

Doktori (PhD) értekezés

Dr. Tóth Anikó

Debrecen

2006

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori-iskola vezető: Dr. Szabó Gábor MTA Doktora

**Elvárás vizsgálatok agrárgazdasági
szervezetekben**

Készítette:

Dr. Tóth Anikó

Témavezető:

Dr. Berde Csaba a mezőgazdaság tudományok kandidátusa

Debrecen

2006

TARTALOMJEGYZÉK

<u>1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS</u>	3
<u>2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS</u>	7
<u>2.1. Az emberi erőforrás gazdálkodás fogalma és funkciói</u>	7
<u>2.2. Az alkalmazottak kiválasztása</u>	18
<u>2.3. A munkaerővel szemben támasztott igények</u>	23
<u>2.4. Az agrárgazdaságban bekövetkezett alapvető változások és hatásaik az ágazat emberi erőforrás gazdálkodására</u>	29
<u>2.5. Az emberi erőforrás gazdálkodás követelményeinek és elvárásainak változása az agrárgazdaságban</u>	32
<u>3. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE</u>	38
<u>3.1. A kutatás előzményei</u>	38
<u>3.2. Kérdőíves interjúra alapozott vizsgálatok</u>	39
<u>3.3. Az alkalmazott statisztikai módszerek</u>	43
<u>3.4. A vizsgálati minta bemutatása</u>	49
<u>3.4.1. A kutatásban résztvevő szervezetek</u>	49
<u>3.4.2. A minta interjúalanyainak bemutatása</u>	53
<u>4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK</u>	60
<u>4.1. Szakmai-elvárás vizsgálatok</u>	60
<u>4.2. Személyiség-elvárás vizsgálatok</u>	65
<u>4.3. Munkaelvárás vizsgálatok</u>	80
<u>4.4. A munkaerő kiválasztásának vizsgálata</u>	93
<u>4.5. Kommunikációs vizsgálatok</u>	104
<u>4.6. Motivációs vizsgálatok</u>	116
<u>5. ÖSSZEFOGLALÁS</u>	123
<u>6. SUMMARY</u>	127
<u>7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK</u>	131
<u>8. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</u>	134
<u>IRODALOMJEGYZÉK</u>	135
<u>ÁBRAJEGYZÉK</u>	146
<u>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE</u>	148
<u>MELLÉKLETEK</u>	149

1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

Az emberi erőforrás szerepe az utóbbi évtizedben jelentősen felértékelődött. A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, fontos stratégiai erőforrás. A vállalat sikeressége szempontjából az emberi erőforrás már nem csupán a költségtényező egyike, hanem legalább olyan fontossággal bír, mint a másik három alapvető erőforrás: a pénzügyi eszközök, a piac és a termelési módszerek. Nem elhanyagolandó szempont tehát az, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkező alkalmazottak vesznek részt a vállalatok értékteremtő folyamataiban. A megfelelő alkalmazottak felkutatása, kiválasztása, meggyőzése a humán erőforrás menedzseléssel kapcsolatos vezetői feladatok közé tartozik, az emberi erőforrás kiválasztására vonatkozó döntés pedig mindig vezetői feladat marad. A döntésben meghatározó fontosságú az, hogy a vezetők milyen követelményeket, normákat fogalmazzanak meg munkatársaikkal szemben, melyek azok a tulajdonságok, amelyek meghatározó fontossággal bírnak az emberi erőforrás menedzselése tekintetében.

Az elmúlt években bekövetkezett, meghatározó társadalmi és gazdasági átalakulás az ágargazdaságot is alapjaiban érintette. Nagyon jól megfigyelhető, hogy a vállalati méret az ágazatban csökkent. A méret csökkenéssel párhuzamosan a vállalati struktúra is átrendeződött, a termelési szerkezet egyszerűsödött, ezzel együtt az alkalmazotti létszám csökkent. Ezek a folyamatok a humán tőkére is jelentősen hatottak, velük szemben más és nagyobb elvárásokat támasztanak. Az agrárszférában is megjelenik az igény az új típusú menedzsment iránt, valamint megváltoznak az emberi erőforrással szemben támasztott követelmények is. A munkaerő szerepe felértékelődik. Egyre drágább gépeket, berendezéseket kell működtetni, egyre növekvő és szigorodó minőségi előírásoknak megfelelően kell a munkát elvégezni.

A vezetői követelmények, elvárások vizsgálata a humán erőforrás menedzsmentnek (HEM) egy kevésbé feltárt területe. Számtalan irodalmi forrás foglalkozik a HEM lényeges kérdéseivel, azzal, hogy milyennek kell lennie egy jó vezetőnek, hogyan válhatunk sikeres vezetőkké. A rendszerváltáskor és azt követően is, a menedzsment irodalom főleg a fentebb említett témával foglalkozott. Az emberi erőforrás gazdálkodás egy sajátos módja ennek ellenkező irányú megközelítése, azaz hogy milyen követelményeket fogalmazzanak meg a vezetők a munkatársaikkal szemben. Ez a megközelítés csak kevesek által művelt kutatási terület. Az emberi erőforrás szerepének felértékelődésével az ilyen irányú tudományos

kutatás jelentősége várhatóan növekedni fog, és a szakirodalom is kibővül az új kutatási eredményekkel.

A munkatársakkal szembeni vezetői normák vizsgálatának nincs jól kialakult módszere, a nehézségek már magánál az igények definiálásánál jelentkeznek. A szakirodalmi adatok általában a vezetői – azaz a vezetőkre vonatkozó – várakozásokról szólnak. Azt mutatják be, hogy nekik milyen normáknak, követelményeknek kell megfelelniük. A szakirodalom tehát mindig a vezetői oldalt írja le, akár a beosztottak, akár a top-menedzsment felől közelíti meg. Kevés olyan adat található, amelyek a beosztottaktól megkövetelt tulajdonságokat, készségeket, képességeket vizsgálják. A beosztottakkal ilyen szempontok szerint nem vagy kevesen foglalkoznak.

Vizsgálati eredményeim feltárják és tudatossá teszik azt, hogy mennyire reálisak a vezetők igényei munkatársaikkal szemben, az elképzelések és a valóság mennyire fedik egymást. Az eredményekből arra próbálok következtetni, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak a vezetők az emberi tényezőnek, és milyen funkciók, szemléletek jellemzik jelenleg az adott vállalkozások munkaerő-gazdálkodási gyakorlatát, milyen változások és igények várhatók ezen a területen. Különösen fontos lehet ez az agrárgazdaságban, ahol az elmúlt másfél évtized változásai jelentős mértékben módosították az emberi erőforrás gazdálkodás feltételeit és lehetőségeit. Az átalakult tulajdonosi struktúra magával hozta a vezetési gondolkodás- és a vezetői stílus megváltozását. Ebből a státusból következik, hogy a mai vezetők helyzete autokratikusabbnak tekinthető, módszereik is autokratikusabbá váltak és a követelményeket, igényeiket is ebből a pozícióból fogalmazzák meg a beosztottakkal szemben.

A kutatások célja a megváltozott magatartási-, viselkedési-, munkavégzési követelményeknek a változásait feltárni. A vizsgálatok kiterjednek azon körülmények elemzésére is, amelyek a beosztottakkal szembeni követelményeket formálják és alakítják.

A Felnőttképzési és Távoktatási Központ igazgatójaként munkavégzésem során napi kapcsolatban vagyok különböző gazdasági társaságok vezetőivel, így kézenfekvő volt, hogy közöttük végezzek vizsgálatokat arra vonatkozóan, milyen követelményeket fogalmaznak meg a jelentkezőkkel, a majdani munkatársaikkal szemben. Ez egyrészt a már gyakorló szakemberek továbbképzési igényeinek irányát mutatja meg, másrészt a frissen végzett szakemberek munkaerő-piacra való belépését segítheti elő.

Témaválasztásomkor az alábbi feltételezésekből indultam ki:

- A termelési szerkezet és a vállalati méret átalakulása differenciáló hatással volt az emberi erőforrás menedzsment elvárásaira is. Az alkalmazotti létszám csökkenésével a munkatársak megválasztásának szerepe jelentősen megnőtt.
- A vezetői elvárások, azaz azok a normák és követelmények, amelyeket a vezetők a munkatársakkal szemben fogalmaznak meg – vagyis a kiválasztás szempontjai – a vizsgálatok révén definiálhatók.
- Feltételeztem, hogy kérdőíves interjúval jól vizsgálható az a vezetői gondolkodás és értékrend, amelyet a munkatárs felvételének, majd teljesítményének megítélésekor alkalmaznak.
- A munkatársak kiválasztásával kapcsolatban az volt az előzetes vélekedésem, hogy a vezetők tudatosan, ellenőrzött forrásokból választják ki leendő beosztottaikat.
- A munkatárs személyes jellemzői (emberség, udvariasság, fegyelmezettség, jó megjelenés, csoportmunkára való hajlam, stb), múltbéli szakmai teljesítménye (végzettség, gyakorlat, tapasztalatok, sikerek és kudarcok) meghatározóak a kiválasztás folyamán.
- Azt is feltételeztem, hogy a vezetők a teljesen önálló beosztottakat szeretik, akiket lehetőleg nem kell irányítani, eligazítani, ezzel a legkevesebb időt elvéve a vezető egyéb irányú tevékenységeitől.
- Vizsgálataim során abból indultam ki, hogy az interjúalany személyes jellemzői (kora, neme, képzettsége, beosztása) hatással vannak az általam megkérdezett normák és követelmények megítélésére.
- Úgy véltem a szervezet jellemzői (működési formája, mérete, eredményessége, tevékenységi profilja) befolyásolják a munkaerő kiválasztás és értékelés szempontjait.
- Feltételeztem, hogy a szakirodalomban leírt különböző motivációs formák, lehetőségek jelentős mértékben eltérnek a vizsgálatom idején alkalmazottaktól.
- Úgy gondoltam, hogy a vezetők a leginkább motivált beosztottakkal szeretnek dolgozni.
- A kommunikációs formák, módok meghatározó szerepét is adottnak tekintettem, feltételeztem, hogy a szóbeli és az írásbeli kommunikációban nagy eltérések lehetnek.

Doktori munkám során arra vállalkoztam, hogy a szakirodalmi források feldolgozása után különböző agrárgazdasági szervezetek vezetői körében vizsgáljam a munkatársakkal szemben támasztott vezetői követelményeket.

Kutatómunkám céljait az alábbiakban foglalom össze:

- ☞ Az irodalmi áttekintéssel egy átfogó képet kívántam adni a vezetői elvárások szerepére vonatkozóan, az agrárgazdasági szektor sajátosságainak figyelembevételével.
- ☞ A szakmai képességek vizsgálata és elemzése alapján az volt a célom, hogy meghatározzam, milyen szakmai normákat, követelményeket várnak el a vezetők munkatársaiktól.
- ☞ Személyiség-elvárás vizsgálataim során arra kerestem választ, hogy az egyes személyiség jellemzők mennyire meghatározóak a munkatárs kiválasztásakor, valamint felvétele után milyen szerepet játszanak a vállalat sikerességében a munkatársak emberi tulajdonságai, képességei, készségei.
- ☞ Munkaerő kiválasztási vizsgálatoknál egyrészt a meritési bázisra vonatkozó normákat, követelményeket-, másrészt magára a kiválasztandó személy korábbi munkaviszonyaira, életkörülményeire vonatkozó információk fontosságát értékeltem. Vizsgáltam azt is, hogy az agrárgazdasági vezetők mely forrásból töltik be leginkább a megüresedett, vagy az esetlegesen újonnan létrehozott munkaköröket.
- ☞ Célom volt annak kiderítése is, hogy a kutatásban részt vett vezetők mennyire értékelik munkatársaik önállóságát, az ösztönzöttséget, illetve milyen igényük merül még fel kollégáik munkavégzésével kapcsolatban.
- ☞ Kommunikációs vizsgálataimban azt elemeztem, hogy az írásbeli-, illetve a szóbeli kommunikációs formák közül melyeket preferálják a vezetők.
- ☞ A motiváció jelentőségének vizsgálatakor választ vártam arra a kérdésemre, hogy van-e határa a motivációnak, és mit tartanak a legmegfelelőbbnek az általam választott vezetők.

Végső célom az volt, hogy az irodalmi feldolgozás, az elméleti megközelítés és a saját vizsgálatok alapján feltárjam, hogy a kiválasztott agrárgazdasági szervezetek vezetői milyen követelményeket fogalmaznak meg a munkatársaikkal szemben. Bízom abban, hogy eredményeim – a kapott összefüggések vizsgálata, elemzése, valamint a megállapítások és következtetések levonása után – hozzájárulhatnak az emberi erőforrás gazdálkodás feladatainak eredményes megoldásához.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az általam vizsgált témakörhöz kapcsolódó irodalmi források feldolgozása során az a cél vezérelt, hogy összefoglaló ismertetést nyújtsak a téma széles körű hazai és nemzetközi szakirodalmáról, bemutatva és lehetőség szerint ütköztetve egymással az egyes szerzők által képviselt álláspontokat. Témám irodalmi feldolgozása nem nélkülözheti a társtudományok vonatkozó eredményeinek és legismertebb munkáinak ismertetését sem.

Az elvárások, igények, normák nemzetközi szakirodalma igen széleskörűen integrált a hazai szerzők munkáiban, ezáltal lehetőségem nyílt a választott területek hazai- és nemzetközi megítélésének párhuzamba állítására is.

A források feldolgozása során mindvégig arra törekedtem, hogy az általánostól a konkrét irányába haladva folytassam kutatásaimat, mert talán ez a módszer a legalkalmasabb az általánosan megfogalmazott törvényszerűségek helyi, speciális esetekhez való adaptív alkalmazására.

A disszertáció célkitűzésének megfelelően az emberi erőforrás menedzsmenti alapok, háttér ismertetését követően bemutatom az alkalmazottak kiválasztásával kapcsolatos véleményeket, a munkaerővel szemben támasztott igényeket, továbbá ismertetem az agrárgazdaság mikro- és makrogazdasági hatásait, majd végül a követelmények és az elvárások változásait.

2.1. Az emberi erőforrás gazdálkodás fogalma és funkciói

Az emberi erőforrásnak van a legnagyobb szerepe a szervezetek életében. A szép épület, a jó munkaszervezés önmagában nem elég, a kiművelt emberfő hiánya vagy kihasználatlansága megpecsételheti a szervezetek sorsát. Ezt a nézetet támasztják alá BAKACSI (1996) szavai is, amely szerint a siker kulcsa „az emberi tényező”. A munkaerő speciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más olyan termelési erőforráshoz sem, mint a pénz, termelési eszköz, energia vagy információ. Az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékony felhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen. Hiába áll rendelkezésre minden erőforrás, az ember közreműködése nélkül inaktív, életképtelen, azaz a termelés, a szervezetek működtetése nélküle lehetetlen. Ugyanezt a gondolatot fogalmazza meg PFAU (1998) is: „Az ember olyan tulajdonságokkal bír, amelyek nélkül a termelés nem tud előrelépni, mert a különféle tevékenységekhez szükséges a kreativitás, a rugalmasság, az innovációs készség, amelyekkel csak az ember rendelkezik.” CHIKÁN (2000) is osztja ezt a nézetet, megállapítva, hogy minden üzleti siker háttérében egyértelműen megtalálható az emberi erőforrás, sőt felértékelődése figyelhető meg a vállalat

teljes tevékenység struktúráján keresztül. Az alkalmazottak a szervezet belső érintettjei –a tulajdonosok és menedzserek mellett– és így igen lényeges szerepet játszanak a vállalkozás működésében. Azt is mondhatjuk, hogy rajtuk múlik alapvetően, hogy a szervezet milyen terméket állít elő, milyen szolgáltatást nyújt. A munkaerő, mint erőforrás jelentősen különbözik az anyagi természetű erőforrásoktól. A munkavállaló annyiban speciális erőforrás, hogy a szervezetbe való belépéssel saját szükségleteit akarja kielégíteni, ugyanakkor munkavégzése során olyan körülményeket igényel, mint otthon, vagy a szabadidő eltöltésekor. Az emberi erőforrás egyik megjelenési formája maga a vezetés. A vezetők közvetlenül találkoznak a munkatársakkal, és az ő ráhatásuk nyilvánul meg a motivációban, a vezetésbe való bevonásban, a hatékony kommunikációban. A vezetés feladata, hogy olyan működési feltételeket teremtsen, amelyek között egyidejűleg valósulhat meg a szervezet céljainak elérése és a munkavállalók igényeinek kielégítése.

"Az emberi erőforrások sokban hasonlítanak az egyéb erőforrásokhoz, így például adott kapacitásuk és teljesítménykínálatuk van, piacon keresztül szerezhető be, ezért a piaci mechanizmusok is befolyásolják őket, ugyanakkor van néhány olyan tulajdonságuk, amely különbözik más erőforrásoktól, ezért kezelésüknél erre tekintettel kell lenni." (GYÖKÉR, 1999). Sőt azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy „a munkatársak a legdrágább és legkihívatóbb erőforrások.” állítja LINE (1994).

Az elmúlt évtizedekben a szervezetek és a vezetőik is felismerték, hogy az emberi erőforrás menedzselése versenyelőnyhöz vezethet, és hosszútávon alapfeltételét képezik a versenyképesség megőrzésének, vélekedik TÓTHNÉ (2000).

A vezetésnek, a vezetői tevékenységnek kritikus sikertényezője, hogy mennyire képes bánni, illetve mennyire bánik hatékonyan a legfontosabb erőforrással.

A különböző vezetési iskolák eltérő mértékben tulajdonítottak a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kérdéskörének jelentőséget. A tudományos vezetés képviselői közül többen is foglalkoztak ezzel (TAYLOR, 1983; GILBERTH, 1911). A tudományos vezetés erősségei közé tartoznak az ún. munkamódszer kidolgozására írt tanulmányok (HAJÓS, 1999). Hittek abban, hogy ha a szisztémát pontosan meghatározzák, szabályozzák a munkafolyamatokat, a munkatársak pontosabb és hatékonyabb munkát tudnak végezni.

McKENNA és BEECH (1998) tanulmánya szerint az 1980-as években a személyzeti szakterület a vállalkozói szférában is megjelent, alkalmazkodva a piacgazdaság és a vállalkozói kultúra követelményeihez. Nem ment ritkaságszámba, hogy a személyzeti vezetők is beleszóltak a vállalat jövőbeni irányvonalainak kialakításába, az üzleti célkitűzésekbe, és segítették a módosított célkitűzések elérését.

ZALAINÉ (2002) úgy látja, hogy a rendszerváltó folyamatban újraértékelődött a munkához való jog és kötelezettség, a munkaerőhöz való újfajta hozzáállást tapasztalhattunk számos területen. Az első fontos teendők közé tartozott az addig viszonylagosan külön kezelt humán

igazgatási területek integrációja, a személyzeti, szociális, munkaügyi és munkavédelmi feladatok azonos keretek között történő újraszervezése. A szakmával foglalkozók szerint egy tartalmában új, komplex, emberközpontú személyügyi szervezetet, feladatrendszer (humán szféra) kellett létrehozni, mert a személyzeti és munkaügyi rendszer válságának megoldásához alapvető fontosságú a munkaügyi, személyzeti és szociális szervezetek integrált munkája a piacorientált vállalkozói gazdaságban.

Az új típusú vezetőt számos eszköz segíti a sikeres helytállásban. Nem forradalmian új eljárásokról és módszerekről van szó, hanem az egyes problémák kezelésére létrehozott vezetési és egyéb eszközök szintézisét értjük rajta, mely képesnek mutatkozik a mindennapi életben jelentkező problémák rendszerszemléletű megközelítésére (NAGY, 1999). A szakmai karrier és szakértői pozíciók növekvő jelentősége és a vezetők sokoldalú kulcskompetenciái tovább erősödő tendenciák. Középpontban a társadalmi kompetencia áll, amit a sikeres vezetői munka szempontjából joggal ismernek el egyre fontosabbnak (TSCHUMI, 2005). A hatékonyságot választó szervezetek egyértelműen elismerik a humán tőke fontosságát. A "humán" szó jelenti a formát (emberi formát), a tőke pedig a tartalmat. Ennek következményeként értelmezhetjük a munkaerő felvételénél nem eggyel több emberre, hanem eggyel több teljesítményforrásra irányul a kiválasztás szándéka. Ez azonban egyáltalán nem teszi elhanyagolhatóvá azt a tényt, hogy a tőke formája speciális: a teljesítmény hordozója az ember (KŐRÖSI, 1998).

McKENNA és BEECH (1998) szerint „bizonyos méretű szervezeteken belül már feltételezhető a személyzeti szakterület megléte, ahogy a pénzügyi vagy marketingterület esetében is. Egy kisebb szervezetben nem mindig egyértelmű az ilyen mértékű specializáció, és előfordul, hogy a személyzeti kérdésekkel egy egyéb feladatokkal is megbízott vezető foglalkozik. A nagyon kis szervezeteknél az is előfordul, hogy az összes vezető ellát személyzeti feladatokat. Még olyan szervezetek esetében is, ahol a személyügy szakértői feladatnak minősül, előfordul, hogy azt egy másik szakterület vezetője látja el, mivel a személyzeti munka mennyisége nem teszi szükségessé önálló szakember alkalmazását. Ezzel ellentétben az emberi erőforrás menedzsment koncepciójának egyik részét az képezi, hogy a szervezet méretétől függetlenül minden vezetőt be kell vonni a személyzeti munkába.”

Az emberi erőforrás menedzsmentet (EEM) sokan sokféleképpen definiálták. Már magában az elnevezésben is akad némi eltérés, mert vannak akik humán erőforrás menedzsment (HEM), mások személyzeti erőforrás menedzsment néven emlegetik, a nemzetközi szakirodalomban Personnel vagy Human Resource Management (PRM, HRM) címszó alatt találhatjuk a témához kapcsolódó ismereteket.

McKENNA és BEECH (1998) megfogalmazása szerint „az emberi erőforrás menedzsment (HRM) a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos bevonní őket a folyamatban lévő dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése. A fentiek mellett nagy hangsúlyt kap a munkaerő megszervezésének, irányításának és motivációjának stratégiai megközelítése”. LÉVAI (1992) úgy véli a hazai szakirodalom is elfogadta a fenti gondolatokat.

"Az emberi erőforrás lényegében gyűjtőfogalom, amely belül egy rendkívül sokszínű és differenciált sokaságot takar" (LÁSZLÓ, 1995). Jellemzőjük, hogy tudásuk, teljesítőképességük eltérő, más értékrendet követnek az életpályá, és családi élet más-más szakaszain. GÁSPÁR (1995) szerint: "Emberi erőforrásokon értjük az egészében felhalmozott értékteremtő képességeket."

ULRICH (1998), aki az amerikai EEM- tevékenység elismert szakértője, úgy értelmezi, hogy ezután a hangsúlyt most már nem a tevékenységek és a funkciók kivitelezésére kell helyezni, hanem az üzleti partnerek által igényelt feladatokra és azok teljes mértékű támogatására, ami a siker alapját képezi.

A humán erőforrás menedzsment két típusának – az „uralkodó” és az „elkötelező” – azonosításához tapasztalati módszert alkalmazva ARTHUR (1994) tanulmányában a stratégiai emberi erőforrás helyzetét vizsgálta, vagyis azt, hogy az elvek és a gyakorlat speciális kombinációja a kisvállalkozásoknál jó hatással van a teljesítmény és a jövedelem közötti különbségek előrejelzésében. Az „elkötelezett” rendszerek esetében magasabb volt a teljesítmény, kisebb mértékű a selejtermékek aránya, és alacsonyabb volt a fluktuáció is, mint az „uralkodó” típusú rendszerek esetében.

Napjainkban számottevő érdeklődés figyelhető meg a humán erőforrás menedzsment módszerei, illetve a „legjobb módszer”-e iránt. Az Egyesült Királyságban és az USA-ban elvégzett vizsgálatok alapján az mondható el, hogy a HEM módszereinek meghatározott együttese profit növelő hatással lehet függetlenül attól, hogy szervezeti-, ipari- vagy nemzeti összefüggésben vizsgáljuk. MARCHINGTON és GRUGULIS (2000) eredményei azonban számos problémát mutatnak ki a „legjobb módszer” kifejezéssel kapcsolatban, a specifikus módszerekre és azok összefüggésére, valamint arra vonatkozóan, hogy ezek a módszerek általánosságban alkalmazhatók lennének. SHEEHAN (2005) az emberi erőforrások újféle ágaival, annak váltoásaival foglalkozik.

A szervezetek hatékony és stabil működése, éppen úgy mint a dolgozók elégedettsége, elősegíthető, elérhető az alkalmazottak részvételével történő döntéshozatali szabályok

révén. MIZRAHI (2002) szerint az alkalmazottaknak is részt kellene venni a szabályok megalkotásában, mert egyébként a vezetők olyan szabályozást hoznak létre, amely révén a döntéshozatal kulcsfontosságú pontjainak irányítása az ő kezükben marad. Az ilyen jellegű szabályozás elkészítésében egyesületek/szakszervezetek közreműködése szükséges.

"Az emberierőforrás-tervezés az emberierőforrás-menedzsment azon funkciója, amely emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezet és egyéni célok megvalósítása érdekében" (GYÖKÉR, 1999).

PENSON (1986) megállapította, hogy „a humán erőforrásokat a termőfölddel és a tőkével együttesen a javak előállítására és a szolgáltatások végzése érdekében használt munkaerő és menedzsment jelentik”. SCHULTZ (1983) szerint a „Human Capital” nem más, mint az emberi tényezőbe fektetett beruházás, amely mennyiségileg éppúgy mérhető, mint a fizikai tőke állománya és ennek a beruházott tőkének (tudás) a nagysága azonos mértékű a fizikai tőkével.

A Humán erőforrás menedzsmenttel (HEM) kapcsolatos tudományos magyarázatok, kutatások, alkalmazásának szokásai különösen az elmúlt két évtizedben jelentős fejlődésen mentek keresztül. Míg korábban a HEM-nek „szintentartó” funkciója volt, napjainkban már mint „életben tartó” funkciója van a szervezetek működésében (FERRIS és mtsai, 1999).

CARELL és mtsai. (1999) szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment nem más, mint a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége. DE VRIES (1996) és DRUCKER (1993) már korábban is hasonló tartalommal definiálták ezt a fogalmat. GOMEZ - MEJIA (1998) munkatársaival megállapítja, hogy az emberi erőforrás megnevezést, mint terminológiát elfogadták a szakirodalomban, mely magyarázható azzal, hogy a szervezetek vezetői felismerték az emberi erőforrások stratégiai fontosságát.

"Az emberi erőforrás lényegében differenciált sokaságot takar" (LÁSZLÓ, 1995). PÁLINKÁS és VÁMOSI (1999) megfogalmazása szerint az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. Hasonló definíciókat találunk VITÁR (1992), MUDRA (2000), TÓTHNÉ (2000), SZEMES és VILÁGI (2001) munkáiban is. "Az EEM azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével" (KAROLINYNÉ – FARKAS – POÓR – LÁSZLÓ, 2003).

Az emberierőforrás-menedzsment tevékenységének célja a szervezeti teljesítmény és a stratégiai célok elérésének biztosítása, a költséghatékonyság, a növekedés, a túlélés és a

szociális felelősségtudat jegyében. Az emberi erőforrások kezelése betagozódik a vállalati struktúrába, a vállalat minden eleme foglalkozik vele, és közvetlen kapcsolatban van a kibocsátás mennyiségével és minőségével (LEAP–CRINO, 1990).

