

Vezetési feladatok változásainak vizsgálata

Bilanics Ágnes

Nyíregyházi Főiskola,

Gazdasági- és Társadalomtudományi Főiskolai Kar, Nyíregyháza
bilanics@nyf.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A vezetés tartalmának meghatározását nehézkessé teszi a gyakran tapasztalt terminológiai bizonytalanság. A vezetéselméleti fogalmak különböző értelmezésben élnek nemcsak a köztudatban, hanem még a témában elismert szakemberek, kutatók, oktatók körében is. Ennek okai a történelmi előzményekben, az eltérő társadalmi környezetben, szemléletmódban és megközelítésben kereshetők. A fogalmak definiálása, tartalma a társadalmi, gazdasági változásokkal párhuzamosan módosult, fejlődött (Berde, 2001). Az utóbbi évtized gazdasági változásainak következményei nagymértékben befolyásolták a vezetés működésének feltételeit, a vezetési struktúrákat, a vezetési feladatok rangsorát, fontosságát. A vállalati méretek differenciálódása, a kis- és közepes méretű vállalatok számának növekedése, a termelési szerkezet egyszerűsödése, a vezetési szintek csökkenése, a tulajdonosi pozíciók erősödése, a piaccgazdasági környezet folyamatos változása, mind olyan hatások, amelyek a vezetési feladatokat is befolyásolják, meghatározzák, illetve folyamatosan módosítják.

Mindenki tudja, hogy mit csinál egy vezető, mégsem könnyű meghatározni, hogy mit is csinál egész nap, mivel a munkája olyan összetett tevékenység, melyben a vezetési feladatok egymásba épülve komplexen vannak jelen. Ennek ellenére a vezetői tevékenységben megjelenő egyes vezetési feladatok jól definiálhatóak, egymástól jól elkülöníthetőek, ami lehetőséget ad arra, hogy a különböző vezetői feladatokat önállóan vizsgálhassuk, elemezhesük.

Ezen dolgozat célja egy megkérdésen alapuló kérdőíves vizsgálat eredményein keresztül bemutatni, hogy a vezetők szerint a vezetési feladatok megítélése az utóbbi húsz évben milyen mértékben változott, illetve a vállalathoz való kötődés mértéke alapján milyen mértékben differenciálódnak az alkalmazott vezetési feladatok?

Kulcsszavak: vezetői munka, vezetési feladatok

SUMMARY

Determining the scope of management is difficult owing to the terminological uncertainty, which can be experienced often. The terms of management theory are interpreted differently not only by the general public but also by the highly recognised specialists, researchers, and instructors of this special area. The reasons for this can be found in historical preliminaries, the different social environment, attitude and approach. The definitions and the content of the terms have been modified and developed in parallel with the social and economic changes (Berde, 2001). The consequences of the economic changes of the past decade have significantly affected the conditions for the operation of management, the management structures, the ranking and importance of management tasks. The differentiating of corporate sizes, the increase in the number of small and medium-sized enterprises, the simplification of the production structure, the decrease in management levels, the strengthening of proprietary

positions, and the continuous changing of the market economic environment are all influences that also affect, determine and continuously modify the management tasks.

Everyone knows what a manager does. Still, it is not easy to determine what it does all day as his or her work is such a complex activity where the management tasks are present in a complex way, weaved into each other. Nevertheless, the separate management tasks appearing in the management activity can be defined well, can be separated from each other clearly, enabling us to study and analyse each management task separately.

Based upon the findings of a face-to-face questionnaire survey, this essay aims to present that, according to the managers, to what extent the judgement of management tasks has changed and to what extent the applied management tasks specialise based upon the extent of relation to the company.

Keywords: managerial work, management tasks

A KUTATÁS HÁTTERE, A PROGRAM RÖVID BEMUTATÁSA

„A vezetés a menedzsment része, nem pedig egésze. (...) A vezetés annak a képessége, hogy rávegyünk másokat meghatározott célok felé való lelkes törekvésre. Ez az emberi tényező, ami összetartja, és a célok felé haladásra ösztönzi a csoportot. Az olyan menedzselési tevékenységek, mint pl. a tervezés, a szervezés és a döntés a szunnyadó selyemgubók, míg a vezető a motiváció energiájának gyűjtőszerkezetét süti el az emberekben, és a célok felé vezérli őket” (Benedek, 1998).

