

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”

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

Készítette:

Dajnoki Krisztina

Témavezető:

Dr. Berde Csaba

a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

Debrecen

2006

1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

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.

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 céltom 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 céлом 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. ELŐZMÉNYEK ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

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.

Az *általános vezetési interjúra* alapozott vizsgálatok módszere elsősorban kérdőíves vizsgálatokra és vállalati adatgyűjtésre épül. Az alkalmazott kérdőíves adat-felvételezés három részből tevődik össze:

- A vállalati adatok gyűjtésére külön adatlap készült „általános adatgyűjtő” címmel.
- Az „interjú azonosító adatok” az interjú alanyának adatait gyűjti össze.
- A tényleges „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. 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.

A vezetési interjú önmagában 17 kérdést tartalmaz, amelyből a kutatási témámhoz négy kapcsolódik. 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.

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.

Részletező vizsgálataimat a szakmai és szervezeti kommunikáció esetében is 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. Az interjúalanyok szabad pontozást végeznek.

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.

A dolgozatban összesen 100 kérdőíves interjú adatait dolgoztam fel (30 szaktanácsadói, 70 falugazdász kérdőív). 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 szerepét elemeztem. Megvizsgáltam a fölfelé (intézményi szektor), 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 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.

A *szervezeti kommunikáció* vizsgálatára 365 kérdőíves interjú adatait dolgoztam fel. 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 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.

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 vezetői kommunikáció vizsgálata során a kommunikáció összetevőinek időtartamát mértem és elemeztem. Az időtartamok megállapítását munkaidő felvételezésekre építettem. 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.

A kommunikáció összetevőinek időtartam szerinti 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 megfigyelések alapján összesen 4797 interakciót azonosítottam be a hat szervezetnél.

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 időértékének 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.

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 kellett alkalmaznom. 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.

Leíró statisztika

A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam fel. Az átlag pontértékekre épültek a rangsorelemzések és megoszlási vizsgálatok. A minta sokaságát induktív elemzésnek vetettem 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 vállalati jellemzők alapján csoportképző ismérv volt a szervezetek működési formája, az üzemméret (alkalmazotti létszám) és az ágazati forma. Az interjúalanyok jellemzői alapján korcsoportonkénti, legmagasabb iskolai végzettség szerinti, beosztás szerinti, illetve nemenkénti értékeléseket végeztem.

A *szakmai kommunikáció vizsgálat*a során külön csoportba kerültek a szaktanácsadók és a falugazdászok. Csoportképző ismérv volt a válaszadók neme, kora, az iskolai végzettsége, valamint a működési területük (megye, város).

A *szervezeti kommunikációs vizsgálatok* esetében a személyi adatok alapján nemenként, korcsoportonként, valamint iskolai végzettség és beosztás alapján alkottam kategóriákat. A vállalati adatok alapján működési forma és alkalmazotti létszám alapján hoztam létre csoportokat.

Varianciaanalízis

A varianciaanalízissel azt vizsgáltam, hogy van-e jelentős különbség az egyes kérdésekre adott válaszok átlagértékei között adott csoportokra nézve, illetve egy-egy csoporton belül egy-egy kérdés tekintetében a szórás mennyire jelentős, és jelentősebb-e, mint a csoportok közötti szórás. 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. (Szignifikáns különbség mindig két átlag között van és azt az SzD-érték bizonyítja. ($SZD_{5\%} = t_{p5\%} \cdot \sqrt{\frac{2MQ_h}{r}}$). 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 az egyszempontos független mintás varianciaanalízis alapján hasonlítottam. A varianciaanalízis azért egyszempontos, mert a független mintákat csak egyetlen szempont - az alkalmazott csoportosító változó - alapján állítottam össze. 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.

Főkomponens-elemzés

A főkomponens-elemzés alkalmazásának célja, hogy a különböző szerkezeti összehasonlításokat végezzek a vizsgált kérdések megítélésére vonatkozóan. Főkomponens-elemzés révén a 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. A főkomponens-elemzés során a változók kommunalitásának legkisebb értéke 0,409 volt, míg legnagyobb értéke 0,94. 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. A KMO teszttel vizsgáltam, hogy a parciális korrelációk egy elfogadható mértéken belül maradnak-e a főkomponensképzés során. A KMO teszttel egyidőben elvégeztem a Bartlett-tesztet is, annak ellenőrzésére, hogy a változóink páronként nem korrelálatlanok-e.

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.

Klaszterelemzés

A klaszterelemzés egy többváltozós statisztikai módszer, amely több osztályozó változó alapján alakít ki csoportokat. Az adathalmazt úgy rendezzük, hogy a benne rejlő összefüggések feltáruljanak számunkra. 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. Vizsgálataimhoz a Ward-féle módszert választottam, mert ennek a koncepciója a varianciaelemzéshez hasonló alapokon nyugszik, tehát a csoportösszevonás okozta információvesztést minimalizálja.

A kutatásaim során más-más távolságmértékeket alkalmaztam, és több klasztermódszerrel elvégeztem az elemzést, mígnem a klaszterek állandósultak. 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 tényezőknek megfelelően 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.

