

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA:^{*} Az idő, mint a vezetői munka erőforrása

Abstract

The role of the time factor in management is increasing. Change directs attention to the time factor from the point of view of the organisation, and management does the same from that of the person. I examined the time management practice of managers of organisations related to agribusiness, and the reaction time characterising the adaption ability of the organisations through a questionnaire survey. I analysed the collected data with scientifically established statistical methods.

During studying resources I analysed the time factor from two aspects. On the one hand, I wanted to know what role time has in managers' opinions in increasing company efficiency and performance. On the other hand, I asked them how much they consider this resource to be expandable.

1. Bevezetés

A vezetők feszített munkatempójuk miatt túlterheltek, kimerültek. Állandó időhiánnyal küszködnek, ami szorongáshoz, romló teljesítményhez, menedzserbetegségekhez vezethet. Ez annak a következménye, hogy a XX. század közepén felismerték, hogy a technika, a technológia fejlődése lassan eléri határait, így a termelékenység, az eredményesség növelését emberi oldalról kell megközelíteni. A vállalati eredményesség növekedése a vezetőkkel szembeni elvárássá vált, így a siker érdekében a vezetők erőn felüli munkára is vállalkoztak. Ugyanakkor keresik a személyes hatékonyság növelésének lehetőségeit is. Ezzel összefüggésben került előtérbe az idő-paradoxon, vagyis az, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok. Egyrészt tehát az eredményes időgazdálkodás és a személyes, valamint a vállalati eredményesség összefügghet, másrészt a vezetők megszabadulhatnak az időhiány okozta szorongásaiktól, az erőn felüli munka fáradtságától. Vagyis, a hatékony vezetőnek törekednie kell úgy saját, mint a vállalat idejével hatékonyan gazdálkodni, így rejtett tartalékokat fedezhet fel, többletforráshoz juthat, mely a versenyképességet, a hatékonyságot javíthatja.

Napjainkban a vállalatok eredményességüket folyamatosan változó, sokszor instabil és nehezen kiszámítható környezeti feltételek mellett igyekeznek fenntartani, illetve fokozni. Az utóbbi évtizedekben a változások határozzák meg a szervezetek működését. Míg korábban a konjunkturális időszakok viszonylag jól prognosztizálhatóak voltak, addig ma a dinamikus fejlődés és a bizonytalanság a jellemző. Elképzelhetetlen üteművé vált a technológiai fejlődés, felgyorsult a termékfejlesztés folyamata, és lecsökkent az áruk, szolgáltatások életciklusa. A szervezetek környezetét tehát nem csupán állandó változások jellemzik, de maguknak, a változásoknak az üteme is felgyorsult. A szervezeteket ma ez a turbulens és bizonytalan környezet kényszeríti rá a változásokhoz való alkalmazkodásra. Az, hogy a szervezet milyen gyorsan képes alkalmazkodni környezetéhez nemcsak versenyképességét, de gyakran létezését is meghatározza. Így a szervezetek reakció ideje – a változásokhoz való alkalmazkodási idő – kulcsfontosságú tényezővé válhat.

^{*} PhD-hallgató – Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

Ezek a jelenségek irányították figyelmemet a vezető személyes idejének, és a szervezetek reakció idejének vizsgálatára. A mezőgazdaság és a kapcsolódó ellátó, élelmiszerfeldolgozó és élelmiszer-kereskedelmi ágazatokhoz tartozó szervezeteket választottam ki vizsgálati célcsoportnak. Egyrészt, azért mert a mezőgazdasági folyamatok természetfüggetlensége, a termelés szezonálisága, idényszerűsége, a folyamatok egymásra épülése miatt ebben az ágazatban kiemelt fontossága van az időtényezőnek. Másrészt azért, mert az agrárgazdaságban a rendszerváltás óta különösen nagy átalakulások zajlottak – a legjelentősebb a privatizációhoz és a kárpótláshoz kapcsolódó tulajdonosi szerkezet megváltozása volt, amivel együtt járt a vállalati méret csökkenése, a vállalati struktúra, a termékszerkezet és -volumen megváltozása, a foglalkoztatottak számának csökkenése – melyek a szervezetek adaptációs képességéhez kapcsolódó reakció idő jelentőségére hívják fel a figyelmet.