A vezetés fogalmát többféle közelítésben lehet magyarázni:

- a vezetés olyan tevékenység, melynek során meghatározzák a célokat, és azok eléréséhez vezető utakat és módszereket,
- a vezetés lényege az emberek befolyásolása, azaz rá kell őket venni, hogy abba az irányba menjenek, amelyet a vezetés fontosnak tart,
- a vezetést fel lehet fogni változtatási tevékenységnek, amely során a vállalkozásban kedvező változásokat segítünk létrehozni,
- a vezetés természetének vizsgálói szívesen fogják fel ezt a munkát a hatalom gyakorlásának, a vezető és a beosztottak viszonyát tekintik meghatározónak,
- a vezetés az üzleti életben a sikergyártás tudománya (Angyal, 1999).

Berde (2000) szerint a vezetés olyan tudatos tevékenység, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amely révén a szervezet realizálja céljait, és biztosítja a résztvevőknek összhangját.

A fenti megközelítéseknek a különbözőségük mellett közös a vezérfonala, hisz a vezetési funkciók mindegyikjük nézőpontja szerint jól elhatároltak és egyfajta logikai sorrendbe rendezettek, sorrendjük a vezetői gyakorlatban szükségképpen kötött, de nem mereven elhatárolódó, egymással össze nem függő tevékenység.

Ezért minden szinten minden vezetőnek foglalkoznia kell ilyen tevékenységekkel, az azonban már a szervezet helyzetén és a vezető abban elfoglalt helyén múlik, hogy milyen arányban végzi azokat a munkája során.

A vezetők nem egyforma mértékben, arányban és tartalommal gyakorolják a vezetési funkciókat. Azt, hogy ki mennyi időt és erőfeszítést szentel egyiknek-másiknak, a következők befolyásolhatják:

- Milyen vezetési szinten található a vezető (felső-, közép- vagy alsó szintű vezető),
- Milyen szervezeti funkcionális területen dolgozik (K+F, termelés, értékesítés, pénzügy, számvitel, stb.),
- Beosztottjai mennyire igénylik a részvételt az egyes tevékenységek esetében,
- Milyen vezetői szerepfelfogást alakított ki és fogadott el maga számára,
- Feladatköre és jogosítványai hogyan illeszkednek a szervezetre jellemző hatásköri és munkamegosztásba, szabályozásba (Dobák, 1996).

A VIZSGÁLATOK MÓDSZERE

A vezetői munka sokoldalúságát, lényegét talán legjobban történelmi szemléletben érthetjük meg, ahogyan az a történelmi fejlődés során szükségszerűen alakult. A történelmi fejlődés során különböző szervezetek, elsőként a vezetési feladatok illetve a társadalom működtetésének megszervezése során jelentkeztek, mint egy ország vagy hadsereg irányítása. A másik megjelenési terület a munkavégzés, munkafolyamatok szervezése volt (Berde, 2003).

Ez a párhuzamos gondolkodásmód az alapja a Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Vezetéstudományi Tanszéke kutatási programjának, amely „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” címet viseli. A kutatás struktúrája a vezetési feladatok Donelly és mtsai (1992) által összeállított csoportosítását követi. E szerint a vezetési feladatok három nagy csoportra bonthatóak: szervezetmenedzsment; emberi erőforrás menedzsment; folyamatmenedzsment. Kutatómunkám választott témája a szervezetmenedzsment kutatási területen belül szervezeti formák és a vezetési feladatok témakörbe illeszkedik.

Az általunk alkalmazott módszerrel jól megállapítható és kvantifikálható a vezető értékítélete saját feladatáról, szervezetében elvégzendő tevékenységéről. A probléma azonban az, hogy a vezetői feladatok összefüggéseit, egymásra hatását, komplexitását ezzel a funkcionális vizsgálati

módszerrel nem lehet jól feltárni. Az egyes feladatok a vezető munkájában nem elkülönülten, hanem egymásba épülve vannak jelen. Az egyes funkciók elméleti absztrakciók révén különíthetők csak el, a valóságban ez nem így jelenik meg. Berde (2007) szerint „a vállalati gyakorlatban dolgozó vezetők nem engedhetik meg maguknak, hogy egymástól elszigetelten kezeljék a vállalati funkciókat. Ezt ma már az integráció és a folyamatszemplélet gyakran hangzottatott elvei is nehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet is párhuzamosan vizsgáljanak”.

