait vizsgálva a vezetői helyzetértékelésre: a hierarchiában fölfelé haladva a felsővezetőket, a két nem közül a férfiakat, a korcsoportok közül az 50 éven felülieket, a rövidebb ideje alkalmazásban lévőket, az alacsonyabb iskolai végzettségű, és a régiók közül a közép-magyarországi régióban tevékenykedő mezőgazdasági vezetőket jellemzik a magasabb elégedettségi szintek.
- A vezetői helyzetértékelő kérdőív eredményeire alapozva olyan mutatószámot dolgoztam ki, mellyel az egyén, szervezet, régió vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható.
- A *komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámot* kiszámítottam a teljes mintára, az eredmények szerint a vezetők több mint $\frac{3}{4}$ -e az átlagos, 9%-a az átlag alatti, 15%-a az átlag feletti elégedettségi tartományba tartozik.

- Eredményeim azt mutatják, hogy a felső-, közép-, és operatív vezetői szintek kompetencia-profiljai lényeges eltéréseket mutatnak az egyes szintekhez köthető vezetői feladatoknak megfelelően, ugyanakkor a mezőgazdasági vezetők, mindhárom vezetői szinten látnak még fejlődési lehetőségeket saját képességeiket, készségeiket (kompetenciáikat) illetően.
- A mezőgazdasági vezetők munkakörük betöltéséhez legfontosabbnak ítélt kompetenciáik a *Végrehajtás*, *Kapcsolatok*, *Kezdeményezés*, és az *Érzékelés* faktorokban vannak. A munkakörhöz legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a *Technikai készségek*, *Mennyiségi mérések*, *Elméleti készségek*.
- A háttérváltozók vezetői kompetenciákra gyakorolt hatását vizsgálva a legmagasabb önértékelési kompetencia-pontszámokat a hierarchiában a felsővezetők, a legalacsonyabb iskolai végzettségűek, a korcsoportok közül az 50 éven felüli korosztályba tartozók, a régiók közül pedig a kelet-magyarországiak adták.
- A kompetencia - quadránsok értékeit a teljes mintán elemezve az eredmények azt igazolják, hogy a *Viselkedéses készségek* quadránsát tekintve jelentkeznek a legnagyobb elvárások (ide tartoznak a *Cél-szabályozás*, a *Végrehajtás* és a *Kezdeményezés* faktorok.), ezt követik az *Interperszonális készségek*, az *Információs*, majd az *Analitikus készségek* csoportjai.
- Boyatzis kompetencia-mérő kérdőívének továbbfejlesztéseként kidolgoztam az *összesített kompetencia-mutatót*, mellyel a szervezet minden egyes tagja jellemezhető minden kompetencia faktor mentén.
- A teljes minta vizsgálati eredményei szerint a *Segítség* faktorát kivéve minden faktor esetében negatív előjelű a kompetencia-mutató, azaz kompetencia-deficit jelentkezik. A legnagyobb deficitek (legfontosabb fejlesztendő területek) a *Végrehajtás*, a *Cél-szabályozás*, és a *Technikai készségek* faktoraiban vannak.
- A vezetői hierarchiában fölfelé haladva; a fiatalabb korosztályok felől az idősek felé haladva; a kompetencia-mutatók egyre magasabb értékeket vesznek föl. A szakmunkásképzőt végzett vezetőknek, valamint az 1 évnél kevesebb vezetői gyakorlattal rendelkezőknek van a legtöbb faktorban kompetencia-deficitjük.

AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

- Az általam kifejlesztett *komplex vezetői helyzetértékelő mutatószámmal* az egyén, szervezet, régió vezetői elégedettségi szintje jellemezhető és összehasonlítható. A mutató a munkahelyi elégedettség javítására indított fejlesztési tervekben hatékonyan használható.
- Boyatzis kompetencia-mérő kérdőívének továbbfejlesztéseként kidolgoztam az „*összesített kompetencia-mutatót*”. Ez a mutató a mezőgazdasági szervezetekben az emberi erőforrás tervezés és gazdálkodás számos területén: a toborzás-kiválasztásban, az oktatásban, a vezetőfejlesztésben, a karrier-menedzsmentben egyaránt hatékonyan felhasználható. A személyi információs rendszerben informatív adatként tárolható. Ez a mutató képezhető személyre, de bármilyen célcsoportra (szervezetre, régióra) egyaránt.
- Vizsgálati eredményeim igazolták, hogy az anyagi és erkölcsi motiváció agrárszervezeteket jellemző alacsony szintjének javítása szükségessé tenné motivációs és teljesítmény-menedzsment rendszer bevezetését. Segítségével az alkalmazotti és vezetői teljesítmények egyaránt objektíven megítélhetők, és ez alapjául szolgál az anyagi juttatásoknak és az előléptetéseknek.
- A mentori rendszer és a tudásmenedzsment bevezetése mellett lényeges, hogy a karrier-menedzselés problémája is megoldást nyerjen, hiszen csak így biztosítható az ágazat számára a fiatal, képzett szakemberek megszerzése és megtartása.
- A jövőben megvalósítandó cél tehát a kompetenciák beépítésének folyamata a mezőgazdasági szervezetek működésébe.
- A kompetencia-deficitek csökkentése, az innovatív vállalati légkör megteremtése és a naprakész szakmai színvonal fenntartása a mezőgazdasági vállalatok oktatási rendszerének korszerűsítését igényli.
- A vezetői helyzetértékelő mutatószám és a kompetencia-mutató továbbfejlesztéseként kidolgozható egy olyan kompatibilis mutatórendszer, mely az ágazatra szabott standard kompetenciák megfogalmazásával lehetővé teszi az egyes munkakörök és a munkakört betöltő személyek értékelését. A mutató egyben hazai és nemzetközi viszonylatban is összehasonlításra adna alapot az ágazat munkaköreit és szakembereit illetően.

AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

Referált/lektorált tudományos cikkek:

1. **Barta Á.**: A kompetenciaelmélet és a vezetői kompetenciák mérése. (diplomadolgozat), KLTE BTK, Pszichológiai Intézet, Debrecen, 1997. 87 p
2. **Barta Á.**: A vezetői elégedettség vizsgálata egy mezőgazdasági szervezetben. Agrártudományi Közlemények 2002./1. Acta Agraria Debreceniensis ,Debrecen, 2002. 77-81. p.
3. **Barta Á.**: A vezetőtámogatás lehetőségei és eszközei a vidékfejlesztésben. Agrártudományi Közlemények – Különszám, Acta Agraria Debreceniensis Debrecen, 2002. 6 -9. p.
4. **Barta Á.**: Munkahelyi elégedettség és vezetői kompetenciák összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban. Agrártudományi Közlemények – Különszám, Acta Agraria Debreceniensis Debrecen, 2002. 10 -12. p.

Tervezett referált/lektorált tudományos cikkek:

5. **Barta Á.**: Tanulmány a mezőgazdasági vállalatoknál végzett vezetői helyzetértékelés és munkahelyi elégedettség vizsgálatok eredményeiről. Humánpolitikai Szemle 2004. október
6. **Barta Á.**: Tanulmány a mezőgazdasági vállalatoknál végzett vezetői kompetenciavizsgálatok eredményeiről. Humánpolitikai Szemle 2004. október

Referált/lektorált konferencia előadások:

7. Dienesné K. E. – **Barta Á.**: The usage of competency-models in human resource management. Economics of Agriculture on the Treshold of the Third Millenium, Nitra, 1999. Szeptember Management and marketing section: 70. p.
8. **Barta Á.**: A vezetői kompetenciák fontossága napjainkban. (poszter), „Mezőgazdasági vállalkozások és a vidékfejlesztés ökonómiája”, Debrecen DAB Székház, 1999. 37. p.
9. **Barta Á.**: A vezetői kompetenciák fontossága a vidékfejlesztésben. „Tavaszi Szél” ’99 Fialat magyar tudományos kutatók és doktoranduszok III. világtalálkozója, Budapest, 1999. Utókiadvány 42. p.

