Idővizsgálatok a vezetők személyes hatékonyságának fokozása érdekében

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA[1]

Kutatásomban idővizsgálatokat végeztem menedzserek körében annak bebizonyítása érdekében, hogy az időnek az erőforrások közt van a helye, megfelelő időgazdálkodással pótlólagos forráshoz juthat mind a vezető, mind a szervezet. 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 irányítását 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.

Kulcsszavak: idővizsgálatok, személyes hatékonyság, menedzseri munka átrendeződése, szervezeti folyamat feladatok, tartalmi feladatok.

JEL kódok: M10, M12, M50.

Bevezetés

Az idő, mint erőforrás egyedülálló tulajdonságokkal rendelkezik: az egyén számára véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára egyformán hozzáférhető. Ezek a tulajdonságok mutatnak rá az időparadoxonra, 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, bebizonyítsam, hogy az

[1] PhD, Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, e-mail: babae@agr.unideb.hu.

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 (mikroszintű, kis, közép, nagy), átalakulást átélt, 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 fel szerettem volna tárni, hogy napjainkban mely vezetési feladatok kerülnek előtérbe, melyek szorulnak háttérbe, azaz milyen átrendeződések vannak a vezetői tevékenységben.

Szakirodalmi áttekintés

A menedzserek tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő, és ahogy a vezetéstudomány időgazdálkodással foglalkozó kutatásai tanúsítják, tíz vezetőből kilenc küszködik időhiánnyal. 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 vezetőnek, illetve vezetésnek a gazdasági lehetőségek figyelembe vétele mellett úgy kell megszervezni a vállalatvezetői munkát, hogy összhangot tudjon teremteni feladata, ideje, képességei és magánélete között. A vezetéstudomány területén éppen ezért időről-időre előtérbe kerültek az időgazdálkodással foglalkozó time management kutatások, és így mára már az időgazdálkodás négy generációja segíti a menedzsereket az önszervezés „high-tech”-jének elsajátításában.

Az időgazdálkodással foglalkozó szakírók első generációja *az idő hatékony felhasználását* állította a középpontba, vagyis abban akartak a

vezetők segítségére lenni, hogy mindent a lehető legrövidebb idő alatt, a legkisebb energiabefektetéssel tudjanak elvégezni. Josephs az *Időgazdálkodás vezetőknek* (1996) című könyvében mutatta be személyes időgazdálkodási rendszerét. Kiindulásként meghatározta az időmegtakarítás három alapelvét:

1. a szükségtelen, megszokásból végzett dolgok kiiktatása;
2. egyszerű, könnyebb, gyorsabb megoldások keresése (egyszerűsítés);
3. egyszerre két-három dologgal foglalkozni.

A 70-es évek generációja a hatékonyság helyett az *eredményességet* hangsúlyozza. Lakein (1995) szerint a vezető az előtte álló feladatok közül mindig azt választja, amelynek a legnagyobb a hozama. Fontosabb, hogy a menedzser mire használja az időt, mint az, hogy minden feladat a lehető leghatékonyabban legyen elvégezve. A vezető munkája akkor lehet eredményes, ha a fennálló szükségletek alapján meghatározza hosszú távú, illetve ezek elérését biztosító azonnali céljait, melyeket prioritásuk alapján rendszerez. Ez az ABC rendszer. A a nagyon fontos, B a közepesen fontos, C a nem fontos célok megjelölésére szolgál. Az A célokon belül a legfontosabb A-1-es jelölést, a második A-2-est, a harmadik A-3-ast kap, és így tovább. A B, C célok hasonló felosztása után a célok megvalósításához szükséges feladatok listázása történik. A listáról a nem fontos, az azonnal el nem végezhető feladatokat törölni kell, így maradnak az azonnal elvégzendő tevékenységek. Ezekhez határidőket kell rendelni, ütemezni kell, majd ütemezés szerint végrehajtani. Lakein követője, LeBoeuf (1999) azt vallja, hogy eredményesnek lenni annyi, mint alternatív célok közül kiválasztani a leghelyesebbet, és azt elérni. Ahhoz, hogy a vezető a jövőben a legjövedelmezőbben használhassa fel idejét és energiáját, elengedhetetlen, hogy előtte időt és energiát szánjon a tervezésre. Egyszerűen így fogalmazza meg a munkabefektetés-elméletet: a vezetőnek fel kell áldoznia valamennyit jelen idejéből és energiájából, hogy a későbbiekben kevesebb munkával többet tudjon teljesíteni. Az időfelhasználás racionalizáláshoz időelemzés készítését javasolja. Ennek során körülbelül harminc szokásos heti tevékenység időtartamát kell a vezetőnek először megbecsülni, majd ténylegesen felmérni. A becsült és a valós érték összevetéséből kiderül, hogy hová tűnik a vezető ideje, milyen időrablók hátráltatják munkáját.