Az EEM fejlődésének három alapvető korszakát különböztethetjük meg (BAKACSI és mtsai, 1996):

1. Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration),
2. Személyzeti menedzsment (Personnel Management),
3. Emberi erőforrás menedzsment (Human Resources Management).

Az EEM-tevékenység első korszakában az adminisztratív és operatív végrehajtott feladatok domináltak. A személyzeti adminisztráció lényegében a mai munkaügyi terület feladatait látta el. A szervezeten belül önálló csoportként/osztályként, vagy a gazdasági vezetés felügyelete alatt működött. Ezek az adminisztratív feladatok a későbbi fejlődési szakaszokban sem szűntek meg, sőt egyre kiterjedtebbé, bonyolultabbá váltak az EEM-tevékenységek komplexebbé válásával. A következő korszakban vált a személyzeti tevékenység önálló szakmai területté, beilleszkedett a vállalat többi funkcionális területei közé. A szervezeti elhelyezkedést illetően, a fejlődési fázis fontos jellemzője a munkaügyi és a személyzeti funkciók elkülönülése. Ez nem egyszerűen adminisztratív és szakmai elkülönülést jelentett, inkább a vezetőkre és a többi alkalmazottra irányuló feladatok közötti különbségtételt: a személyzeti funkció a vezetőkre irányult, a munkaügyi pedig a munkatársakra. A tevékenység funkcionális jellege tovább erősödött, és egy merőben új szemlélet jelent meg, amely már az EEM-tevékenység következő lépcsőfokát jelezte. Az emberi erőforrás menedzsment megjelenésével a legfontosabb változást az jelenti, hogy a vezetők a munkaerőt nem csupán a költségtényező egyikének, hanem fontos vállalati „erőforrásnak” tekintik. A HR-vezetőktől már nem egyszerűen szakmai feladatok teljesítését és felügyeletét várják el, hanem érdemi hozzájárulást a hatékonyság növeléséhez, a vállalati értékteremtés folyamatához. Ebben a fázisban alakulnak ki a korszerű EEM olyan alapelemei, mint a toborzás, kiválasztás, munkakörök kialakítása, teljesítményértékelés, vagy a kompenzációmenedzsment. Az előző időszak elkülönült szakmai szemléletével szemben itt már alapkövetelmény, hogy a különböző emberi erőforrás (EE) rendszerek és tevékenységek integrált módon és rendszerszemléletben szolgálják a fenti célokat: megkezdődik a tevékenység vállalati értékteremtési folyamatokba integrálása. Az egyes lépcsőfokok közötti különbségek tehát új tevékenységek megjelenésében, valamint már meglévő tevékenységek szerepének átsúlyozásában is jelentkeztek.

Az emberi erőforrások tartalma szervezetenként is változhat, de CARRELL - ELBERT - HATFIELD (2000) szerint általában a következők:

- segíteni a szervezetet a céljai elérésében
- hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit
- megfelelő számú, jól képzett és motivált alkalmazott biztosítása a szervezet számára
- a lehető legjobb munkafeltételek kialakítása, melyek biztosítják az alkalmazottak megelégedettségét, önértékelését és önmegvalósítását
- oly módon menedzselni a változásokat, hogy az egyének, csoportok és a tágabb közösség számára is erkölcsösen előnyösek legyenek
- a lojalitás kialakítása a szervezettel szemben
- törvényi és jogszabályozási háttér biztosítása
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását
- kontrolált munkaerőköltség, magas teljesítmény, minőségi munka fenntartása, fejlesztése

CARREL – KUZMITS – ELBERT (1989) szerint az emberierőforrás-menedzsment funkcionális tevékenységei a menedzsment humánstratégiáját tükrözik, mely közvetlenül és közvetve is szolgálja az összhang megteremtését. A kölcsönösen egymásra épülő főbb funkciók az alábbiak:

- emberierőforrás-stratégia és tervezés
- munkaerő, munkakör elemzése és tervezése
- munkakör értékelése
- erőforrások biztosítása
- ösztönzés-menedzsment
- teljesítményértékelés
- emberi erőforrás fejlesztése
- munkaügyi kapcsolatok
- információs rendszerek
- kultúraváltás- változásmenedzsment
- kompetencia és emocionális intelligencia
- kommunikáció

LEAP és CRINO (1990) a következő funkciókat tartja az emberi erőforrás menedzsmenthez tartozónak:

- toborzás
- személyzeti/emberi erőforrás tervezés
- kiválasztás

- munkakör-elemzés és –tervezés
- képzés, fejlesztés, továbbképzés
- teljesítményértékelés
- kompenzációmenedzsment
- munkaerő és vezetési kapcsolatok, kollektív szerződés
- szakszervezetekkel való együttműködés
- foglalkoztatással kapcsolatos biztonság, egészség és jóléti biztosítások.

LEAP és CRINO (1990) által felsorolt funkciókat FARKAS – KAROLINYNÉ – POÓR (1994) változásmenedzselés- és kultúraváltás-; míg KISS PÁL (2001) a karriertervezés- és a kommunikáció fogalmával egészítette ki. VÉR és RÓKA (2001) álláspontja is nagyjából megegyezik az előzőekkel.

DÖMÖTÖR (2001) a munkaerővel való gazdálkodást három fő tevékenységi körbe sorolja:

- a munkaerő ösztönzése, a teljesítmény értékelése;
- a munkaerő szükséglet meghatározása, a munkaerő megtervezése, megszerzése és beállítása;
- a munkaerő fejlesztése.

„A HRM a vezetés olyan általános funkciója, amely alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik” (MINER és MINER, 1977).

ELBERT és mtsai. (2001) szerint „a P/HRM a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége. PFAU (1998) szerint „az emberi erőforrás fogalmának használata, a korábbi munkaerő fogalmának használata helyett helytállóbb, hiszen a munkavállaló a termelés egyik erőforrása, aki rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal, mivel a termelésben új érték előállítására képes. Ugyanakkor megállapítható, hogy jelenleg a gyakorlatban mindkét fogalmat gyakran felváltva használják.”

HARRISON és JOHN (1998) az emberi erőforrás menedzsment fogalmat használják a stratégia menedzsmentben, és kifejtik, hogy hatékony alkalmazásuk a szervezet számára versenyelőnyt jelent.

A vállalati stratégia - mint az üzleti stratégia része - szervezeti politikák és tervek összessége, célja olyan jövőbeni pozíciók kialakítása, mely megkülönbözteti őt konkurensaitól (SKINNER, 1969; PORTER, 1996). Hasonlóan fogalmaz VÖRÖS (1999) is, aki azt tartja, hogy a stratégia a cselekvéseknek egy olyan halmaza, melynek célja egyedi nyereséges pozíció létrehozása, tehát a célhoz vezető út, mely

eljuttatja a szervezetet a jövőbeni pozícióba. SALAMONNÉ (2000) szerint a stratégia kifejezi, hogy a vezetés miképpen akar viszonyulni a környezethez, a jövőhöz, a munkatársaihoz:

- vállalkozik-e kezdeményező szerepre, akar-e a változások élére állni, fontosnak tartja-e a szervezetet felkészíteni a külső változásokra;
- megelégszik-e a fókuszpontok megjelölésével, a legfontosabb irányvonalak meghatározásával arra törekedve, hogy minél több önállóságot adjon a munkatársaknak, vagy részletesen meg akarja határozni a megvalósítás módjait;
- fontosnak tartja-e összegyűjteni és felhasználni munkatársai szakmai ismereteit, tapasztalatait, a jövőre vonatkozó elképzelések kialakításánál kíváncsi-e ötleteikre, javaslataikra, vagy inkább a felső vezetés belső ügyének tekinti azt.

FAYOL (1918, 1984) vezetéselméleti alaplívében például a tervezést, szervezést, személyes vezetést, koordinációt, ellenőrzést tekinti a legfontosabb vezetési feladatnak. A tulajdonlás azon fokán, ahol a tulajdonos nem biztos, hogy képzett szakember is egyben, olyan profi vezetőkre jelentkezik igény, akik felelősséggel irányítják a vállalkozást (HITT, 1990).

"A személyügyi tevékenység hazai gyakorlatának azért szükséges figyelmet szentelni, mert a vállalati kultúra részeként még hosszú ideig meghatározza a személyügyi tevékenység fejlesztésének lehetőségeit és korlátjait. A hazai munkaszervezetek személyügyi tevékenysége sem a múltban, sem napjaink átalakuló gyakorlatában még nem elégíti ki a piacgazdaság követelményrendszerét. A hiányosságok tartalmi, szervezeti és vezetési szempontból egyaránt tetten érhetők. Ennek oka főként szervezeten kívüli feltételekből, az emberi erőforrással való gazdálkodás társadalmi-gazdasági közegének jellemzőiből ered" (KONCZ 1992).

BŐGEL és SALAMONNÉ (1998) kérdőíves vizsgálatai alapján megállapította, hogy a magyarországi vállalatok esetében a stratégia-alkotáshoz való hozzáállás, a kapcsolódó attitűdök, a felhasznált módszerek, a stratégiák tartalma jól megfigyelhetően összefügg a cégek történeti sajátosságaival, tulajdon viszonyaival, versenypozíciójával, méretével.

Az utóbbi években a „felhatalmazás” a menedzsment-élet mindennap használt kifejezésévé vált. Azon bürokratikus munkahelyek – ahol a dolgozókat elidegenítették, elégedetlenséget keltve mind individuális, mind pedig közösségi értelemben – problémáját oldhatná meg a „felhatalmazás”, melyek nem eléggé sikeresek. Sajnos még elég szűk azon szakirodalmak köre, melyek részletesen tárgyalják a „felhatalmazás” /empowerment/ feltételeit, melyek feltétlenül szükségesek lennének a szervezetek számára ahhoz, hogy sikeresek legyenek. (WILKINSON, 1998)

NOVICEVIC és HARVEY (2004) egy modell segítségével azt vizsgálták, hogy a szervezeti humán erőforrás menedzsment (HEM) politikai jártassága hogyan befolyásolja a szervezetek jó hírnevét és versenyképességét. Megállapították, hogy a szervezeti HEM befolyásának felhasználásával a társadalmi hatékonyság növelhető, mely lehetővé teszi a globális méretű vezetői tőkenövekedést.

A csoportban végzett munka hatékonyságának alapfeltétele az elérendő cél ismerete és a tevékenységek összehangolása. Ez a feladat sajátos munkakörnek tekinthető, melynek egyedi voltára jellemző az, hogy feladatai sokrétűek és szinte soha nem egyeznek korábbi problémákkal, így az alkalmazott eszközök és módszerek mindig a pillanatnyi körülményekhez adaptálva alkalmazhatóak (BAKACSI, 1996).

HANDY (1986) úgy véli, hogy jó vezetőnek lenni nem más, mint megfelelő személyi adottságok és kellő felkészültség birtokában lenni. A vezetés ugyanis rendkívül összetett tevékenység, mely a szűken értelmezett szakmai hozzáértésen messze túlmutat. ERNST és YOUNG (1992) a munkaerő-felvételt tekintik az egyik legfontosabb vezetői tevékenységnek, hiszen eredménye hosszú időre szól.

DIENESNÉ (1999) szerint a hatékony szervezeti működés igényli, sőt feltételezi a változó környezethez való mindenkorai alkalmazkodást. Ebben az alkalmazkodásban kiemelkedően fontos szerep hárul a vezető személyére. Megállapítása szerint „...a szervezetek sikeres alkalmazkodását jelentős mértékben befolyásolhatja az azokat vezető menedzserek kompetenciája.” PARKER és mtsai (2003) az alkalmazottak lelkiállapota, attitűdje, a munkahelyi körülmények, a munkahelyi hangulat, a motivációs módszerek és a teljesítmény összefüggéseit vizsgálták. Eredményeik alapján megállapították, hogy a munkahelyi légkör, a munkafeltételek és körülmények igenis nagy hatással vannak a munkahelyi attitűd kialakulására, a motiválhatóságra és a teljesítményre.

COWLEY és mtsai (2004) munkájukban arra mutatnak rá, hogy egy élmény értékelésénél nemcsak az fontos, hogy az emberek hogyan érzik magukat adott szituációban, hanem legalább olyan fontos az is, hogy milyen érzelmi reakcióra számítanak, milyen érzelmek átélését várják el az adott élmény következtében. Feltételezésük szerint az egyének hozzáállása a kiszámíthatatlan szituációkhoz minden bizonnyal meghatározza az érzelmi reakciók szerepét.

BAKACSI (1996) szerint a szervezeti magatartáskutatás és gyakorlat számára mindig is fontos kérdés volt, hogy melyek azok a tényezők, amelyek alapján leginkább előre jelezhető az egyének jövőbeni hatékony munkavégzése. Ezen tényezők azonosításával és fejlesztési lehetőségeivel foglalkozik a kompetenciaelmélet.

A szakirodalmat tanulmányozva megállapítható, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás alapvető feladatait a szerzők lényegében azonosan értékelik, különbség csupán egyes részfeladatokban mutatkozik, melyek azonban nem jelentenek számottevő eltérést. Természetesen különböző szempontok és megközelítések alapján más-más területet emelnek ki, és minősítenek meghatározó jelentőségűnek. A vezető igen ritkán adja ki teljesen a kezéből a munkaerő kiválasztásának folyamatát. Személyzeti kérdésekben a vezetők felelőssége, hogy beosztott munkatársaik alkalmasságát felmérjék, és ezáltal az általuk végzett munkát is célirányosan használják fel. A vezető felelőssége messze túlterjed a hatáskörök kezelésén, mivel a vezetésnek mindenek előtt emberekkel van dolga, ezért valamennyi vezetői eljárás esetében első helyre kell tenni az intuíciót, beleérző képességet, nyitottságot és becsületességet. A vezető feladata a munkakörök és a munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése. Ez a tevékenység napjainkban már nem a „klasszikus” személyzeti munkát foglalja magában (szűk körű adminisztratív feladatok végzése és dokumentálása).

Egy bizonyos szervezeti nagyság felett már önálló egységeket hoznak létre az emberi erőforrás menedzsment feladatainak ellátására. Az ő feladatuk az álláshirdetések elkészítése, szakmai-, pszichológiai és egyéb szempontok alapján a jelentkezők szűrése, illetve bizonyos vezetői szintek betöltése esetén a megfelelő végzettségekkel és képességekkel rendelkező, elkötelezett emberek felkutatása, kiválasztása és meggyőzése egy esetleges állásváltatásról, valamint a felvételi interjúk megszervezése. A keresést azonban minden esetben meg kell előznie az elvárások megfogalmazásának. A döntés pedig mindig a vezetőkre hárul, akik egy új munkatárs felvétele esetén részt vesznek az interjúkon, és utána meghozzák döntéseiket. A kiválasztás más szóval a munkakörnek leginkább megfelelő, „legalkalmasabb” egyének azonosítását jelenti. A vezető emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos feladatai tehát az ember, mint speciális erőforrás hatékony felhasználásának elősegítése, a munkakörök és elvárások pontos meghatározása, tehát annak biztosítása, hogy a megfelelő ember a megfelelő időpontban és megfelelő helyen rendelkezésre álljon. A továbbiakban azt vizsgálom meg, hogy melyek a vezetők munkatársaikkal szemben megfogalmazott elvárásai, ezek milyen változáson mentek keresztül, az egyes szerzők hogyan ítélik meg az emberi erőforrással szemben támasztott követelmények változását.

2.2. Az alkalmazottak kiválasztása

Vezetési szempontból a feladatnak leginkább megfelelő munkatársak kiválasztása, a munkaerő biztosítása, az emberi erőforrás gazdálkodásnak a központi kérdése. A kiválasztás nem más, mint döntés és ez minden szervezetben vezetői kompetencia.

SZEMES és VILÁGI (2001) megállapítja, hogy a toborzásnak számos formája különböztethető meg. A munkakör meghirdetése történhet nyilvános álláshirdetés feladása, vagy pályázati kiírás formájában. A hiányzó munkaerő beszerzésének lehetőségét kínálják a munkaügyi központok nyilvántartásai is, mely nyilvántartásokban azonban nem valószínű, hogy a valóban megfelelően kvalifikált munkaerő megtalálható. A munkaerő felkutatásának másik lehetséges módja a szervezet saját adatbankjának áttanulmányozása és az abból történő választás. A kiemelten fontos, egyedi, nagy felelősséget igénylő munkakörökben azonban szükségszerű a pályáztatás.

Az évek során jelentkezettektől visszamaradt pályázatok áttekintése segítheti a szervezetet a megfelelő munkaerő kiválasztásában. A toborzási folyamatnak számos más lényeges eleme is létezik, melyek közül íme néhány: az ún. ösztöndíjas intézményrendszer alkalmazása, melynek a lényege, hogy a munkáltató az iskolaévek alatt kiválasztja a számára szükséges és megfelelő képességűnek megismert leendő szakembert, vele tanulmányi szerződést köt, támogatja a tanulmányi időszakban. Ennek a formának a sikere nagy mértékben függ a képző intézmény és a munkáltató jó kapcsolatától. A toborzás ezen formájának alkalmazása a gazdálkodó szervezetekben terjedt el leginkább. A pályakezdő egyetemet, főiskolát végzett friss diplomások számára szervezik az ún. állásbörzét, ahol a kvalifikált munkaerőt kereső munkáltatók, és az állást kereső friss diplomás fiatalok foglalkoztatásával kapcsolatos megbeszélésre nyílik lehetőség. Az Egyesült Államokban és a Nyugat-európai országokban alkalmazott forma a saját dolgozó ajánlása alapján történő kiválasztás, valamint a napjainkban nagyon elterjedt fejedelmek ajánlásai során történő választás.

FARKAS és mtsai. (1997) a toborzás újabb módszereként említi az alkalmazottak "lízingelését". Az alkalmazottakat egy szervezet közvetíti ki, meghatározott feladatok ellátására, olyan szervezetekhez, ahol éppen az adott képességű és képzettségű alkalmazottakra van szükség. Ezzel a gyakorlattal általában szakmunkásokat, betanított munkásokat közvetítenek ki. Ugyanakkor bizonyos, ritka foglalkozást végző szakmák képviselői is itt találhatóak. Ez a fajta munkaerő kiközvetítési forma, mind a szervezet, mind az alkalmazott számára hasznos lehet. Az a tény, hogy milyen kvalitású és létszámát illetően, hány fő jelentkezik egy meghirdetett állásra, minősíti a toborzási tevékenységet is. Abban az

esetben, ha kvantitásában és kvalitásában is alkalmasnak minősíthető jelentkezők állnak rendelkezésre, a toborzást követő, kiválasztási folyamat is sikeresen elindítható.

A szakirodalmak tanulmányozása során megállapítható, hogy a kiválasztási folyamatot a toborzáson kívül még számos más folyamat előzi meg, mint például a munkakör-elemzés, munkakör-tervezés, stb.

BAKACSI (2000) szerint a munkakörelemzésből származó információkat felhasználják az új munkatársak toborzásakor és a megfelelő jelöltek kiválasztásakor. A munkakörbe tartozó feladatok, valamint a munkakör ellátásához kívánatos személyes jellemzők meghatározása egyrészt segíti a toborzással és kiválasztással foglalkozó munkatársakat a megfelelő jelölt megtalálásában, másrészt a jelentkezők számára is információt ad a munkáról. Az álláshirdetések megfogalmazása általában épít a munkaköri leírásra. A munkakörelemzés a hosszabb távú igények előrejelzésével segíti a megfelelő toborzási terv összeállítását is. A kiválasztás lényege a legmegfelelőbb szakemberek megkeresése és megnyerése az adott szervezet számára. A jelentkezők közül ki kell választani az adott szervezet számára megfelelő munkaerőt olyan módon, hogy összhangot kell teremteni a munkaköri követelmények és az egyéni képességek, ismeretek és készségek között.

Az emberi erőforrás biztosításával egyrészt a szervezetet megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkaerővel látjuk el, másrészt meghatározzuk ezek alkalmazási időpontját, helyét és költségét. A kiválasztási folyamat elindítása előtt el kell dönteni, hogy az adott munkakörbe "kezdő" vagy már meglévő gyakorlattal és szaktudással rendelkező jelöltet választunk. Az előbbi esetben különböző képzéseken keresztül érhetjük el, hogy az adott személy a munkakör ellátására alkalmas dolgozóvá váljon.

TÓTHNÉ (2000) véleménye alapján, amennyiben a keresendő területre már speciális szaktudással rendelkező munkaerőt alkalmazunk, a kiválasztási eljárás döntés-előkészítő folyamat, amelyben felméri, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére.

A munkaerő-szükségleteket DOLMÁNY (2000) makro-, illetve mikrogazdasági szinten vizsgálta és megállapította, hogy makrogazdasági szinten a munkaerő mennyiségi kiválasztásánál az okozza a legkülönbözőbb gondokat, hogy a munkáltatók igényeit adott időszakra vonatkozóan nehéz megbízható módon felmérni és összesíteni. A munkaerő-kereslet minőségét makrogazdasági szinten még nehezebb pontosan meghatározni. Arra vonatkozóan, hogy a különböző munkáltatók milyen szakmai végzettséggel rendelkező, milyen nemű és életkorú munkavállalókat keresnek, csak nagyon hozzávetőleges információk állnak rendelkezésre.

Mikrogazdasági szinten, azaz egyes konkrét eseteket vizsgálva már egészen más a helyzet. Az a vezető, aki alkalmazottat kíván felvenni, viszonylag pontosan és jól meg tudja határozni,

hogy mekkora létszámú és milyen képzettségű munkaerőre van szükség, azokat milyen munkakörben kívánja foglalkoztatni és mennyi bért hajlandó fizetni a munkájukért.

A vállalat leggazdaságosabb és legbiztonságosabb munkaerő-ellátottságának megszervezésével, illetve a rendelkezésre álló munkaerő állomány hatékony felhasználásával a munkaerő-gazdálkodás foglalkozik. HAJÓS és DOLMÁNY (2002) a vállalati munkaerő-gazdálkodás tevékenységeit az alábbiak szerint csoportosítják:

- létszámfelvétel, létszámleépítés, elbocsátás,
- munkaminősítéssel, besorolással kapcsolatos feladatok,
- belső átcsoportosítás lebonyolítása,
- foglalkoztatás hatékonyságának javítása,
- bérgazdálkodás, anyagi ösztönzés,
- munkaszervezés és normázás,
- munkaidő kihasználása, munkaidő-gazdálkodás,
- létszámösszetétel befolyásolása,
- gyes, gyed ügyeinek intézése.

A munkaerő-gazdálkodás tevékenységei közül a továbbiakban a munkaerő-ellátás kérdéskörét tekintem át.

A gyakorlatban a munkaerő-ellátás legtöbbször a megüresedett pozíciók betöltését jelenti. Ezen megüresedő állás betöltésére a szervezetnek jelentkezőkre van szüksége. Előfordulhat, hogy azok a jelentkezők, akik csak úgy „betévednek” az utcáról, vagy újságból, ismerőstől értesülnek a megüresedett pozícióról, megoldják az adott szervezet aktuális munkaerő-problémáit. Ez azonban egyre gyakrabban nem jelent kielégítő megoldást. A technológiai, a helyi munkaerő-piaci helyzet, a speciális képességek iránti szükséglet – például kétnyelvűség – sokkal rugalmasabb és innovatívabb munkaerő-keresési módszerek alkalmazását követeli meg a szervezetektől (ELBERT – KAROLINY – FARKAS - POÓR, 2001). A munkaerő keresési módszerek a munkaerő felvétel folyamatának szerves részét képezik, melynek első eleme a lehetséges jelöltek megismerése, a toborzás, második eleme a munkaerő kiválasztása, és záró eleme a beilleszkedés elősegítése.

MAGDA (2003) szerint nem „bárkit”, nem is az első már megfelelő jelentkezőt kell felvenni, hanem azt a legjobb személyt kell erre a célra megnyerni, aki megfelel a munkaköri követelményeknek, a hatékonysági és szervezeti szempontoknak, és akivel a szerződés-kötés kölcsönösen a legtöbb előnyt ígéri. Ehhez pedig először is meg kell ismerni a vevők lehetséges körét, és közülük kell megszólítani a potenciálisan legjobbakat. Ennek több módja is lehet: a „kaputól” történő felvétel (standard munkaköröknél pl. villanyszerelő, gépkocsivezető), munkaügyi központok, munkaerőpiaci szolgáltató cégek, tanácsadó cégek igénybevétele, de lehet akár saját toborzás keretében is (a média segítségével, saját

kapcsolatok révén). A munkaerő toborzás fogalma alatt mindazon tevékenységeket értjük, amelyek megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak, tehát potenciális munkavállalók vonzása egy adott álláshelyre (TÓTHNÉ, 2000).

Toborzásra, munkaerő-, illetve személyzetbeszerzésre akkor van szükség, ha a szervezet létszámszükséglete nagyobb, mint a létszámfedezete, vagyis mennyiségben több munkaerőre van szükség; illetve amikor a cég munkaerőcserét hajt végre, azaz minőségben változtatja meg a meglévő munkaerő-szerkezetet.

A toborzás célja üres, megüresedő, vagy létesítendő új munkaposztokra potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése. A toborzás előfeltétele, hogy legyenek üres, megüresedett vagy új álláshelyek. Mindennek ismeretét a munkaerőtervezés-politika adja meg. További feltétele a munkaköri-követelmények meghatározása.

A toborzás módját nagymértékben meghatározza a cég küldetésstratégiája és részstratégiáinak összeegyeztethetősége. A munkaerőforrás biztosítható belső (cégen belüli) és külső (cégen kívüli) forrásból. Mindkét lehetséges forrás felhasználásának vannak előnyei és hátrányai (1. táblázat).

1. táblázat

A munkaerőforrás-biztosítás előnyei és hátrányai

Belső forrásból történő beszerzés	
ELŐNYEI	HÁTRÁNYAI
A beszerzés költségesebb, időigényesebb	Magasak a továbbképzési költségek
Kevesebb idő és energia kell a környezet megismerésére	Szűkebb a választási lehetőség
Kisebb a kockázat	Nagyobb a szervezeti vakság kockázata
Ösztönzőleg hat (előrejutás lehetséges)	Kialakult belső „összefonódások”
Tartható a kialakult bérszint	
Külső forrásból történő beszerzés	
ELŐNYEI	HÁTRÁNYAI
Szélesebb választási lehetőség	Költségigényesebb
Azonnal megoldja a cég munkaerő gondját	Nagyobb rizikó
Egészséges rivalizálás	Kezdeti nehézségek, illetve több emberi konfliktus adódhat
Új szemléletet, képességet, készséget hoz a szervezetbe	nincs belső előrejutási lehetőség
Esetleges állami kedvezmények vehetők igénybe (pályakezdők, munkanélküliek)	

Forrás: (TÓTHNÉ, 2000)

A kiválasztási eljárás tehát egy döntés előkészítési folyamat, amelyben felméri, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt, milyen valószínűséggel lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére. A kiválasztás előfeltételei:

1. legyenek betöltendő (üres, megüresedő, létesítendő) álláshelyek, munkaposztok,
2. legyenek jelentkezők az állásra,
3. a pályázók a vállalat szempontjából fontos tulajdonságok alapján különbözzenek egymástól.

TÓTHNÉ (2000) úgy véli, hogy bármelyik hiányzik az előzőekben említettek közül, nem beszélhetünk kiválasztásról.