Megbízhatósági vizsgálatok

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

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_T^2} \right),$$

ahol: k = kérdések (itemek) száma
 s_i^2 = az i. kérdés (item) varianciája
 s_T^2 = 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, 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 kérdőívénél sem találtam ilyen kérdést.

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

A log-lineáris elemzés elsődleges célja az, hogy megtaláljuk azt az adathalmazra legjobban illeszkedő modellt, amely nem különbözik a “teljes telítettségi” modelltől jelentős mértékben. 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 analizisét 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. 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

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. 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 nagyrésze módszertani fejlesztés, közgazdasági, biológiai és szociológiai területen készült. Vezetéstudományi területen log-lineáris elemzéseket tudomásom szerint ez ideig nem végeztek, ilyen tartalmú irodalmi forrásokat nem találtam.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

➤ *Irodalmi és elméleti vizsgálatok alapján saját definíciót fogalmaztam meg az általam vizsgált szakmai, szervezeti és vezetői kommunikációra.*

Szakmai kommunikáción a termelői és az intézményi szektor közötti, valamint a szektorokon belüli szakmai információk áramlását értem.

A **szervezeti kommunikáció**, úgy definiálható, mint a szervezeten belüli információ átadás, áramlás és az információ azonos értelmezésére irányuló törekvés. Ebbe beleérttem 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.

A **vezetői kommunikáció** a szervezeti kommunikáció egy meghatározó része, amelyben a vezetési feladatok realizálásának kommunikációs sajátosságai jelennek meg. 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. Az elsőszámú vezetőknél éri el a legnagyobb koncentrátságot, a két kommunikációs rendszer középpontjában az elsőszámú vezető van.

- *Az általános vizsgálatok eredményei alapján kimutattam, hogy a vezetési feladatok közül a megkérdezett vezetők az információszerzést, azaz a kommunikációt tartották a legfontosabbnak.*

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vezetési feladatok között kiemelt szerepe van az információszerzésnek, vagyis a kommunikációnak (2. táblázat). 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

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

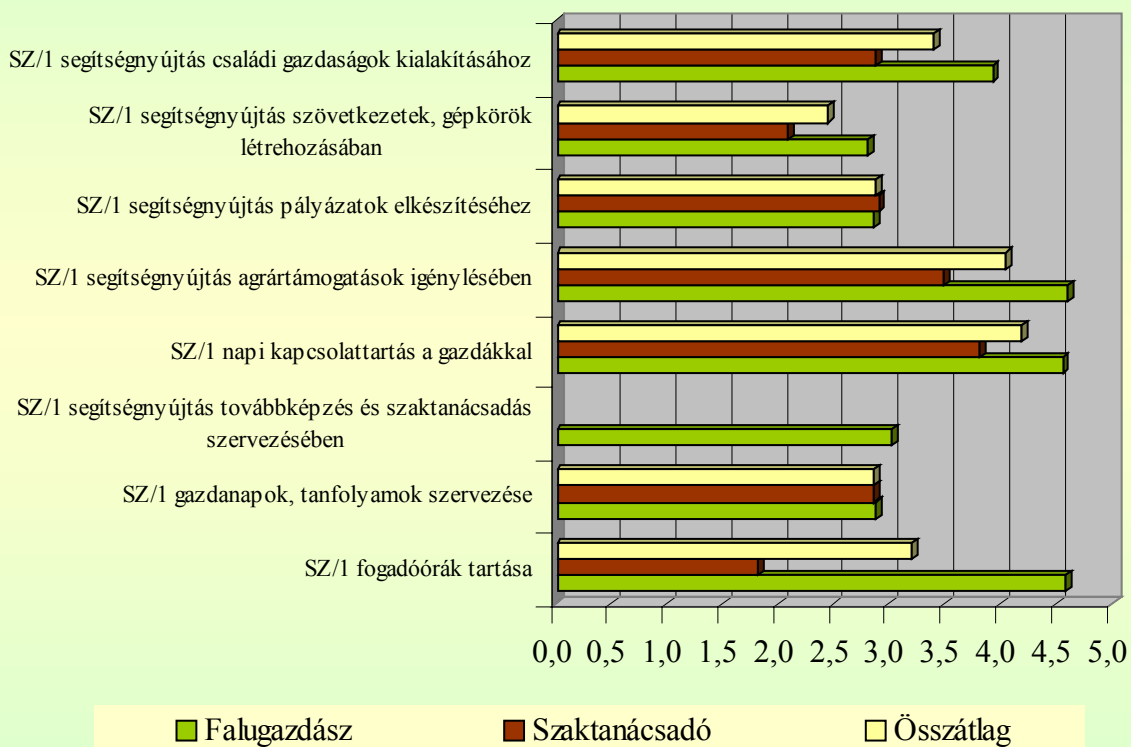
$n = 345$; $SZD_{p5\%} = 0,411$; $p = 0,00$

- *Az általános vizsgálatok eredményei szerint 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.*

A feladat vizsgálatok során választ kerestem arra, hogy a vizsgált feladatok milyen mértékben vannak jelen a szaktanácsadók és a falugazdászok tevékenységében, milyen ezeknek a feladatoknak a rangsora, illetve milyen eltérések tapasztalhatóak munkájuk során (1. ábra). Az összesítő átlagok alapján a válaszadók egyértelműen a napi kapcsolattartást, valamint az agrártámogatások igényléséhez nyújtott segítség szerepét minősítették a legmagasabb

pontszámmal. A pályázatok elkészítéséhez nyújtott segítség, alacsonyabb minősítést kapott. A válaszokból azt a következtetést lehet levonni, hogy a pályázatkészítésben, összeállításban a gazdálkodók kevésbé igénylik a szaktanácsadók és a falugazdászok közreműködését.