A második generáció képviselője Oncken (2000) is, aki *Monkey Business* címmel jelentette meg időgazdálkodási menedzser technikáját. A *majom-analógia* segítségével a vezető visszanyerheti rejtélyesen elvesztett idejét. A majmok az éppen sorra kerülő feladatokat szimbolizálják. A vezetőkre rátelepedhetnek a majmok, nyaggathatják őket, megoldást várva. Ha halogatják a megoldást, számuk tovább növekedhet, ami a vezető teljesítményromlásához vezethet. A vezető akkor felel meg a vele szembeni elvárásoknak, ha képes a vállalata számára innovatív, újító döntések meghozatalára. (Hiszen az állandóan változó gazdasági környezetben az innováció hiányában rugalmatlanná váló szervezetnek még a fennmaradása is kétséges.) A vezetőnek minél több szabad felhasználású időre van szüksége, hogy innovatív döntéseket hozhasson. A szabad felhasználású idő legnagyobb ellensége a beosztottakra fordított idő. A legnagyobb időrabló, amikor az adott majom a beosztott válláról sikeresen ugrik eredeti gazdája vállára, azaz a beosztott főnökére tolja feladata megoldását. A legfontosabb vezetői döntés az időfelhasználás javításában: visszaadni mindenkinek a majmát (feladatát), etesse, gondozza mindenki a sajátját (oldja meg, vállalja érte a felelősséget). Meg kell még határozni a majometetési időt is, azaz a főnök-beosztott konzultációt. Összegezve: a vezetőnek kezdeményező, önállóan cselekvő, megbízható beosztottakra, hatékony vezetői kommunikációra és a beosztottak rendszeres ellenőrzésére van szüksége.

A 80-as, 90-es években a vezetéspszichológia kiemelt kutatási területe lett az időgazdálkodás. Rue és Byars *Supervision* (1990) című művükben a vezetői munkát megszakító eseményeket, az előre nem tervezett krízishelyzeteket, a vezető személyes szervezetlenségét és a külső rendetlenséget sorolják az időveszteség okai közé. A szerzők szerint a vezetőnek célszerű először időelemzéssel a tipikus időrablókat kiszűrnie, majd hasznos munkahelyi szokásokat bevezetnie a megfelelő időgazdálkodás kialakításához. Ajánlják még iratkezelési technikák alkalmazását, emlékeztetők, iratrendezők használatát, hatékony telefonálási módszereket, ötleteket a zavaró látogatók leszerelésére, a halogatások elkerülésére, feladat és felelősség delegálására. Javasolják a munkahelyi kommunikáció fejlesztését a személyes megbeszélések, az

írásos közlések és az értekezletek terén. Ez azért fontos, mert a kommunikáció alapvető részét képezi a vezető munkájának, segítségével kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttműködés jöhet létre vezető és beosztottak közt (Dajnoki, 2007), ami pozitívan visszahathat a vezető időgazdálkodására is.