Ezen megfontolás alapján a funkcionális vizsgálataimmal párhuzamosan a vezetési feladatok változásának elemzését is elvégeztem. Az volt a célom, hogy folyamatában is bemutassam azokat a változásokat, amelyek a vezetési munkában az utóbbi évtizedekben megjelentek. Ennek megfelelően doktori munkámban két vizsgálati eljárást alkalmaztam: a funkcionális megközelítést „feladtvizsgálatoknak”, a folyamatszempléletű megközelítést „a vezetési feladatok változásvizsgálata” címmel neveztem el.

A kutatómunkámat mindkét vizsgálat esetében kérdőíves interjúra építettem. A dolgozat elkészítéséhez a kérdőíves felmérést Cseh-Szombati és Ferge (1971) és Babbie (1998) ajánlásai alapján, mint vizsgálati módszert választottam. A kérdőívek irányítottak és zártak, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. A zárt kérdőív előnye, hogy könnyen feldolgozható, és az egyes kérdőívek egységes jellege miatt könnyebb a kapott eredményeket is általánosítani (Lehota, 2001).

Jelen esetben a megkérdezetteknek 1-5-ig terjedő skálán kellett minősíteni a megadott tényezőket. A kérdőív kérdéseire adható válaszpontszámok értékelése ordinális (rangsor) skála segítségével történik. Az ordinális skála az egyes tényezőket az intenzitás sorrendje alapján különbözteti meg. A sorrendbe állítás nem jelenti azt, hogy mérni tudnánk, az egyes pozíciók közt mekkora a különbség. A kialakult rangsor csak sorrendet jelent, az egyes pozíciók közti különbség nem állandó. Lehota (2001), valamint Somogyi és Lakner (2002) szerint zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem ajánlatos részletesebbet használni, mert a megkérdezettek nagyobb része nem elég érzékeny a részletesebb árnyalatokra.

Ezeket a válaszokat a vizsgálatok során önálló minősítő tényezőként kezelem. A kérdőív lehetőséget ad minden egyes vizsgált problémakörnél egyéb, általam nem vizsgált, de a megkérdezett számára fontos befolyásoló tényező értékelésére is. Ez által az interjú folyamatosan bővíthető és továbbfejleszhető. Mivel a megkérdezett vezetők ezzel a válaszadási lehetőséggel nem kívántak élni, elemzésre alkalmas információkat nem adtak, ezáltal a kérdőív zárt kérdőívként kezelhető. 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 ismerv

volt a kor, a végzettség, a nem, a beosztás, a vizsgált szervezeti forma, az alkalmazotti létszám alapján a szervezet mérete illetve a vizsgált ágazat.

A kérdőívek adatait csoportonként dolgoztam fel. A kérdés jellegétől függően 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.

A funkcionális szemléletű feladat vizsgálata mellett vezetési feladatok változásának vizsgálatára önálló kutatást végeztem. A funkcionális vizsgálatok eredményeinek kidolgozása és értékelése után az a meggyőződésem alakult ki, hogy megállapításaim statikusak egy adott időpontra, a vizsgálat időpontjára vonatkoznak. Doktori témavállalásomban a vezetési feladatok változás vizsgálatát tűztem ki célul. Mivel a funkcionális feladat vizsgálatból erre nem tudok megállapításokat levonni, ezért ezek után döntöttem úgy, hogy újabb vizsgálatot kezdeményezek, amely folyamatszemléletű kérdőívre alapozott. Célom eléréséhez egy 40 elemű vezetői mintán keresztül kérdőíves vizsgálatokat végeztem, melynek célja volt feltárni és megmagyarázni a vezetési feladatok változásait.

Kérdőív jellegzetessége, hogy a feladatvizsgálatokhoz képest közel azonos és új témák vizsgálatát is felvállalta, múlt, jelen, jövő idődimenziókat alkalmazva. Ebben az esetben a megkérdezetteknek ugyancsak 1-5-ig terjedő skálán kellett minősíteni a megadott tényezőket.