A ... lés
ma ... vel
áll



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

n = 100

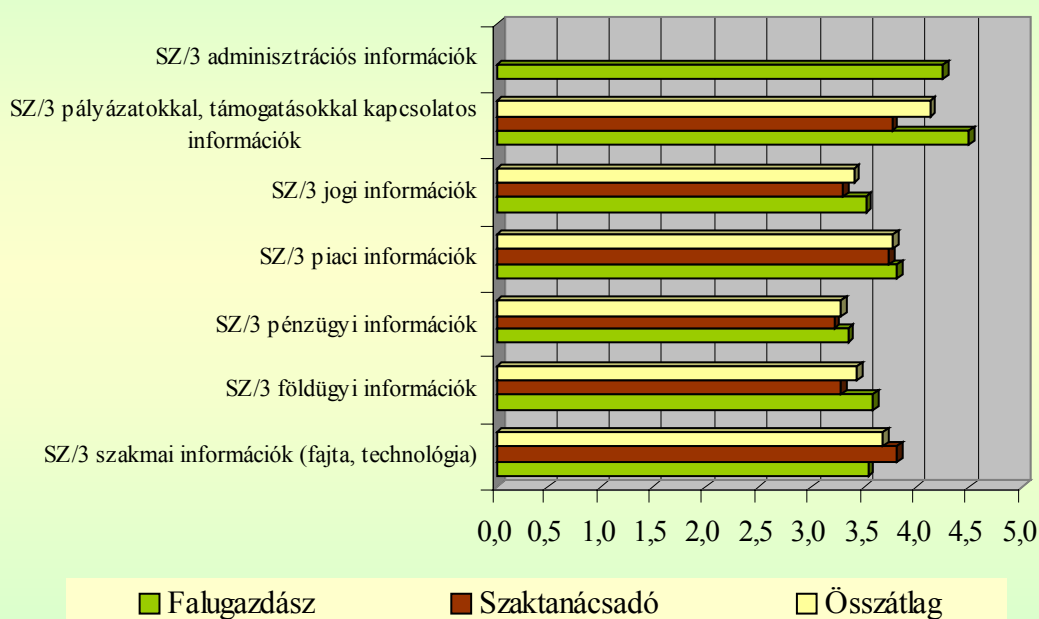
A falugazdászoknál szintén viszonylag magas minősítést kapott a családi gazdaságok kialakításához szükséges segítségnyújtás, míg a legalacsonyabb minősítést a szövetkezetek, gépkörök létrehozásához nyújtott segítség kapta. Vagyis a szövetkezetekkel szemben előtérbe került a családi gazdaságok kialakításához kért segítség. A gazdanapok, tanfolyamok szervezése alacsony minősítést kapott.

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.

- *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.*

Az információs vizsgálatok során arra kerestem a választ, hogy elsősorban milyen információk után érdeklődnek a gazdálkodók, és ahhoz, hogy a szaktanácsadók és falugazdászok megfelelő választ adjanak, hogyan szereplik az információit, milyen formákat vesznek igénybe.