A munkaerő kiválasztás értékelési-, kiválasztási-, döntési eljárásának sincsenek egységes módszerei. Minden szervezetnek magának kell eldöntenie, hogy milyen módszer segíti leginkább a számára legjobb jelentkezők kiválasztását. A leggyakrabban alkalmazott eszközcsoportok a következők (DOLMÁNY és mtsai., 1999):

- iskolai bizonyítványok, diplomák, oklevelek, munkaviszony-igazolások, esetleg ajánlólevelek bekérése, melyek a jelentkező iskolai végzettségéről, az azt kiegészítő speciális képzettségekről informálnak (bár természetesen ez csak a „papír”),
- önéletrajz, fénykép, jelentkezési űrlap a legfontosabb személyi adatokkal, ezeken végigkísérhető az egyén életútja, megismerhető a családi háttér, illetve a fénykép, az önéletrajz szerkezete és/vagy a kézzel írt szöveg írásképe egyúttal a személyiségről is sokat elárul,
- motivációs levél, amelyben a jelentkező vázolhatja a munkakörrel kapcsolatos érdeklődését, az azzal kapcsolatos elképzeléseit, így egy érdemi szakmai mérlegelés alapja lehet,
- személyes elbeszélgetés, amely a közvetlen kontaktus lehetőségét kínálja mind a két fél számára, amelyek során egyrészt kölcsönösen tisztázhatók azok a kérdések, amelyekre az írásos anyagok még nem adtak választ, másrészt személyes benyomások szerezhetők (ténylegesen milyen a pályázó szakmai felkészültsége, személyisége, stílusa, stb.),
- tesztek, gyakorlati feladatok, próbamunkák.

A kiválasztás, a személyzetbiztosítás módszere egyre több szervezetnél távolodni látszik attól a sokáig bevált megoldástól, hogy az embereket egy jól meghatározott, körülhatárolt munkakör igényeihez illesztve keressük és választjuk ki. Ma és holnap egyre inkább a személy valószínű alkalmazkodó-, és változókéességének, illetve az új feladatok, szerepek elsajátítására való alkalmasságának megítélése válik fontossá.

2.3. A munkaerővel szemben támasztott igények

A kiválasztás alapja a munkaerővel szemben támasztott követelmények megfogalmazása. A követelmények kialakításánál a megoldandó feladatokból az elvégzendő munkából kell kiindulni, de azt számos tényező befolyásolja. MINTZBERG (1975) a vezetői munkát tanulmányozva olyan szerepeket azonosított, amelyek elvárásként kerülnek megfogalmazásra a vezetővel szemben, ugyanakkor ezen elvárásoknak való megfelelésben kiemelt jelentőségűek bizonyos képességek. Az általa azonosított szerepek a személyközi szerepek, az információs szerepek és a döntési szerepek. A formális hatáskör természetesen lehetővé teszi a vezető számára, hogy a szervezet többi tagjával és a külső érintettekkel kapcsolatot tartson, amelyen keresztül a döntéseihez szükséges információt is megszerzi.

Az említett információs szerep teszi lehetővé, hogy a vezető sikeres döntési szerepet töltsön be. SZONYI és STEINHOFF (1989) a sikeres vállalati irányítás egyik követelményének tekintik a személyes tulajdonságokat, melyeken belül egyebek mellett a sajátos egyéniséget, a szervezőkészséget, irányítási készséget, jó beszédkészséget és a vezetési képességeket hangsúlyozzák. Az emberek között viszont különbségek lelhetők fel abban a tekintetben, hogy milyen képességekkel rendelkeznek és azok milyen színvonalúak (ROÓZ, 1995). SOMOGYI (1998) alapvető kritériumként fogalmazza meg például a vezetővel szemben a moralitást, mint minden egyéb tulajdonságot burkoló feltételt.

LEUVEN és munkatársai (2005) azt állítják, hogy a napjainkban elismert gazdasági elméletek szerint a vállalatok nem fektetnek be az általános képzésekbe, a speciális képzéseket pedig alulfinanszírozzák. A gyakorlati tapasztalat azonban ennek ellenkezőjét támasztja alá az általános képzésnél. A speciális képzések tekintetében pedig túl pesszimistának tűnnek az elméleti becslések, mivel a vállalatok erre is hajlandóságot mutatnak. A különféle képzések ökonómiai hatását vizsgálva pedig arra a következtetésre jutott, hogy a munkahelyi képzések kifizetődőbbek a beosztottak esetében, mint a vezetőknél. Hasonlóval foglalkozott és megegyező eredményre jutott STEVENS (2001) is a szakképzéseket felmérve.

A globalizálódó üzleti világban a vállalatok napi munkája átnyúlhat a földrajzi és kulturális határokon, és ugyanez jellemzi a vezetők munkáját is. A vállalatok éppen ezért az ilyen feladatokra alkalmas globális menedzsereket keresik. HUSZTI (2002) vizsgálati eredményei szerint a globális menedzserek általános személyiségjegyei megállapításának nincs megfelelő módszere. A sikeres globális menedzserek alapkövetelményei: az intelligencia, elhivatottság, alkalmazkodóképesség, vállalkozókészség, s ezek a sikeres menedzserek ismérvei is.

Egész Európában egyedülállónak tekinthető az a Németországban alkalmazott modell, amelynek segítségével a jövő emberi erőforrása számára elfogadott szakma specifikus képzési blokkokat nyújtanak, melyek segítségével meghatározható a munkaerőpiac vertikális és horizontális felépítése. A cél a férfi, illetve női munkavállalók, illetve „szakmák” közötti egyenlőség megteremtésének elősegítése (KRUGER, 2003).

HUANG (2001) foglalkozott az utódlás megtervezésének kérdésével, illetve annak a humán erőforrás menedzsmenttel való összefüggéseivel. Szerinte a cégen belüli utódlás megtervezésekor fontos szempont, hogy a váltás után minden gördülékenyen, problémamentesen működjön továbbra is a vállalat életében.

RYAN (2001) fiatal munkavállalók közötti vizsgálataiban felmérte a kor, a végzettség, a fizetés, a munkavállalás, a munkanélküliség összefüggéseit. BERNIER (1999) pedig a képzettség megítélésének változását kutatta. Megállapította, hogy a taylorista szemléletmódot felváltotta a poszt-taylorista, fordista szemléletmód. A taylorista szemlélettel ellentétben, amely az életkorral összefüggő előrelépésen alapult, a poszt-taylorista modell sokkal inkább a készségek sokoldalúságára és a képzettségre helyezi a hangsúlyt. Ezen átalakulások eredményeként csökken a munkahely biztonsága. Ezek a változások a cégeknél, az átszervezéseken keresztül jelentkeznek először.

GUEST (2001) szerint a humán erőforrás menedzsment és a vállalati teljesítmény összefüggéseinek vizsgálata számos gyakorlati problémát vet fel. SZEMES és VILÁGI (2001) véleménye szerint is lényeges megteremteni a munkáltató és a munkavállaló várakozásainak összhangját. Ezen kívül a kiválasztás során még olyan főbb kritériumokat támasztanak a leendő munkavállalóval szemben, mint például a szakmai alkalmasság, a dolgozó motiváltsága, a követelményeknek megfelelő személyes tulajdonságok megléte.

FARKAS és mtsai (1997) megállapítják, hogy a kiválasztási folyamatot meghatározza a szervezet felvételi politikája, a munkakörtervezés, a munka sikerének kritériumai, a munkakör-specifikáció, a kiválasztási eljárás meghatározása, vagyis ami alapján eldönthető, hogy a jelentkező rendelkezik-e a szükséges ismeretekkel, képességekkel, készségekkel.

MITCHELL (1997) motivációs vizsgálataiban a beosztás, a szükségletek, a célok, az elvárások, az önhatékonyság, a becsületesség, a jutalom, a társadalmi befolyás és a munkakör tervezés szerepelt. Azt találta, hogy egy adott szervezetben egyetlen motivációs elmélet sem használható kizárólagosan, hiszen a motiválhatóságot meghatározzák a szervezet erőforrásai.

Az utóbbi évek fejleményei, nevezetesen a tulajdonviszonyok átrendeződése, a privatizációs folyamat előrehaladása, a vállalati struktúra átalakulása és egyáltalán a piaci viszonyok térhódítása a munkaerő piacon gyorsan bekövetkező változásokat idézett elő.

A kisservezetek részére egészen más típusú, szakképzettségű és beállítottságú munkaerő szükségeltetik, mint amilyen az ún. nagyüzemi munkaszervezetek igénye volt. HAJÓS (2001) szerint olyan helyzet állhat elő, amikor a kis szervezetek egyszerűen nem találnak a piacon megfelelő képzettségű és kvalitású, jól konvertálható, vállalkozóképes munkaerőt. Az idősebb munkavállalók túlnyomó része ugyanis valószínűleg túlságosan hozzászokott a nagyüzemi munkaszervezetre jellemző követelményekhez, és már nem feltétlenül tud váltani. Még abban az esetben is, ha képes lenne alkalmazkodni a változásokhoz, a vezetők csak abban az esetben választják az idősebb munkavállalót, ha nem találnak az adott pozícióra fiatalabbat (I1). A fiatalok viszont még olyan szakképzetést kaptak, amely nem vette figyelembe a vállalkozói típusú szervezetek követelményeit (HAJÓS, 2001).

A lehetséges munkavállalók megismerése után a felvételi folyamat következő lépése a legjobb személy kiválasztása. TÓTHNÉ (2000) szerint a kiválasztás az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos vizsgálatokban RYNES és mtsai (2004) azt tapasztalták, hogy a szakértők szerint az alkalmazottak túlértékelik az anyagi tényezők jelentőségét. Értékelésük szerint a bér az egyik legfontosabb motivációs eszköz, míg a vezetők alulértékelik ennek jelentőségét. A bér azonban nem egyformán fontos minden egyén és minden körülmény tekintetében, hiszen léteznek olyan helyzetek is, amikor kevésbé számít az, hogy mennyit keres valaki.

DEVOE és IYENGAR (2004) a vezetők dolgozói motivációs képességét és teljesítményértékelését vizsgálták különböző kultúrájú területek (Észak-Amerika, Ázsia, Latin-Amerika) vezetőinek és dolgozóinak vizsgálatán keresztül. Míg Észak-Amerikában a vezetők véleménye szerint az alkalmazottakra inkább a külső motivációs módszerek hatnak, mint a belső módszerek, Ázsiában a vezetők azt tapasztalták, hogy mind a belső, mind a külső motivációs eszközök hatásosak voltak. Latin-Amerikában pedig inkább a belső motivációs eszközök hatékonyabbak. A különböző kultúrához tartozó vezetők észrevételeivel és értékelésével ellentétben az alkalmazottak egyértelműen a belső motivációra szavaztak.

“Szeretném hinni, hogy a józan gondolkodású vezetők tudják mit jelent dolgozóik motiválása. Stanford’s Chip Heath felmérése alapján azonban azt kell mondanom, hogy a vezetők korántsem olyan jók alkalmazottaik motiválásának megítélésében, mint amennyire annak gondolják magukat. Ahhoz, hogy megértsd a motiváció lényegét, be kell látnod, hogy alkalmazottaidat is pontosan ugyanazon tényezők hajtják, mint amik Téged” (MORSE, 2003).

Azok a szervezetek, melyek alkalmazottai belátják teljesítményük minőségének fontosságát, és kellőképpen motiváltak ennek elérésében, kimagasló színvonal elérésére képesek. HAYS és HILL (2001) vizsgálatai alapján elmondható, hogy a magasabb szintű motiváció – mind az alkalmazottak, mind pedig a vezetők esetében – valamint a szervezet öntudata pozitívan hat a teljesítmény színvonalára.

GANGL (2003) a munkavállalók védelmében hozott rendelkezések hatásait vizsgálja a munkahelyi mobilitásra, illetve a munkaerőpiacra belépő pályakezdő fiatalokra. Mivel a szigorú rendeletek gátolják a munkaerő forgását, a betölthető állások számának csökkenését eredményezik, aláásva a pályakezdők elhelyezkedési, illetve előrelépési esélyeit. 11 országban végzett felmérések eredményei is ezt az elképzelést támasztják alá: a túl szigorú rendelkezések negatív hatással vannak a munkahelyen belüli, illetve munkahelyek közötti mobilitásra.

ZALAINÉ (2002) azt állítja, hogy a minőségi követelmények állandó növekedése, a kiélezett piaci versenyhelyzet, a globalizációs hatások, a szolgáltatásokkal szembeni elvárások és ennek érdekében alkalmazott egyre magasabb színvonalú modern technika, technológia következtében egyre magasabb képzettségű, univerzális szaktudással bíró foglalkoztatottakra van szükség.

HALABY (1994) a túlképzettség kérdését vizsgálva megállapítja, hogy a napjainkban uralkodó elméleti megközelítés szerint a túlképzettség érvényes mutatója annak, hogy a munkavállaló tanulmányai során szert tett-e olyan produktív készségekre és képességekre, melyeket munkahelyén nem aknáznak ki.

ARMSTRONG – MURLIS (2005) „a pszichológiai szerződés” címszó alatt tárgyalják az elvárásokkal kapcsolatos ismeretanyagot. A javadalmazás-menedzsment nagyjából azonos a kölcsönös elvárások kezelésével - mit várnak a munkavállalók a munkaadótól hozzájárulásukért cserébe, s hogy mit várnak a munkáltatók az alkalmazottaktól a fizetésükért, a munkalehetőségért és a készségeik fejlesztéséért viszonzásul. Az elvárások beépülnek a munkakapcsolatba, mely a javadalmazást tekintve abból indul ki, hogy az alkalmazott vállalja, hogy a munkáltató rendelkezésére bocsátja munkáját és tudását, s ezért cserébe a munkaadó bért fizet neki.

„A pszichológiai szerződésben a "pszichológiai" kifejezés arra utal, hogy ez a megegyezés csupán az érintett személyek tudatában létezik - erre vonatkozó megállapodást nem kötöttek. A szerződés nem más, mint egy kölcsönösen tett ígéret. A kifejezések kissé ellentmondóak, ám a pszichológiai szerződés fogalma már az EEM-szókinccs részévé vált. Használható a munkakapcsolat mindazon szempontjaira, amelyek pontosan nem meghatározottak, és pontosan nem mérhetőek. A foglalkoztatás ezen szempontjai hatnak

leginkább a munkavállalók motivációjára, elkötelezettségére, munkamoráljára és szakmai elégedettségére. A pszichológiai szerződés fogalma mindenki – aki a javadalmazás-menedzsmenttel foglalkozik – számára fontos, mivel az a fizetést és teljesítményt érintő elvárások megfogalmazásával és teljesítésével, valamint a készségek és képességek fejlesztésével és kiaknázásával foglalkozik,, (BÁBOSIK, 2005).

Az ezen a téren folytatott kutatások vezető alakjának, GUEST és társainak (1997) értelmezésében a pszichológiai szerződés alapvetően az egyén és munkaadója egymással szembeni elvárásairól kialakult meggyőződések kombinációját fejezi ki. A fogalom maga nem újkeletű, először SCHEIN (1965) definiálta. Szerinte a pszichológiai szerződés a szervezet minden egyes tagja, a különböző vezetők és a szervezet egyéb tagjai között működő elvárások íratlan halmazát jelenti. Ezt a definíciót egészítette ki ROUSSEAU és WADE-BENONZI (1994) a következőképpen: a pszichológiai szerződés az egyén adott, kapott és alapul vett ígéretéhez kapcsolódó meggyőződéseit is felöleli.

Mivel a pszichológiai szerződés azt fejezi ki, hogy az emberek miként értelmezik az ígéreteket és a vállalt kötelezettségeket, az ugyanahhoz a munkáltatói kapcsolathoz tartozó mindkét fél (munkaadó és munkavállaló) részéről más-más vélemény alakulhat ki bizonyos szerződési feltételekkel kapcsolatban. SIMS (1994) ennél tömörebben határozta meg a pszichológiai szerződés fogalmát: A munkavállaló egyén azon várakozásainak halmaza, melyek meghatározzák, hogy az egyén és szervezet mit vár el egymástól a munkakapcsolatban.

A pszichológiai szerződés azon meggyőződések rendszere, amely felöleli egyrészt a munkavállalók szerint elvárt tevékenységeket, valamint azt, hogy milyen választ várnak el ezért a munkáltatótól cserébe; másrészt pedig kiterjed a munkáltató munkavállalóktól elvárt viselkedési mintáira. A pszichológiai szerződés hallgatólagos megállapodás. Dinamikus - azaz idővel változik.

INGLEDEW és mtsai (2005) azt vizsgálták, hogy a munkafeladattal kapcsolatos célok megértése hogyan befolyásolja az érzelmi jólétet és a célkitűzésnek való elkötelezettséget. A vizsgálatba bevont személyek (201 személy) egy kérdőívet töltöttek ki. Mind a fontosság-, mind a siker-elvárás növelte az elkötelezettséget, míg azonban a fontosság a pozitív érzelmeket javította, addig a siker-elvárás a negatív élmények hatását enyhítette.

A felelősségtudat és a cégtulajdonosokkal történő együttműködési hajlam előnyösen hat a profit alakulására. Az üzleti életet a vállalatok együttműködése vonja korlátok közé. HAMANN (2004) szerint míg a cégek belső és egymás közötti kölcsönhatása a múltban súlyos problémákat idézett elő, ez a folyamat a jelenben és a jövőben megfordítható pl. állami beavatkozással.

ZOLTAYNÉ (1999) azt állítja, hogy az „ideális menedzser” csökkenő fontossági sorrendben a következő képességekkel rendelkezik: vezetési ismeretek, problémamegoldó képesség,

kommunikációs készség, üzleti érzék, szakmai ismeretek, szervezési készség, kockázatvállalás, elemző készség, gyakorlat orientáltság, ötletek képviselése, számítástechnikai ismeretek. Az elvárások azt fejezik ki, hogy mit várnak a munkáltatók az alkalmazottaktól a fizetésükért, a munkalehetőségeikért, és mit várnak a munkavállalók a munkaadóktól munkájukért, hozzájárulásukért cserébe. Az elvárások beépülnek a munkakapcsolatokba, meghatározzák a munkavállalók motivációját, elkötelezettségét, hatnak az alkalmazottak munkamoráljára és elégedettségére. Az elvárások kapcsán a szerzők egy része úgynevezett „pszichológiai szerződésről” beszél, arra utalva, hogy az elvárásokra vonatkozó megegyezés csak az érintett személyek tudatában létezik, erre vonatkozóan konkrét megállapodást nem kötöttek, ennek megítélése elsősorban érzelmi alapú. A munkakapcsolatok azon területeit jelenti, amelyek pontosan nem határozhatóak meg és nem mérhetőek. Az egyik megközelítés szerint az elvárások alapvetően az egyén és munkaadója egymással szembeni magatartásáról kialakult meggyőződések kombinációját fejezi ki és ezek íratlan halmazát jelenti. Mások szerint az elvárások az adott-, a kapott- és vélelmezett ígéretekhez kapcsolódó meggyőződések ölelik fel. Ezek szerint az elvárások azt fejezik ki, hogy a szervezet és a szervezeti tagok miként értelmezik az ígéretek és a vállalt kötelezettségeket – ugyanazon munkáltatói kapcsolathoz tartozó mindkét fél – a munkaadó és munkavállaló oldaláról. Értelmezésem szerint az elvárások mindazoknak a normáknak, követelményeknek, kötelezettségeknek és várakozásoknak az összessége, amelyet a szervezet tagjai fogalmaznak meg egymással és a szervezettel szemben. Az elvárások egy része csupán az érintettek tudatában létező, hallgatólagos megállapodás. Az elvárások kialakulása egy többoldalú, dinamikus folyamat eredménye. Többoldalú, mert beszélhetünk vezetői elvárásokról a beosztottakkal szemben, illetve a beosztottak elvárásáról a vezetőikkel szemben. A szervezetek is fogalmaznak meg elvárásokat a szervezeti tagokkal szemben, és az alkalmazottaknak is vannak elvárásaik a szervezettel szemben. Az a folyamat, amelyben az elvárások megfogalmazódnak, dinamikusnak tekinthető, azaz állandó mozgásban vannak, és az idő függvényében állandóan változnak. Vezetői elvárásoknak mindazokat a normákat, követelményeket tekintjük, melyeket a vezetők fogalmaznak meg a munkatársaikkal szemben, és érvényesítenek azok kiválasztásánál és értékelésénél. A feldolgozott irodalmak a munkaerővel szemben számos követelményt fogalmaznak meg. A szerzők kiemelik a szakmai alkalmasságot, a motiváltságot, a követelményeknek megfelelő személyes tulajdonságokat, a képzettséget, az önállóságot, a hatékonyságot, a problémamegoldó képességet, a kommunikációs készséget. A megfogalmazott elvárások szerteágazóak, többféle tulajdonságot, személyiségjegyet feltételeznek. Az irodalmi adatok, a szerzői megfogalmazások csak részben épülnek tudományos kutatási eredményekre.

Tekintettel a téma komplexitására, dolgozatomban kizárólag a vezetők beosztottakkal szembeni elvárás-vizsgálataival foglalkozom, hiszen valamennyi tényező figyelembe vétele már meghaladná ezen dolgozat terjedelmi korlátait. Ez magában hordozza egy újabb kutatás lehetőségét.

2.4. Az agrárgazdaságban bekövetkezett alapvető változások és hatásaik az ágazat emberi erőforrás gazdálkodására

Magyarország gazdaságában évszázadok óta meghatározó szerepet játszik az agrárgazdaság. Az ország területe az átlagosnál jóval nagyobb arányban alkalmas a mezőgazdasági művelésre, természeti adottságai komparatív előnyöket hordoznak a világpiacon nagy tömegben eladható termékek előállítására. A magyar mezőgazdaság világhírnévre tett szert a múlt század végén, csakúgy, mint a két világháború között, kiváló tudós elmék dolgoztak az ágazat fejlesztésén.

A mezőgazdasági termelés a világ egészében évi kb. 2 százalékkal nő, ami a lakosság növekedésével többé-kevésbé lépést tart. Az Európán kívüli térségekben ennél nagyobb a fejlődés. Az európai országokban, az 1990-es években a termelés szintje évente 1-3 százalékkal maradt el a korábbiaktól (KSH, 2003).

A gazdaságilag fejlettebb európai országokban a XX. század végén a mezőgazdasági termékek némileg növekvő mennyiségét egyre kisebb termőterületen, mind kevesebb munkaerővel, ugyanakkor nagyobb anyag- és eszközfelhasználással állították elő. Az elmúlt évtizedekben bekövetkezett gazdasági változások az Európai Unió országainak mezőgazdaságát is hasonló módon érintették, és lassú szerkezetváltást, színvonal-emelkedést idéztek elő.

Magyarországon az elmúlt fél évszázad alatt az ágazat előrelépése csak rövid időszakokban érvényesült, mivel 1945, 1961 és 1990 után olyan szerkezeti átalakulások következtek be, amelyek a változó agrárpolitikával, a tulajdonváltással alapjában megváltoztatták a korábbi évek termelési viszonyait. Az 1950-es években a szövetkezetek szervezése után a színvonal-emelkedés hosszú ideig elmaradt. A mezőgazdasági termelést ennek következtében 50 évig hol fejlődő, hol hanyatló időszakok jellemezték, ettől eltérő tendenciát csak az 1970-es évek kiugró eredményei mutattak. A magyar mezőgazdaságot évszázadokig a tökeszegénység jellemezte, teljesítménye jelentősen elmaradt az európai átlagtól. Az elmúlt 50 évben csak az 1960-as, 1970-es években volt olyan támogatása a mezőgazdaságnak, amely a hozamok számottevő növekedését eredményezte, mellyel a magyar agrártermelés felzárkózott a fejlett mezőgazdasággal rendelkező nyugat-európai országok színvonalához. Azóta azonban a mezőgazdaság fajlagos teljesítményei rövid stagnálás után visszaestek (KSH, 2003).

Az 1990-es politikai és gazdasági rendszerváltás a mezőgazdaságban fokozatosan és több lépcsőben ment végbe. A földek visszajuttatása részben az eredeti tulajdonosoknak, részben az új jelentkezőknek zökkenővel járt, és nem is volt maradéktalanul megvalósítható. A termelőszövetkezetek és az állami gazdaságok átalakulása pedig jelentős vagyronvesztéssel párosult. Az 1990-es évek elején mind az élelmiszeriparban, mind a mezőgazdaságban látványos gazdasági visszaesés történt Magyarországon. A változásokhoz a mezőgazdaságban a törvényi keretet az 1990 óta megalkotott kárpótlási, szövetkezeti és földtörvények biztosították. A magyar mezőgazdasági termelés - az 1980-as évek második felének átlagához képest - 1990 és 1993 között kb. az egyharmadával esett vissza, azonban még így is mintegy 13 százalékát adta a GDP-nek (KSH 1993). A gazdálkodás ily mértékű visszaesése a fentiekén kívül a nagyarányú áremelkedések (alapanyagok, energia, stb.), a fizetésektelenné vált keleti piacoknak, az agráröllő erőteljes szétnyílásának, valamint az újonnan kialakult mezőgazdasági üzemi viszonyoknak is köszönhető volt.

KOVÁCS (1999) szerint általánosságban azt mondhatjuk, hogy a magyar mezőgazdaságban, hasonlóan az EU-hoz, a magántulajdonon alapuló földbirtok és gazdálkodás lett az uralkodó. A mezőgazdaság átalakítása a következő területeken hozott nagy változásokat:

- földreform, tulajdoni-, termelési- és üzemi viszonyok átalakulása,
- intézményi keretek ill. az ezekhez kapcsolódó jogszabályok,
- mezőgazdasági piacok működése,
- támogatási programok, piaci intervenció,
- export szubvenciók, kereskedelem-politika,
- adókedvezmények,
- agrárberuházások, finanszírozások.

Az EU agrárpolitikája a családi alapú gazdaságok filozófiáján alapszik, és ez minden bizonnyal a jövőben is így lesz, melynek oka, hogy a családi gazdaságokkal biztosítható leginkább a vidék népességmegtartó képességének növelése (TÓTH, 2000).

KOVÁCS (1999) megállapítása szerint a mezőgazdaságot alapjaiban a földreform és a szorosan hozzá kapcsolódó üzemi struktúraváltozások alakították át az addigi volt szocialista ágazati rendszerből egy EU komfortos szektorrá. A kárpótlási törvények biztosították a föld magántulajdonba vételét, a szövetkezeti és átmeneti törvények a volt szocialista szövetkezetek vagyonnevesítését tették lehetővé. Az állami gazdaságok privatizációja jelenleg is folyamatban van, részben a törvényi szabályozás, részben pedig a föld bérleti szerződésére vonatkozó okok hiánya miatt.

„A mezőgazdaság, s tágabb értelemben az élelmiszergazdaság fejlődésének motorjai a hetvenes-nyolcvanas években a nagy állami, szövetkezeti szervezetek voltak, amelyek a

termék-előállításán túl vállalati, szervezeti struktúrájukban képesek voltak funkcionális részlegeket is kiépíteni. A rendszerváltást követő átalakulás és a valós piaci viszonyokkal jellemzett üzleti környezet szerepüket és számukat is csökkentette” (GÁLYÁSZ – NAGY - BERDE, 2000).

OROSZ (1988) egyik tanulmányában leírja, hogy az agrárnépesség az 1780 körül végzett népszámlálás szerint 92-93 százalékot, 1910-ben 62-63 százalékot, az 1980-as években pedig 18-20 százalékot tett ki. Ma az aktív munkaképes lakosság 6-8 százaléka dolgozik a termelésben. Két évszázad alatt a mezőgazdasági foglalkoztatottak aránya fordítottjára változott, a jelenlegi munkanélküliséghez mérhető problémák sohasem jelentkeztek.