Célom megmutatni, hogyan látták ezeket a feladatokat múltban, ítélik meg jelenben, prognosztizálják jövőben napjaink vezetői. A múlt, jelenre, jövőre vonatkozó értékeléssel az volt a célom, hogy bemutassam a vezetési feladatok megítélésében bekövetkezett változásokat. A fentiek alapján ezzel a kutatással a következő alapkérdésekre kerestem a választ:

- A vezetők szerint a vezetési feladatok megítélése az utóbbi húsz évben milyen mértékben változott?
- A szervezetek vezetőinek milyen a viszonya a vezetéshez, mely vezetési feladatokat látják el a jövőbeni fennmaradás szempontjából döntőnek?
- Mennyire tanultak, képzettek a megkérdezett vezetők?
- Hogyan prognosztizálja a vállalatvezetés feladatainak jövőjét a jelenlegi tapasztalataik alapján?

A FELADAT VIZSGÁLATNÁL ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK

A begyűjtött adatokat többféle szempontból, többféle statisztikai módszerrel elemeztem. A nagy elemszámú minták, azaz a sokaságok összetétele, megoszlása leíró statisztikai módszerekkel jól kimutatható. A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban a számtani átlagot használja (Hunyadi és mtsai, 2001). A medián a rangsorolt adatok

$(n+1)/2$ -dik elemének értéke, a nagyság szerint rendezett adatsorának közepén helyezkedik el. A módusz a statisztikai sorban leggyakrabban előforduló ismérverték, amely köré tömörül a legtöbb elem értékadata (Falus és Ollé, 2000).

Az átlagpontok értékeire épültek a rangsorelemzések és megoszlási vizsgálatok (Ertsey és Mainsant, 1993; Ertsey és Fenyves, 2003). A megoszlási viszonyszám egyenlő a sokaság szóban forgó része és a teljes sokaság hányadosával. Ezen érték százalékos formája határozza azt meg, hogy milyen arányban van jelen az adott részsokaság a teljes sokasághoz képest (Szűcs, 2002). Természetesen miközben nagyszámú változó vizsgálata lehetőséget teremthet a változók közötti függetlenség esetén nagyon részletes kép és részletekbe menő hipotézisek kialakítására, a sok változó használata nehezíti is a megfelelő átfogó kép kialakítását. Elveszve a részletekben, nem derülnek ki a fontos általános összefüggések, és azok kapcsolata egymással is rejtve marad. Másrészt a nagyszámú változó kezelése technikailag is nehéz feladat elé állítja mind az elemzőt, mind pedig az elemzés olvasóját (Münnich és mtsai, 2006). Vizsgálataimban a változók nagy száma miatt adatsökkenésre illetve összegzésre volt szükség. Annak a kérdésnek az ellenőrzésére, hogy az általam vizsgált mintában vannak-e egymással valamilyen összefüggést mutató változók, és ezen változók csoportosíthatók-e, először főkomponens-analízist, majd faktorelemzést végeztem. Dolgozatomban a 115 vizsgált változóból a módszer segítségével 41 főkomponenst alakítottam ki.

A kutatási munkában a vezetőktől beérkezett kérdőíveket kódoltam, majd több adatbázist hoztam létre.

A matematikai-statisztikai elemzéshez SPSS programcsomagot használtam. A kifejtés során eredményeimet grafikonok és táblázatok segítségével tettem szemléletesebbé. Az eredménytáblák közül azokat jelenítettem meg grafikusán, amelyek a vizsgálat szempontjából jelentős eredményeket, illetve érdekesnek tűnő kapcsolatokat mutatnak be.

A VEZETŐI FELADATOK RANGSOR- ÉS MEGOSZLÁSVIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI

Dolgozatom ezen fejezetében arra kerestem a választ, hogy a megkérdezett vezetők hogyan viszonyulnak az alapvető vezetési feladatokhoz napjainkban, saját szakmai tapasztalataik alapján hogyan ítélik meg a leggyakoribb vezetési feladatok jelentőségét. Kérdéseim megválaszolásához empirikus adat-felvételezésen alapuló elemzéseket végeztem. Célom eléréséhez egy 421 elemes mintán kérdőíves felmérést valósítottam meg, majd az ebből készített adatbázisból matematikai-statisztikai eljárásokkal összehasonlításokat végeztem. Jelen esetben a 14 kérdésben 10 vezetési feladatra vonatkozó rangsorvizsgálatok eredményeit mutatom be és értékelem. A vizsgálat egyik fő hozadékának tartom, hogy a vizsgált hazai működő szervezetek vezetési gondolkodásmódjából próbáltam

megállapításokat tenni. Célom volt a válaszadók egyéni szubjektumainak, észleléseinek és meggyőződéseinek, értékesítéseinek azonosítása.