Smith (1994) is pszichológiai oldalról közelíti meg az időgazdálkodást. Szerinte az időgazdálkodás nem más, mint eseményirányítás. Ezt így magyarázza: az idő alapeleme az esemény. Az idő lényegében nem más, mint események sora, egymásutánja. Vannak olyan események, melyeket az ember teljes mértékben képes irányítani, és vannak olyanok, amelyeket egyáltalán nem. Az emberek elsősorban a számukra fontos eseményeket szeretnék irányítani. Ezek a prioritásaik, melyeket vezérlő értékeik, azaz személyiségük alapvető építőelemei (tisztesség, becsület, őszinteség stb.) határoznak meg. A tettek és a vezérlő értékek önmegvalósítással, önszervezéssel kerülnek közelebb egymáshoz. Az értékek határozzák meg, hogy *miért*, a hosszú távú célok mutatják meg, hogy *mit*, a köztes célok pedig azt, hogy *hogyan* lehet a kitűzött célt megvalósítani. A cél valójában egy fennálló állapottal való konfrontáció. Megvalósítása azt jelenti, hogy az egyén valami újat hoz létre, elhagyja az ismerős, kényelmes terepet, a komfortzónát, új magatartásformákat kénytelen elsajátítani. A céloknak konkrétaknak, mérhetőknek, cselekvésorientáltaknak, reálisaknak és jól időzítetteknek kell lenniük. Smith a gyakorlatban a Franklin Időtervező (a Franklin Quest Company dolgozta ki) használatát ajánlja. Ez a korábban bemutatott ABC rendszerre épül, azaz fontossági sorrendbe állított célok által meghatározott napi feladatok tervezésére.

Gitlin (1992) is a vezető személye felől közelíti meg az időgazdálkodás kérdését. Önismeret segítségével a vezető tisztázhatja, mit akar és mire képes. Az idő nem képes alkalmazkodni a vezető időigényéhez, de a vezető képes igazodni az idő múlásához. Ha a vezető tudatában van annak, hogy adott idő alatt nem képes képességei maximumát nyújtani, akkor mindenképpen új gondolkodásmódot és munkastílust kell elsajátítania. A hatékony időbeosztáshoz vezető út első lépése tehát az, hogy a vezető felméri saját maga és jelenlegi időbeosztásának gyengéit és erősségeit.

Az időgazdálkodás legkorszerűbb, negyedik generációjának megalapozója, Covey (2004) az egyéni időtervezés megkönnyítésére egy könnyen átlátható *modell*t alkotott. Modelljének két dimenzióját a fontosság és a sürgősség képezi. A tevékenységek fontosságát az határozza meg, mennyire visz közel a célok eléréséhez. A sürgősség a tevékenységhez kapcsolódó határidőt jelenti.

	Sürgős	**Nem sürgős**
Fontos	*Sürgős és fontos dolgok:* Kritikus helyzetek Égető problémák Határidők	*Fontos, de nem sürgős dolgok:* Megelőzés Kapcsolatépítés Új lehetőségek keresése Tervezés Rekreáció
Nem fontos	*Nem fontos, de sürgős dolgok:* Közbejött dolgok Küszöbön álló ügyek	*Sem nem fontos, sem nem sürgős dolgok:* Rutin feladatok Időtöltések Bizonyos telefonok, posták

Forrás: Covey, 2004

1. ábra. Covey modellje

Az időgazdálkodással foglalkozó szakírók jelentős része konkrét időgazdálkodási technikákat is megfogalmazott. Ezen technikákból megkíséreltem felállítani egy egymásra épülő, általánosan alkalmazható időgazdálkodási módszert.

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

A bemutatott szerzők közül Josephs, Lakein, Smith és Covey egyaránt javasolja a listázást és a rangsorkészítést. Leboeuf, Rue–Byars az időrablók leleplezésében és az ellenük való védekezésben mutatnak utat. Ezen technikák akár önállóan, akár egymásra épült egészként alkalmazhatók a vezetői munka hatékonyságának fokozására.