DORGAI és munkatársai (2000) vizsgálatai szerint (kis- és középméretű szervezetekben az ország különböző részeiről) 1980-ban a mezőgazdaságban dolgozó aktív keresők közel háromnegyedének, vagyis 73,4 százalékának csupán általános iskolai végzettsége volt, ami ráadásul kedvezőtlen korösszetétellel is párosult. 1996-ra ez az arány 42,4 százalékra csökkent, de ez sem szüntette meg a más ágazatoktól való lemaradást (HAMZA és mtsai, 2001). TÓTH és munkatársainak (2000) felmérései szerint a kilencvenes években a nemzetgazdasági ágak közül - csaknem 650 ezer fővel - a mezőgazdaság volt a legnagyobb létszám kibocsátó. Az agrárágazat foglalkoztatási részesedése ebben az időszakban felére (17,5 százalékról 7,8 százalékra) esett vissza, amely közeledést jelent az Unió 5 százalék alatti arányához. Sajátos módon a mezőgazdasági bruttó átlagkeresetek ennek ellenére 20-30 százalékkal maradtak el az ipar és a gazdasági ágak átlagától – állapítja meg TÓTH (2000) egy másik munkájában.

MARTIN és SCHUMANN (1998) szerint az elkövetkező évtizedekben fokozatosan a munkaképes lakosság hozzávetőlegesen húsz százaléka elég lesz ahhoz, hogy lendületben tartsa a világ gazdaság motorját. Nemsokára az ipar is a mezőgazdaság útját fogja járni, mivel az árutermelés a keresőképes lakosság már csak egyre kevesebb százalékának nyújt a jövőben bért és megélhetést. A csúcstechnológia és az általa robbanásszerűen fejlődő kommunikáció, az egyre alacsonyabb szállítási költségek és a határokon átívelő szabad kereskedelem a világot egyre inkább egységesen működő piaccá igyekszik gyúrni, ami egyre kíméletlenebb versenyhez vezet minden piacon, így a munkaerőpiacon is. A globális közelítésmód emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos hatása, hogy megnőtt a különböző kulturális befolyásoltságot egyidejűleg tolerálni képes alkalmazottak iránti érdeklődés, ami a nemzetközivé váló vállalati kultúrák kialakulásának egyik fő záloga. A belső szervezeti magatartásmódban beállt változások között figyelemreméltó az alsóbb szintekre átruházott, delegált hatás- és feladatkörök elterjedése. Mindez a szervezeti kommunikáció, a munkaügyi kapcsolatok és az alkalmazottak folyamatos fejlesztését igényli.

Számos forrás szerint a termelő ágazatokban, így az agrárgazdaságban is, csökken a foglalkoztatottak száma. Bizonyos vélemények szerint a fejlett országokban rövid időn belül 20 százalék alá csökken majd azoknak az aránya, akik konkrét termelő munkát végeznek és nem a szolgáltató szektorban dolgoznak. Ez a tendencia még inkább előtérbe helyezi az emberi erőforrások jelentőségét.

2.5. Az emberi erőforrás gazdálkodás követelményeinek és elvárásainak változása az agrárgazdaságban

Az agrárgazdaságban dolgozókkal szemben támasztott elvárások megfogalmazásához meg kell vizsgálni, hogy az ágazatban bekövetkezett változások milyen hatással voltak a munkaerőre és az emberi erőforrás gazdálkodás szemléletére, gyakorlatára. Minden szempontból meghatározó jelentőséggel bír az a tény, hogy a mezőgazdasági termelés során a munka „tárgya” élő anyag. Akár a növénytermesztés, akár az állattenyésztés felől közelítjük meg a kérdést, nem hagyható figyelmen kívül a biológiai/genetikai determináltság. A fentiekből logikusan következik, hogy bizonyos határon túl nem fokozható a termelés hatékonysága, mivel a termelési cél érdekében felhasznált materiális és humán tényezők optimális allokációját megteremtve az előállítani kívánt produktum növekedési erélye, genetikai potenciálja, illetve egyéb – rövid távon nem befolyásolható – értékmérő tulajdonsága lép be addicionális korlátként NAGY (1999). Szintén a mezőgazdasági tevékenység sajátosságaiból fakad, hogy korlátlan anyagi bázist feltételezve sem nélkülözhető teljes mértékben az emberi munkaerő alkalmazása. Míg az ipar egyes területein a magas fokú automatizáltságnak köszönhetően – különösen a csúcstechnológiát felvonultató informatika területén – a termelési folyamat számos szakaszában teljesen kiiktatható az emberi tényező, addig a mezőgazdaságban legmagasabb technológiai színvonal alkalmazása esetén is az elvégzett munka minősége alapvetően a munkát végző egyén felkészültségén és lelkiismeretességén múlik. Éppen ezért a mezőgazdaságban a humán tőke kvalifikáltsága és minősége hatványozottan felértékelődik ZALAINÉ (2002). munkájában felhívja a figyelmet a mezőgazdaság szerkezeti átalakításából fakadó azon sajátosságára, hogy a korábbi nagyüzemi, iparszerű termelési struktúrában megengedhető nagyfokú egyéni specializáltsággal szemben, a jelenlegi lényegesen diverzifikáltabb szervezeti struktúrában a jó mezőgazdasági szakembernek több feladatkörben is egyaránt magas szinten kell helyt állnia. A korábbi központosított értékesítés valós piaci viszonyok közé történő kikerülése megköveteli a mezőgazdasági szakembertől, hogy profi módon menedzselje a reá bízott tevékenységet. „Következésképpen a mezőgazdaságban is megjelenik az igény az új típusú menedzser iránt – aki tud tárgyalni, jó a kapcsolatteremtő

képessége, probléma-érzékeny, kellően kreatív és innovatív – továbbá a kvalifikált emberi erőforrás alkalmazására” (ZALAINÉ, 2002).

BUDAY-SÁNTHA (2001) megállapítása, hogy „a mezőgazdaság, de az egész agrárgazdaság (erdészet és élelmiszeripar) lényeges jellemzője, hogy a műszaki fejlesztés hatására rendkívül gyorsan nőtt a képzettség iránti igény. Ma egy korszerű üzem vezetése olyan komplex és magas színvonalú – biológiai, agrotechnikai, kémiai, talajtani, technikai, közgazdasági és jogi stb. – ismereteket igényel, amelyeket már csak egyetemen lehet elsajátítani. Bizonyos területekhez (pl. növényvédelem, nemesítés) még további posztgraduális képzésre van szükség. Az agrárgazdaság multifunkcionális jellegének erősödésével, a környezetvédelem, természetvédelem, energiatermelés, tájfenntartás, turizmus stb. előtérbe kerülésével a vezetéssel szemben támasztott követelmények tovább nőnek.”

JUHÁSZ Cs. (1999) részletesen elemezte a különböző motivációs eszközök alkalmazásának lehetőségeit a hazai mezőgazdasági vállalatoknál. Megállapításaiban kiemeli, hogy jelentős ellentmondások figyelhetők meg a vállalati vezetők és beosztottak témával kapcsolatos értékítéletében.

JUHÁSZ G. (2001) vizsgálatai alapján a mezőgazdasági szervezetekben magas a munkakörfejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, a teljesítményértékelés aránya.

VESZELI (2000) véleménye szerint az agrár-felsőoktatás jelenlegi rendszere alkalmas és továbbfejleszthető olyan kistérségi szakértők, szaktanácsadók, termelésszervezők, vagyonkezelők képzésére, akik a különböző társtudományok és szakmák képviselőinek munkáját racionálisan koordinálhatják. Ezzel az agrármérnökök jelentőségét emeli ki a vidékfejlesztésben, vagyis a kistérségi fejlesztések összefogásában és a gazdálkodás integrálásában.

DOLMÁNY és munkatársainak (1999) vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy az 1998. évre kialakult foglalkoztatási helyzetben (létszámcsökkenés) az iskolai/szakmai végzettségnek meghatározó szerepe volt a munkaerő megtartásában.

A rendszerváltást követően igen jelentős mértékben javult a vezetők képzettsége, és e javulás a külföldi publikációkban hangot is kapott. Az egyik cég rangsora szerint Magyarország nyolc évvel ezelőtt 47 ország között ebben a tekintetben a 15. helyet foglalta el, míg két évvel ezelőtt már a negyedik helyre tornázta fel magát (BENEDEK, 2002).

A mezőgazdaságban a továbbtanulási igény háttérbe szorult. MAGDA munkatársaival (1992) végzett vizsgálataiban a legalacsonyabb iskolázottságú csoport tartja ezt a legkevésbé fontosnak. A felsőfokú végzettségűek, illetve a vezető, irányító beosztásúak általában érzik annak szükségességét, hogy tudásukat időnként meg kell újítani. NEMES (1990) mezőgazdasági vezetők körében végzett felmérései megerősítik a képzés, továbbképzés jelentőségét, a vezetők fontosnak tartották a korszerű ismeretek megszerzését.

ALMEIDA-SANTOS és MUMFORD (2005) a munkaerő képzését határozottan összekapcsolja az elismert szakképesítés meglétével. Tanulmányukban a szerzőpáros megállapítja azonban, hogy a nem fehérbőrű, határozott időre szóló munkaszerződéssel rendelkező, részmunkaidőben dolgozó alkalmazottak posztját alacsonyabb szintű képzettséggel társítják. LINSEISEN – BODMER – WAGNER (2000) szintén a mezőgazdasági szektor képzettségének szükségességéről írva megállapítják, hogy a speciális közgazdasági ismerteket csak szervezett képzések keretében szerezhetik meg.

SMITS – ZWICK (2004) Németországban és Hollandiában kutatva azt találták, hogy az üzleti-szolgáltató szektorban sokkal alacsonyabb a gyakornokok száma, mint a gazdaság egyéb területein. Úgy vélik ennek oka nagyrészt a gyakornokok képzésének hiányosságaiban keresendő. Hollandiában a vállalatok egyszerűbbnek és célszerűbbnek tartják a szakképzett munkaerő alkalmazását, mint a kezdők betanítását. A szerzők megpróbálták lehetőséget mutatni, hogy hogyan lehet a gyakornokok alkalmazását vonzóbbá tenni kötelező számítástechnikai, illetve idegen nyelvi képzések révén.

A közelmúlt és a jelen fontos folyamata az informatika alkalmazásának egyre általánosabb elterjedése a mezőgazdasági vállalkozásokban is. A döntéstámogató modellek a kutatás-oktatás területét elhagyva mindinkább a mezőgazdasági, gazdasági és környezetvédelmi politika mindennapi eszközévé válnak (PAKURÁR és mtsai., 1999).

Mind Szlovákiában, mind a Cseh Köztársaságban a magánvállalkozók körében található a legmagasabb képzettséggel rendelkezők, míg Szlovákiában a munkanélküliek többnyire a legalacsonyabb képzettséggel rendelkezők köréből kerülnek ki - állítja felmérése kapcsán HARMADYOVA (1997). Szlovákiában a mezőgazdaságból munkanélkülivé váltak aránya ötöde a Cseh Köztársaságinak. A friss szakképzettek helyzete kicsivel biztatóbb volt, de mindkét országban a magán szférában dolgozók helyzete pozitívabb.

A belső szervezeti magatartásmódban beállt változások között figyelemreméltó az alsóbb szintekre átruházott, delegált hatás- és feladatkörök elterjedése. Mindez a szervezeti kommunikáció, a munkaügyi kapcsolatok és az alkalmazottak folyamatos fejlesztését igényli. DIENESNÉ (1999) szerint a hatékony szervezeti működés igényli, sőt feltételezi a változó környezethez való mindenkor alkalmazkodást. Ebben az alkalmazkodásban kiemelkedően fontos szerep hárul a vezető személyére. Megállapítása szerint „...a szervezetek sikeres alkalmazkodását jelentős mértékben befolyásolhatja az azokat vezető menedzserek kompetenciája.” A munkavállalók személyisége és a tartós munkaviszony összefüggéseinek vizsgálata során megállapítást nyert, hogy az alkalmazottak személyisége nem fejt ki jelentős mértékű hatást a munkahelyükre. Ez azonban nem igaz a női és színes bőrű munkavállalók esetében (MUMFORD – SMITH, 2004).

KOGAN és UNT (2005) az iskolapadból a munka világába való átlépés folyamatát vizsgálja Magyarországon, Szlovéniában és Észtországon. Arra voltak kíváncsiak, hogy mennyire

függ össze a pályakezdő munkavállalók képzettségi szintje, illetve szociális háttere az első jelentős munkahelyre való bekerülésük időpontjával, valamint azzal, hogy végzettségük mennyire van összhangban az általuk betöltött munkakörrel.

BUCHEL és POLLMANN-SCHULT (2004) tanulmányában a túlképzettség és a munkáltatók emberi erőforrás adottságai közötti összefüggést vizsgálja. Eredményeik szerint az alkalmazottak iskolai végzettsége, illetve megszerzett diplomájuk típusa nagymértékben befolyásolja a túlképzettség veszélyének felmerülését a későbbiekben. Az eredményeik megfelelnek a jelenlegi szakirodalom állításának, a túlképzettség veszélye a hagyományos emberi erőforrás adottságok (pl. szakmai tapasztalat, hosszú távú alkalmazásban lévők aránya, szakmai továbbképzések) növekedésével csökken.

VAN DEN BAN (1999) szerint a holland mezőgazdasági szektorban az alábbi kihívásokkal kell szembenézni: az ismeret és a tudás válik a legnagyobb versenyképességet növelő tényezővé a nemzeti és nemzetközi piacon. A mezőgazdasági gazdálkodóknak tanácsadásra már nem csak a szakmai területeken lesz szükségük. A mezőgazdaság fejlődése fájdalmas változtatásokat kényszerít ki a családi farmok gazdálkodásában.

KOCSONDI és LAKNER (1997) kutatásai során az agrárium területén tevékenykedő vállalkozók stratégiáit vizsgálva négy jól elkülöníthető vállalkozói csoportot határozott meg. Ezeket a „minőségközpontú”, az „alkalmazkodó”, a „bővítő” és a „takarékos” jelzőkkel definiálták, amelyek szemléletesen tükrözik a különböző csoportokba tartozók magatartását, vállalati stratégiájuk legfőbb jellemzőit.

DOLMÁNY munkatársaival (1999) a Dányi Szövetkezetben lezajlott változásokról azt írják, hogy a szervezet menedzsmentje részéről az átalakítás során tudatosan érvényesült az a koncepció, hogy a csökkenő létszám melletti, zsugorodó tevékenység folytatásához megfelelő képzettségű és szakmai tapasztalattal rendelkező dolgozókra van szükség, ami egyértelműen jelenti azt, hogy törekedtek a már rendelkezésre álló legjobb minőségű munkaerő megtartására. A Dányi Agrárszövetkezet példája azt mutatja, hogy az alkalmazottak számának csökkenése után a megtartott munkaerő minőségére, valamint hatékony alkalmazására helyeződött a hangsúly.

A mezőgazdaságban egyrészt „fiatalodás” tapasztalható, másfelől pedig a „derékhad” 60 százaléka azok közé tartozik, akik rövidesen, vagy 10-15 év múlva elérik az öregségi nyugdíj jogosultság korhatárát (DOLMÁNY, 2000). A Dányi Szövetkezet jól kvalifikált, új iránt fogékony és sikeresen át-, illetve tovább képezhető munkaerő foglalkoztatásában látja a korszerűsített termelés technológiai eszközök hatékony működtetését. Ez egyben racionalizálja az élőmunka felhasználását is. Az eszközök korszerűsödése mellett a példán keresztül az is látható, hogy a számítógépi háttértároló kapacitás bővítése szintén akkor válik előnnyé a szövetkezet számára, ha azt hozzáértő dolgozók működtetik. A Dányi Agrárszövetkezetben az elmúlt évtized folyamán végbement változások hatása az

alkalmazott munkaerő létszámára és kvalitására, valamint annak alkalmazása hatékonyságának javulására, egyértelműen mutatja a piacgazdaságba való átmenet eredményezte munkaerő-piaci viszonyok kialakulását.

BERDE (1999) munkája alapján meglepő, hogy a szakképzettség nem szerepel a legfontosabb vezetői elvárások között. Felmérésében a vezetők fontosabbnak ítélték a feladatnak illetve a munkakörnek való megfelelést és az együttműködési készséget.

A JUHÁSZ G. (2001) által megkérdezett vezetők 65 százaléka szerint a jövőben egyre gyakoribbá válik az univerzális és a speciális szaktudás elvárásainak egyaránt eleget tenni képes munkavállaló iránti igény gyakorlatban való jelentkezése.

„Az emberrel születő tulajdonságok tanulással továbbfejleszthetők, kibontakoztathatók. Egy-egy vállalat fejlesztő képessége, fejlődése erre alapozódik, illetve eszerint határolódik be, az emberi tulajdonságok a vállalkozó számára kiemelkedő értékűek, ezért lényegesen nagyobb figyelmet kell rá fordítani, mint a többi erőforrásra. Nem véletlen az, hogy a közép- és nagyvállalatoknál külön személyek, sokszor humánpolitikai osztályok foglalkoznak az emberekkel. Nem elsősorban a termeléssel kapcsolatos irányításukkal, hanem különféle emberi tulajdonságokból, felkészültségekből adódó kérdésekkel foglalkoznak, hogy egy adott munkához, a legmegfelelőbb embert tudják kiválasztani. A vállalati humánpolitikának fontos szerepe van a munkaerő megszerzésében, megtartásában, képességeinek fejlesztésében, bizonyos szociális feladatok megoldásában ahhoz, hogy adott vállalkozás megfelelően fejlődjön, versenyképes legyen” (PFAU, 1998).

Vezetőnek (jó vezetőnek!) lenni nem más, mint megfelelő személyi adottságok és kellő felkészültség birtokában lenni (HANDY, 1986). A vezetés ugyanis rendkívül összetett tevékenység, mely a szűken értelmezett szakmai hozzáértésen messze túlmutat.

Egy sikeres üzleti kapcsolat megerősítésével foglalkozó kutatásában ADOBOR (2005) kimutatta, hogy a kisebb szerepkörök felértékelődnek a bizalom megerősödésével. Az interjú- és kérdőív adatok szerint a bizalomépítés az üzleti életben afféle önmegvalósítási tervként értelmezhető, amely esetében a kezdeti elvárások jó hatással vannak az üzleti hozzáállásra és a bizalomépítés folyamatára. Az eredmények azt is mutatják, hogy az elvárásoknak minden bizonnyal van egy optimális szintje. Mind a túl alacsony, mind a túlságosan magas elvárások a hitelesség kialakítását gátló körülményeknek tekinthetők.

BAKACSI (1996) véleménye az, hogy „az emberi tényező kezelésében tetten érhető változások fő területei a munkakör és az egyén kapcsolatának újradefiniálása, az empowerment, az autonóm munkacsoportok, a motivációk újragondolása, a vezetés újszerű felfogásai és a szervezetfejlesztés és a szervezeti tanácsadás új megközelítései. Mindezek tudatos, tervszerű – lehetőségekhez képest történő – alkalmazása új perspektívát teremt a hazai mezőgazdasági társas vállalkozások számára is piacorientált működés módjuk kialakítása szempontjából.”

CHAKO (1997) vizsgálatai szerint a szektorban dolgozó vezetők a versenyképességnek négy dimenzióját határozták meg: minőség, költség, végrehajtás, rugalmasság. Többségük úgy érezte, hogy cége a minőség és végrehajtás területén versenyképes, és kevésbé jellemzi ez a költséghatékonyság és rugalmasság területén.

A vezetők 80%-a úgy érezte, hogy a mezőgazdaságban végbemenő folyamatok inkább gyökeres, forradalmi változásoknak mint evolúciós, fejlődés mentén haladó változásoknak tekinthetők. Mindezen okok miatt az EEG-nek komoly szerepe van. HARRIS és mtsai (2004) a családi és az egyéb vállalkozások konzultációs és kommunikációs szokásait vizsgálták, pontosabban azt, hogy a közvetlen vagy a közvetett (szaktanácsadói irodák) kommunikációs eszközöket alkalmazzák-e inkább. Emellett vizsgálták ezen módszerek hatását a termelékenységre, és a teljesítmény egyéb paramétereire is. Általánosságban elmondható, hogy a családi birtokok esetében nem csupán alacsonyabb a kommunikáció és szakmai konzultáció színvonala, hanem – még ha az utóbbi jelen is van – általában nem fordítják nagyobb gazdasági haszonná. A tudás felértékelődése azt jelenti, hogy az emberi erőforrás hatékony felhasználása, folyamatos fejlesztése függetlenül a szervezet méretétől, működési formájától egy olyan erőforrássá vált, melyre a jövőben érdemes kiemelt figyelmet fordítani és érdemes a humántőkébe investálni a versenyelőny érdekében. A szervezetek számára elengedhetlenné vált napjainkra az, hogy pontosan, körültekintően fogalmazzák meg a leendő és már „termelő” dolgozóikkal szemben az elvárásokat és a szükséges készségeket, magatartásformákat, gyakorlati tapasztalatokat.

Az agrárgazdaságban bekövetkezett változások az emberi erőforrás gazdálkodás feladataira, a munkaerővel szemben támasztott követelményekre is hatottak. Az alkalmazottak számának csökkenése az emberi tényezők és képességek felértékelődését eredményezte. Különösen igaz ez az agrárgazdaságban, ahol a legfejlettebb technológia alkalmazása mellett sem nélkülözhető teljes mértékben az emberi erőforrás, az elvégzett munka minőségét alapvetően a munkát végző egyén felkészültsége, képességei határozzák meg.


3. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

Kutatómunkámat vezetői körben végzett adatfelvételezésre építtem. Azokat a vezetői értékítéleteket vizsgáltam, amelyek az alkalmazottakkal, munkatársakkal szemben megfogalmazott követelményeket, elvárásokat befolyásolhatják, kialakítják. Vizsgálataim ennek megfelelően multifunkcionális jellegűek, mert arra keresnek választ, hogy a vezetői követelmények milyen feladatokat jelentenek az emberi erőforrás menedzsment területein. Másrészt a kutatás empirikus, mivel vállalati adatokból indul ki és azok feldolgozása, elemzése révén kíván tudományosan megalapozott következtetéseket levonni.

3.1. A kutatás előzményei

Vizsgálataim témája a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata az agrárgazdaságban” című kutatási struktúrán belül az emberi erőforrás menedzsment témaköréhez kapcsolódik és közvetlenül a munkaerő kiválasztás témaköréhez illeszthető. A kutatási program struktúrája az 1. ábrán bemutatott szerkezet szerint épül fel.

1. ábra: A kutatási program struktúrája
A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata



1. Szervezetmenedzsment vizsgálatok	2. Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok	3. Folyamatmenedzsment vizsgálatok
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetenciavizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
	2.9. Vezetői követelmények, normák	

Forrás: BERDE (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban

A kutatási program moduláris felépítésű. A vállalati menedzsmentet három fő kutatási területre bontja, úgymint „szervezet menedzsment”, „humán menedzsment” és „folyamat menedzsment”. A kutatás fő területei további témákra, a témák al-, és rész témákra bonthatóak a vizsgált problémáktól és a kutatásban résztvevőktől függően. Ez a struktúra nem csak a vizsgálati területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, fő témák eredményeibe. Egyre több vezetési feladatkör vizsgálatán dolgoztak/dolgoznak doktorjelöltek is. Eddig 12 doktorjelölt kapcsolódott be a kutatási programba, melyből már többen sikeresen megvédték doktori értekezésüket.

Vizsgálataimat egy alapkérdőív összeállításával és kitöltés utáni feldolgozásával végeztem. Ez a feladat azért volt problémás, mert nehéz volt meghatározni magát az emberekkel szemben támasztott követelményeket is, ám még nehezebb volt ezt szisztematikusan elemezni és kutatni. A vezetői interjúk készítése során arra kerestem választ, hogy a különböző vezetői szinteken a vezetők milyen elvárásokat fogalmazznak meg beosztottaikkal szemben, és ezen elvárásokat hogyan minősítik.

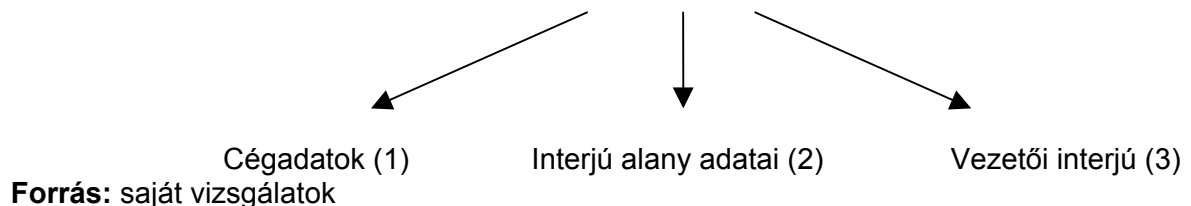
3.2. Kérdőíves interjúra alapozott vizsgálatok

Vizsgálataim kérdőíves interjúkra és vállalati adatgyűjtésre épülnek. Az adatok feldolgozását rész témánként végeztem és olyan feldolgozási rendszert alkalmaztam, melynek köszönhetően a rész témák eredményei összevonhatóak az egész kutatási probléma elemzésére. Az adatok értékeléséhez, a gyűjtések elvégzéséhez olyan kódrendszerrel dolgoztam, amely folyamatosan bővíthető. Az adatgyűjtő- lapok és kérdőívek számozását és rendszerezését már ez alapján, az előre kialakított kódrendszer alapján dolgoztam ki és szerkesztettem meg. A kódrendszer fejlesztése, karbantartása folyamatos. Az adatfeldolgozás és értékelés során számítógépes programokat (Word, Excel, Power Point, SPSS 10.0) használtam fel.