A term



Forrás: Saját vizsgálatok, 2001-2005

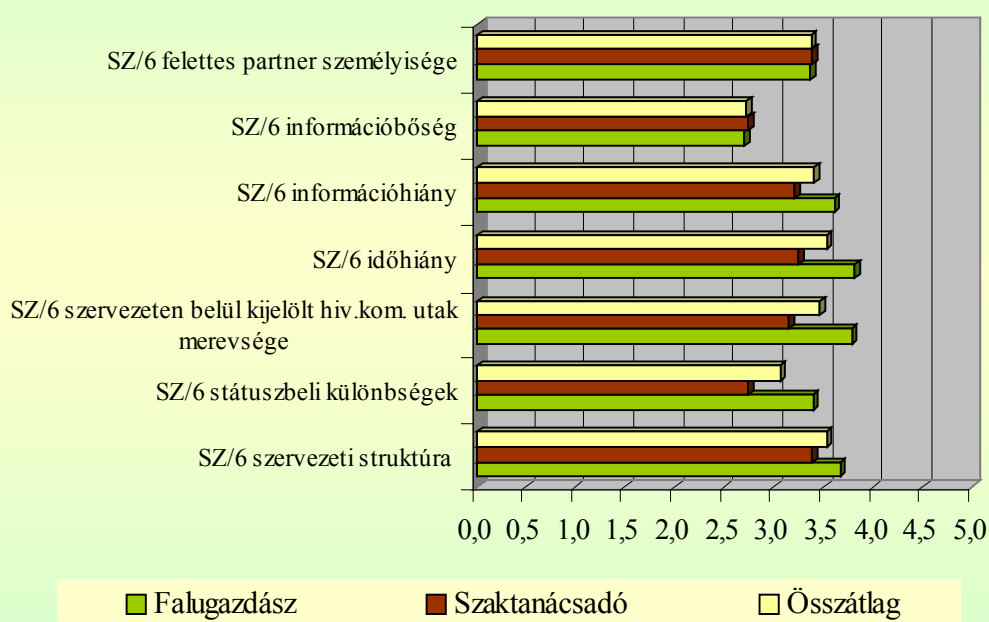
n = 100

Az összesítő átlagok alapján megállapítható, hogy leginkább a pályázatokkal, támogatásokkal kapcsolatos információk iránt érdeklődnek az információt kérők. 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.

- *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.*

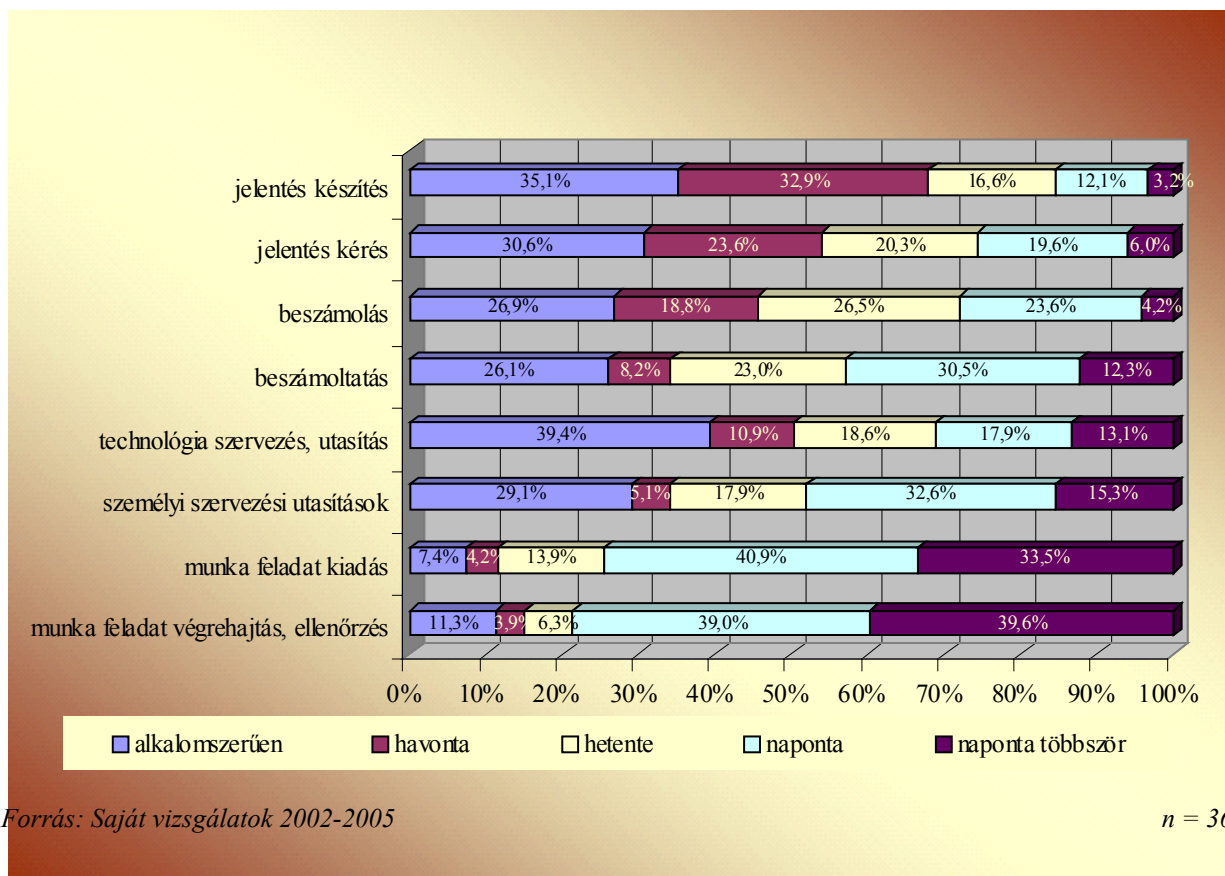
- *A szakmai kommunikációt befolyásoló tényezők elemzése alapján kimutattam, hogy a szervezeti struktúra és a szervezeten belüli kommunikációs vonalak kiépítettségének meghatározó szerepe van az információáramlásban. Az eredmények szerint a szakmai kommunikációban a tanácsadói struktúrák stabilitása, 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 fölfelé (felettes intézményi szektor felé) irányuló kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálati eredményeit mutatja a 3. 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 Sz/6 információs hiányosságok, az időhiány, az információhiányosságok és az SZ/6 szervezeten belül kijelölt hiv. kom. utak merevsége az információhiányhoz vezet.



