

## **Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében**

**Bácsné Bába Éva\***

**Abstract**      **Personal efficiency of management work according to studies of time.** In my research I approach the role of time factor in management work otherwise than the conventional time management researches do that. The main objectives of my research are the following: To explore the function of time in management work; and to prove that time as a resource can serve to improve the effectiveness of the management and the company.

I would like to explore the opinions of managers on the time factor and on whether time effectiveness can be improved. I show opinion of managers of organisations of different sizes (micro, small, medium and large) and forms (joint-stock company, Ltd., shared joint-stock company, co-operative society, and other), and of organisations which have been transformed and which have not. I present time management practice in the managing activities of managers of different ages, sexes, qualifications, positions and working hours. I reveal, according to the managers' valuation, what managing tasks are emphasised and which are the ones that remain in the background, i.e. what rearrangements take place in managing activities nowadays.

I would like to make establishments and conclusions, on the basis of researches, which help the heads of organisations to make both their personal and their company's time management more effective.

**Keywords**      personal efficiency, time factor, managing tasks, time management

### **Bevezetés**

Napjainkban különösen érezzük a gyorsuló idő ránk nehezedő nyomását. Agyonhajszolt, stresszes világunkat a felgyorsult életritmus, a siker és a pénz hajszolása és az ezzel járó romló életminőség jellemzi. Természetes, hogy úgy érezzük, hogy az idő

---

\* Debreceni Egyetem, Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék  
E-mail: babae@agr.unideb.hu

korlátoz minket céljaink elérésében. Éppen ezért volna fontos belátnunk, hogy az idő, napjaink talmi értékei között az egyik legfontosabb, valódi értékünk. Ennek felismerése segíthet rádöbbenni arra, hogy az idő éppen nem elvesz tőlünk, hanem ad, nem más, mint „jelenünk ajándéka” (present=present).

Az idő, mint erőforrás egyedülálló tulajdonságokkal rendelkezik: az egyén számára véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára hozzáférhető. Ezek a tulajdonságok mutatnak rá az idő-paradoxonra, vagyis arra, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok.

Az idő „rabságából szabadulni vágyók” jelentős részét teszik ki a menedzserek. Mivel az ő munkájuknak is az idő ad keretet, érthető, hogy a vezetéstudomány területén is, időről-időre előtérbe kerültek az időgazdálkodással foglalkozó time management kutatások, amelyek az idő hatékony felhasználását állították a középpontba.

Kutatásomban a hagyományos time managementtől némileg elmozdulva arra vállalkoztam, hogy a vezetői munkát feltérképezve feltárjam, az időtényező vezetésben betöltött szerepét, megbizonyítsam, hogy az idő, mint erőforrás a menedzseri- és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható. Arra törekedtem, hogy konkrét kutatások alapján olyan megállapításokat, következtetéseket vonjak le, amelyek segítik a szervezetek vezetőit abban, hogy mind személyes, mind vállalatuk időfelhasználását hatékonyabbá tegyék.

Vizsgálataimban abból indultam ki, hogy az időnek az erőforrások közt van a helye, megfelelő időgazdálkodással pótlólagos forráshoz juthat a vezető, illetve a szervezet. Szerettem volna feltárni a különböző szervezeti méretű (mikro-, kis-, közép-, nagy-), különböző működési formájú (Rt, Kft, Bt, Szövetkezet, Egyéb), átalakulást átélő, és még át nem élt szervezetek különböző korú, nemű, végzettségű, beosztású, munkaidejű vezetőinek véleményét az időtényezőről és az időhatékonyság javíthatóságáról. Be akartam mutatni a vezetők vezetési tevékenységének időgazdálkodási gyakorlatát, értékelésük alapján feltárni, mely vezetési feladatok kerülnek előtérbe, melyek szorulnak háttérbe, azaz milyen ártrendeződések vannak a vezetői tevékenységben, napjainkban.