A kérdőív elkészítése során minden vizsgált problémára önálló kérdést állítottam össze. (1.sz. melléklet) A kérdőív irányított és zárt, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. Az interjúalanyoknak ezeket a válaszokat, mint a kérdés kapcsán vizsgált tényezőket kellett minősíteniük 1-től 5-ig terjedő skálán. SOMOGYI és mtsai (2002) szerint zárt kérdések esetében 5 szintes intenzitás skálánál nem ajánlatos részletesebbet használni, mert „a megkérdezettek nagyobb része nem elég érzékeny a részletesebb árnyalatokra”. Amennyiben az adott tényezőre vonatkozóan az illetőnek nem volt tapasztalata, vagy nem volt értelmezhető a gyakorlatában, arra kértem, hogy ehhez a válaszhoz „0”-t írjon. A válaszok között megengedtem az azonos pontszámú

értékeléseket is. Az interjúalanyok szabad pontozást végeztek. A szabad pontozás a leggyakrabban alkalmazott értékelési módszer (TOMCSÁNYI, 2000). Ismétlésekkel végezhető és variancia analízissel értékelhető. A pontfokozatok száma általában páratlan és egyirányú. A pontértékek távolsága hasznosság szempontjából nem azonos, ezért sorrendi módszer. A pontozás rangsort ad meg, mert a négyes, vagy akár az ötös érték nem azt jelenti, hogy az egyes értéknél négyszer, illetve ötször jobb az adott tényezőről kialakított vélemény. A kérdőív összeállításánál nagy segítséget jelentettek számomra a Vezetéstudományi Tanszék által már 1997-ben kidolgozott „általános vezetési interjú”, illetve „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” kutatási programban résztvevők által alkalmazott módszerek. Az ezek alapján összeállított kérdőívet a kutatás kezdetén a véletlenszerűen kiválasztott 3 különböző vezetői szintű ismerőssel való személyes próbainterjú során pontosítottam, és az itt megszerzett tapasztalatoknak megfelelően alakítottam ki annak végleges formáját. A fentiek alapján a vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosították, de az értékelésekhez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjú azonosító adatok is szükségesek voltak. A kutatási témában alkalmazott adatgyűjtési rendszer felépítését a 2. ábra szemlélteti:

2. ábra: Az interjú felépítése



- (1) A vállalati adatok gyűjtésére külön adatlapot alkalmaztam „**Cégadatok**” címmel. Ezen a vállalat méretére, a termelés volumenére, eredményességére, üzemeltetési módjára és struktúrájára vonatkozó adatokat gyűjtöttem be. Ezek az adatok illetve ezen adatok szerinti gyűjtések teszik lehetővé különféle méretű, struktúrájú, termelési szerkezetű, üzemeltetési formájú vállalatokra vonatkozó összehasonlító vizsgálatok végzését.
- (2) „**Az interjúalany adatai**” az interjút kitöltő személyre vonatkoznak. Ezen az adatgyűjtőn az interjút kitöltő személy életkora, iskolai végzettsége, szakterülete, beosztása és egyéb azonosító információk szerepelnek. Ezek az adatok teszik lehetővé, hogy vizsgálatokat és összesítéseket végezhessünk vezetési szintenként, beosztásonként, funkciónként, vizsgálati eredményeinket összehasonlíthassuk a beosztottak és vezetők vonatkozásában is. A módszernek köszönhetően a vizsgált kérdések iskolai végzettség, életkor szerint is értékelhetők.

- (3) A „**Vezetői interjú**” felépítése a következő: minden általam vizsgált témára külön önálló kérdést szerepeltettem a kérdőívben. A kérdőív irányított és zárt, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtam. 14 kérdést fogalmaztam meg, és kérdésenként megadtam azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-től 5-ig terjedő skálán minősíteni kellett. A minősítendő tényezők száma kérdésenként 5 és 13 között változott. Az interjúban a megkérdezetteknek összesen 104 vizsgált tényezőt kellett minősíteniük.

A vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosították. Az általános adatgyűjtőn és az interjú azonosítón begyűjtött szervezeti paraméterek, és az interjúalanyok személyes jellemzői alapján az alapadatokat rendszereztem, csoportokba soroltam és elemeztem. A begyűjtött adatok alapján az alábbi vizsgálatokat végeztem el:

1. Szakmai elvárás-vizsgálatok
2. Személyiség elvárás-vizsgálatok
3. Munkaelvárás-vizsgálatok
4. Munkaerő kiválasztás-vizsgálatok
5. Kommunikációs vizsgálatok
6. Motivációs vizsgálatok

1. A szakmai elvárás-vizsgálatomat az alábbi tényezőkre terjesztettem ki: szakképzettség, jó feladat- és problémamegoldó készség, gyakorlati tapasztalatok, munkakörnek való megfelelés, nyelvtudás, informatikai ismeretek, kommunikációs készség, szakmai ambíciók. Rákérdeztem a vállalati események és –fejlemények egymás közötti megvitatásának gyakoriságára is, melyből választ kaphatunk a vezetők beosztottaikkal szemben támasztott szakmai naprakészségének igényére.
2. A személyiségre vonatkozó elvárás-vizsgálatoknál az alábbi tényezők fontosságát vizsgáltam: rugalmasság, kreativitás, alkalmazkodó képesség, rátermettség, állóképesség, terhelhetőség, megbízhatóság, lojalitás, beilleszkedésre-, csoportmunkára való hajlam, stressztűrő képesség. Ebben a témakörben vizsgáltam továbbá hogy a megkérdezett vezetők, mennyire tartották fontosnak beosztottjaik esetében az emberséget, a megfelelő szakmai színvonalat, az önképzést, a munkabírást, az elégedettséget, az elismerést, a visszajelzést, a felelősségvállalást és a problémamegoldó gondoskodást.
3. A beosztottakkal szemben támasztott munkaelvárás vizsgálatnál a vezetők egyrészt a munkavégzés önállóságát, másrészt a magatartásra, viselkedésre vonatkozó követelményeket vizsgáltam. A beosztottak önállóságára vonatkozó elvárásokat a vezetők a

két szélsőség (nem szükséges, hogy önálló legyen; és teljes mértékben önálló legyen) között értékelhették. Lényegesnek tartottam a jó megjelenés-, munkakörnyezet hangulata-, fegyelem-, udvariasság-, figyelmesség-, engedelmesség fontosságának vizsgálatát is, melyből kiderült, hogy a vezetők mely jellemzőt tekintik a legfontosabb tulajdonságnak beosztottaik viselkedését tekintve.

4. A munkaerő kiválasztásra irányuló kutatás során egyaránt vizsgáltam a belső forrásból- (előléptetés, áthelyezés) illetve a külső forrásból (baráti/rokoni ajánlatok-, szakmai kapcsolatok-, pályáztatás-, pályakezdő fiatalok gyakornoki programja-, munkaügyi központ közvetítése révén) történő választási lehetőségeket is. A munkaerő kiválasztás kapcsán azonban nemcsak a lehetséges forrásokat vizsgáltam, hanem a pályázóra vonatkozó egyes információk fontosságát is: mely intézményben szerzett diplomát, milyen kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik, eddig elért sikerei, kudarcai, pályáz-e más vállalatoknál is, stb. Az utóbbi vizsgálat leginkább a különböző vezetői szinteken megfogalmazott elvárások összehasonlítását szolgálja.

5. A következő témakör a kommunikációs képességek vizsgálatát foglalja magában. Ebben az esetben az egyes képességek (szóbeli kommunikáció esetén: a beszédkézség, a beszédértés, a kifejezőkészség, az empátia, a folyamatos visszajelzés, az érdeklődés, a kérdések feltevése; írásbeli kommunikáció esetén: a szövegértés, az érthetőség, a szakszerűség, az egyértelműség, a tömörség, a fogalmazási készség) fontosságának szerepe jellemezhető, vagyis mely képességek azok, amelyek meghatározóak a vállalati kommunikáció esetén.

6. A motivációs-vizsgálatokkal a beosztottak motiválhatóságát, a motivációs tényezők fontosságát elemezhetjük. Ebből a vizsgálatból kiderül, hogy a vezetők milyen szintű motiváltságot várnak el beosztottaiktól (erősen motiváltak legyenek, vagy éppen érdektelenek).

A kérdőívek feldolgozását CSEH-SZOMBATI és mtsai (1971) útmutatásai alapján végeztem el. Először ellenőriztem a kérdőíveket, majd elvégeztem a kódolást, és az adatok számítógépes rögzítését, végül összeállítottam az eredményeket bemutató táblázatokat, - ábrákat.

Az anyag ellenőrzése során legfontosabb szempont az volt, hogy csak azon kérdésekre adott válaszok elemzését végeztem el, ahol a kitöltöttség legalább 90%-os volt.

3.3. Az alkalmazott statisztikai módszerek

A társadalom kutatás gyakorlatában nagyon gyakran szükségünk van arra, hogy mintákból származó információk alapján hozzunk a teljes sokaságra vonatkozó döntéseket. Ezért tudományos munkám során a nem véletlen mintavételi eljárások közül a kvóta szerinti kiválasztást alkalmaztam.

Az N elemű sokaság a vizsgálandó ismerv k -féle változata szerint n_1, n_2, \dots, n_k összetevőből áll, ahol az egyes részek megoszlása g_1, g_2, \dots, g_k , azaz $i = 1, \dots, k$ -re

$$g_i = \frac{n_i}{N}$$

és

$$\sum_{i=1}^k g_i = 1.$$

A sokaságból M elemű mintát úgy nyerünk, hogy az i . ismervváltozat szerinti részből diszkrét sokaság esetén $[g_i \cdot M]$ egyedet választunk.

Az eljárás folyamán előre megadtam a kérdezőbiztosoknak a minta összetételét – előre rögzítettem a megoszlási viszonyszámokat –, de az egyes mintaelemek kiválasztása véletlen módszerrel történt. A kvóta szerinti kiválasztás hasonló jellegű, mint a rétegzett mintavétel, mivel az előre megadott kvóták a sokasági részarányoknak felelnek meg. Ezért alkalmazásuk olyan esetben javasolható, ahol a sokaság egyedeit tartalmazó listákat nehéz beszerezni vagy nem állnak rendelkezésünkre. Az ilyen jellegű vizsgálatok során napjainkban gyakrabban alkalmazzák ezt a módszert a könnyebb kivitelezhetősége miatt.

A kvóta szerinti megoszlási viszonyszámokat a következőképpen határoztam meg:

- A szervezetek működési forma szerinti megoszlása:
 - 60% Kft.
 - 20% Rt.
 - 10% Bt.
 - 10% Szövetkezet

- A szervezetek üzemméretének megoszlása (alkalmazotti létszám alapján):
 - 50% közepes
 - 30% nagy
 - 10% kis
 - 10% mikro

- A szervezetek tevékenységi profil szerinti megoszlása:
 - 55% mezőgazdasági
 - 30% szolgáltató
 - 10% kereskedelmi
 - 5% élelmiszeripari feldolgozó

- A vezetők nemek szerinti megoszlása:
 - 75% férfi
 - 25% nő

- A vezetők korcsoport szerinti megoszlása:
 - 25% 35 évnél fiatalabb
 - 25% 35-42 év közötti
 - 25% 43-49 év közötti
 - 25% 50 év felett

- A vezetők beosztás szerinti megoszlása:
 - 33% alsószintű vezető
 - 33% középszintű vezető
 - 33% felsőszintű vezető

Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach Alpha mutatót képez, mely eldönti a kérdőív megbízhatóságát. A mutató értéke 0,8963 volt, ez az érték nagyobb, mint az előírt 0,7-es minimum érték. Ezért az adatokat megfelelőnek tekintettem a későbbi vizsgálataimhoz. A továbbiakban elvégeztem a kérdőív elemzését abból a szempontból, hogy ha javítani szeretnék a megbízhatóságon mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, de egyik kérdés esetében sem találtam lényegesen kiugró értéket, ami azt indokolta volna, hogy az adott kérdés nem illeszkedik a többihez.

A fősokaság nagysága 600 vezető beosztású személy volt, mely adatok normális eloszlást mutattak. Normális eloszlású sokaság esetén a mintaátlag is normális eloszlású függetlenül a minta nagyságától. A minta sokaságot induktív elemzéssel vizsgáltam, mivel a kapott eredményeket a célsokaságra kívántam vonatkoztatni. A sokaságot általában egy számmal jellemezhetjük a legtömörebben, ez az érték lehet egy középérték vagy valamelyik szóródás mutató (általában a számtani átlagot használjuk erre a célra). Az elemzésem során a mintából kapott információkból indultam ki. A becslés azonban véletlen hibákkal terhelt, ezért

a számszerű eltérés – a mintából számított érték (pl. átlag) és az adott érték között – nem szükségszerűen jelenti azt, hogy a sokaságra jellemző érték is eltér az adott értéktől. Amikor döntést akarunk hozni, feltételezéseket fogalmazunk meg, melyek lehetnek igazak vagy hamisak, ezeket hívjuk statisztikai hipotéziseknek. Döntésünket a minta alapján kalkulált érték segítségével tudjuk meghozni. Mivel a mintavétel a véletlen befolyásolja, ezek a számolt statisztikai mutatók valószínűségi változók lesznek. Statisztikai próbának nevezzük azt az eljárást, aminek segítségével eldönthetjük, hogy az adott hipotézis elfogadható-e vagy sem. A módszer alkalmazása során összehasonlítunk két számot: a számított próbastatisztika értékét és egy táblázatbeli (kritikus) értéket.

A nullhipotézis (H_0) feltételezésünk matematikai megfogalmazása. Alakja egyenlőség, két érték azonosságát állítja ($H_0: \bar{x}_1 = \bar{x}_2$, ahol az \bar{x}_1 = az egyik minta átlaga és az \bar{x}_2 = a másik minta átlaga). Ezzel szemben álló másik állítás az alternatív hipotézis. Vizsgálataim során én kétoldali alternatív hipotéziseket fogalmaztam meg. A megbízhatósági szint (konfidencia szint) ($1-\alpha$) a nullhipotézis elfogadására vonatkozó döntés helyességének valószínűségét fejezi ki, amennyiben a nullhipotézis igaz. A szignifikancia szint (α) a hibás döntés valószínűsége ugyancsak igaz nullhipotézis esetén. Empirikus szignifikancia szint (P érték) annak a valószínűsége, hogy a próbastatisztika a mintából kiszámított értéket veszi fel. Minél kisebb a P érték, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a H_0 hipotézis hamis. Az értékelésem során csak a $P < 0,05$ értéket tekintettem szignifikáns eredménynek.

A statisztikai próbáim algoritmus a következő volt :

- A kérdés megfogalmazása, a próbastatisztika kiválasztása.
- A nullhipotézis és az alternatív hipotézis felállítása.
- A szignifikancia szint (α) megválasztása.
- A próbastatisztika értékének kiszámítása.
- A (táblázatbeli) kritikus érték meghatározása.
- A döntés meghozatala a nullhipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről.
- A következtetések levonása.

Szignifikancia vizsgálataimat az SPSS 10.0 szoftver Base programcsomagjával végeztem el. A program kiszámolta a változók közötti különbségek átlagát, szórását, standard hibáját és megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közötti különbség szignifikanciaszintjét.

A vizsgált változók közötti eltérést két mintás t-próbával vizsgáltam. Azt feltételeztem, hogy a két minta középértéke különbözőnek tekinthető, azaz szignifikánsan különbözik az adott megbízhatósági szinten vizsgálva.

Az alternatív hipotézisem a következő volt: $H_1: \bar{x}_1 \neq \bar{x}_2$, ahol az \bar{x}_1 = az egyik minta átlaga és az \bar{x}_2 = a másik minta átlaga.

t próba:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}, \text{ ahol}$$

az n_1 = az egyik minta elemszáma és az n_2 = a másik minta elemszáma; S_p : a minta szórása.

A két minta középértékének összehasonlítására vonatkozó próba kiválasztásánál tudnunk kell, hogy a két minta szórása azonosnak tekinthető-e vagy sem. A szórások azonosságának vagy különbözőségének eldöntése F-próba alapján történt. Az F-próba során a nagyobb szórású minta szórásnégyzet értékét osztom a kisebb szórásnégyzetű minta értékével.

A próba statisztika képlete:

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} \text{ ahol } S_1^2 > S_2^2$$

Ahol a S_1^2 = az egyik minta varianciája és az S_2^2 = a másik minta varianciája. (VARGHA, 2000; KISS és mtsai, 1983; KOVÁCS, 2000; I2; SZŰCS, 2002; KRISZT és mtsai, 1997)

Vizsgáltam továbbá, hogy a vezetők iskolai végzettsége, életkora, beosztása, neme a szervezetek működési formája, üzemmérete, illetve tevékenységi profilja alapján alkotott csoportok között van-e szignifikáns különbség. Ehhez az egy szempontos varianciaanalízist alkalmaztam, mivel a független mintákat csak egy szempont szerint állítottam össze.

Az adatokra úgynevezett modellegyenleteket állítottam fel. Ez egy lineáris egyenletrendszer, ahol a kísérletben megfigyelt értékeket egy olyan összegre bontjuk fel, melynek egyik tagja a mesterséges hatást (kezelést), a másik tagja pedig a véletlen hatást (hibát) tartalmazza. Kezelés hatása alatt értem azt a szisztematikus hatást, ami a valószínűségi változónkat befolyásolhatja.

A modellegyenlet: $X_{ij} = \mu_i + e_{ij}$ ahol

X_{ij} az i-edik minta j-edik mintaeleme,

μ_i az i-edik mintához tartozó sokaság várható értéke,

e_{ij} a véletlen (hiba) hatása. A hibatag normális eloszlású változó, 0 várható értékkel és σ szórással.

A szisztematikus különbséget a sokaságok várható értékei tartalmazzák, a véletlen hatásokat pedig a hibatag. A H_0 hipotézissel a μ_i értékeire vonatkozóan feltételezzük, hogy azok azonosak.

A modellegyenlet más formája:

$$X_{ij} = \mu + \alpha_i + e_{ij} \quad \text{ahol}$$

- μ a sokaságok közös várható értéke
- α_i az i -edik sokaság várható értékének és a μ -nek a különbsége.
- e_{ij} a véletlen (hiba) hatása.

Mivel $\mu_i = \mu + \alpha_i$, a H_0 hipotézis megfogalmazható a következő alakban is:

$$H_0 : \alpha_i = 0; i = 1, 2, \dots, k.$$

A modellegyenletet átrendezve: $X_{ij} - \mu = \alpha_i + e_{ij}$. A bal oldalon látható $X_{ij} - \mu$ az egyes mintaelemek eltérése a közös várható értéktől. Ez két részre bontható:

- α_i a szisztematikus hatás okozta eltérésre,
- e_{ij} a véletlen okozta eltérésre.

A modellben a kétféle eltérés várható értéke $E(\sum \alpha_i) = 0$, $E(\sum e_{ij}) = 0$.

A sokaság μ_i értékeit az egyes mintákból számított \bar{X}_i középértékekkel becsüljük. A sokaság feltételezett azonos középértéke (μ) a minták főátlagával becsülhető (\bar{X}^*).

$$X_{ij} - \mu = \alpha_i + e_{ij},$$

$$X_{ij} - \bar{X}^* = (\bar{X}_i - \bar{X}^*) + (X_{ij} - \bar{X}_i).$$

A képletben a $X_{ij} - \bar{X}^*$ az egyes mintaelemek összes eltérése a főátlagtól, ami az $\bar{X}_i - \bar{X}^*$ szisztematikus hatás okozta eltérésből és az $X_{ij} - \bar{X}_i$ a véletlen hatás okozta eltérésből áll.

Az eltérések összegei zérusok, ezért négyzetes eltérések összegeivel számolunk.

$$\sum (\bar{X}_i - \bar{X}^*) = 0, \quad \sum (X_{ij} - \bar{X}_i) = 0.$$

Azt vizsgáltam, hogy a minták középértékei közötti kezelés hatása okozta variancia nagyobb-e a mintavételezésből származó véletlen hatás okozta hibavariancia értékénél. Kezelés alatt azt értem, hogy különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre az alábbiak szerint:

- a vizsgált szervezetek szerinti első szempont volt a működési forma, mely alapján megkülönböztettem részvénytársaságokat, korlátolt felelősségű társaságokat, betéti társaságokat, illetve szövetkezeteket.
- a szervezeti méret szerinti csoportosítást a KSH ajánlása alapján végeztem el, azaz a vizsgált szervezeteket mikro- (1-9 fő alkalmazott), kis- (10-49 fő alkalmazott), közép- (50-249 fő alkalmazott) és nagyüzemekre (250 fő feletti alkalmazott) kategorizáltam.
- a működési profil alapján mezőgazdasági, kereskedelmi, szolgáltató és élelmiszeripari feldolgozó szervezeteket különítettem el.
- Az *interjúalanyok* egyik legfontosabb csoportképző ismérve a nemük volt, mely alapján férfiakat, illetve a nőket különöztettem meg.
- A következő csoportképző ismérve a vizsgált személyek életkora volt, mely alapján 35 év alatti, 35-42 év közötti, 43-49 év közötti 50-55 év közötti és 55 év feletti korcsoportokat különöztettem meg.
- A vezetőket iskolai végzettségük alapján középiskolai-, főiskolai- és egyetemi végzettségű kategóriákba soroltam be.
- Beosztásuk alapján megkülönböztettem alsó-, közép- és felsőszintű vezetőket.

A döntést F-próba segítségével hoztam meg (2. táblázat)

2. táblázat

Varianciaanalízis táblázat

Tényező	Szabadság fok (DF)	Négyzetösszeg (SS)	Korrigált szórásnégyzet (MS)	F
Kezelés hatása	k-1	SS_B	MS_B	$\frac{MS_B}{MS_W}$
Véletlen hatás	n-k	SS_W	MS_W	
Összes	n-1	SS_T		

Forrás: SZŰCS, 2002

Ha a sokaság normális eloszlású, akkor a szórásnégyzet fenti két becslése független egymástól, és ha a nullhipotézis igaz, akkor a kezelés okozta variancia (MS_B) nem lehet nagyobb a véletlen hatása okozta varianciánál (MS_W). Ha mégis nagyobb, akkor az azt jelenti, hogy a vizsgált ismérve szempontjából a minta nem homogén.

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}, \quad DF = (k-1), (n-k).$$

Az F próbában mindig a kezelés okozta variancia áll a számlálóban, mert azt vizsgáljuk, hogy ez a variancia nagyobb-e a véletlennek tulajdonítható hibavariáciánál. Egyoldali próbát végeztem, azaz a H_0 -t elfogadtam, ha $F_{\text{számított érték}} \leq F_{\text{táblázatbeli érték}}$. Ellenkező esetben elvettem a nullhipotézist és törekedtem a számszerűsítésére ott, ahol a kezeléspárok között szignifikáns különbség mutatkozott a P érték alapján (MESZÉNA- ZIERMANN, 1981; SZÚCS 2002; SPIEGEL, 1995).

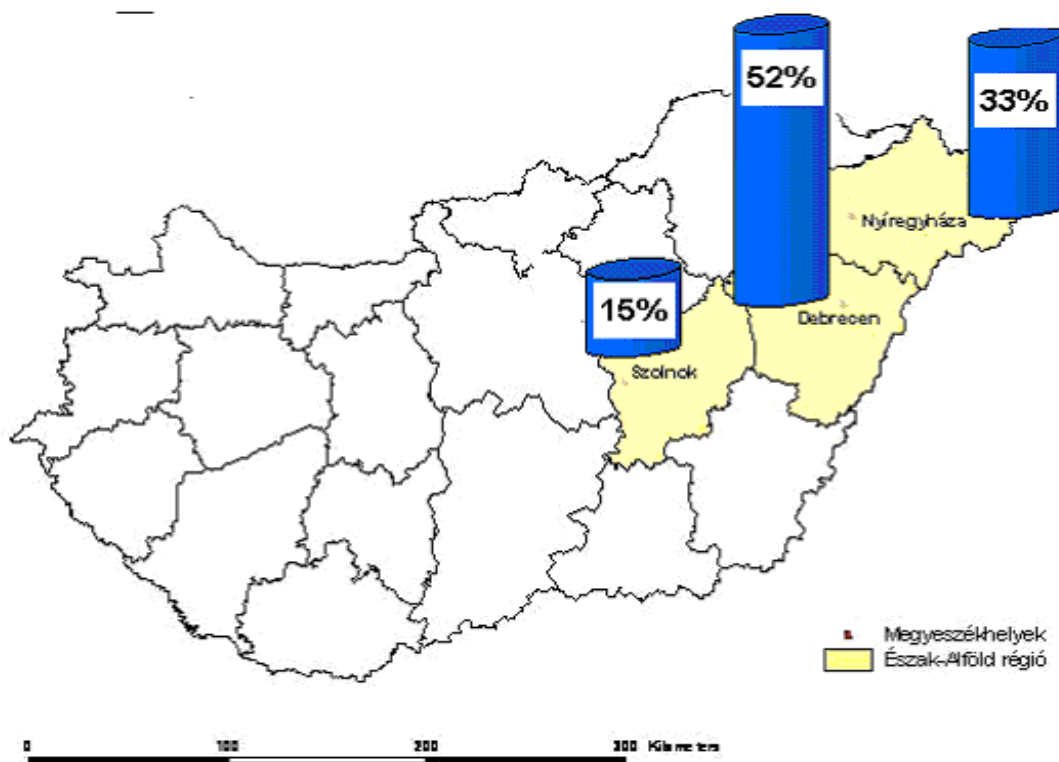
3.4. A vizsgálati minta bemutatása

A kérdőívet először postai úton juttattam el 500 mezőgazdasági- és élelmiszeripari szervezethez, majd a visszaküldési hajlandóságot látva 50 cégnél saját magam végeztem a felvételezést. További 50 cég esetében kérdezőbiztos segítségével készítettem el az interjúkat. Postai úton a kiküldött kérdőívek mintegy tíz százaléka érkezett vissza és azok nagyobb hányada is értékelhetetlen volt a hiányos kitöltöttség miatt. A bemutatott háromféle interjúkészítési módszerrel – postai úton kiküldött, saját magam-, illetve kérdezőbiztos közreműködésével felvett – 103 vállalat 600 vezető beosztású munkatársával készült értékelhető kérdőíves felvételezés.

3.4.1. A kutatásban résztvevő szervezetek

Valamennyi vizsgált szervezet telephelye az Észak-alföldi régióban található. Azért választottam ezt a régiót, mert a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrumában végzetek zöme itt helyezkedett el, illetve a személyes kapcsolataim is – melyek nélkülözhetetlenek a vizsgálandó adatok begyűjtéséhez – ebben a régióban a legaktívabbak. A vállalatok több mint fele Hajdú-Bihar (HB) megyében, harmada Szabolcs-Szatmár-Bereg (SzSzB) megyében, és 15%-a Jász-Nagykun-Szolnok (JNSz) megyében található (3. ábra).

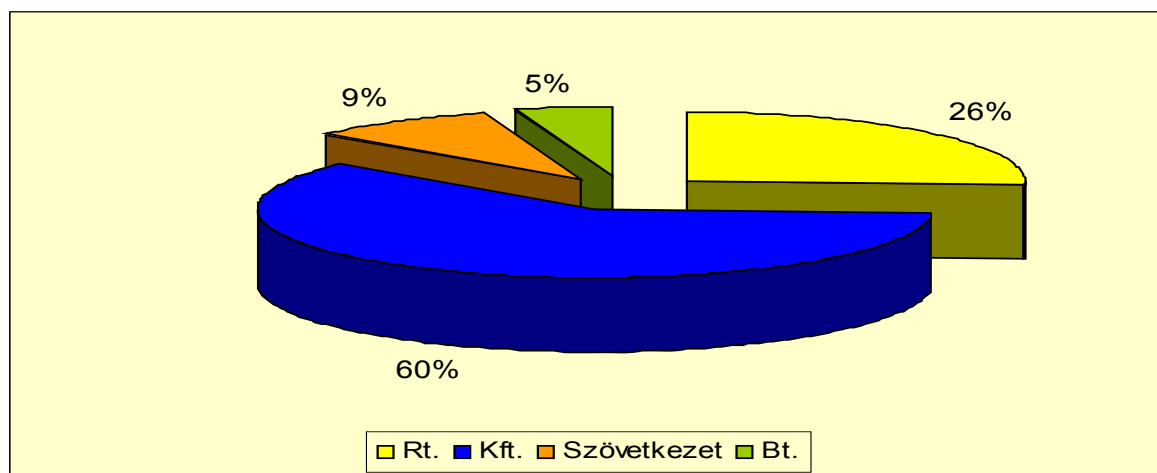
3. ábra: A minta szervezeteinek földrajzi megoszlása



Forrás: saját vizsgálatok

A szervezetek között – működési formájukat tekintve – szerepelt részvénytársaság, szövetkezet, korlátolt felelősségű társaság, illetve betéti társaság is. Ahogy azt a 4. ábra mutatja, a vizsgálataimban a legnagyobb arányt, 60%-ot (62 db) a korlátolt felelősségű társaságok tették ki, 26%-ban (27 db) a részvénytársaságok, 9%-ban (9 db) a szövetkezetek, míg legkisebb arányban, 5%-ban (5 db) a betéti társaságok képviselték magukat a vizsgálati mintában.