- *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 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 szervezeti kommunikációs vizsgálatok során abból indultam ki, hogy milyen kommunikációs feladatokat kell ellátnia a szervezetek vezetőinek. A kommunikációs feladatok gyakoriság vizsgálatának összevont eredményeit a 4. ábra mutatja be. A kommunikációs feladatok gyakoriságának alakulását vezetési szintenként értékeltem.



Az ábra alapján a munka feladat végrehajtás, ellenőrzés a leggyakoribb kommunikációs feladat, közel 80%-os arányban naponta vagy naponta többször jellemző. Elsősorban alsó- és középszintű vezetői 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

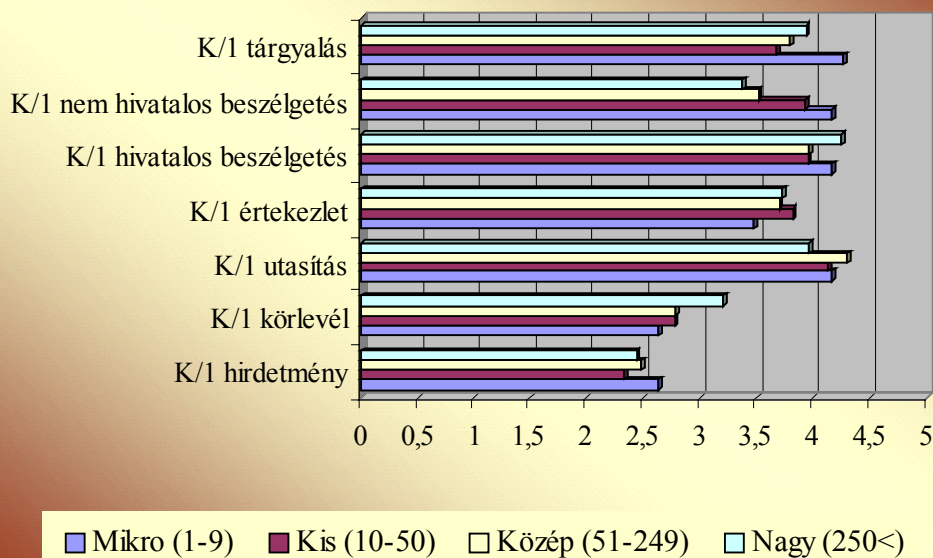
elhanyagolható a felsővezetőknél sem, ahol ez az arány 70%-ot közelíti. A munkakiadás hasonló arányú, mint annak ellenőrzése. A naponta, illetve naponta többszöri munkakiadás az alsó- és középszintű vezetőknél 80%-ban jellemző, míg a felsőszintű vezetőknél ez az arány 10%-kal kevesebb, mint annak ellenőrzése. A legnagyobb eltérés az alkalomszerű és a heti gyakoriság megjelölésénél tapasztalható. A felsőszintű vezetők kevesebb, mint fele annyi feladatot adnak ki alkalomszerűen, 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. A személyi szervezési utasítások leginkább naponta jellemzőek, vezetői szintenként közel hasonló, 30% feletti arányban, ugyanakkor alkalomszerűen elsősorban az alsószintű vezetők adnak ki utasításokat 37%-ban. A technológiai szervezés, utasítás alkalomszerűen 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%). A *beszámolás és beszámoltatás* alkalomszerűen 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 összejöveteleken kell ilyen kommunikációs feladatokat teljesítenie.

A *jelentés készítés és kérés* gyakoriság arányainál eltérések tapasztalhatók. Alkalomszerűen 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.

➤ *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 szerint a kommunikációs formák hatékonysága és gyakorisága összhangban van egymással. Ugyanazon szóbeli kommunikációs formák a leghatékonyabbak, mint amelyeket kutatásaim szerint leggyakrabban alkalmaznak a szervezeteknél.*

A kommunikációs formákra vonatkozó üzemméret szerinti analízis eredményeit ismerteti az 5. 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.

5. ábra: .