10. **Barta Á.**: A magatartástudományi szervezetfejlesztés, mint új eszköz a mezőgazdasági vállalatok vezetőinek támogatására. Erdei Ferenc emlékülés – Tudományos Konferencia; Kecskemét, Kecskeméti Főiskola, Kertészeti főiskolai kar 2001. Vezetés – szervezés szekció 407 – 410. p.
11. **Barta Á.**: Munkahelyi elégedettség és vezetői kompetenciák összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban. Az Észak-alföldi Régió mezőgazdasága és vidékfejlesztése – Regionális tudományos tanácskozás és konferencia, Debrecen, DAB Székház, 2001. Október 30. 34. p.
12. Dienesné K. E. – **Barta Á.** – Juhász Cs.: Human - Management Investigation in Agriculture. Medzinarodné vedecke dni Nyitra, 2001. 21-24. p.
13. Dienesné K. E.– **Barta Á.** – Berde Cs. – Berki S. – Juhász Cs. – Gályász J.: Competency-models in rural development. Tartamkísérletek tájtermesztés, vidékfejlesztés Nemzetközi Konferencia kiadványa, Debrecen-Nyírlugos-Livada, 2002. június. II. kötet 95-99. p.
14. Dienesné K. E. – Berde Cs. – Berki S. - **Barta Á.** – Juhász Cs.: Human resource development advising. Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés, Nemzetközi Konferencia, Debrecen-Nyírlugos- Livada, 2002. 318 – 321. p.
15. **Barta Á.**: Vezetői kompetencia-analízis a mezőgazdaságban. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) nemzetközi konferencia kiadványa. DE, Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen, 2003. április 1-2. 237. p.
16. Dienesné K. E. – **Barta Á.** – Keréky G.: Az attitűdök kialakulása és hatása a szervezetekben. AVA nemzetközi konferencia kiadványa. DE, Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen, 2003. április 1-2. 383. p.
17. **Barta Á.**: A vezetőtámogatás és fejlesztés eszközrendszerének lehetőségei napjainkban. AVA nemzetközi konferencia kiadványa. DE, Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen, 2003. április 1-2. 386. p.
18. **Barta Á.**: A mezőgazdasági vezetők kompetenciáinak többtényezős analízise. Versenyképesség és jövedelmezőség a többfunkciós mezőgazdaságban IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2004. március 25.

19. **Barta Á.** : A vezetők helyzete és munkahelyi elégedettségük vizsgálata a mezőgazdaságban. Versenyképesség és jövedelmezőség a többfunkciós mezőgazdaságban IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2004. március 25.
20. **Barta Á.**: A mezőgazdasági vezetők kompetencia-vizsgálatainak tanulságai. Óvári tudományos Napok. NYME. Mosonmagyaróvár, 2004. Társadalomtudományi szekció
21. **Barta Á.**: A vezetők helyzetének és munkahelyi elégedettségük vizsgálatának tanulságai a mezőgazdaságban. Óvári tudományos Napok. NYME. Mosonmagyaróvár, 2004. Társadalomtudományi szekció

Nem referált/lektorált konferencia előadások:

22. **Barta Á.**: A vezetői kompetenciák szerepe a vidékfejlesztésben. V. Ifjúsági Tudományos fórum, Pannon Agrártudományi Egyetem, Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely, 1999. március 11. Közgazdaságtan – Agrárgazdaságtan szekció, 327. p.
23. **Barta Á.**: *A kompetencia-modellek alkalmazása a munkapszichológiában* (poszter), XIV. Munkapszichológus szakmai napok, Tanulmányok és műhelybeszámolók a XIV. Munkapszichológus szakmai napok előadásai. Esztergom, 1999. 37.p.
24. Dienesné K. E – Berde Cs. – **Barta Á.**: A humán tényezők és a minőségbiztosítás kapcsolatrendszere. XLI. Georgikon napok, Keszthely, 1999. szeptember 23-24., Agrárjövők alapja a minőség előadások:155. p.
25. Dienesné K. E. – Berde Cs. – **Barta Á.**: Tréning módszerű képzések az emberi erőforrások fejlesztésében. II. Alföldi Tudományos tájgazdálkodási napok, Gödöllői Agrártudományi Egyetem Mezőgazdasági Főiskolai Kar Mezőtúr, 1999. október 7-8. Ökonómia, szervezés 3. kötet: 183.p.
26. Dienesné K. E. – Berde Cs. – **Barta Á.**: Kompetencia-modellek alkalmazása a humán erőforrás menedzsmentben. II. Alföldi Tudományos tájgazdálkodási napok, Gödöllői Agrártudományi Egyetem Mezőgazdasági Főiskolai Kar Mezőtúr, 1999. október 7-8. Ökonómia, szervezés 3. kötet: 42. p.
27. Dienesné K. E.– Berde Cs.– **Barta Á.**: Tréning- módszerű képzések a minőség érdekében. XLI. Georgikon napok, Keszthely, 1999. 22 -26. p.