4. ábra: A minta szervezeteinek működési forma szerinti megoszlása

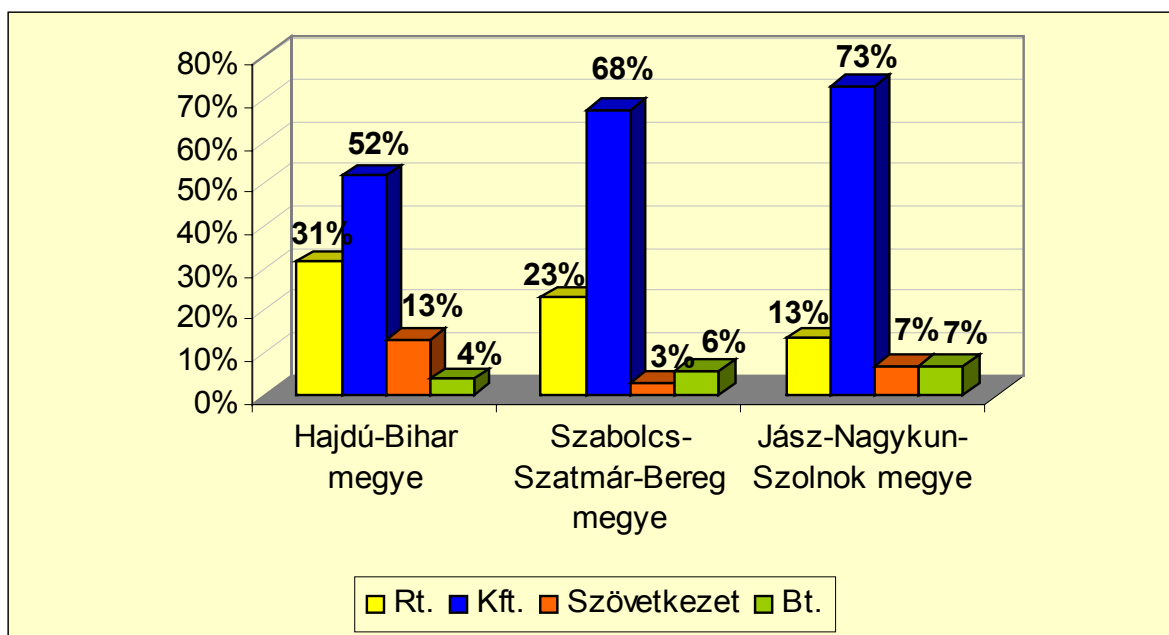


Forrás: saját vizsgálatok

n = 103 db

Az egyes szervezeti formákhoz tartozó társaságok megyénkénti megoszlását az 5. ábra szemlélteti. Az ábrán jól látható, hogy a megyénkénti megoszlás is ugyanazt a tendenciát követi, mint az az összesített vizsgálatban is látható. Mindhárom megyében a korlátolt felelősségű társaságok szerepelnek legnagyobb számban (HB 52%, SzSzB 68%, JNSz 73%), ezt a formát követik a részvénytársaságok (HB 31%, SzSzB 23%, JNSz 13%), és lényegesen kisebb részt tesznek ki a szövetkezetek, illetve a betéti társaságok.

5. ábra: A minta szervezeteinek működési forma szerinti megoszlása a régióban



Forrás: saját vizsgálatok

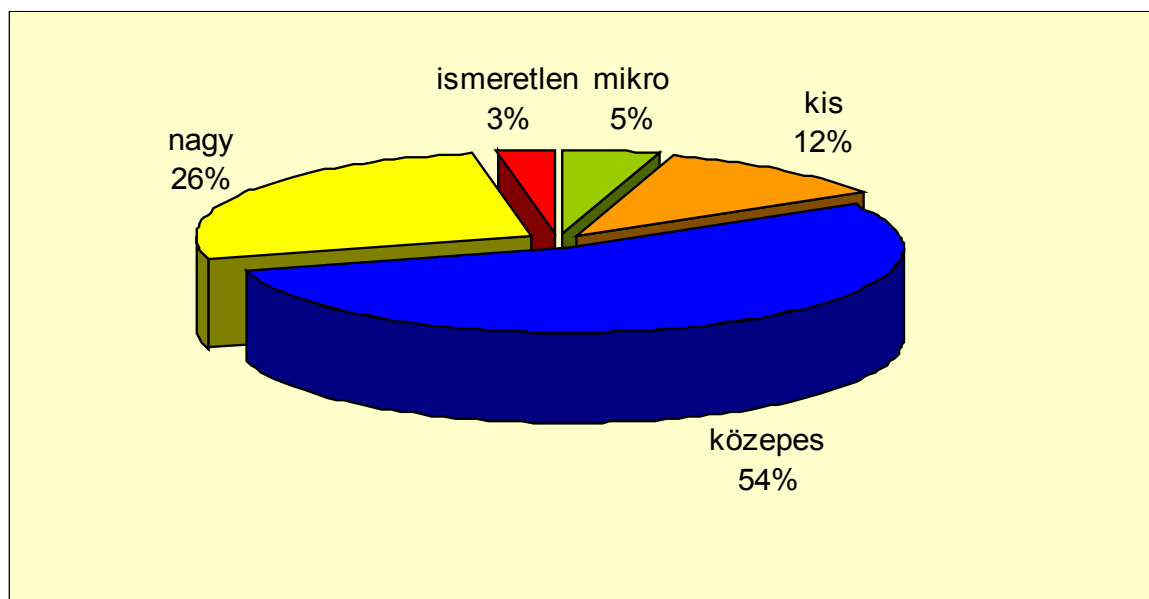
n = 103 db

Rákérdeztem a cégek alkalmazotti létszámára is, melyre a kitöltöttségi mutató 97%-os volt, s ennek alapján elvégezhető volt a szervezetek üzemméret szerinti csoportosítása is. Ehhez a KSH által alkalmazott, a foglalkoztatottak száma alapján végzett csoportosítást alkalmaztam. Mikro vállalatnak vettem az 1-9 fő foglalkoztatottal rendelkező szervezetet. 10-50 fő alkalmazott esetében kis méretű vállalkozásnak neveztem a cégeket. Közepes méretű a vállalkozás akkor, ha a vállalat 51-249 főt foglalkoztat. Nagyvállalatok jellemzője, hogy a foglalkoztatottak száma 250 fő feletti.

A minta részének tekintettem azokat a vállalatokat is, akik valamilyen okból nem adták meg alkalmazottaik létszámát. Ezen szervezetek aránya 3%. Mikro vállalkozások közé a minta 5%-a tartozik. A vizsgált szervezetek 12%-a kisvállalat, mintegy 54%-a közepes méretű vállalat, és nagyvállalat a minta 26%-a (6. ábra).

Az egyes üzemmérethez tartozó szervezetek megyénkénti megoszlása ugyanazokat az arányokat mutatja, mint az összesített minta megoszlása.

6. ábra: A minta szervezeteinek üzemméret (alkalmazotti létszám) szerinti megoszlása

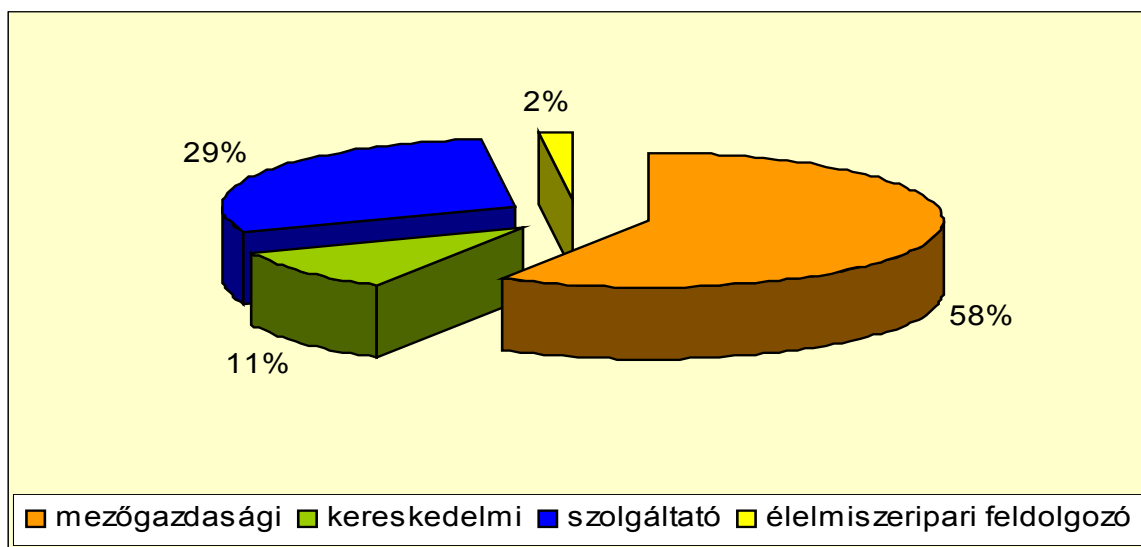


Forrás: saját vizsgálatok

n = 103 db

A szervezetek tevékenységi profilját megvizsgálva megállapítottam, hogy a véletlenszerűen kiküldött kérdőívek 58%-a érkezett vissza mezőgazdasági-, 29%-a szolgáltatási-, 11%-a kereskedelmi- és 2%-a élelmiszeripari feldolgozó tevékenységet folytató szervezetektől (7. ábra).

7. ábra: A minta szervezeteinek tevékenységi profil szerinti megoszlása



Forrás: saját vizsgálatok

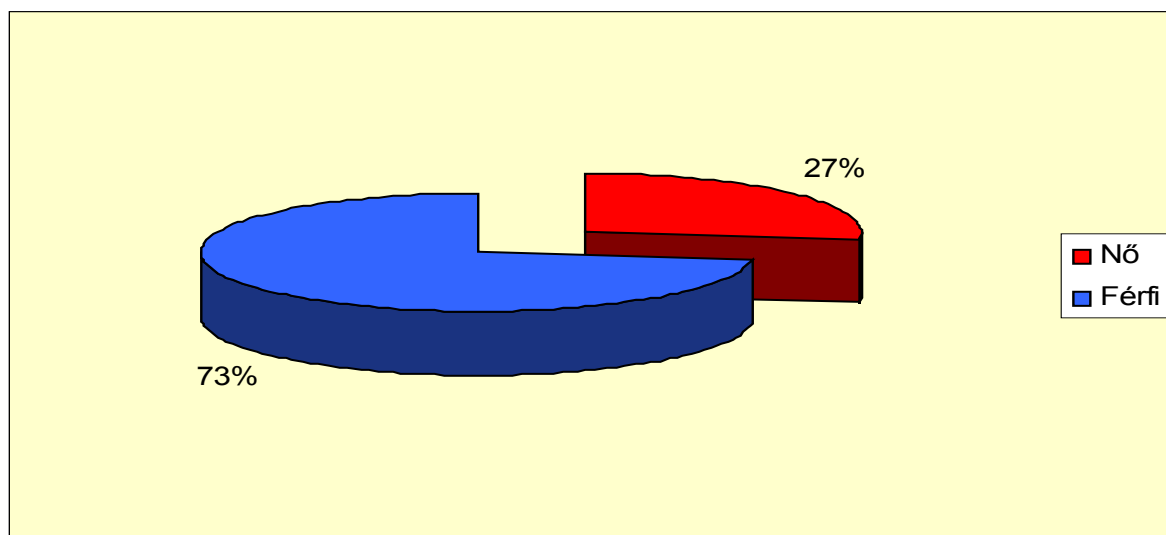
n = 103 db

A kérdőíven választ vártam a gazdálkodásra-, árbevételre-, adózás előtti eredményre vonatkozóan is, de a cégek több, mint 80%-a üzleti titokként kezelte, és nem adott választ az erre vonatkozó kérdéseimre.

3.4.2. A minta interjúalanyainak bemutatása

A vezetői interjú kitöltésében 103 mezőgazdasági- és élelmiszeripari szervezet 600 vezető beosztású munkatársa vett részt. A vizsgált szervezetek közül 27 részvénytársaság 189-; 62 korlátoltfelelősségű társaság 360-; 9 szövetkezet 36-; és 5 betéti társaság 15 különböző szintű vezetőjét kérdeztem meg. A megkérdezett vezetők nemek szerinti megoszlása a 8. ábrán látható. Az ábrából egyértelműen kitűnik, hogy a válaszadó vezetők csaknem háromnegyede (73%) férfi, míg a nők lényegesen kisebb arányt képviselnek (27%). Az élelmiszer-gazdaságban a vezetők között nincs annyi női vezető, mint amennyit arányuk az egyetemet végzettek körében indokolna.

8. ábra: A megkérdezett vezetők nemek szerinti megoszlása

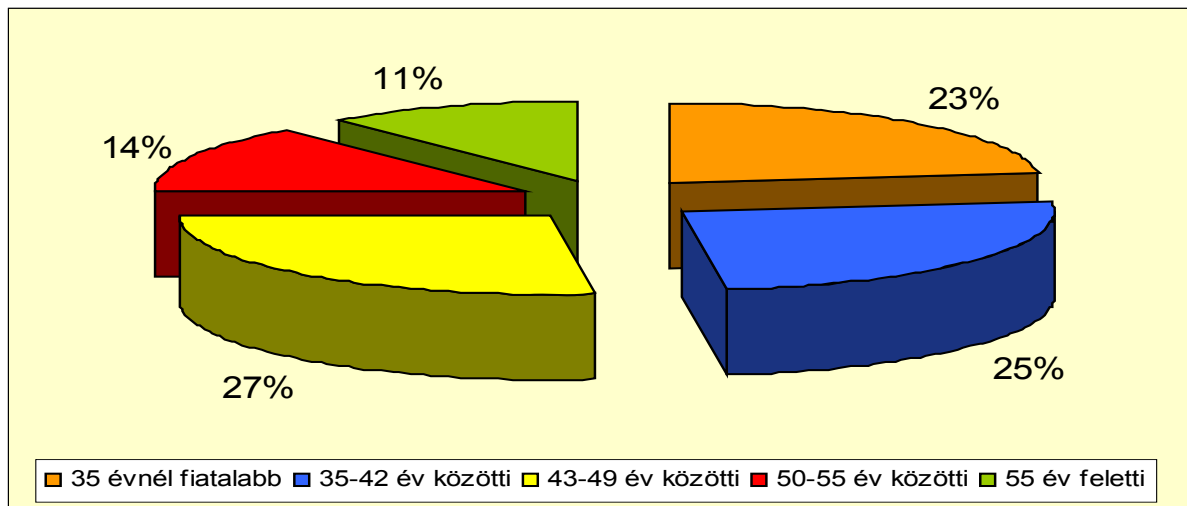


Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A korcsoport szerinti megoszlás tekintetében a megkérdezettek háromnegyede a 30-50 éves korosztály tagjai közül került ki, és azon belül is közel azonos arányban voltak a 35 évnél fiatalabb, a 35-42-, és a 43-49 év közöttiek, míg a legidősebb, 50 év feletti generáció képviselői összesen 25%-ban töltötték be vezetői pozíciókat (9. ábra). A 35 évnél fiatalabb korcsoportba a minta 23%-a, azaz 138 fő tartozik. A második korcsoportot (35-42 év közötti vezetők) a megkérdezett vezetők 25%-a, vagyis 150 vezető jelölte meg, és 43-49 év közötti korcsoportba tartozik a vizsgált vezetők 27%-a, azaz 162 fő. A minta 14%-a tartozik a negyedik korcsoportba (50-55 év közötti vezetők), míg legkisebb arányban (11%, azaz 66 fő) a legidősebb korcsoport, vagyis az 55 év feletti vezetők képviseltették magukat.

9. ábra: A megkérdezett vezetők korcsoport szerinti megoszlása

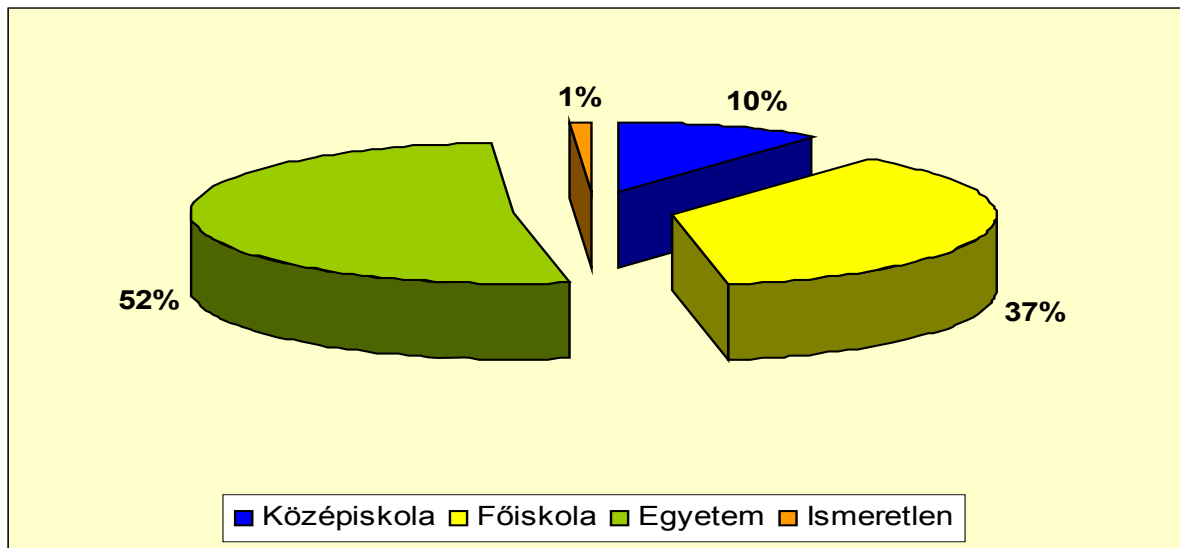


Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A 10. ábrán a megkérdezett vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása látható. Az ábra adatai jól érzékeltetik, hogy vizsgálataimat vezetői körben végeztem, hiszen a válaszadók több mint 88%-a (532 fő) rendelkezik felsőfokú végzettséggel, azaz 310 fő egyetemi-, és 222 fő pedig főiskolai végzettségű. Csupán középfokú végzettsége mindössze 62 főnek van. A végzettségre vonatkozó kérdésre 6 fő nem adott választ.

10. ábra: A megkérdezett vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása

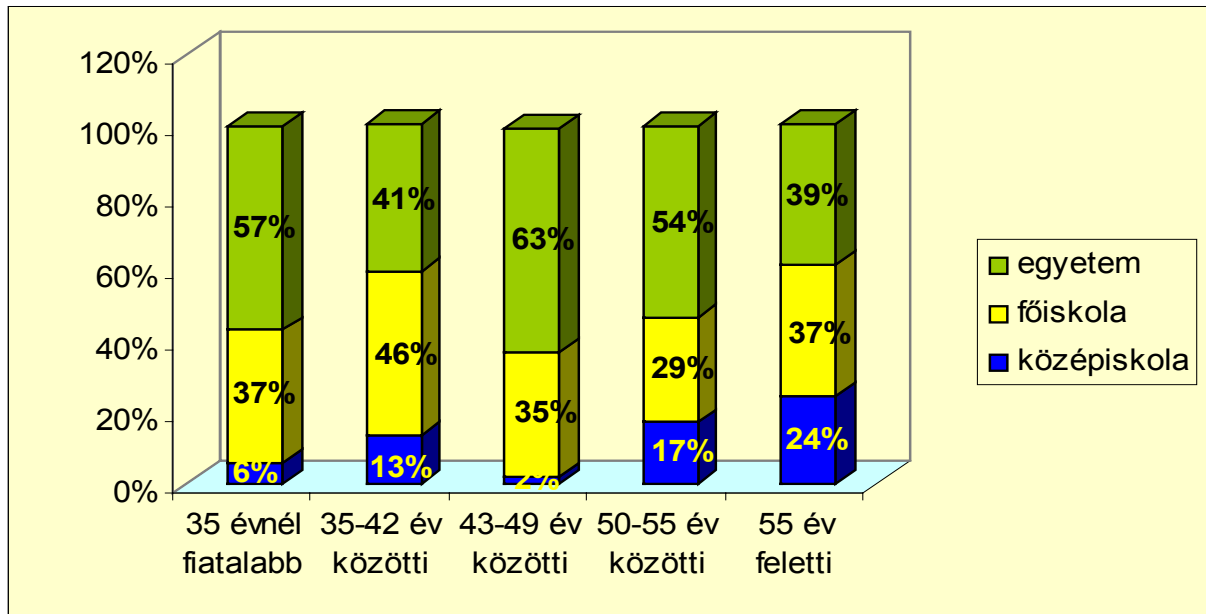


Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A mintát értékelhetjük az utóbbi két csoportképző jellemző egyidejű vizsgálatával, azaz megnézhetjük, hogy milyen összetételű az egyes korcsoportokhoz tartozó vezetők végzettsége. Ezt mutatja be a 11. ábra. Valamennyi korcsoport esetében elmondható, hogy legnagyobb arányban az egyetemet végzett vezetők szerepelnek, és legkisebb számban azok a vezetők, akik legmagasabb iskolai végzettségként az érettségit jelölték meg. A legnagyobb számú egyetemi diplomával rendelkező vezetői korcsoport a 43-49 év közötti csoport, míg az 55 év feletti korcsoportban számuk a legalacsonyabb. A legtöbb főiskolai diplomás vezető a 35-42 év közötti korcsoportban található, legkevesebb pedig 50-55 év felett. A középiskolai végzettségűek aránya az 55 év feletti korcsoportban csaknem egyharmad, míg a fiatalabb korosztályoknál nem éri el a 10%-ot sem. Az egyes korcsoportok végzettség szerinti összetételének aránya az első három korcsoportban hasonló tendenciát mutat, míg az 50-55 év közötti korcsoport esetében a három végzettség megoszlása jelentősen közelít egymáshoz, ami tovább erősödik az 55 év feletti korcsoportnál.

11. ábra: A megkérdezett vezetők korcsoport és végzettség szerinti megoszlása

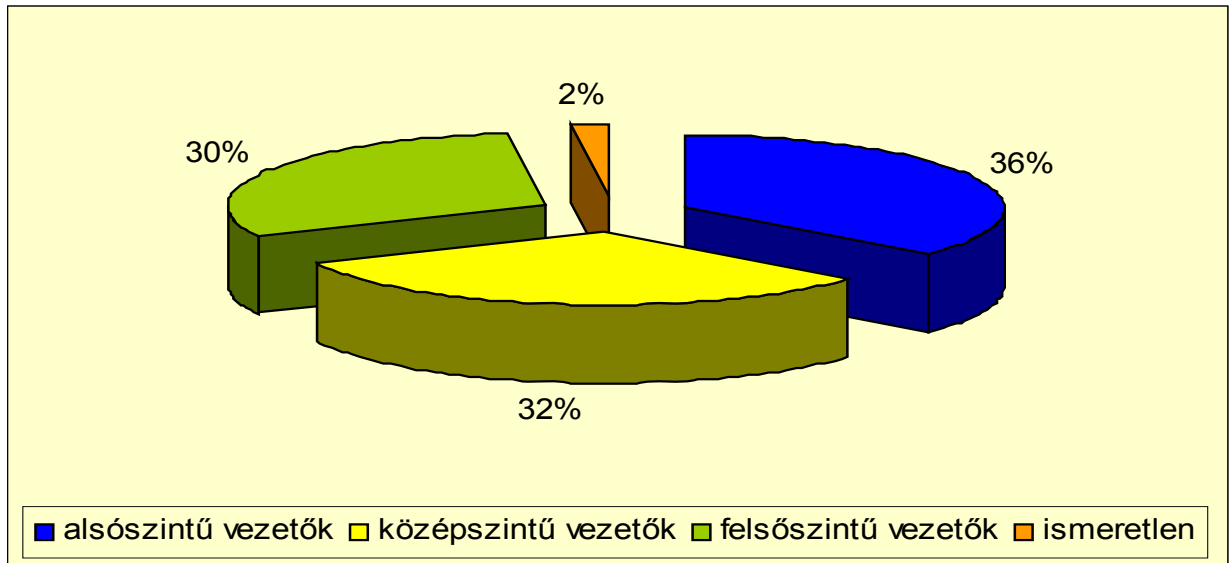


Forrás: saját vizsgálatok

n = 594 fő

A vezetők válaszait megvizsgáltam vezetői szintek szerint is, mégpedig abból a feltevésből kiindulva, hogy a különböző beosztású vezetők véleménye az adott tulajdonságok tekintetében szintenként eltérhet. Tekintettel arra, hogy a vizsgált cégek a gazdálkodási jellemzőiket csak csekély mértékben (20%) adták meg, nem állt módomban csoportképző ismérvként egzakt adatokat megadni, s ezért az interjúalany saját minősítését vettem alapul a beosztás szerinti besorolásnál. A fentiek alapján három vezetői szintet határoztam meg: alsószintű, középszintű, illetve felsőszintű vezetői szintet. Alsószintű vezetői beosztást az interjúalanyok 36%-a, középszintű vezetői szintet a vezetők 32%-a, míg felsővezetői szintet a vezetők 30%-a jelölt meg. A megkérdezett vezetők beosztás szerinti megoszlását a 12. ábra szemlélteti.

12. ábra: A megkérdezett vezetők beosztás szerinti megoszlása



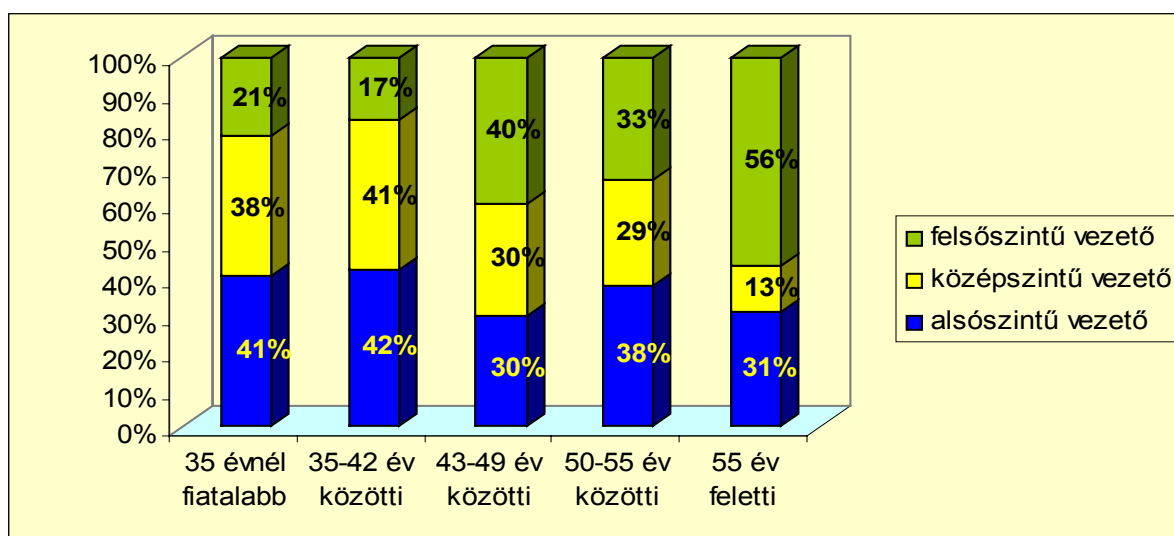
Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A kapott válaszok alapján megállapítható, hogy bár a vezetők vezetési szintenkénti megoszlása csaknem arányos – 1/3-1/3-1/3 – képet mutat, legmagasabb arányban mégis az alsósztintű vezetők vannak, míg legkisebb arányt a felsőszintű vezetők képezték. A vizsgált minta nem tükrözi jól a szervezetek hierarchizáltságát. Valószínű, hogy az alsósztintű vezetők nem voltak eléggé motiváltak a kérdőívek kitöltésében. Ez a vizsgálatok szempontjából nem jelent hátrányt, mivel a beosztottakkal szemben támasztott követelmények kialakításában a felsőszintű vezetők rendelkeznek nagyobb kompetenciával. Beosztásuk, feladataik, rálátásuk révén ezeket az elvárásokat elsősorban ők fogalmazzák meg. Ők ismerik a szervezetek hosszú- és középtávú célkitűzéseit, így ők képesek megfogalmazni a humánerőforrással kapcsolatos stratégiai követelményeket is. (A megkérdezettek 2%-a, azaz 10 fő valamely okból kifolyólag nem jelölte meg a beosztását.)