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, melynek címe „A menedzsment funkcionális vizsgálata". A program struktúráját moduláris felépítés jellemzi. Ez azt jelenti, hogy a kutatás három fő, egymással összefüggő területet ölel fel, melyek mindegyike résztémakörökből 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 témám a folyamat menedzsment fő területéhez, azon belül az időgazdálkodás résztémakörhöz illeszkedik. A vizsgálatok rendszere is igazodik az intézet által alkalmazott módszerhez, ami kérdőíves interjút, vállalati adatgyűjtést jelent. A vizsgálati célnak megfelelő feldolgozás érdekében mennyiségi és minőségi sorok alkalmazásával elemeztem az összegyűjtött adataimat. Jelen cikkemben a vezetési feladatokat az időtényező és az időhatékonyság minősítésének eredményeivel jellemzem. A hatás vizsgálatok keretében pedig bemutatom, hogy hogyan változott a vezetők egyes vezetési feladatra fordított ideje az elmúlt időszakban.

A vizsgálatokban 625 vezetői interjút dolgoztam fel. A válaszadó vezetők mintegy fele – 49,92%-a – mezőgazdasági tevékenységet folytató cégnél dolgozik. A megkérdezettek 13,6%-a szolgáltató, 9,82%-a ipari, 7,04%-a kereskedelmi, 5,40%-a élelmiszeripari, 14,57%-a egyéb tevékenységű cég vezetője. A vállalkozások üzemméretéről a foglalkoz-

tatottak száma tájékoztat. 8,08%-ban 10 főnél kevesebbet, 26,63%-ban 10–49 főt, 44,50%-ban 50–249 főt, 20,79%-ban 250 főnél többet alkalmaznak. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást az elmúlt időszakban.

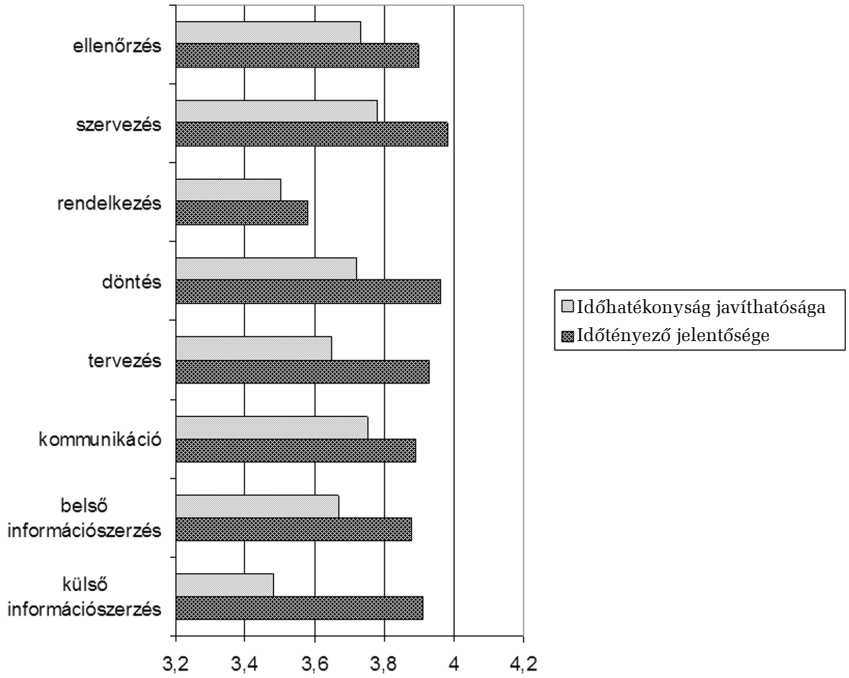
A válaszadók jelentős része felsőfokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos arányban vannak a 30-as, a 40-es és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonévesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja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

Eredmények

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. Külön vizsgáltam azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetők el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetők. Így a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálása, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, 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 a 2. 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.

A nagy cégek vezetői a folyamatmenedzsment terén az időtényezőnek a legjelentősebb szerepet a probléma feltárásában tulajdonítottak. 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.