télésében

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

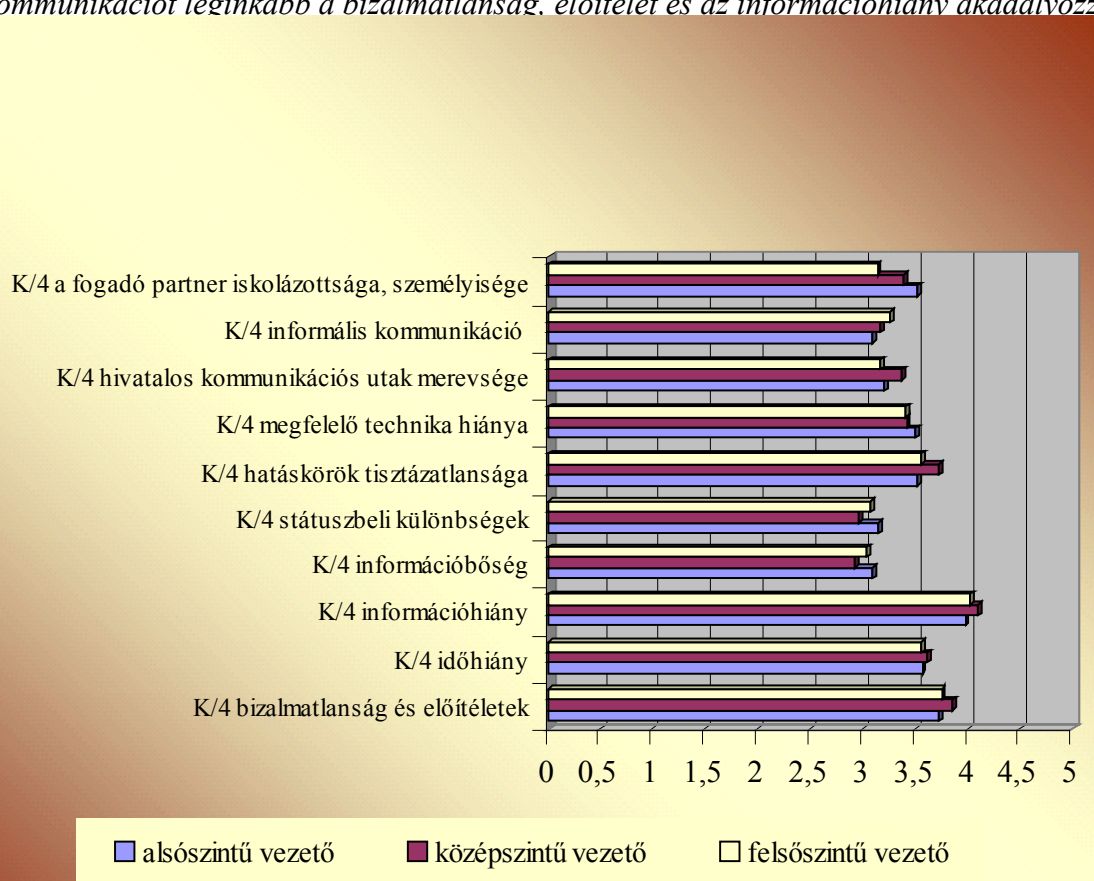
A kisméretű szervezeteknél kapott eredmények esetében a két legmagasabb minősítést kapott kommunikációs forma megegyezik a közepméretű szervezetekével. Ugyanakkor előtérbe került a nem hivatalos beszélgetés jelentősége, ami a harmadik legmagasabb minősítést kapta. Ezt követően az értekezlet tartották 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 hirdetemény és a körlevél.

- *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 ko
(6. ál

mutat
zik.



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

n = 365

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 felsőszintű vezetők

számára a hatáskörök tisztázatlansága okozza a következő legnagyobb problémát. Az alsószintű vezetők szerint a kommunikáció eredményességét legkevésbé az információbőség és az informális kommunikáció, például pletyka zavaró hatása befolyásolja. A közép- és felsőszintű vezetők a státuszbeli különbséget és az információbőséget minősítette a legalacsonyabb értékkel. 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 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.*

3. 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

- *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.*

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. Az elemzések alapján tíz főkomponensbe soroltam az egymással összefüggő tényezőket, amelyek hasonlóak varianciájuk alapján (3. táblázat). A táblázat megmutatja, hogy a kérdőíveken szereplő tényezők közül, melyek minősítései között mutatható ki egyértelmű kapcsolat.

- *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 adatok megoszlását és a vizsgált módok átlagos időértékének alapján kialakult rangsorát mutatja a 4. táblázat. 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, 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 előfordult 23 órás megfigyelés is. 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. A legmagasabb arányt egyértelműen a szervezeten belüli, a beosztottakkal folytatott közvetlen szóbeli kommunikáció teszi ki mind a hat vezetőnél. Ez egybeesik azzal az elgondolással, hogy az első számú vezetők számára kiemelt jelentőségű

a cégen belüli informálódás. A közvetlen, hivatalos, ügyfelekkel folytatott szóbeli kommunikáció öt szervezetnél kiemelkedő értékű. A tulajdonos vezetők fenntartják elsődleges hatásköri illetékességüket a külső kapcsolatok fenntartásában, jellemző, hogy ezen feladatot szűkkörűen delegálják.