Ebben a fejezetben a vizsgálatok struktúrája szerint először az alapvető vezetési feladatok

értékelését végeztem el, majd ezt követte a leggyakoribb vezetői feladatok bemutatása és elemzése. Alapvető vezetői feladatnak a vezetési munka Fayol által is megfogalmazott leggyakrabban előforduló tevékenységeit tekinttem.

1. táblázat

A vezetői feladatok minősítése

	Átlag(1)	Medián(2)	Modusz(3)	Szórás(4)	Rangsor(5)
Vállalaton belüli információszerzés(6)	4,19	4	5	0,936	1
Döntési feladatok(7)	4,13	4	5	0,932	2
Szervezési feladatok(8)	4,04	4	4	0,934	3
Ellenőrzés(9)	4,03	4	4	0,948	4
Utasítás, rendelkezés(10)	3,82	4	4	1,004	5
Tervezési feladatok(11)	3,81	4	4	1,067	6
Vállalaton kívüli információszerzés(12)	3,69	4	4	1,149	7
Személyzeti feladatok(13)	3,34	3	4	1,079	8

Forrás: saját vizsgálatok(14)

n=421

Table 1: Qualification of managerial tasks

Average(1), Median(2), Modus(3), Diffusion(4), Rank(5), In-company information collection(6), Decision tasks(7), Organising tasks(8), Supervision(9), Command, direction(10), Planning tasks(11), Out-of-company information collection(12), Personnel tasks(13), Source: my researches(14)

A 1. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy az összesített átlagot tekintve szinte minden vezetői feladatot viszonylag magas, 3,69 feletti pontszámmal minősítették a megkérdezett vezetők. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezett szervezetek vezetői tisztában vannak a vezetés jelentőségével, felelősségével, minden tényezőt egyaránt fontosnak tartanak a hatékony vezetéshez. A rangsort megvizsgálva megállapítható, hogy a legjelentősebb vezetési feladatnak a vállalaton belüli információszerzést tekintik. Ez a megállapításom egybeesik a tanszéken folyó más kutatások eredményeivel, miszerint az egyes vezetési módszerek eredményességének vezetői megítélése alapján felállított rangsor első helyén a kétirányú kommunikációt jelölték meg a vezetők (Dajnoki, 2005; Szima, 2002; Dienesné és Barta, 2002; Juhász, 2004; Kerékjártó, 2004).

Vizsgálati eredményeim szerint fontos szerep jut a döntési és szervezési feladatoknak is. A döntés valóban nélkülözhetetlen vezetői tevékenység, bár nem kizárólagosan az, a vizsgálat eredményei alapján mégis még napjainkban is a hatalmi helyzet egyik legismertebb megjelenése. A szervezés fontossága is indokolt, mivel a működés kialakítása és folyamatos javítása nélkül a legjobb döntés kivitelezése is akadályokba ütközik.

A legalacsonyabb minősítést a személyzeti feladatok tényező kapta, valószínűleg azért, mert a vezetők úgy érzik, a többi tényező fontosabb, jelentősebb szerepet játszik egy vezető mindennapjaiban, és látszólag jobban hozzájárul a szervezet hatékonyságához. A másik magyarázat az lehet, hogy a szervezet vezetői nem érzik teljesen saját feladatuknak a személyzeti problémák megoldását, mivel a legtöbb nagyobb szervezetnél humánpolitikai osztály működik, és bár a végső döntést a szervezet vezetői hozzák, a mindennapos

problémákat az osztályon dolgozóknak kell megoldani.