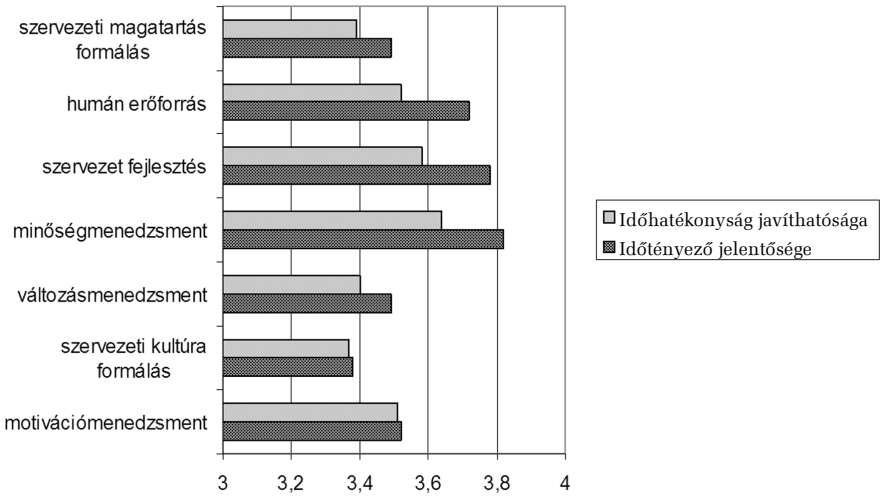
Forrás: saját vizsgálat

2. ábra. Az időtényező szerepe a folyamat feladatokban

A folyamat feladatok időhatékonysági vizsgálata szerint minél nagyobb a vállalat mérete, a vizsgálatban részt vett vezetők annál inkább vélik javíthatónak az időhatékonyságot a külső-belső információszerzésben, a kommunikációban, a tervezésben és a döntésben. Ez magyarázható úgy, hogy a nagyobb létszám nagyobb, bonyolultabb szervezeti struktúrá-

val 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 (3. 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.



Forrás: saját vizsgálat

3. ábra. Az időtényező szerepe a tartalmi feladatokban

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, a vezetők annál inkább érzik úgy, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagy üzemméretből következő, többlépcsős hierarchia strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A megkérdezettek szerint ennél az üzemméreti formánál a személyorientált eszközök segíthetnek az idő hatékonyabb kihasználásában. 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 hatásvizsgálatokat 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 a többség az ellenőrzés esetében csökkenést, a szervezésnél

pedig némi növekedést tapasztalt. Jelentős változást jelent, hogy a vezetők közel egyharmada az információra és a kommunikációra több időt, a tervezésre és a döntésre kevesebb időt szánt az elmúlt időszakban.

Mindezen időráfordítás változások alapján megállapítható, hogy napjainkban a feladatok közül a szervezés, az információ és a kommunikáció előtérbe kerül, míg az ellenőrzés, a tervezés és a döntés némileg háttérbe szorul 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 több időt szánni az információszerzésre, kommunikációra. Ez a többlet időráfordítás pedig úgy térül meg, hogy a tervezésre, döntésre kevesebb idő ráfordítása lesz szükséges.

Következtetések

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 irányítását 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 általam 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 multimédiás 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, ilyenek az emberi erőforrás gazdálkodás, a motiváció, a változásmenedzsment és 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 ezeken a területeken a vezető személyes közreműködése ahhoz, hogy sikert lehessen elérni.

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 magukra nézve is – negatív következményével.

Irodalomjegyzék

Berde Cs. 2009. A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In : *Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára*. Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 30–37.

Dajnoki K. 2007. Examination of leader communication in agriculture. ABSTRACT. In: *Applied Studies in Agribusiness and Commerce* Vol. 1. Number 1. Argoinform Publishing House, 41–48.

Covey, S. R. 2004. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Free Press

Gitlin, M. 1992. *Légy ura időднek*. Park Kiadó, Budapest

Josephs, R. 1996. *Időgazdálkodás vezetőknek*. Park Kiadó, Budapest

Lakein, A. 1995. *Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel?* Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

Leboeuf, M. 1999. *Az önszervezés iskolája*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

Oncken, W. 2000. *Monkey Business*. B N I Publications Incorporated

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. ISSN: 2062–1396