### Szakirodalmi áttekintés

A menedzserek tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő, és ahogy a vezetéstudomány időgazdálkodással foglalkozó kutatásai tanúsítják, 10 vezetőből kilenc küszködik időhiánnyal. Egy amerikai felmérés szerint egy ipari felsővezető napi munkaideje 12 óra, egy középvezető 10 óra.. Egy német felmérés szerint a vezetők napi 10 órát dolgoznak (*Karácsony –Mehlhofer, 2004*). A hazai helyzet is hasonló. *Dajnoki (2007)* hat első számú és hat beosztott vezetőt figyelt meg 5-5 napon keresztül. Az első számú vezetőket, tulajdonosi érdekltségüknek köszönhetően feszített munkatempó jellemezte, átlagosan 10 óra 43 perc volt munkaidejük. A beosztott vezetők napi egy órával kevesebbet, 9 óra 29 percet töltöttek munkával. A megfigyelt vezetők közül több gyakran vitte haza és fejezte be ott-hon az irodában elkezdett munkát.

Ha a vezető meg akar szabadulni az időhiány okozta szorongásaitól, az erőn felüli munka fáradtságától, családi és egészségi problémáitól, hatékonyan kell gazdálkodnia saját és a vállalat vezetésére szánt, vagy ahhoz szükséges idejével. A legfelső vezetőknek, illetve vezetésnek a gazdasági lehetőségek figyelembe vétele mellett úgy kell megszervezni a vállalatvezetői munkát, hogy összhangot tudjon teremteni feladata, ideje, képességei és magánélete között.

Az időgazdálkodás korábbi kutatói az idő hatékony felhasználását állították a középpontba, vagyis abban akartak a vezetők segítségére lenni, hogy mindent a lehető legrövidebb idő alatt, a legkisebb energia befektetéssel tudjanak elvégezni. Ennek szellemében időgazdálkodást racionalizáló eljárásokat, technikákat és eszközöket fejlesztettek ki. Mára az időgazdálkodási rendszerek, modellek négy generációja segíti a menedzsereket az önszervezés „high-tech”-jének elsajátításában.

Ezen technikákból felállítható egy egymásra épülő, általánosan alkalmazható időgazdálkodási módszer.

1. Az eredményes időgazdálkodáshoz vezető út első lépése a *listakészítés*. Az összes napi – vagy akár heti, havi – feladatot fel kell jegyezni.
2. Ezt követi a *feladatok rangsorolása*.
3. A rangsorolást logikusan követő lépés az *időrabló tevékenységek kiszűrése*.
4. Az időgazdálkodás *négy-negyedes módszere*, amely a leghatékonyabban hangsúlyozza fontos feladatainkat. (A – fontos és sürgős, B – fontos, C – sürgős, D – egyéb, rutin feladatok.)

A szerzők közül *Josephs (1996)*, *Lakin (1995)*, *Smith (1994)* és *Covey (2004)* egyaránt javasolja a listázást és a rangsorkészítést. *Leboeuf (1999)*, *Rue - Byars (1990)* az időrablók leleplezésében és az ellenük való védekezésben mutatnak utat. Ezen technikák akár önállóan, akár egymásra épült egészként alkalmazhatóak, és hozzájárulnak, hogy a vezetők a legmagasabb szintű személyes termelékenységet érhessenek el.

### **Anyag és módszer**

A kutatás szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által indított kutatási programhoz, „A menedzsment funkcionális vizsgálatához”. A program struktúráját moduláris felépítés jellemzi. Ez azt jelenti, hogy a kutatás három fő, egymással összefüggő területet ölel fel, melyek mindegyike résztemakörökből épül fel. A vizsgálati módszer azért minősíthető funkcionális jellegűnek, mert elsősorban a vezető feladatainak meghatározása és a feladatokat befolyásoló tényezők elemzése a kutatás fő célja. Az adatgyűjtés során alkalmazott kérdőíves interjúk révén a megkérdezett vezetők véleménye és tapasztalata, értékítélete és preferenciái képezik a minősítések alapját. Ennek köszönhetően a kutatási módszer a funkcionalitás mellett empirikusnak nevezhető (*Berde, 2009*). A kutatási téma a folyamat menedzsment fő területhez, azon belül az időgazdálkodás résztemakörhöz illeszkedik.