4. táblázat

Az első számú vezetők kommunikációjának idő értékei

M.e.: perc

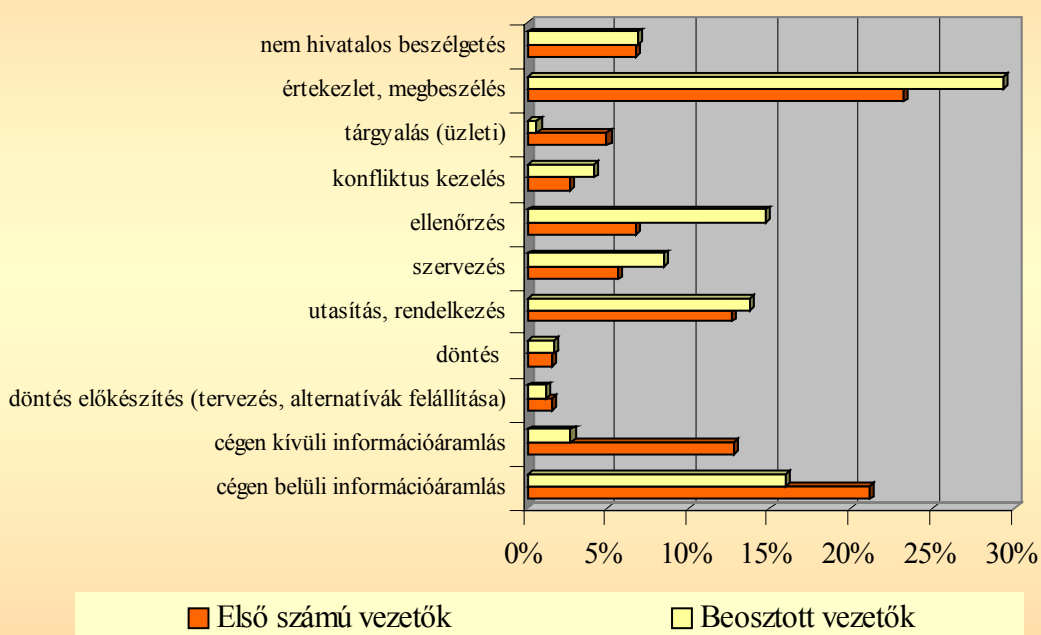
Kommunikációs módok	Összes perc	%	Szervezeti bontásban						Átlag	Rangsor
			A1	B1	C1	D1	E1	F1		
telefon (kimenő)	2175	11%	441	515	132	353	298	436	363	4
telefon (bejövő)	698	4%	110	81	157	112	90	148	116	7
közvetlen szóbeli kommunikáció (hivatalos - cégen belül)	7850	41%	1284	713	1926	1514	998	1415	1308	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	

Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

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 szervezetnél, míg a bejövő telefonhívás három szervezetnél képviseli a legalacsonyabb arányt.

➤ 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 a vezetői kommunikációban a döntések meghozatala inkább a beosztottak feladata. A kommunikáció során a vezetői kommunikációban a döntések meghozatala inkább a beosztottak feladata. A kommunikáció során a vezetői kommunikációban a döntések meghozatala inkább a beosztottak feladata.



Forrás: Saját vizsgálatok 2002-2005

Ha összehasonlítjuk a vezetők interakcióit megállapítható, hogy függetlenül a beosztástól, a legnagyobb arányt, több mint egyötödét a hivatalos megbeszélések képezik (7. ábra). A legnagyobb eltérés 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 vezetőkénél, de a cégen belüli információáramlás aránya is az első számú vezetőknél jellemzőbb. 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 összehasonlító vizsgálatok alapján megállapítható, hogy nincs olyan kommunikációs tevékenység, amely kizárólagosan az első számú, illetve a beosztott vezető kompetenciája lenne.

Az interakció vizsgálat eredményei szerint az első számú vezetők interakciós diagrammja nincs összhangban a vizsgált vezető beosztásából fakadó feladataival. Az első számú vezetőknél a tárgyalási, konfliktus kezelési 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.

➤ *Vezetési kérdések vizsgálatában elsők között 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.*

A vezetői kommunikációs vizsgálat során begyűjtött interakciós adatokra is végeztem 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 programot segítségével az interakció adatokra valószínűség becsléseket végeztem. Az interakciókra és vezetőtípusokra felállított modell programrészlete:

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

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 az esélye 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:

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

A program futási eredménye megmutatja, hogy mennyi a valószínűsége a beazonosított interakciók előfordulásának szervezetenként és vezetőnként. 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 konfliktus kezelési interakcióknak.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

- 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. 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 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 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 alapján 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 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.
- Vezetési kérdések vizsgálatában elsők között 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.

5. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

Könyvrészlet, fejezet:

1. **Dajnoki K.:** *Szervezeti kommunikáció* (9. fejezet) 102-111. p.
In.: *Vezetéseméleti ismeretek* (szerk.: Berde Cs.) Társszerzők: Berde Cs., Dienesné K.E., Gályász J., Juhász Cs., Szabados Gy., Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
2. **Dajnoki K.:** *Kommunikáció* (2.16. alfejezet) 28 p., *Kommunikáció* (3. fejezet) 32-52. p.
Dajnoki K. – Juhász Cs.: *Kommunikációs tréning* (4. fejezet) 53 – 57. p.
In.: *Vezetési esettanulmányok módszertana* (szerk.: Berde Cs.) Társszerzők: Berde Cs., Dienesné K. E., Gályász J., Juhász Cs., Szabados Gy., Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
3. **Dajnoki K. – Juhász Cs.:** *Kommunikációs alapismeretek* (1. fejezet) 7-21. p., *Szakmai és szervezeti kommunikáció* (2. fejezet) 22-37. p.
In.: *Vezetési ismeretek* (szerk.: Berde Cs. – Felföldi J.) Társszerzők: Berde Cs., Felföldi J., Szabados Gy., Szűcs I., Campus Kiadó, Debrecen, 2004.
4. **Dajnoki K.:** *A kommunikáció csatornái* (7/I. fejezet) 123-153. p., *Kommunikáció a szervezetben* (7/II. fejezet) 154-178. p.
In.: *Menedzsment nem csak vezetőknek.* (Szerk.: Bácsné Bába É. - **Dajnoki K.**) Társszerzők: Bácsné Bába É. – Berde Cs.– Dienesné K. E. – Juhász Cs. – Szabados Gy., Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 2005.