A különböző beosztású vezetők korcsoport szerinti megoszlását mutatja be a 13. ábra. A vizsgálatban legnagyobb létszámmal a 43-49 év közötti vezetők szerepelnek, ezen belül is legtöbben a felsővezetők, míg a közép-, és alsósztintű vezetők ugyanolyan arányban képviseltetik magukat. Legkisebb létszámú az 55 év feletti korcsoport volt, ahol az arányok eltolódása figyelhető meg a felsővezetők irányába. Ezzel ellenkező irányú tendenciát mutat a 35 évnél fiatalabb és a 35-42 év közötti korcsoport szintenkénti megoszlása.

13. ábra: A különböző szintű vezetők korcsoport szerinti megoszlása

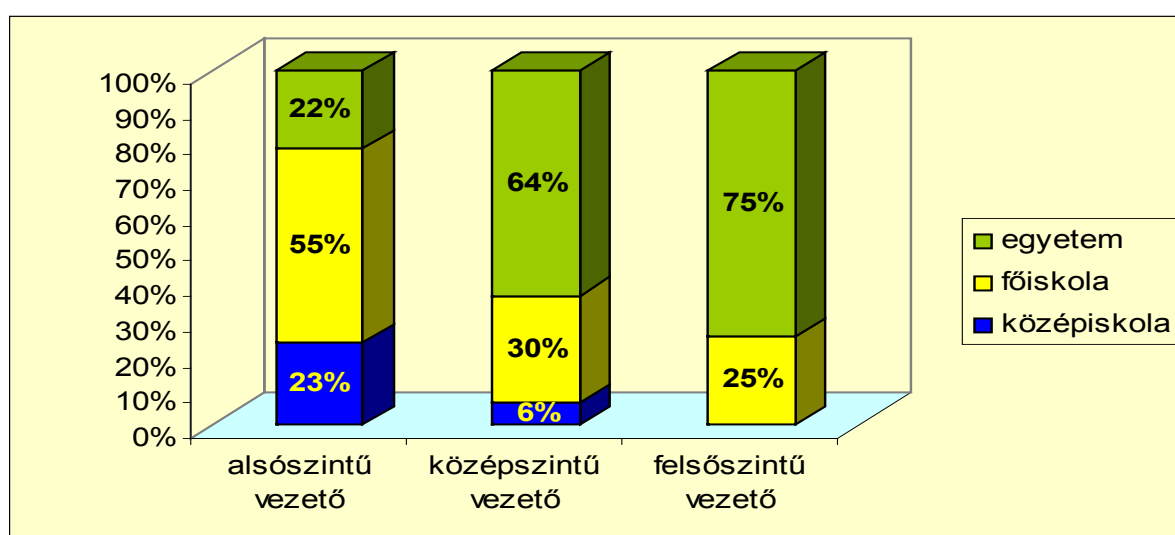


Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

A különböző szintű vezetők végzettség szerinti megoszlását bemutató 14. ábra szemléletesen tükrözi az egyes vezetői szintekhez szükséges képzettséget. Az alsószintű vezetők csaknem negyede kizárólag középiskolai végzettséggel rendelkezik, és mintegy 45%-uk főiskolai végzettségű. Az alsóvezetők csoportjában az egyetemi diplomát szerzett vezetők aránya 22%. A középsővezetők esetében az arány a felsőfokú végzettség felé tolódik, míg a felsővezetőknel a tendencia tovább folytatódik, és középiskolai végzettségű vezető nem is szerepel ebben a csoportban.

14. ábra: A különböző szintű vezetők végzettség szerinti megoszlása



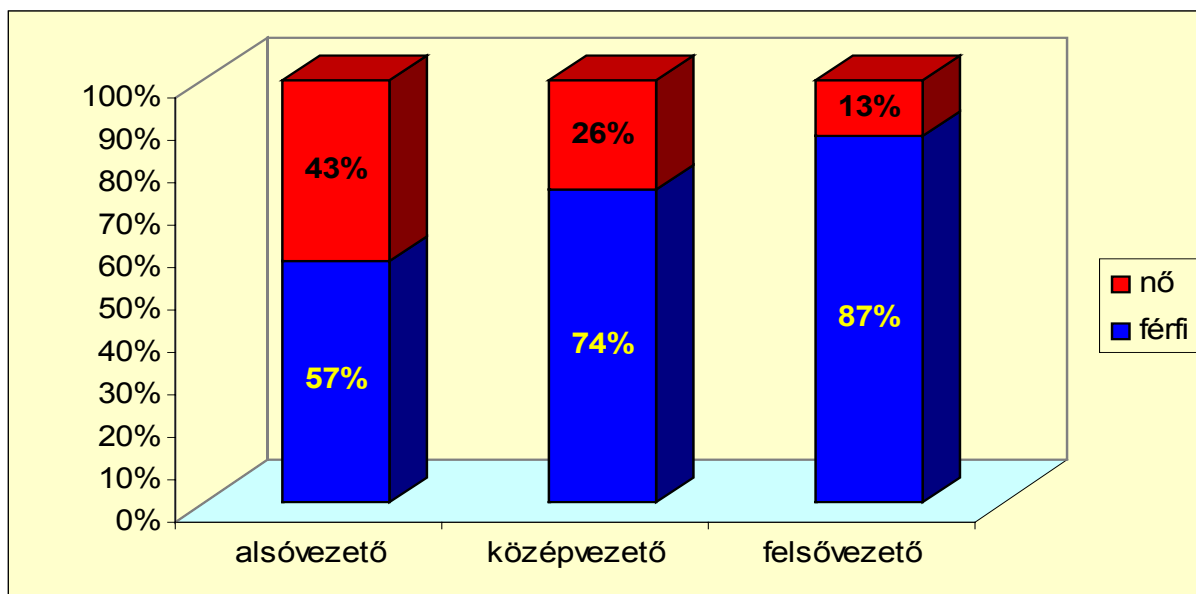
Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

A különböző vezetői szintek nemek szerinti megoszlását tekintve (15. ábra) elmondható, hogy a felsővezetői szinten lényegesen alacsonyabb a nők aránya, mint az alsó-, illetve

középvezetői szinten. Látható továbbá, hogy a megkérdezett középszintű vezetők körében - igaz, csak csekély mértékben, mégis – nagyobb számban szerepelnek a nők.

15. ábra: A különböző szintű vezetők nemek szerinti megoszlása



Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

A kutatásba bevont szervezetek leíró statisztikai elemzése azt mutatja, hogy a vizsgálatokban az Észak-alföldi régióban található, jogi személyiségű társas vállalkozások vettek részt, melyek jelentős részét a mezőgazdasági tevékenységű, közepes méretű korlátoltfelelősségű társaságok teszik ki, de a minta egynegyede a nagyvállalati kategóriába tartozó részvénytársaság.

Az interjúalanyok személyes jellemzőinek értékelése alapján megállapítható, hogy csaknem egyenlő arányban képviseltek a mintában az alsó-, közép- és felsőszintű vezetők. A vizsgálatban részt vett vezetők nemek szerinti megoszlása azt mutatja, hogy a minta alig egyharmada női vezető, azaz meghatározó a férfi vezetők részvétele, ezen belül is a felsőfokú végzettséggel rendelkező 35 év feletti férfi vezetők aránya.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

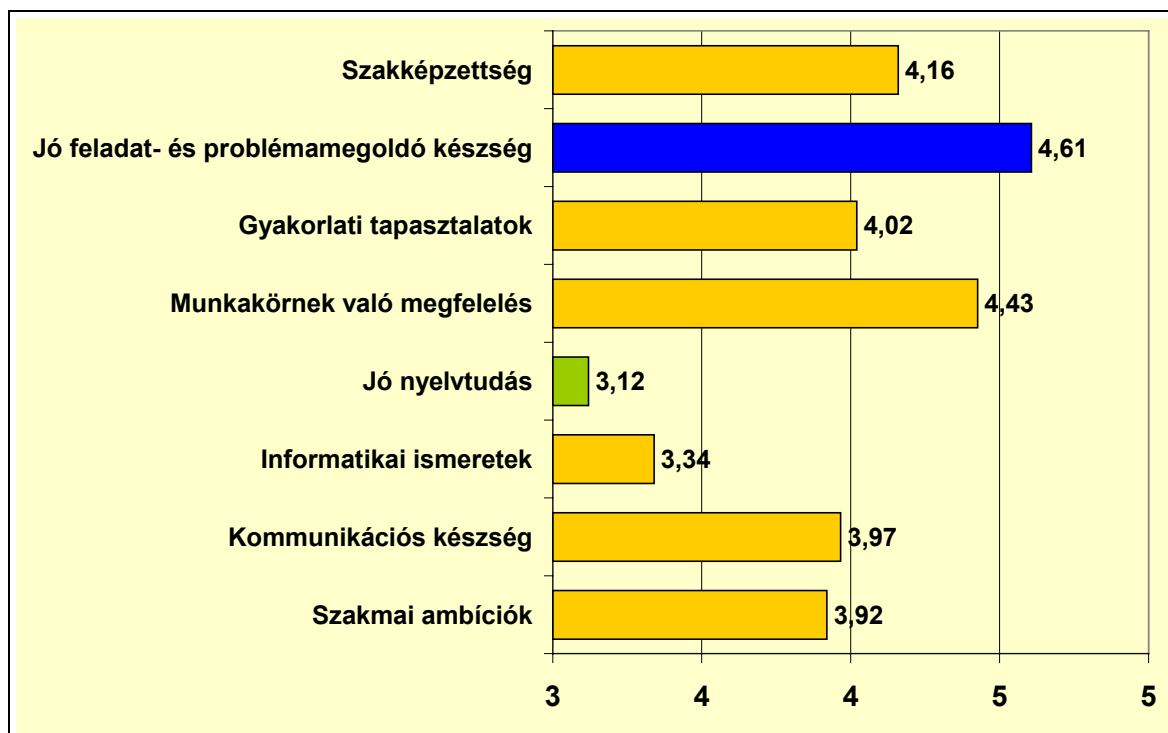
A teljes (600 kérdőív) minta feldolgozása során első feladatomban a vizsgált tényezők átlagértékeinek kiszámítása volt. Majd részletező elemzéseket végeztem a vizsgált szervezetekre vonatkozó „cégadatok”-ra, valamint a vizsgálatokban résztvevő „interjúalanyok” adataira építve. A vállalati paraméterek lehetővé tették, hogy feldolgozzam a begyűjtött adatokat a szervezeti méret, a működési forma, és a működési profil szerint. Az interjúalanyokra vonatkozó adatok alapján elemeztem, hogyan befolyásolja a vizsgálati eredményeket a vezetői beosztás, azaz a különböző vezetői szintek, az interjúalany iskolai végzettsége, életkora, neme, képzettsége. A vezetői interjúban vizsgált tizennégy kérdés kutatási eredményeit hat fejezetben összevontan mutatom be és értékelem. Terjedelmi korlátok miatt nincs lehetőség minden egyes vizsgálat eredményeinek bemutatására. Az egyes fejezetekben csak azok a feldolgozások szerepelnek, amelyek jól reprezentálják az elvégzett kutatói munkát, új- vagy újszerű megállapítások tételére, következtetések levonására adnak lehetőséget, illetve az adott problémakör elemzéséhez fontos információkat tartalmaznak.

4.1. Szakmai-elvárás vizsgálatok

A szakmai elvárás vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy a vezetők milyen szakmai ismereteket és képességeket tartanak fontosnak beosztottaik esetében. Vizsgáltam továbbá, hogy a szervezeti tényezők milyen mértékben befolyásolják a szakmai követelmények megítélését. Értékeléseket végeztem arra vonatkozóan is, hogy az interjúalanyok személyes jellemzőinek milyen hatása volt a kapott eredmény kialakulásában. A vezetők értékelését mutatja a 16. ábra. A tényezőket fontosságuk szerint három kategóriába soroltam, a válaszok értékszámainak gyakoriságát harmadolva. Ezek szerint a szakmai elvárás vizsgálatokban a 2,43 és 3,18 közé eső értékszámok a legkevésbé fontos, a 3,19 és 3,93 közé jutó értékszámok a közepesen fontos, a 3,94 és 4,67 közé eső értékszámok pedig a legjelentősebb, legfontosabb követelményeket jelölik.

Szakmai elvárás vizsgálatokban az alábbi tényezőket vizsgáltam: szakképzettség, jó feladat- és problémamegoldó készség, gyakorlati tapasztalatok, munkakörnek való megfelelés, jó nyelvtudás, informatikai ismeretek, kommunikációs készség, szakmai ambíciók.

16. ábra: A szakmai-elvárás vizsgálat eredménye



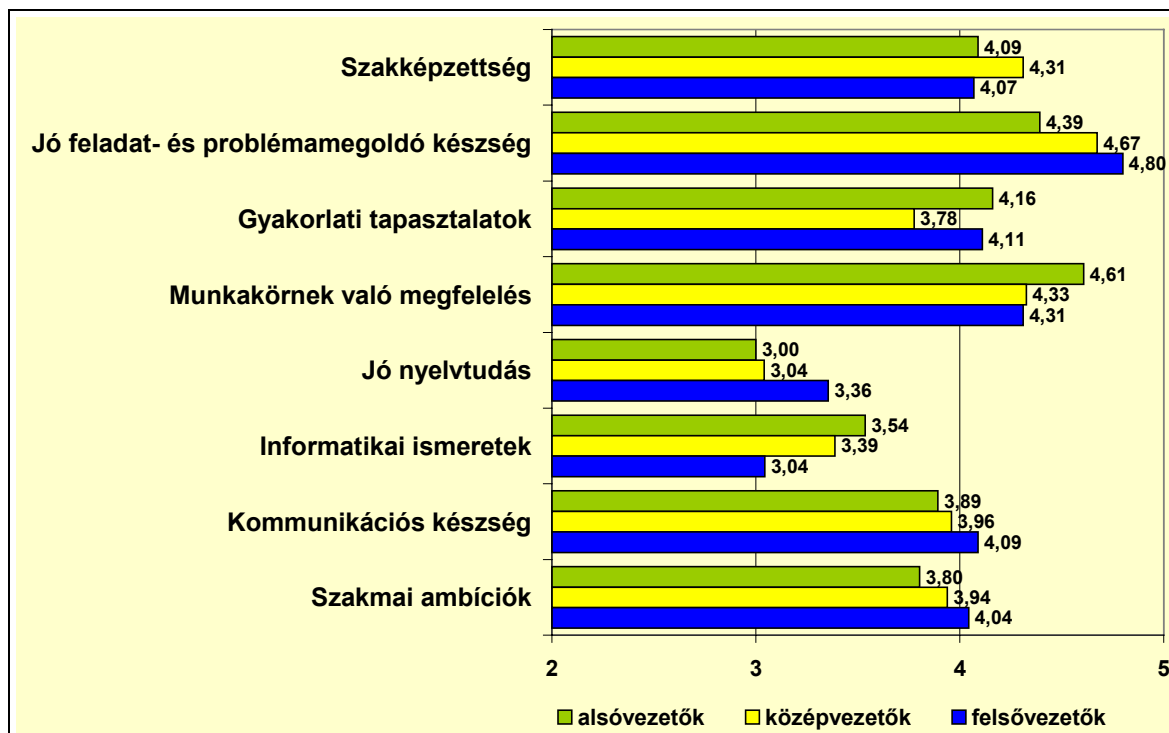
Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb érték n = 600 fő

A legmagasabb minősítést a jó feladat- és problémamegoldó készség követelménye kapta, átlagosan 4,61-es értékkel. A megkérdezett vezetők 59%-a minősítette hangsúlyozottan fontosnak (5-ös érték), és 31%-a fontosnak (4-es érték) ezt a követelményt. Magas értékeket kapott a szakképzettség, a munkakörnek való megfelelés követelménye is. Legkevésbé fontosnak a jó nyelvtudás (3,12) és az informatikai ismeretek (3,34) minősültek. Ezeknél az elvárásoknál nagyobb százalékos arányban jelentek meg a 2-es, 3-as, 4-es minősítések. A szakképzettség vizsgálatánál megjegyzendő, hogy bár legmagasabb értékűnek az egyetemi végzettség számít, a vizsgált szervezeteknél a szakmai érettségit és a szakmunkás iskolai végzettséget is értékesnek tartották. A jövőben várhatóan egyre nő az igény a szakképzett, magasabb végzettségű, kvalifikált munkaerő alkalmazására.

Vizsgálati eredményeim vezetői szintenkénti elemzését mutatja be a 17. ábra. A vezetőket – az interjúalanyra vonatkozó adatokra adott válaszok alapján – a klasszikus vezetői szinteknek megfelelően soroltam be alsó-, közép-, és felsőszintű vezetői kategóriákba. Az alsószintű vezetők véleménye szerint a munkatársakkal szemben támasztott leginkább jelentősnek ítélt követelmények az alábbiak: a szakképzettség, a munkakörnek való megfelelés, a jó kommunikációs készség és a szakmai ambíciók. Közepesen fontosnak tartják a gyakorlati tapasztalatokat, a jó nyelvtudást és az informatikai ismereteket. Az

alsósztintű vezetők a megkérdezett tényezőket magasabbra értékelték, ezért nem lehetett a legkisebb jelentőségű csoportba sorolni közülük egyet sem.

17. ábra: A szakmai elvárások vezetői szintek szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

Az alsósztintű vezetők szerint a jó nyelvtudás a legkevésbé fontos azok közül az elvárások közül, amelyeket a munkatársakkal szemben támasztanak. Ennek a vezetői csoportnak az értékelése szerint kevésbé számítanak a szakmai ambíciók és a kommunikációs készség, mint a másik két vezetői szint szerint. Az informatikai ismereteket viszont fontosabb elvárásoknak tartják a felsősztintű vezetőknél. A középszintű vezetők a másik két csoport értékeinél alacsonyabb értékekkel látták el a kérdőíven szereplő tényezőket.

A felső szintű vezetők is a jó nyelvtudást értékelik az egyik legkevésbé elvárható képességnek, meglepően alacsony (3,36) értékszámokkal jellemezve. Hasonlóan ítélik meg az informatikai ismeretekkel kapcsolatos elvárásokat is. A csoport által legfontosabbnak tartott tényező a jó feladat- és problémamegoldó készség.

A válaszokból megállapítható, hogy a vezetők többre értékelik az olyan beosztottakat, akik feladataikat a munkakörnek megfelelően végzik, felismerik az esetleges problémákat és képesek meg is oldani azokat. A szakképzett, szakmai gyakorlattal rendelkező, ám a problémákat rosszul kezelő alkalmazottakat kevésbé kedvelik.

Szakmai követelmények az egyes vezetői korosztályok szerint

Szakmai követelmények	35 év alatti	35-42 éves	43-49 éves	50-55 éves	55 év feletti
Szakképzettség	3	3	3	4	2
Jó feladat- és problémamegoldó készség	1	2	1	1	1
Gyakorlati tapasztalatok	4	4	6	3	3
Munkakörnek való megfelelés	2	1	2	2	4
Jó nyelvtudás	8	8	7	8	8
Informatikai ismeretek	7	7	8	7	7
Kommunikációs készség	5	5	4	5	6
Szakmai ambíciók	6	6	5	6	5

Forrás: saját vizsgálatok □: Leginkább fontos ■: Legkevésbé fontos n = 600 fő

Ahogy az a 3. táblázatból jól leolvasható az összes vizsgált korosztálynál a megadott szakmai követelmények közül legfontosabb a jó feladat- és problémamegoldó képesség, amelyet a 35-42 év közötti korosztály kivételével minden korcsoport az első helyre rangsorolt, de az előbb említett korosztálynál is a második helyen szerepel.

A második és az ötödik korcsoport kivételével minden korcsoport a munkakörnek való megfelelést rangsorolta a második legfontosabb követelménynek. A 35-42 év közöttiek ezt a tényezőt tartják a legfontosabbnak, míg a legidősebbek csoportja szerint ez csak közepes fontosságú tényező, mivel negyedik a rangsorukban. A 35-42 és a 43-49 éves csoport között ($P=0,023$), valamint a 35-42 és az 55 év feletti csoportok között ($P=0,048$) statisztikailag is igazolható a különbség.

Az 55 év felettek a megfelelő szakképzettséget tartják a második legfontosabb tulajdonságnak, ha egy munkavállaló jelentkezik. Ez nagyjából 20 %-os eltérést jelent a többiek rangsorától. Ezen korcsoport és az 50-55 év közöttiek között $P=0,001$, a 43-49 éves és az 50-55 év közöttiek esetén $P=0,03$ a szignifikancia érték, azaz ezen korcsoportok közötti véleménykülönbségek statisztikailag jelentősnek minősülnek.

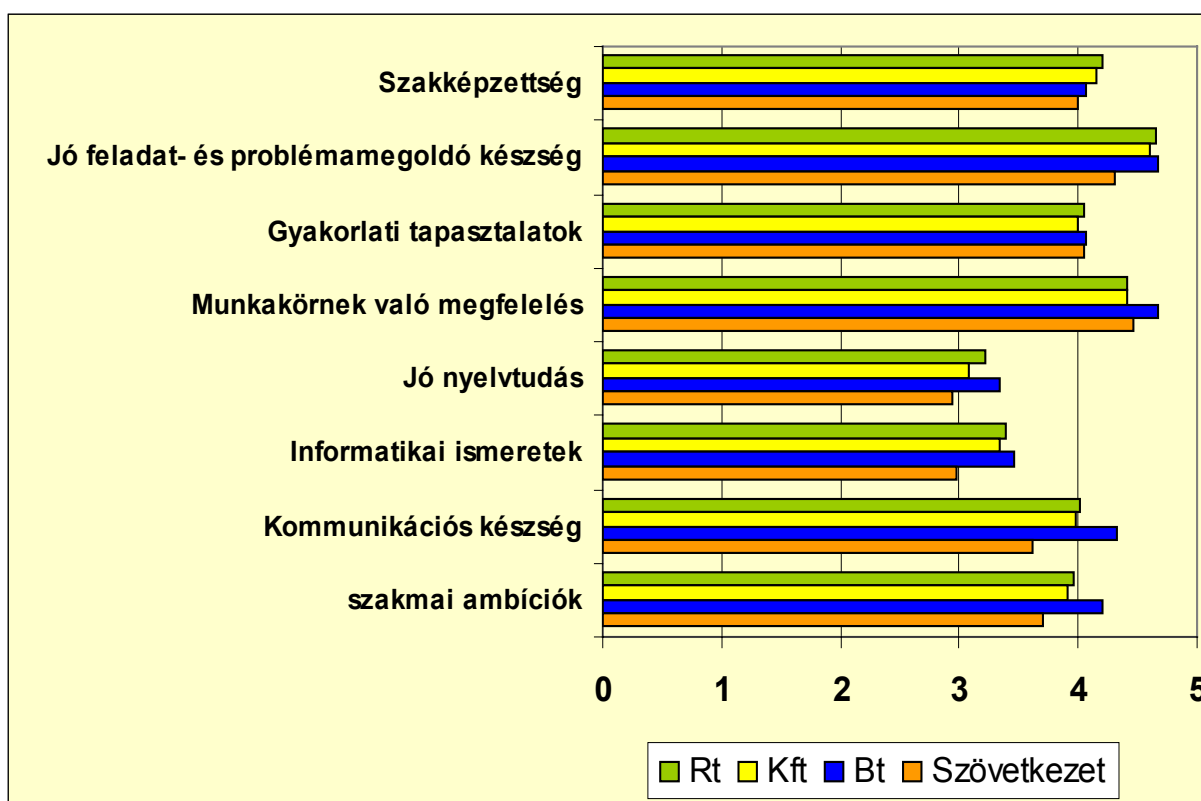
A gyakorlati tapasztalatok megítélésében szórnak legjobban a vélemények, mert míg a két idősebb korosztály szerint a harmadik legfontosabb tényező, és a két legfiatalabb korosztály a negyedik helyre sorolta, addig a 43-49 év közötti vezetők szerint csupán a hatodik, tehát az egyik legkevésbé meghatározó tényező. A rangsorok közötti eltérés 30 százalék körüli. Statisztikailag is igazolható különbség van ezen tényező esetében a 43-49 év közötti és az 55 év feletti vezetők között ($P=0,005$).

Eredményeim alapján megállapítható, hogy az agrárgazdaságban nem tulajdonítanak különösebb fontosságot a korosztályok a jó kommunikációs készségnek és a szakmai

ambícióknak, a jó nyelvtudás és az informatikai ismeretek a legkevésbé elvártak egy munkavállalótól. Az összes korcsoport véleménye szerint – az átlagértékeket figyelembe véve – vagy a nyolcadik, vagy a hetedik helyre kerültek. Ebben az ágazatban dolgozóknak, főleg, ha nem a felsőszintű vezetőséghez tartoznak nincs is szükségük különösebben ezekre az ismeretekre. Ellenben statisztikailag igazolható eltérés van a nyelvtudás esetében a 35 év alattiak és a 35-42 év közöttiek ($P=0,013$), a 35 év alattiak és az 50-55 év közöttiek ($P=0,001$) esetében. A 35-42 év közöttiek és a 43-49 év közöttiek ($P=0,004$), a 35-42 év közöttiek és az 55 év felettiak ($P=0,037$) esetében.

A cégszervezetek alapján végzett vizsgálataim eredménye tendenciájában követte a korábban bemutatottakat. Általánosságban azonban elmondható, hogy a betéti társaságok az általam megadott követelményeket magasabb pontszámokkal értékelték, míg a szövetkezetek vezető beosztású munkatársai alacsonyabb értékekkel pontozták azokat (18. ábra).