A vizsgálatok rendszere is igazodik az intézet által alkalmazott módszerhez, ami kérdőíves interjú, vállalati adatgyűjtést jelent. A begyűjtött adatok jellegének figyelembe vételével, a vizsgálati célnak megfelelő feldolgozás érdekében többféle alkalmazott statisztikai elemző eljárást alkalmaztam. A kérdőívek értékelését leíró statisztikai elemzéssel kezdtem, majd hipotézisvizsgálatot, főkomponens elemzést, varianciaanalízist végeztem.

A vizsgálatokban 625 vezetői interjú dolgoztam fel. A vizsgálati mintát döntően közepes üzemméretű, korlátozott felelősségű társasági formában működő szervezetek alkotják. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást az elmúlt időszakban.

A válaszadók jelentős része felsőfokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos

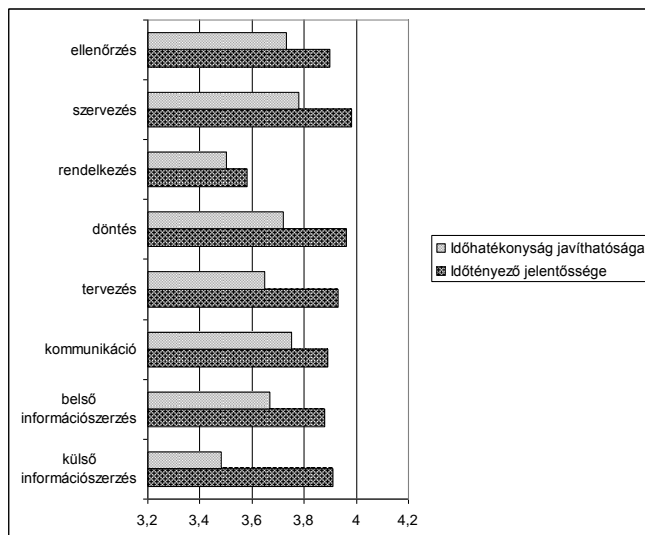
arányban vannak a 30-as, a 40-es, és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonévesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja a törvényesen előírt 8 órás munkaidőt, de 40%-uk ettől több időt tölt munkával.

### *Eredmény és értékelés*

Vizsgálataim során feltételeztem, hogy a vezetők időgazdálkodását jellemzi az, hogy az egyes vezetési tevékenységekre mennyi időt szánnak. Az egyes vezetési feladatokra eső időráfordítások kijelölik a vezetői funkciók fontossági sorrendjét is. A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztem. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatokat soroltam, melyek a vezetői munka logikusan felépülő sorrendjét mutatják. Így az információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés alkotja az általam szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkcióknak (röviden: folyamat feladatoknak) nevezett vezetői tevékenységek csoportját. Azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek külön vizsgáltam. Így a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezet fejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartás formálás került egy csoportba. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztem el őket.

A vizsgálati eredményeim, amelyeket az 1. ábra szemléltet, arra utalnak, hogy a folyamat feladatok közül **a szervezésben és a döntésben van legfontosabb szerepe az időtényezőnek**, ezután a tervezés, a külső információszerzés, az ellenőrzés, a kommunikáció, és a belső információszerzés következett. A legkisebb jelentősége az időnek a rendelkezésben van.