Főcélom az volt, hogy irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és saját vizsgálatok alapján komplex képet alakítsak ki az időről, feltárjam az időtényező vezetői munkában betöltött szerepét, illetve bebizonyítsam, hogy az idő, mint erőforrás a menedzseri és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható.

2. Anyag és módszer

2.1. A kutatás előzményei

Kutatási területem szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által indított kutatási programhoz (Berde 2009), „A menedzsment funkcionális vizsgálatához”. Kutatási témám a folyamat menedzsment fő területhez, azon belül az időgazdálkodás résztémakörhöz illeszkedik.

A vizsgálatok rendszere is igazodik a tanszéken alkalmazott módszerhez, ami kérdőíves interjú, vállalati adatgyűjtést jelent.

A szakirodalmi ajánlások figyelembe vételével összeállított kérdőívet először véletlenszerűen kiválasztott 50 vezetővel személyes próbainterjú során teszteltem. Az így szerzett tapasztalatok alapján véglegesítettem kérdéseimet és esettanulmány segítségével dolgoztam ki a vizsgálatnál alkalmazott módszertani eljárásokat.

A végleges formát öltött kérdőíveket kérdezőbiztosok jutatták el a vizsgálatba vont szervezetekhez. A kérdezőbiztosral történő adat-felvételezés az egyik legmegbízhatóbb módszernek tekinthető (Babbie 1999), amely biztosítja a releváns válaszadást és a kérdőívek megfelelő szintű kitöltöttségét.

A vizsgálatom jellege meghatározta a kérdőívek célcsoportját, azaz az egyes vállalkozások vezető beosztású alkalmazottait kértem válaszára.

A kérdőív három részre tagolható:

- Az első rész az „Általános adatlap”, a válaszadó munkahelyének szervezeti paramétereit tartalmazza.
- A második rész az „Interjúalany (személyes) azonosító adatait” tartalmazza.
- A harmadik, tulajdonképpen az érdemi információkat hordozó rész a „Vezetési interjú”, amely kérdéseiben megadtam 7–8 tényezőt, melyeket 1-től 5-ig terjedő skálán kellett minősíteni.

2.2. Alkalmazott statisztikai módszerek

A begyűjtött adatok jellegének figyelembe vételével, a vizsgálati célnak megfelelő fel dolgozás érdekében többféle alkalmazott statisztikai elemző eljárást alkalmaztam. A kérdő-ívek értékelését leíró statisztikai elemzéssel kezdtem, majd hipotézisvizsgálatot, főkomponens elemzést, varianciaanalízist végeztem.

A válaszoló vezetők személyes jellemzői és a szervezetek paraméterei alapján létrehozott eltérő minőségi ismérvcsoportba tartozó tényezők összehasonlítására számtani átlagait vettem össze. A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a tényezők szórását, illetve az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem a tényezők pontértékeinek megoszlási és rangsor vizsgálatát.

Elemeztem, hogy a vizsgálatba vont szervezetek különböző szempontok – tevékenység, működési forma, méret, átalakulás – alapján képzett csoportjai között van-e különbség az erőforrások és azok belső forrásból történő bővíthetőségének megítélésében.

Vizsgáltam, hogy a vezetők véleménye mutat-e szignifikáns különbséget nemük, koruk, legmagasabb iskolai végzettségük, beosztásuk, munkatapasztalatuk, beosztottjaik száma, és munkaidejük alapján. Az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait hipotézis vizsgálatnak vettem alá.

Az ordinális skálán mért kérdésekre főkomponenseket alakítottam. A kialakult főkomponensekre csoportképző ismérvek alapján varianciaanalízist végeztem.

Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató szerint az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra. Elemeztem azt is, hogy mely kérdést kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnék a megbízhatóságon. Ilyen kérdést nem találtam.

2.2. A vizsgálati minta bemutatása

A vizsgálatokban 625 vezetői interjút dolgoztam fel, melyeket kérdezőbiztosok segítségével gyűjtöttem be.

Hiányzó adatok esetén, az adott válaszadó, az adott vizsgálati szempont alapján kimaradt az elemzésből. A teljes mintára nézve a hiányzó adatok aránya 1,83% volt.

Valamennyi vállalkozás tevékenysége az agrobusinesshez köthető, azon belül is kifejezetten mezőgazdasági tevékenységgel a cégek fele, további 5,4%-uk élelmiszeriparral foglalkozik. A vizsgálati mintát döntően közepes üzemméretű, korlátolt felelősségű társasági formában működő szervezetek alkotják. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást az elmúlt időszakban.

A válaszadók jelentős része felső fokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos arányban vannak a 30-as, a 40-es, és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonevesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja a törvényesen előírt 8 órás munkaidőt, de 40%-uk ettől több időt tölt munkával.

3. Erőforrás-vizsgálat

Az erőforrások közé azokat az anyagi, vagy immateriális javakat, szolgáltatásokat soroljuk, amelyeket a vállalkozások kibocsátásaik megvalósítása érdekében felhasználnak. A termelési folyamatban betöltött funkciójuk alapján hagyományosan a természeti erőforrásokot (föld, nyersanyagok stb.), az emberi erőforrást, a tőkejavakat, a vállalkozói képessé-

geket tartják számon termelési tényezőként. Ezen hagyományos erőforrások közé, a XX. században, mint új típusú erőforrás csatlakozott az információ.

Az idő is rendelkezik az erőforrások tulajdonságaival: felhasználásával többletértékhez, profithoz lehet jutni, miközben sajátos ráfordításként jelenik meg, értéke, ára van, szűkösen áll rendelkezésre, más erőforrással helyettesíthető, kiegészíthető, bizonyos értelemben mobilizálható. Az időtényező jelentős szerepet játszik a szervezeti folyamatokban és a vezetői tevékenységben. Ezek alapján megállapítható, hogy szervezeti és vezetési szempontból az idő objektíven létező, jól definiálható, erőforrásként is értelmezhető gazdasági tényező. Hatása két irányú: egyrészt korlátot, másrészt előnyt jelenthet.

Ezek alapján az időt vizsgálatomban már erőforrásként szerepeltettem. A megkérdezett vezetőknek ez nem jelentett problémát, tudták az időt erőforrásként kezelni, értékelni. Az erőforrás vizsgálatokkal az volt a célom, hogy az időnek, mint erőforrásnak meghatározzam a helyét a többi erőforrás közt.

Ezekben a vizsgálatokban az időtényezőt két aspektusból elemeztem. Egyrészt arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezett vezetők milyen szerepet tulajdonítanak az időnek a vállalati hatékonyság, eredményesség növelésében, másrészt arra kérdeztem rá, hogy mennyire érzik bővíthetőnek ezt az erőforrást. Mivel a válaszokból a többi erőforrás minősítése is kiderül, rangsorukból további következtetések is levonhatók.

A kutatás első kérdésével arra kerestem a választ, hogy a vezetők az erőforrásokat a vállalati hatékonyság, eredményesség fokozása szempontjából rangsorolva, hol határozzák meg az időnek, mint erőforrásnak a helyét. A minősítéseket középértékekkel jelentettem meg. Az átlagok elemzésekor a következő sorrend adódott: pénzügyi erőforrás, anyagi-műszaki erőforrás, emberi erőforrás, piac, információ, kapcsolat, idő. A válaszadó vezetők valamennyi erőforrást az időtényező elé helyezték. Ez alapján megfogalmazható, hogy a vezetők nem értékelik kellően az időtényező szerepét. Lehet egy vállalkozásnak elegendő pénzügyi, anyagi, műszaki, emberi erőforrása, rendelkezhet piaci kapcsolatokkal, információval az állandóan változó gazdasági környezetéről, de ha ezekre a változásokra nem időben reagál, feleslegesen birtokolta erőforrásait, azokat nem tudja eredményesen felhasználni. Ez rávilágít arra, hogy szükséges az időtényező jellemzőinek feltárása, a vezetők szembesítése a kutatási eredményekkel.