A vezetési feladatok fontosságának összesítő vizsgálata mellett részletező elemzéseket is végeztem. Célom az volt, hogy megvizsgáljam, a vállalati jellemzők hogyan befolyásolják a vezetési feladatok fontosságának megítélését. Vizsgálataim alapján az alábbi fő megállapításokra jutottam:

- A vezetési feladat vizsgálatok eredményei szerint az információszerzés az egyik legfontosabb vezetői funkció közé sorolható. Eredményeim szerint ezt a vezetési feladatot a megkérdezett vezetők az egyik legfontosabb tényezőnek ítélik. A vezetők az információt leginkább törvényekből, rendeletekből, szakmai kapcsolatokból, saját tapasztalatokból és munkahelyi információs rendszerekből szerzik. Kifejezetten igaz ez a közigazgatási szektor válaszadóira. Legkevesebb információértékkel a napi sajtó és média rendelkezik.
- A megkérdezett vezetők döntő többsége a döntési feladatok esetében magas pontokkal osztályozta a vizsgált tényezőket, tehát jól látható, hogy a hatásuknak jelentős szerepet tulajdonítanak. A legmagasabb átlagpontszámot a hasznosság-eredményesség-gazdaságosság, valamint a szervezet érdekeinek figyelembevétele kapták. Kisebb jelentőséget tulajdonítanak döntéshozataluknál az érzelmi beállítódottságnak illetve saját érdekük érvényesülésének. A legfontosabb döntésbefolyásoló tényezőnek a hasznosságot, a szervezet érdekét és a saját vezetői tapasztalatokat minősítették.
- Legmagasabb átlagpontszámokat a szervezési feladatok vezetői vonatkozásai, a termelési tevékenységek szervezése, és a részfeladatok közti munkamegosztás kapta. A részfeladatok átlagpontszámai 3,6 és 4,10 között mozognak.

- Az általam megkérdezett vállalkozások vezetői közül a legtöbbben maximális pontszámmal illették az ellenőrzési feladatok közül a határidők betartását, és vezető általi ellenőrzés fontosságát. Érdekesnek találom, hogy a legtöbb megkérdezés esetében a technológiai fegyelem betartásánál, illetve a folyamatba épített ellenőrzésnél fontosabbnak tartják a határidők betartását.
- A tervezés részfeladatai átlagosan 3,11-3,85 pontot kaptak. Ez a vezetési funkció tehát kevésbé népszerű a vezetők körében, mint számos más feladat. Az 1. táblázatban is megfigyelhető, hogy az alapvető vezetői feladatok rangsoránál a tervezés 3,81 átlagpontot kapott, mellyel a rangsorban a vezetők számára fontosság szempontjából az utolsó előtti helyen szerepel. A tervek fő dimenziója a rövid távú gondolkodás mellett a felettegek igényeinek történő megfeleltetése volt.
- A vizsgált vállalkozások vezetői átlagosan 3,34 ponttal értékelték a személyzeti feladatokat. Ez az a vizsgált funkció, mely a legkevesebb pontot kapta annak ellenére, hogy a mintában szereplő vállalkozások döntő többsége 50 főnél többet foglalkoztat. Mivel a vezetők és menedzserek mindennapjait jelentős részben az emberekkel kapcsolatos problémák megoldása és az emberekben rejlő lehetőségek feltárása tölti ki, ezért az emberi erőforrások kezelése stratégiai kérdés kell hogy legyen. Ennek ellenére a megkérdezettek mégsem tulajdonítottak akkora jelentőséget ennek a funkciónak, mint például az ellenőrzésnek, a szervezési, döntési vagy információs feladatoknak
- A kérdőív egyik vizsgált problémaköre a motiváció. Vizsgálataim szerint a fizetés motiváló ereje a többi tényezőhöz viszonyítva még mindig kiugró jelentőségű. Fontosnak tartják a vezetők a célok ismeretét, és az önálló feladatvégzést is. Legalacsonyabb átlagértékeket és mediánt a munka változatossága, a rotáció, és a fizetés csökkentéssel, pozícióvesztéssel járó megoldások kapták.
- A megkérdezett vezetők szerint a szervezetekben az információs hiányosságok és a hatáskörök felelősség tisztázatlansága és státuszbeli különbségek okozzák a legtöbb konfliktust.
- A sikeres menedzsment törekszik a konfliktuscsökkentő stratégiák alkalmazására, a konfliktus menedzselésére. Leghatékonyabb megoldásnak a vezetők a közös cél megtalálását tartják, legtöbb vezető ezt a kérdést 5-ös pontszámmal értékelt. A válaszok alapján csak ebben a kérdéscsoportban találok olyan részfeladatot, melyet a megkérdezettek zömmel 1-re értékelték. Ilyen megoldás a megvásárlás, megvesztegetés.
- A megkérdezéseimben a különböző kommunikációs formák szervezeten belüli dominanciáját, illetve a kommunikációt akadályozó tényezőket vizsgáltam. Az általam vizsgált szervezetek vezetői a formális (szervezeti