**1. ábra. Az időtényező szerepe a folyamat feladatokban**



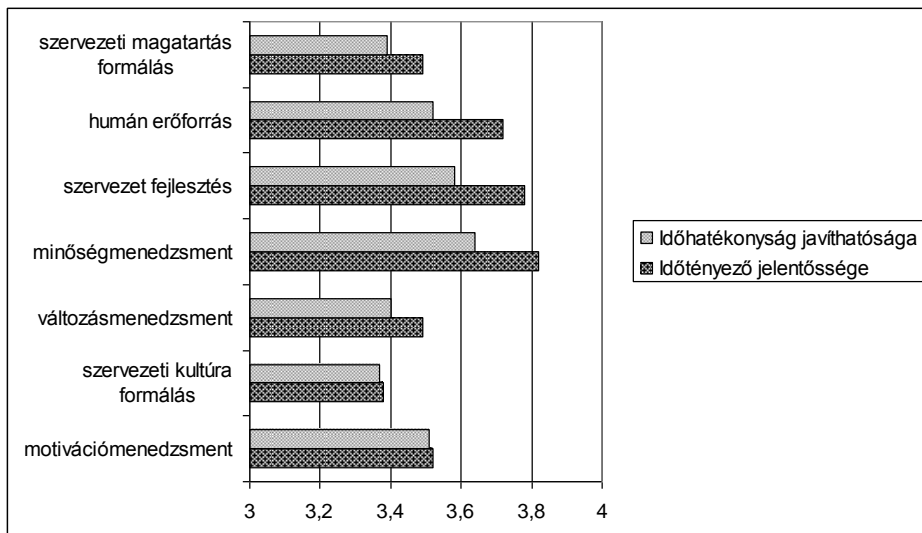
*Forrás: Saját vizsgálat*

A nagy cégek vezetői a folyamat menedzsment terén az időtényezőnek a legjelentősebb szerepet a probléma feltárásában tulajdonították. A szervezeten belül szükséges a hatékony kommunikáció, a gyors belső információáramlás, így biztosítható a szervezet olajozott működése, ami eredményekben is megnyilvánul. A megfelelő időben történő külső információszerzés és a tervezés, pedig versenyelőnyt jelent a piacon.

A folyamat feladatok időhatékonysági vizsgálata szerint, minél nagyobb a vállalat mérete, annál inkább vélik javíthatónak az időhatékonyságot a vizsgálatban részt vett vezetők a külső-, belső információszerzésben, a kommunikációban, a tervezésben és a döntésben. Ez magyarázható úgy, hogy a nagyobb létszám, nagyobb, bonyolultabb szervezeti struktúrával jár, amely esetében még vannak lehetőségek az információszerzés, a kommunikáció, a tervezés és a döntés javítására, gyorsabbá tételére.

A tartalmi funkciók vizsgálatánál **a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, és a humán erőforrás gazdálkodás esetében értékelték fontosnak az időt** (2. ábra). A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel. Ez magyarázza a tartalmi feladatok vizsgálatánál a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, és a HR gazdálkodás együttmozgását.

2. ábra. Az időtényező szerepe a tartalmi feladatokban



Forrás: Saját vizsgálat

A tartalmi vezetési feladat vizsgálatokból megállapítható, hogy a nagyméretű cégek a kisebb vállalkozásoknál fontosabbnak értékelték az időtényezőt a motivációmenedzsmentben. Vezetői szempontból a motiváció egyfajta belső késztetés kialakítását jelenti. A több foglalkoztatottat alkalmazó cég vezetésének nagyobb feladat a megfelelő motivációs eszköz, módszer kiválasztása, alkalmazása, hiszen az egyénenként változó, hogy melyik módszer, vagy eszköz a leginkább célravezető. A tartalmi vezetési feladatok időhatékonyság vizsgálata szerint a szervezeti kultúraformálás, a HR gazdálkodás, és a szervezeti magatartás befolyásolás esetében minél nagyobb a szervezet, annál inkább érzik úgy a vezetők, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagy üzemméretből következő több lépcsős hierarchia, strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A megkérdezettek szerint ennél az üzemméreti

formánál a személyorientált eszközök segíthetnek az időhatékonyabb kihasználásban. Ezzel összecseng Vántus (2010) véleménye is, miszerint a vállalkozás elért eredményeiben jelentős szerepe van annak, hogy a tulajdonos/vezető mennyire fordít figyelmet az alkalmazottakkal kapcsolatos tényezőkre, amelyek jelen vizsgálatban a tartalmi feladatok rangsorolásában az élmezőnyben végeztek.