Az interjú alanyok közül bár a nők és a férfiak azonosan ítélték meg az időt, mint erőforrást a kérdés átlagának vizsgálata mutatja, hogy a női vezetők némileg többre értékelik az időtényezőt, mint a férfiak. (Férfiak: rangok átlaga: 3,7436; Nők: rangok átlaga: 3,8258.) Szignifikáns különbség mutatkozott ebben a kérdésben, a kor, a munkában töltött idő és a vállalatok üzemmérete alapján. Míg az összes többi erőforrást azonosan értékelték a különböző korú vezetők, addig éppen az idő minősítésében nem értettek egyet. A Kruskal-Wallis Test szerint a 20–29 évesek értékelik a leginkább az időt, mint erőforrást, majd a 40–49 évesek következnek, akiket az 50–59 évesek követnek, a 30–39 évesek után a sort a 60 év feletiek zárják.

Megállapíthatjuk, hogy minél fiatalabb egy vezető, annál többre tartja az időt, hisz az időgazdálkodási technikák segítségével, abban, hogy idejét képes lehet intenzívebben felhasználni. Az idősebb vezetők viszont feladataik jelentős részét már rutinszerűen oldják meg, már túl vannak időgazdálkodásuk racionalizálásán, az idejük hatékony kihasználása szerintük már nem fokozható, ezért tűnik számukra kevésbé fontosnak az idő.

Vizsgálataimból kiderül, minél több időt tölt valaki munkával, annál jobban értékeli az idő szerepét. Az átlagok elemzésekor azt tapasztaltam, hogy a 12 órától többet dolgozók adták a legmagasabb minősítést az időnek (a rangok átlaga: 4,2222). A 10–12 órát dolgozók minősítése a második helyre (a rangok átlaga: 4,0185), a 8–10 órát és a maximum 8 órát dolgozók minősítése, pedig a harmadik helyre (a rangok átlaga: 3,72) került.

Az erőforrások és az üzemméret közti kapcsolat vizsgálatából arra következtetek, hogy minél nagyobb az üzemméret, annál fontosabb az időtényező.

A 250 főnél több foglalkoztatott esetén:	3,9496,
a 10–50 fő foglalkoztatott esetén:	3,9007,
az 1–9 fő foglalkoztatott esetén:	3,8511,
az 50–249 fő foglalkoztatott esetén:	3,6071 volt a rangok átlaga.

Az erőforrás vizsgálatok második részében elemeztem, hogy a különböző erőforrásokat saját lehetőségeikből mennyire tartják bővíthetőnek a kutatásba vont szervezetek vezetői.

A megkérdezettek szerint a szervezet belső forrásaiból

- elsőként az információszerzés,
- másodikként a kapcsolatok,
- harmadikként az emberi erőforrások,
- negyedikként a piac,
- ötödikként az anyagi-műszaki erőforrások,
- hatodikként az idő,
- hetedikként a pénzügyi erőforrások bővíthetők.

Ez mutatja, hogy a vezetők érzik, tudják, hogy az idő szűkös erőforrás, véges, korlátos, visszafordíthatatlan, fokozása csak intenzív módon lehetséges. Ebben a kérdésben a válaszadók nemre, korra, végzettségre tekintet nélkül azonosan foglaltak állást.