út által kijelölt) kommunikációt, azon belül is az értekezletet preferálják. Legalacsonyabb átlaggal (2,26) és mediánnal (2) az információs kommunikációt minősítették. A nem formális információ alacsony jelentőségű a vezető számára, hatékony kommunikációt akadályozó ereje mégis erős.

- A minőségi termelés részfeladatainak vizsgálatánál a vezetők magas pontszámmal (medián 5) illették a minőség mérését, illetve a minőségügy feladatait. Minőségi termelés szempontjából a vélemények alapján a vállalati és termelési kultúra az, ami legkevésbé befolyásoló.

A funkcionális szemléletű feladat vizsgálata mellett vezetési feladatok változásának vizsgálatára olyan önálló kutatást végeztem, amely folyamatszempléletű. Céлом eléréséhez egy 80 elemű vezetői mintán keresztül kérdőíves vizsgálatokat végeztem, melynek célja volt feltárni és megmagyarázni a vezetési feladatok változásait.

Ez a vizsgálat a feladatvizsgálatokhoz képest közel azonos, és új témák vizsgálatát is felvállalta, múlt, jelen, jövő idődimenziókat alkalmazva. A vezetői feladatok jelentőségének megítélését szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat

A vezetői feladatok jelentőségének megítélése a múltban, jelenben, jövőben

Vezetői feladatok(1)	Múlt átlaga(2)	Jelen átlaga(3)	Jövő átlaga(4)
Tulajdonosi feladatok gyakorlása(5)	2,70	4,10	4,64
Döntéshozatal(6)	3,35	4,60	4,88
Ellenőrzés, teljesítménymérés(7)	3,65	4,60	4,78
Motiválás(8)	2,78	4,43	4,88
Tájékozódás, tájékoztatás(9)	3,25	4,28	4,72
Humán erőforrás menedzsment(10)	2,71	4,15	4,69
Kapcsolattartás, kapcsolatépítés(11)	3,63	4,35	4,64
Konfliktuskezelés, zavarelhárítás(12)	3,58	4,60	4,64
Rendelkezés, utasítás, szabályozás(13)	4,04	4,48	4,64
Szervezés(14)	4,00	4,75	4,79
Tervezés(15)	3,75	4,78	4,97

Forrás: saját vizsgálatok(16)

n=80

Table 2: Judging the significance of managerial tasks in the past, present and future

Managerial tasks(1), Past average(2), Present average(3), Future average(4), Fulfilment of proprietary tasks(5), Decision making(6), Control, performance measurement(7), Motivating(8), Getting and providing information(9), Human Resource Management(10), Keeping and establishing contacts(11), Conflict management, disorder relief(12), Command, instruction, regulation(13), Organising(14), Planning(15), Source: my researches(16)

A vezetői feladatok megítélésének változásaiban megkérdéseim alapján az alábbi fő tendenciák a jellemzőek:

- Egyértelműen megállapítható, hogy a menedzsment feladatok az idő múlásával jelentősen felértékelődtek, a menedzsment szemlélet napjaink vezetőiben (a tulajdonos és alkalmazott vezetők esetében) egyaránt felerősödött. Minden vizsgált feladatot legalacsonyabb átlagpontszámmal értékelték a múltban, magasabbal a jelenben, illetve legmagasabbal a jövőbe prognosztizáltak a megkérdettek. Ez azt jelenti, hogy a vezetők tisztában vannak a vezetés jelentőségével, illetve felelősségével.
- Új feladatként jelenik meg a tulajdonosi feladatok gyakorlása, melynek a megkérdettek igen komoly jelentőséget prognosztizálnak a jövőre vonatkoztatva. Ezen kérdés részletező vizsgálataiból kiderül, hogy a vagyon védelmét, a fejlesztések, beruházások megvalósulásának menedzselését, illetve a folyamatos működéshez szükséges pénzszerzést és követelések realizálását – mint vezető feladatokat – tekintik a vezetők a legfontosabb jelenlegi és jövőbeni tulajdonosi-vezetői feladatoknak egyaránt.