5. **Dajnoki K.:** *Szervezeti kommunikáció (15. fejezet)* 121-127. p.
In.: Menedzsment (Szerk.: Láczy M. – Berde Cs.) Társszerzők: Bácsné Bába É. - Berde Cs. – Bilanics Á. - Dienesné K.E. – Gályász J. – Juhász Cs. – Láczy M. – Szabados Gy. – Szilágyi B., Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, 2005.

Egyetemi jegyzet (társszerzőként):

6. Berde Cs. – **Dajnoki K.** - Dienesné K. E. – Gályász J. – Juhász Cs. – Szabados Gy.: Vezetési gyakorlatok és esettanulmányok. Vider-Plusz Bt., Egyetemi jegyzet, Debrecen, 2003. 29. p.

Lektorált tudományos közlemények:

7. **Dajnoki K.:** A szakmai és szervezeti kommunikáció tartalma. Agrártudományi közlemények (Acta Agraria Debreceniensis), Debrecen, 2002. 43-46. p.
8. **Dajnoki K.:** A vezetés és a kommunikáció összefüggései. Agrártudományi közlemények (Acta Agraria Debreceniensis), Debrecen, 2003. 248-255. p.

Konferencia előadások – lektorált:

9. **Dajnoki K.:** Szervezeti kommunikációs vizsgálatok a szaktanácsadók körében. Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés Nemzetközi Konferencia, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada 2002. 123-128. p.
10. **Dajnoki K.:** Connection between professional and organisational communications in agricultural extension. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, 2002. 194-199. p.
11. **Dajnoki K.:** Szakmai kommunikációs tapasztalatok a Jász-Nagykun-Szolnok megyei falugazdászok körében. „Innováció a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban” nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 2002. 185-190. p.
12. **Dajnoki K.:** The role of information in organisational communication. „Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén” nemzetközi konferencia CD kiadványa, Debrecen, 2003., összefoglaló: 238. p.
13. Berde Cs. – **Dajnoki K.** – Juhász Cs. – Szabados Gy.: The role of professional communication in the cooperation between organizations. „Aktuálne problémy manazmentu a marketingu vo vyucbe na vysokych skolách” Nemzetközi konferencia CD kiadványa, Nitra, 2003. 28-31. p.
14. **Dajnoki K.:** Fejlesztési lehetőségek a szakmai kommunikáció területén. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok CD kiadványa, Gyöngyös, 2004. összefoglaló: 254. p.
15. **Dajnoki K.:** Vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. XI. Ifjúsági Tudományos Fórum CD kiadványa, Keszthely, 2005.

Konferencia előadások – nem lektorált:

16. **Dajnoki K.:** A kommunikációs formák szerepe falugazdászok körében. XXIX. Óvári Tudományos Napok nemzetközi konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár, 2002., összefoglaló:137. p.

17. **Dajnoki K.**: Vezetési funkciók megvalósításának vizsgálata vezetői kommunikáció alapján. „Az Európai Unióban” nemzetközi konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár, 2004., összefoglaló: 17. p.

Posztterek - lektorált:

18. **Dajnoki K.**: Subject-matter of professional and organisational communications considering agricultural extension. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, 2002. 200-205. p.
19. **Dajnoki K.**: The role of communication in conflict management. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, CD kiadvány, Gyöngyös, 2004. összefoglaló: 282. p.

Posztterek – nem lektorált:

20. **Dajnoki K.**: Falugazdászok feladatainak összehasonlító vizsgálata. XXIX. Óvári Tudományos Napok nemzetközi konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár, 2002., összefoglaló: 138. p.
21. **Dajnoki K.**: Szervezeti kommunikációs tapasztalatok mezőgazdasági szervezetek körében. „Az Európai Unióban” nemzetközi konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár, 2004., összefoglaló: 90. p.

Összefoglalók:

22. **Dajnoki K.** – Juhász Cs. – Szabados Gy. – Tóth A.: Első számú vezetők kommunikációjának időérték elemzése. „Közép –Európa mezőgazdasága – lehetőségek és kockázatok” XLVII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó kiadványa, Keszthely, 2005., összefoglaló: 262. p.
23. **Dajnoki K.** – Szabados Gy. – Tóth A. – Juhász Cs: Kommunikációs vizsgálatok különböző szervezeti formákban. „Közép –Európa mezőgazdasága – lehetőségek és kockázatok” XLVII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó kiadványa, Keszthely, 2005., összefoglaló: 279. p.