A kérdőívben szereplő változókra vonatkozóan adatredukciót hajtottam végre, hogy a vizsgálatok áttekinthetőbbé váljanak. Az adatredukció során Varimax rotáció alkalmazásával adódtak a megfelelően értelmezhető főkomponens súlyok. A főkomponens súlyok megadják, hogy egy-egy főkomponens milyen mértékben befolyásolja ugyanazt a változót. Az erőforrások elemzése során adódó főkomponenseket az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. Az erőforrások jelentősége alapján képzett főkomponensek

Erőforrások (1)	Főkomponensek (2)		
	1.1.a)	1.1.b)	1.1.c)
Anyagi- műszaki erőforrás (3)	0,835		
Pénzügyi erőforrás (4)	0,809		
Kapcsolat (5)		0,769	
Piac (6)		0,709	
Idő (7)		0,571	
Emberi erőforrás (8)			0,808
Információ (9)			0,708

KMO = 0,739; magyarázott varianciarányad = 67% – Forrás: saját vizsgálatok

Ahogy a táblázat mutatja a vizsgált mintában az erőforrások szerepe a hatékonyság, eredményesség szempontjából úgy alakul, hogy az idő a piaccal, és a kapcsolatokkal viselkedik azonosan (F1. 1.b). Ezen erőforrások fontosságukat tekintve az anyagi-műszaki és a pénzügyi erőforrásokat követik, az emberi erőforrást és az információt megelőzik.

Az F1.1.b) főkomponensbe a kapcsolatok, a piac és az idő változók kerültek be. A változók közti korrelációt azzal magyarázom, hogy ezek a tényezők mind a vállalkozás szándékától, belső adottságaitól független, „külső környezeti tényezők”.

A faktoregyüttható mátrix mutatja, hogy a „külső környezeti tényezők” főkomponens hatása kevésbé jelentős a vállalati hatékonyság, eredményesség tekintetében. Ez érthető, hiszen a többi erőforrás belső adottságoktól függ, a vállalkozás saját szándékai és képessé-

gei szerint alakítható. Így az eredményességre, hatékonyságra is nagyobb lehet a befolyásoló szerepük, mint a vállalkozás által nem befolyásolható külső tényezőknek. A főkomponensek további elemzésére paraméteres varianciaanalízist végeztem. Az eredmények szerint az idősebb – 50 év feletti – vezetők relatíve fontosabbnak ítélték meg a kapcsolat, idő, piac hatékonyságra, eredményességre gyakorolt szerepét, a fiatalabbaknál.

A bővíthetőségi vizsgálatban a piac és az idő alkotott egy főkomponenst. A két erőforrás a vállalati akaratától teljesen független, külső környezeti tényező, melynek a legkisebb a szerepe az erőforrások belső lehetőségekből történő növelésében. Ezt a főkomponensek varianciaanalízisével elemezve azt kaptam, hogy a különböző üzemméretű cégek vezetői teljesen ellentétes vélekednek. Éppen a két véglet, a mikro- és a nagy üzemméretű vállalkozások értékelték jobban a piac, és az idő tényezők hatékonyság növelő szerepét.

4. Eredmények

Az időtényező egyre jelentősebb szerephez jut a gazdálkodásban. A változás a szervezet, a vezetés a személy oldaláról irányítja rá a figyelmet. Agribusineszhez köthető tevékenységű vállalkozások vezetőivel készített kérdőíves felmérés során vizsgáltam a vezetők időgazdálkodási gyakorlatát, és a szervezetek adaptációs képességét jellemző reakció időt. A begyűjtött adatokat tudományosan megalapozott statisztikai módszerekkel elemeztem.

Erőforrás-vizsgálatok során az időtényezőt két aspektusból elemeztem. Egyrészt arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezett vezetők milyen szerepet tulajdonítanak az időnek a vállalati hatékonyság, eredményesség növelésében, másrészt arra kérdeztem rá, hogy mennyire érzik bővíthetőnek ezt az erőforrást.