28. **Barta Á.**: *A magatartástudományi szervezetfejlesztés – mint komplex támogatási forma.* XV. Munka- és Szervezetpszichológus szakmai napok, Esztergom, 2000. október 25-27. Munkalélektani Koordináló tanács- MPT Munka és Szervezetpszichológiai szekciója kiadványa, 2000. 50-52. p.
29. Dienesné K. E. – **Barta Á.**: The usage of competency-models in rural development. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Régiók vidék- és mezőgazdaság fejlesztése, Gyöngyös, 2000. Március 28-29. 1. kötet: 240. p.
30. Dienesné K. E. – **Barta Á.**: A kompetencia modellek alkalmazása a szaktanácsadásban – The usage of competency – models in rural development. Régiók vidék- és mezőgazdaság fejlesztése című VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gödöllői Agrártudományi Egyetem Mezőgazdasági Főiskolai kar Gyöngyös, 2000. 1. kötet A-F 240-245. p.
31. **Barta Á.**: A magatartástudományi szervezetfejlesztés, mint a vállalatok vezetőinek komplex támogatási formája. A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései Nemzetközi tanácskozás II., Debrecen, 2000. utókiadvány 7-10. p.
32. **Barta Á.**: Szervezeti gátló tényezők vizsgálata a mezőgazdaság területén. Innováció a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban c. konferencia kiadványa, Szent István egyetem Mezőgazdaság és környezettudományi kar- Debreceni Egyetem Mezőgazdaságtudományi kar, Gödöllő, 2001.IV. szekció: Társadalomtudományok, 507 -512. p.
33. **Barta Á.**: Vezetői kompetencia-vizsgálat eredményei a mezőgazdaság területén. XLIII. Georgikon Napok: Vidékfejlesztés Környezetgazdálkodás Mezőgazdaság, Keszthely, 2001. 67. p.
34. Dienesné K.E.– **Barta Á.**: A mezőgazdasági termelés és erőforrás-hasznosítás ökonómiája. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, Szent István Egyetem, Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar, 2002. 59. p.
35. Dienesné K. E.– **Barta Á.** : Competency and performance management surveys in the agricultural and food industrial organisations. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, Szent István Egyetem, Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar, 2002. március 26-27. 53. p.

36. Dienesné K. E. – **Barta Á.**: A munkaerő kiválasztásának és alkalmazásának néhány fontosabb szempontja. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, Szent István Egyetem, Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar, 2002. március 26-27. 67-71. p.
37. **Barta Á.**: Szervezeti gátló tényezők és vezetői kompetenciák összefüggésének vizsgálata a mezőgazdaság területén. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, Szent István Egyetem, Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar, 2002. március 26-27.
38. Dienesné K. E. – **Barta Á.**: Kompetencia és teljesítménymenedzsment vizsgálatok a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben. XXIX. Óvári Tudományos Napok 2002. CD sec4.
39. Dienesné K. E. – **Barta Á.** : Some important viewpoints of selection and employing people. XXIX. Óvári Tudományos Napok 2002. CD sec4.

Jegyzetek:

40. **Barta Á.**: Kompetencia-kézikönyv. Matáv, Oktatási Igazgatóság, Vezetőtámogató Központ, 2000. 48 p.
41. **Barta Á.**: Helyzetkép a Matávnet Rt szervezeti működéséről /dolgozói elégedettség vizsgálat, interjúk/ MATÁV, OKTIG, Vezetőtámogató Képzési Központ, 2000. november 24. 56 p.
42. **Barta Á.**: Hatékony javaslattétel és befolyásolás tréneri kézikönyv. Matáv, Oktatási Igazgatóság, Vezetőtámogató Központ 2000. 67 p.
43. **Barta Á.** : Coaching- mint a vezetőtámogatás új formája – kézikönyv. Matáv, Oktatási Igazgatóság, Vezetőtámogató Központ, 2001. 58 p.