A vezetési funkciókkal kapcsolatban hatás vizsgálatokat is végeztem. Ennek során azt vizsgáltam, hogy az elmúlt időszakban hogyan alakult a vezetőknek az egyes vezetési feladatokra rendelkezésre álló ideje. Az 1. táblázat szerint az ellenőrzésen és a szervezésen kívül valamennyi feladat esetében a többségi vélemény az volt, hogy a vezetőknek a feladatok elvégzésére fordított ideje nem változott.

**1. táblázat. Az egyes vezetési feladatokra szánt időráfordítások változása**

Vezetési feladat	Változatlan		Nőtt		Csökkent	
	db	%	db	%	db	%
Információ	251	40,6	200	32,4	167	27,0
Kommunikáció	228	36,9	212	34,3	178	28,8
Tervezés	242	39,3	170	27,6	204	33,1
Döntés	286	46,7	121	19,7	206	33,6
Motiváció	348	56,4	145	23,5	124	20,1
Változás	284	46,0	162	26,3	171	27,7
Rendelkezés	352	57,1	103	16,7	161	26,1
Szervezés	210	33,9	212	34,2	197	31,8
Ellenőrzés	203	33,0	182	29,5	231	37,5

*Forrás: Saját vizsgálat*

Vizsgálati eredményeim alapján kimutattam, hogy az elmúlt időszakban az ellenőrzés esetében a többség csökkenést tapasztalt, a szervezésnél, pedig némi növekedést. Jelentős változást jelent, hogy a vezetők közel egy harmada az információra és a kommunikációra több időt, a tervezésre és a döntésre kevesebb időt szánt az elmúlt időszakban.

Ezen időráfordítás változások alapján megállapítható, hogy a feladatok közül a szervezés, az információ, és a kommunikáció előtérbe kerül, míg az ellenőrzés, a tervezés és a döntés némileg háttérbe szorul napjainkban a vezetői munkában.

Ez az eredmény alátámasztja a szervezeti folyamatok vizsgálatánál tapasztaltakat, azt, hogy a nagyobb üzemméretű cégek vezetői úgy értékelték, hogy még vannak tartalékaik az információszerzés, a kommunikáció, a tervezés és a döntés javítására, gyorsabbá tételére. Úgy látszik, hogy a valóságban is törekednek az információszerzésre, kommunikációra több időt szánni. Ez a többlet időráfordítás pedig úgy térül meg, hogy a tervezésre, döntésre kevesebb idő ráfordítása lesz szükséges.

### Következtetés

Kutatásaimban a vezetők személyes hatékonyságának növelési lehetőségeit vizsgálva a kérdést nem a hagyományos time management felől közelítettem meg, hanem arra szerettem volna rávilágítani, hogy a vezetői tevékenységen belül melyek azok a területek, funkciók, amelyek a vezető személyes vezetését igénylik, illetve melyek azok, amelyeket háttérbe lehet szorítani, esetleg delegálni lehet. Vizsgálataimban kerestem azokat a tényezőket is, amelyek segíthetik a menedzseri munka ilyen irányú átrendeződését.

A vezetési feladatok eredményeit összegezve elmondható, hogy a vezetők úgy vélik időgazdálkodásuk jelentős részét szervezeti folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek foglalják el. Szeretnék az erre a területre eső időráfordításukat csökkenteni, hogy az így felszabaduló idejükben a tartalmi feladataikra - a motiválásra, a változás-, és minőségmenedzsmentre, a szervezetfejlesztésre, a humán erőforrás gazdálkodásra – koncentrálhassanak.

A vezetési feladat vizsgálatok összegző eredményeként megállapítható, hogy a vezetőknek időgazdálkodásuk javítása érdekében célszerű alkalmazni az általunk választott feladatcsoportosítást és ennek megfelelően **külön választani a folyamat és tartalmi funkciókat**. A vezetési folyamat mindennapi, ismétlődő rutin feladatait célszerű a lehetőségekhez mérten információs és multi-médiás technikákkal automatizálni, ezáltal csökkenteni azok időigényét. Egy szervezeten belüli információs hálózat, és szerver segítségével a kommunikáció, információ, tervezés, döntés, rendelkezés és részben az ellenőrzés feladatok időráfordítása jelentős mértékben racionalizálható. Az így **felszabadított időt célszerű a tartalmi feladatokra fordítani, úgy, mint az emberi erőforrás gazdálkodás, a motiváció, a változásmenedzsment a szervezeti kultúra**, ahol az időigény magas, és az időhatékonyság javításának nincsenek meg a technikai feltételei. Ezek a feladatok a **személyes vezetés** fogalomkörébe tartoznak és feltétlenül szükséges ezen a területeken a vezető személyes közreműködése ahhoz, hogy sikert lehessen elérni.