A vállalati hatékonyság, eredményesség szempontjából minősítve az erőforrásokat a következő sorrend adódott: pénzügyi erőforrás, anyagi-műszaki erőforrás, emberi erőforrás, piac, információ, kapcsolat, idő. A válaszadó vezetők valamennyi erőforrást az időtényező elé helyezték. Ez alapján megfogalmazható, hogy a vezetők nem értékelik kellően az időtényező szerepét. Szembesítenünk kell őket a ténnyel, hogy a mai diverzifikált, sokszor instabil és kiszámíthatatlan környezetben működő vállalatoknak nem elegendő a megfelelő pénzügyi, anyagi, műszaki, emberi erőforrásokkal, piaci kapcsolatokkal, információval rendelkezniük, hiszen eredményességük, de akár létük is függhet attól, hogy képesek-e a változásokra időben reagálni. Ha nem, a vállalkozás feleslegesen birtokolta erőforrásait, azokat nem tudta eredményesen felhasználni. Ez rávilágít arra, hogy szükséges az időtényező jellemzőinek feltárása, a vezetők szembesítése a kutatási eredményekkel.

A vizsgált mintára jellemző, hogy minél nagyobb vállalatuk üzemmérete, a megkérdezettek annál fontosabbnak értékelik az időtényezőt. A fiatalabb vezetők is többre tartják az időt az idősebbeknél. Valószínűleg ők még hisznek az időgazdálkodási technikák segítségével, abban, hogy idejüket képesek lehetnek intenzívebben felhasználni. Az idősebb vezetők viszont feladataik jelentős részét már rutinszerűen oldják meg, már túl vannak időgazdálkodásuk racionalizálásán, az idejük hatékony kihasználása szerintük már nem fokozható.

Az erőforrás vizsgálatok második részében elemeztem, hogy a különböző erőforrásokat saját lehetőségekből mennyire tartják bővíthetőnek a kutatásba vont szervezetek vezetői. Ebben a kérdésben a válaszadók nemre, korra, végzettségre tekintet nélkül azonosan foglaltak állást. E szerint az idő csupán egy erőforrást előz meg. Ez úgy értelmezhető, hogy a vezetők inkább korlátnak érzik az időt. Igaz, hogy az idő szűkös erőforrás, de a többi termelési tényező esetében éppen a szűkösség a gazdálkodás mozgatórugója.

A főkomponens elemzésben az erőforrások hatékonyság, eredményesség növelő szerepe úgy alakul, hogy az idő a piaccal, és a kapcsolatokkal viselkedik azonosan. Ezen erőfor-

rások fontosságukat tekintve az anyagi-műszaki és a pénzügyi erőforrásokat követik, az emberi erőforrást és az információt megelőzik. A változók közti korrelációt azzal magyarázom, hogy ezek a tényezők mind a vállalkozás szándékától, belső adottságaitól független, „külső környezeti tényezők”, és mint ilyenek a vállalkozás által nem befolyásolhatónak tűnnek. Szemben a többi erőforrással, melyek belső adottságoktól függenek, a vállalkozás saját szándékai és képességei szerint alakíthatóak, így az eredményességre, hatékonyságra is nagyobb lehet a befolyásoló szerepük. Az idősebb – 50 év feletti – vezetők relatíve fontosabbnak ítélték meg a kapcsolat, idő, piac hatékonyságra, eredményességre gyakorolt szerepét, a fiatalabbaknál

A bővíthetőségi vizsgálatban a piac és az idő alkotott egy főkomponenst. A két erőforrás a vállalati akarattól teljesen független, külső környezeti tényező, melynek a legkisebb a szerepe az erőforrások belső lehetőségekből történő növelésében. A piac, és az idő hatékonyságnövelő szerepét teljesen ellentétesen ítélték meg a különböző üzemméretű cégek vezetői. Éppen a két véglet, a mikro- és a nagy üzemméretű vállalkozások értékelték jobban ezeket a tényezőket.

Irodalomjegyzék

- Babbie E.* (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Berde CS.* (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc–Lillafüred, 2009. 30–37. p.