- A klasszikus Fayoli vezetési feladatok (döntés, utasítás, rendelkezés, tervezés, szervezés, ellenőrzés) a vezető hatalom elemeiként mind a jelenben, mind a jövőben magas átlagpontokat szereztek.
- Kiemelt szerep tulajdonítható a jövőben a hatalom szimbólumát képző döntéshozatal mellett a tervezésnek. A tervezés egy olyan folyamat, melyben a különböző lehetséges cselekvési alternatívák között választunk. Annak ellenére, hogy a változó piaci-gazdasági-társadalmi körülmények között a tervezés és azok kivitelezése nehezebb, a vezetőknek mindig szükségük lesz arra, hogy kapaszkodójuk, stratégiájuk, koncepciójuk legyen vállalatuk irányításához. Tervek, célok hiányában vállalatunk hajójának kormányzásához egyik szél sem jól fúj.
- A döntési és tervezési feladatokon túl napjaink egyik legnagyobb vezetői kihívása az embereket rávenni arra, hogy dolgozni akarjanak, illetve elérni azt, hogy a vállalat céljai számukra is vonzóak legyenek. Véleményem szerint motivációs rendszer kialakítása a jelenben és jövőben egyaránt kiemelt jelentőségű.

IRODALOM

- Angyal Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Babbie E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Benedek I. (1998): Professzionális intézményvezetés. Raate Kiadó, Budapest.
- Berde Cs. (2000): A vezetési feladatok változása. XXVIII. Óvári Tudományos Napok Nemzetközi Konferencia kiadványa IV. kötet, Mosonmagyaróvár.
- Berde Cs. (2001): A vezetési feladatok változása a mezőgazdasági innováció folyamatában. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban Tudományos Rendezvény kiadványa, Gödöllő, 480-484.
- Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Berde Cs. (2007): Folyamatszemlélet és funkcionalitás a vezetéskutatásban. Erdei Ferenc Tudományos Konferencia, Kecskemét.
- Cseh-Szombati L.-Ferge Zs. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest.
- Dajnoki K. (2005): Szervezeti és szakmai kommunikációs vizsgálatok. Doktori értekezés, Debrecen.
- Dienesné, K. E.-Barta, Á. (2002): Competency-models in Rural Development. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés” nemzetközi konferencia, II. kötet, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada, 95-99.
- Dobák M. (1996): Szervezeti Formák és Vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Donelli, J. H.-Gibson, J. L.-Ivusiccevic, J. M. (1992): Fundamentals of Management. Iwwin, New York.
- Ertsey, I.-Mainsant, R. (1993): La filiere de foie gras hongroise renforce sa cohésion pour traverser sans dommage l'actuelle période de mutation. Économie Rurale, Paris.
- Ertsey I.-Fenyves V. (2003): A gazdasági elemzés során alkalmazott alapvető elemzési módszerek. In.: Gazdasági adminisztráció, szerződések. Szerk.: Bács Z.-Orbán I., Campus Kiadó, Debrecen.
- Falus I.-Ollé J. (2000): Statisztikai módszerek pedagógusok számára. Okker Kiadó, Budapest.
- Hunyadi L.-Mundruczó Gy.-Vita L. (2001): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest.
- Juhász Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen.
- Kerékjártó G. (2004): Változásmenedzsment vizsgálatok egyes Hajdú-Bihar megyei élelmiszer-gazdasági társas vállalkozásoknál. Doktori értekezés, Debrecen.
- Lehota J. (szerk.) (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
- Münnich Á.-Nagy Á.-Abari K. (2006): Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára, Debrecen: Bölcsész Konzorcium. (<http://psycho.unideb.hu/statisztika>) ISBN: 963 9704 04 0
- Somogyi S.-Lakner Z. (2002): Magyar agrárvállalkozások helyzete és stratégiái az Európai Unió kapujában. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Kiadványa, 3. kötet, Gyöngyös.
- Szima, M. (2002): Management Functions in the Implementation of Decisions. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés” nemzetközi konferencia, II. kötet, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada.
- Szűcs I. (2002): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó, Budapest.