A modern technológia és a kifinomult termelési menedzsment módszerek alkalmazása következtében az ipari termelékenység hihetetlen mértékben nőtt az elmúlt évtizedek során, míg a fehér galléros termelékenység növekedése - a gyorsan fejlődő információs és telekommunikációs technológia dacára - jóval alacsonyabb volt. Ennek egyik legfőbb oka az, hogy amíg a vezetők általában jól képzettek saját szakterületükön, ritkán részesültek olyan képzésben, amely a hatékony munkavégzési és önszervezési módszerekről szól. A gyorsuló életritmus, a kevés vezetői szinttel működő szervezetek, a rengeteg információ mind-mind nehézségek forrása a menedzserek számára. A végeredmény a sok túlmunka, a stressz és általában egyensúlyvesztés az életben. Számos példa van olyan vállalatokra, amelyek ugyanabban az iparágban tevékenykednek, méretük hasonló, csakúgy mint az általuk használt technológia, a rendelkezésre álló tőke, stb. Mégis, egyikük mint komoly nyereséget felmutató vállalat kerülni ki a versenyből (Oláh–Pakurár, 2005), míg a másik tartósan veszteséges és

a felszámolás irányába tart. Az esetek jó részében a fő megkülönböztető tényező a menedzserek - elsősorban a felső vezetők - kompetenciája. A szükséges kompetenciák nagymértékű átfedést mutatnak azzal a *kompetencia halmazzal*, amelyre a legmegfelelőbb kifejezés a személyes hatékonyság vagy személyes termelékenység.

A személyes termelékenység (legmagasabb szintjén személyes leadership) átfogóbb és messzebb mutató diszciplína, mint az időgazdálkodás és az iratkezelés. Amennyiben a menedzserek nem rendelkeznek elegendő tudással és megfelelő készségekkel ezen a területen, akkor mind hatékonyságuk, mind az eredményességük alacsony lesz, ezek összes - a vállalatra és magura nézve is - negatív következményével.

### Felhasznált irodalom

- 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.
- Bertalan P. – Bertalanné Perényi A. (2002):** Minőségbiztosítás a közoktatásban. In: *Acta Scientiarum Socialium*, 10., 21–27. p.
- Dajniki, K. (2007):** Examination of leader communication in agriculture. ABSTRACT „*Applied Studies in Agribusiness and Commerce*” Vol.1. Number 1., Argoinform Publishing House, 41-48. p .
- Covey, S. R.(2004):** *The Seven Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Josephs, R. (1996):** *Időgazdálkodás vezetőknek*. Park Kiadó, Budapest.
- Karácsony Z. – Mehlhoffer T. (2004):** Legyen ön is időmilliomos! Haszon 2004/06.
- Lakein, A. (1995):** *Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Leboeuf, M. (1999):** Az önszervezés iskolája. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Oláh, J. – Pakurár, M. (2005):** Changes in the value of production of large firms in the statistic region of Nagykálló. *AVA 2 2005 Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatikai Nemzetközi Konferencia*. Debrecen, 2005. április 7–8. CD
- Rue, L. W. – Byars, L. L. (1990):** *Supervision*. Irwin Homewood, Boston.
- Smith, H. (1994):** *The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management*, Warner Books.
- Updegraff, R. R. (2004):** *Obvious Adams: The Story of a Successful Businessman*. Kessinger Publishing, LLC.
- Vántus A. (2010):** A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.) 24–31. p. ISSN: 2062-1396.