18. ábra: Szakmai követelmények a szervezetek működési formája szerint



Forrás: Saját vizsgálatok

n = 600 fő

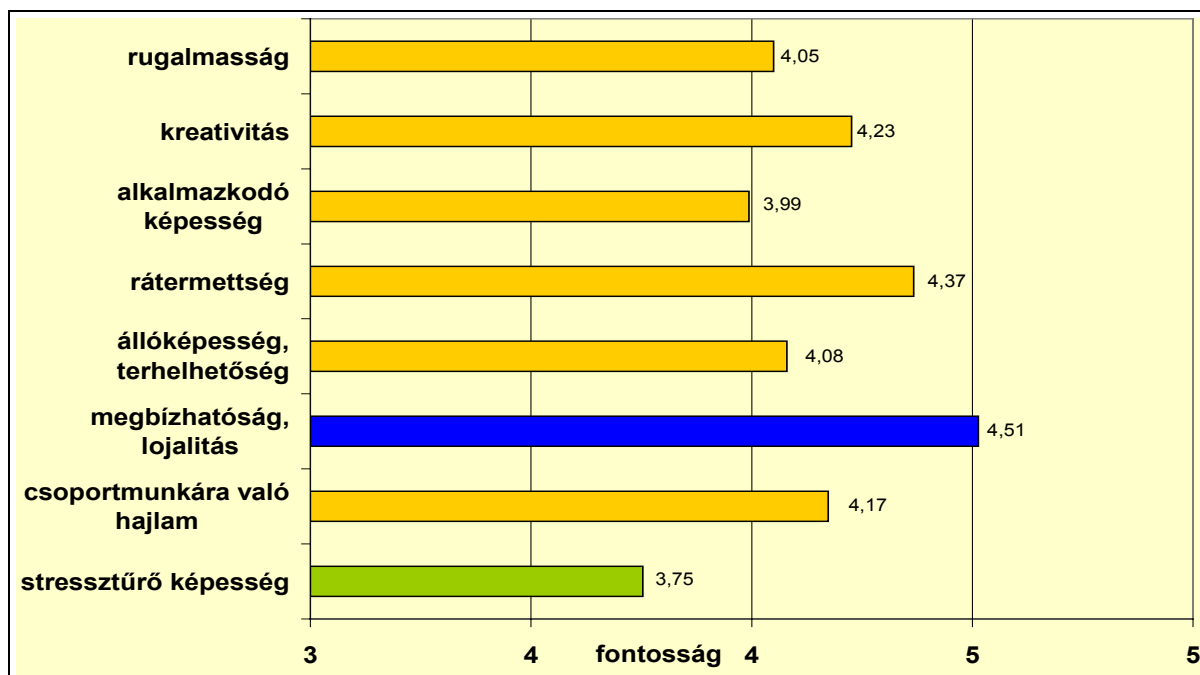
Hasonló megállapítás tehető az üzemméret alapján is, ahol a mikro méretű társaságok (általában betéti társaságok) vezetői adtak az átlagtól magasabb értékű pontszámokat.

A szakmai elvárás vizsgálatok eredményei alapján megállapítottam, hogy a vezetők az olyan beosztottakat értékelik többre, akik feladataikat a munkakörnek megfelelően végzik, felismerik az esetleges problémákat és képesek meg is oldani azokat. Lényegesnek tartják ugyanakkor a változó munkakörhöz történő alkalmazkodás képességét is. Kevésbé jónak tartják a szakmai gyakorlattal rendelkező, ámde kevésbé jó problémamegoldó alkalmazottakat. A szakképzettség nem elsődleges fontosságú követelmény, a szakképzettségnél fontosabb követelménynek minősítik a feladat- és problémamegoldó képességet, valamint a munkakörnek való megfelelést. A nyelvtudás szinte minden vizsgálat szerint a legkevésbé fontosnak minősített követelmény. Meglepő azonban az informatikai ismeretek követelményének alacsony értékelése. A vizsgálati eredmények részletes elemzése alapján kimutattam, hogy a jó feladat- és problémamegoldó képességet, valamint a munkakörnek való megfelelést a közép- és a felsőszintű vezetők értékelik fontosabbnak, mint a szakképzettséget. Az alsószintű- és az idősebb korosztályba tartozó vezetők értékelései szerint a szakképzettség továbbra is fontos elvárás. Szervezeti jellemzők tekintetében a betéti társaságok vezetői a felsorolt szakmai jellemzőket a többi vezetőhöz képest fontosabbnak ítélték meg.

4.2. Személyiség-elvárás vizsgálatok

A különböző munkakörök más-más személyiség jellemző fontosságát feltételezik. Amelyik jellemző előnyként mutatkozik egy adott munkakörben, kifejezetten hátrányos lehet más pozícióban. A személyiség-elvárás vizsgálatokkal kapcsolatos kérdésekre adott válaszokkal a megkérdezett vezetők a személyiségre vonatkozó tulajdonságok fontosságát értékelték. A személyiségre vonatkozó vezetői követelményeket az interjú két kérdésében (3. és 11. kérdés) vizsgáltam. A 3. kérdésben a minősítendő tényezők az alábbiak voltak: rugalmasság; kreativitás; alkalmazkodó képesség; rátermettség; állóképesség; terhelhetőség; megbízhatóság, lojalitás; beilleszkedésre, csoportmunkára való hajlam; stressztűrő képesség. A teljes mintán végzett vizsgálatok eredményét a 19. ábra szemlélteti.

19. ábra: A személyiség-elvárás vizsgálatok eredménye



Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb érték n = 600 fő

Az ábra jól érzékelteti, hogy a vezetők a kérdőíven szereplő tényezők fontosságát 3,75 és 4,51 közötti értékszámokkal jellemezték. Legnagyobb értékszámokkal a megbízhatóságot, lojalitást (4,41), majd a rátermettséget értékelték, ezért ezeket a leghatékonyabb tényezőknek soroltam, míg a legalacsonyabb értékkel a stressztűrő képességet (3,59), így ez a tényező eredményeim alapján a legkevésbé hatékony. A rugalmasság, kreativitás, alkalmazkodó képesség, állóképesség; terhelhetőség, csoportmunkára és beilleszkedésre való hajlam a vezetők értékelésében egyformán fontos kritériumnak számított. E tényezők 3,99 és 4,23 közötti értékeket kaptak, ezzel ezek a közepesen fontos tényezők sorába tartoznak.

A kérdőívek adatait vezetői szintek szerint is csoportosítottam, hogy megtudjam van-e különbség a hagyományos szintek véleményében. Az eredmények kissé szórnak. A három szint értékszámai között már a legkisebb érték a 3,43, míg a legmagasabb a 4,64. Így a vezetői szintek értékeléséből adódó rangsorokban már jelentősek az eltérések, főleg a kevésbé fontos követelmények esetében. Ahogyan az a 4. táblázatban látható, mindhárom vezetői szint rangsorában első helyen szerepel a megbízhatóság, lojalitás, amelyet egyhangúlag a rátermettség követ, mint a személyiséggel szembeni követelmény.

Személyiséggel kapcsolatos elvárások rangsorai vezetői szintek szerint

Tényezők	Rangsor a vezetői szintek szerint		
	Alsósztintú	Középszintú	Felsőszintú
Rugalmasság	3	8	6
Kreativitás	5	4	3
Alkalmazkodó képesség	6	5	8
Rátermettség	2	2	2
Állóképesség, terhelhetőség	7	7	4
Megbízhatóság, lojalitás	1	1	1
Beilleszkedésre, csoportmunkára való hajlam	4	3	5
Stressztűrő képesség	8	6	7

Forrás: saját vizsgálatok : Leginkább fontos : Legkevésbé fontos n = 590 fő

A legnagyobb eltérés a vezetői szintek között – öt helyezés – a rugalmasság megítélésében figyelhető meg. Míg az alsósztintú vezetők a harmadik helyre sorolták a rugalmasságot, addig a másik két szint megítélése alapján a nyolcadik, ill. a hatodik, tehát a legkevésbé fontos tényezők közé tehető. Úgy tűnik csak az alsósztintú vezetők értékelik pozitívan a rugalmas beosztottat. A középszintű vezetők rangsorában a rugalmasság a legkevésbé fontos a maga nyolcadik helyével, bár a felsőszintű vezetők a hatodik helyre rangsorolták, de így is egyike a legkevésbé fontosnak tartott kívánalmaknak.

A stressztűrő képességet mindhárom vezetői szint a legkevésbé fontos tényezőként értékelte. Az eltérés abból adódik, hogy az alsósztintú vezetők rangsorában az utolsó (nyolcadik), a középszintűekében a hatodik, a felsővezetők szerint viszont a hetedik fontosságot képviseli. A közép- és a felsőszintű vezetők között statisztikailag is igazolható az eltérés ($P=0,02$). Vizsgálataim alapján a különböző szintű vezetők tehát nem tartják elsőrendű követelménynek a stressztűrő képességet.

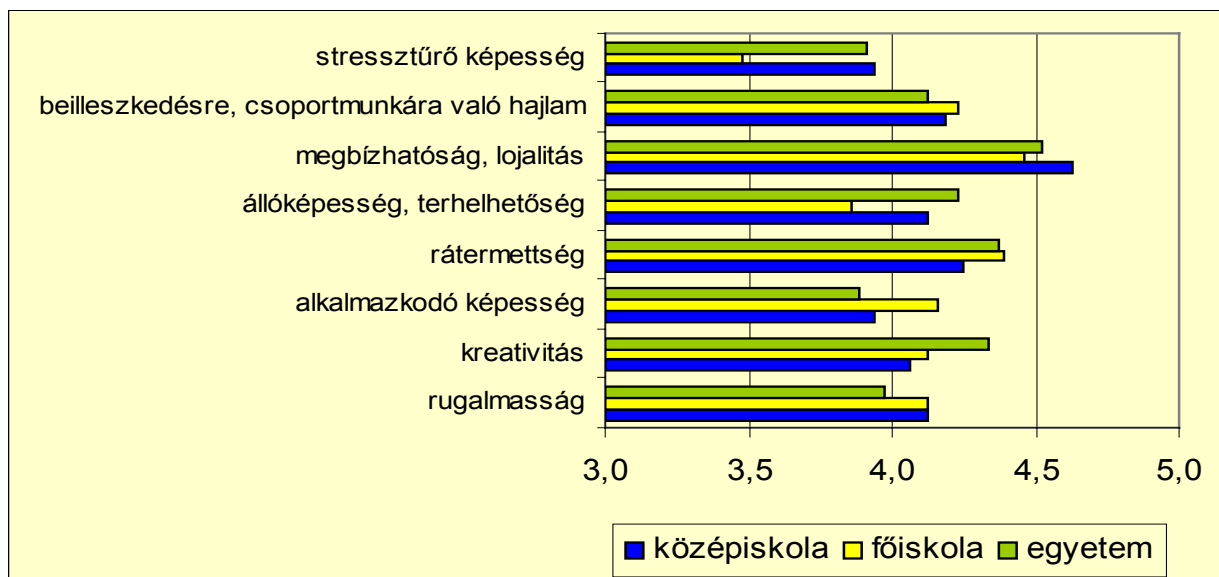
Az állóképesség, terhelhetőség, mint tényező a két alsóbb vezetői szint rangsorában a hetedik helyre sorolódott, ettől eltérő a felsővezetők sorrendje, ahol viszont a negyedik, tehát az erős középmezőnyben szerepel. Ebben az esetben is három helyezés az eltérés a vélemények között. A közép és a felsőszintű vezetők között $P=0,008$ a szignifikancia értéke 5 százalékos szignifikancia szinten. Az alkalmazkodóképességnél szintén három helyezés a különbség. Míg a középvezetők közepes fontosságúnak ítélték, addig az alsósztintú vezetők rangsorában a hatodik, a felsőszintű vezetőkében pedig a nyolcadik, tehát a legkevésbé

fontos. A közép- és a felsőszintű vezetők között $P=0,008$ a szignifikancia értéke ennél a tényezőnél.

A kreativitás és a beilleszkedésre, csoportmunkára való hajlam a közepes fontosságú tényezők közé került egy, ill. két helyezéses eltéréssel. A kreativitás esetében az alsó és a felsőszintű vezetők között igazolható 5 százalékos szignifikancia szinten a különbség ($P=0,032$).

Megvizsgáltam a vezetők iskolai végzettség szerinti véleményét is a személyiséggel kapcsolatos követelményeikről (20. ábra). A stressztűrő képességet a vezetők a legkisebbre értékelték, azonban a három csoport közül a legnagyobb értékekkel (3,94) a középiskolai végzettséggel rendelkező vezetők véleményezték. A főiskolai és a középiskolai végzettségű csoport között $P=0,012$ a szignifikancia értéke.

20. ábra: Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése a vezetők iskolai végzettsége alapján



Forrás: saját vizsgálatok

n = 594 fő

A csoportmunkára való hajlam a főiskolát végzettek minősítésében kapta a legmagasabb értéket. A csoport belső sorrendjében az első három legfontosabb tényező között van. A megbízhatóságot és a lojalitást a vizsgálat legiskolázatlanabb csoportja értékelt a legmagasabbra (4,63), az összes csoport rangsorában az első helyre került. Az egyetemi végzettségűek tartják a legfontosabbnak az állóképességet. A vélemények közti szórás értéke 0,19, ami a legnagyobb a szórásértékek között.

A rátermettséget az egyik legkisebb szórással lehet jellemezni. A csoportok 4,25 és 4,39 közötti értékkel minősítették, a főiskolai végzettségű csoport adta a magasabb értéket ennek a tényezőnek. Az alkalmazkodó képességet a főiskolai végzettségű vezetők értékelték a

legmagasabbra a többiek közül. Az ő rangsorukban a legfontosabb tényezők között szerepel, míg a középiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkezők a közepes fontosságú tulajdonságok közé sorolták. A főiskolai és az egyetemi végzettség közötti kapcsolat hatása az eredményekre ennél a tényezőnél $P=0,002$ szignifikancia értékkel jellemezhető. A kreativitást a legnagyobbra az egyetemi végzettségű csoport értékelte. A tényező ezen csoport rangsorában még a legfontosabb tulajdonságok közé tartozik, míg a többieknél már közepesen fontos. A főiskolai és egyetemi végzettségűek között $P=(0,026)$ szinten mutatható ki különbség. A rugalmasságot az egyetemet végzett vezetők alacsonyabbra értékelték, az ő rangsorukban a kevésbé fontos tényezők közé tartozik, míg a másik két csoport vezetői szerint közepesen fontos a tulajdonság megléte a munkavállalónál. $P=0,044$ -es a szignifikancia értéke a főiskolai és az egyetemi végzettségű csoportok között.

Öt korcsoportot alkottam annak kiderítésére, hogy a korosodással változnak-e a vezetők beosztottakkal szemben megfogalmazott követelményei. Ahogy az az 5. táblázat adataiból is kiolvasható, a legkisebb érték ebben az esetben a 3,52, a legnagyobb a 4,74 volt. A legnagyobb a szórás a rátermettség értékelésekor adódott, a legkisebb pedig a csoportmunkára való hajlam esetében.

Statisztikailag igazolható eltérés található a rátermettségnél az 55 év felettek és az 50-55 év közöttiek ($P=0,013$), és a 43-49 év közöttiek ($P=0,001$), valamint a 35-42 év közöttiek ($P=0,001$), illetve a 35 év alattiak és a 35-42 év közöttiek ($P=0,048$) esetében.

Az alkalmazkodóképességnél a 43-49 év közöttiek és a 35 év alattiaknál $P=0,003$, valamint az 55 év felettieknél $P=0,028$ a szignifikancia értéke.

5. táblázat

Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése a vezetők korcsoportjai szerint

	Korcsoportok értékelése					Szórás
	35 év alatti	35-42 év közötti	43-49 év közötti	50-55 év közötti	55 év feletti	
rugalmasság	4,11	3,95	4,13	4,05	3,94	0,088
kreativitás	4,14	4,14	4,30	4,33	4,29	0,094
alkalmazkodó képesség	4,14	4,00	3,80	4,00	4,12	0,136
rátermettség	4,46	4,24	4,28	4,33	4,71	0,188
állóképesség, terhelhetőség	4,03	4,05	4,18	3,95	4,18	0,097
megbízhatóság, lojalitás	4,74	4,46	4,45	4,38	4,47	0,140
beilleszkedésre, csoportmunkára való hajlam	4,17	4,16	4,23	4,14	4,12	0,040
stressztűrő képesség	3,83	3,81	3,78	3,52	3,71	0,124

Forrás: saját vizsgálatok

□: Leginkább fontos

■: Legkevésbé fontos

n = 600 fő

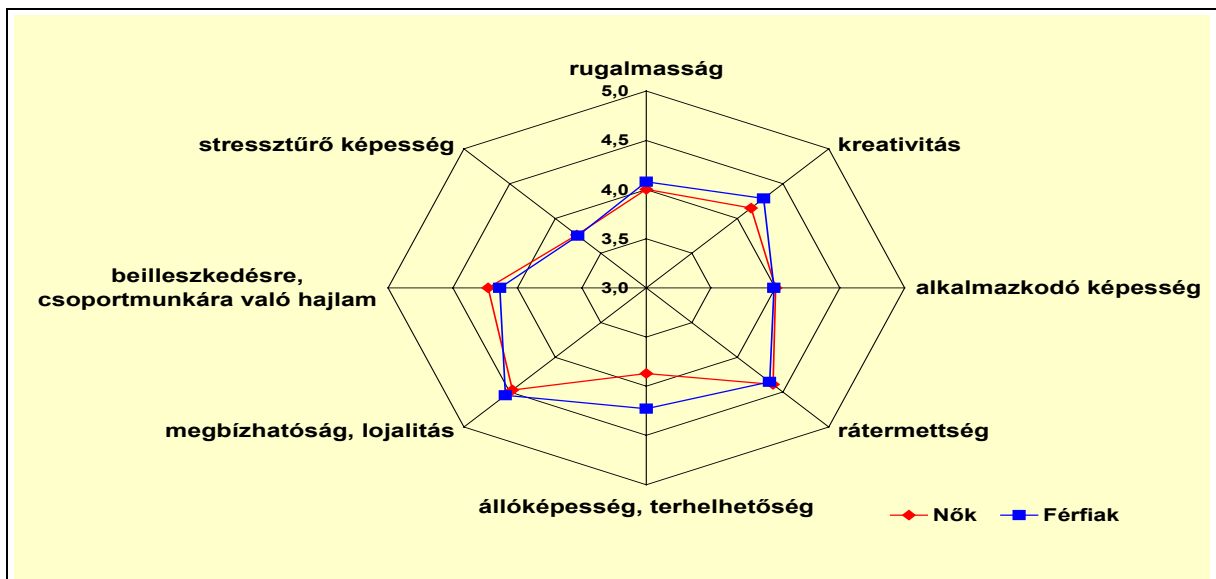
A stressztűrés a korosztályok szerinti vizsgálataimban is a legkisebb értékekkel jellemzett tényező. Tehát a megkérdezett korosztályok tagjai a legkevésbé fontosnak vélik. A legmagasabb értékeket - majdnem egyöntetűen - a megbízhatóság, lojalitás kapta a tényezők közül, ez alól csak az 55 év feletti korcsoportja kivétel, de ott is a második legnagyobb értékkel rendelkezik. A vizsgálatom legidősebb vezetői a rátermettséget értékelték a legmagasabb, 4,71-es, értékkel.

A nemek szerinti bontásban végzett vizsgálati eredményeim azt mutatják, hogy a vezetők által adott értékek 3,76 és 4,55 közöttiek. Az eredményeket a 21. ábrán szemléltettem. A diagram jól szemlélteti, hogy a legnagyobb eltérés az állóképességről, terhelhetőségről alkotott véleményekben van (a szórás itt a legnagyobb), de a kreativitás esetén is jelentős a különbség - a többi tényezőhöz viszonyítva, abszolút értékben - a két nem között. Itt $P=0,031$ a szignifikancia értéke. Ebben a két esetben a férfiak véleménye volt pozitívabb. A nők a beilleszkedésre való hajlamot látták el nagyobb értékekkel.

A stressztűrés és az alkalmazkodóképesség esetében csekély mértékű (0,01 alatti) eltérés tapasztalható az értékekben. A vezetők értékelése szerint ez a legkevésbé fontos a személyiségi elvárások közül. Hasonlóan kis jelentőséggel bír az alkalmazkodó képesség, valamint a rugalmasság, illetve a nők szerint az állóképesség, terhelhetőség is.

A beilleszkedésre, csoportmunkára való hajlam, a kreativitás, a rátermettség és a férfiak esetében az állóképesség, terhelhetőség közepesen fontos személyiségi elvárás tényező. A megbízhatóság, lojalitás értékelésénél rendkívül csekély mértékű volt az eltérés – 0,08 – és mindkét nem a legmagasabb értékekkel minősítette ezt a tulajdonságot.

21. ábra: Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése a vezetők neme alapján



Forrás: saját vizsgálat

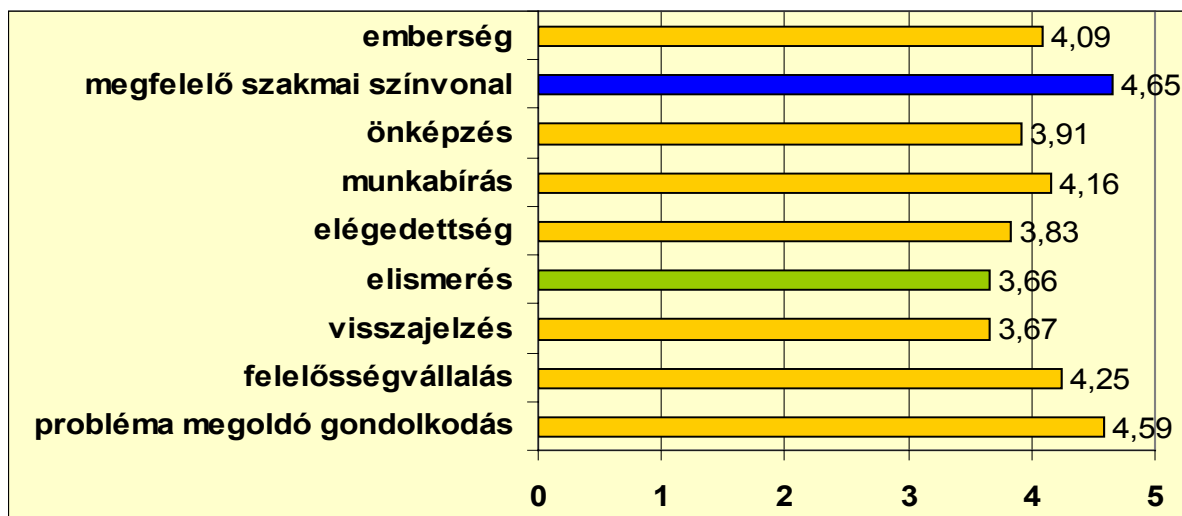
n = 600 fő

Vizsgálataim 11. kérdésében a beosztottak személyiség tulajdonságainak fontosságát értékeltetem a megkérdezett vezetőkkel. Mennyire tartotta a megkérdezett vezető fontosnak beosztottjai esetében az alábbi tulajdonságokat: emberség, megfelelő szakmai színvonal, önképzés, munkabírási, elégedettség, elismerés, visszajelzés, felelősségvállalás, probléma megoldó gondolkodás.

Az 22. ábra szemlélteti, hogy a vezetők válaszaikban hogyan értékelték az egyes szempontokat.

A kérdőívben felsorolt tulajdonságokat a vezetők 3,66 és 4,65 közötti értékszámokkal látták el. Az ábrán eltérő színnel jelöltem a legkisebb és a legnagyobb értékekkel jellemzett tulajdonságokat. Jól látható, hogy az elismerésnek (3,66) és a visszajelzésnek (3,67) a fontossága a legkisebb a vezetők véleménye szerint. A vezetők a két legfontosabb, legnagyobb értékekkel jellemzett - a beosztott munkájában is hasznosnak, fontosnak tekinthető – tulajdonságnak a megfelelő szakmai színvonalat (4,65) és a problémamegoldó gondolkodást (4,59) ítélik, melyek a munka hatékonyságát segítő két legfontosabbnak tartott jellemvonások. Ha megvizsgáljuk a további sorrendet azt találjuk, hogy a legnagyobb értékszámokkal jellemzettek a felelősségvállalás (4,25), a munkabírási (4,16) követi, amelyek szintén a munkához kapcsolódóak. A további tulajdonságok már nem kötődnek szorosan a munkához, sorrendben ezek az emberség (4,09), az önképzés (3,94) és az elégedettség (3,83). Az a következtetés vonható le a vizsgálatok eredményeiből, hogy a szakmai, munkahelyi teljesítménnyel kapcsolatos tulajdonságok jóval fontosabbak a vezetők számára, mint a pusztán emberi tulajdonságok. A vizsgálatok eredményei alapján fontosnak minősülő személyiség tulajdonságok azok, amelyek alapvetően meghatározhatják a beosztottak munkahelyi teljesítményét.

22. ábra: A vezetők véleménye beosztottaik személyes tulajdonságairól



Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb érték n = 600 fő

Korcsoportokat alkotva az eredmények árnyaltabb képet mutatnak. A legalacsonyabb érték 3,53, a legmagasabb pedig 4,81, tehát a korosztályok szerinti vizsgálatok kicsivel tágabb határok között mozognak. A tényezők fontosságát a rangsorbeli elhelyezkedésük alapján osztottam be és képeztem csoportokat, így különböztettem meg a legkevésbé fontos, a legfontosabb és a közepesen fontos tényezőket. A megfelelő szakmai színvonal minden korosztály szerint a legfontosabb tulajdonság, bár az 50-55 év közöttiek rangsorában a második és nem az első (6. táblázat). A problémamegoldó képesség az első három korcsoportnál a második, az 50-55 év közöttieknél az első a rangsorban. Az 55 év felettieknél ez a lehetőség a negyedik helyet foglalja el. Az eltérés statisztikailag is igazolható a 35 év alattiak és az 55 év felettek ($P= 0,037$), a 35 – 42 év közötti és az 50 – 55 év közöttiek ($P= 0,021$), a 43 – 49 év közöttiek és az 55 év felettek ($P= 0,005$) valamint az 50 – 55 év közöttiek és az 55 év felettek ($P= 0,001$) esetében.

6. táblázat

A beosztottak személyes tulajdonságainak rangsora a vezetői korosztályok szerint

Tulajdonság	Rangsorbeli helyezés				
	35 év alatti	35-42 év közötti	43-49 év közötti	50-55 év közötti	55 év feletti
emberség	3	5	6	5	5
megfelelő szakmai színvonal	1	1	1	2	1
önképzés	8	8	5	6	6
munkabírási	5	4	5	4	2

elégedettség	6	5	7	6	7
elismerés	9	7	9	8	8
visszajelzés	7	9	8	9	9
felelősségvállalás	4	3	3	3	2
probléma megoldó gondolkodás	2	2	2	1	4

Forrás: saját vizsgálatok ■: Leginkább fontos ■: Legkevésbé fontos n = 600 fő

A felelősségvállalás a legfiatalabbak (ahol a negyedik) és a legidősebbek (ahol a második) kivételével a harmadik helyet foglalja el, így tartozik értékelésem szerint a legfontosabb tényezők közé. Statisztikailag is igazolható a különbség a 35 – 42 év közöttiek és az 50 – 55 év közöttiek esetében ahol a szignifikancia szintje $P = 0,037$.

A munkabírási lehetősége a legidősebb csoport rangsorában meglehetősen jelentős szerepet kap (második a rangsorban), míg a többi korcsoportban a negyedik, ötödik, azaz közepesen fontos tulajdonság. A kimutatható szignifikáns különbség a második és a negyedik ($P = 0,015$), a második és az ötödik ($P = 0,004$), valamint a harmadik és az ötödik ($P = 0,031$) korcsoport között.

Az önképzés fontosságának megítélésében sem egyöntetű a korcsoportok véleménye. Három helyezési különbséget is találunk. A 43 – 49 év közöttiek rangsorában az erős középmezőnyben foglal helyet, a két idősebb csoportnál hatodikként szintén a közepesen fontos tulajdonságok közé tartozik, míg a két fiatalabb korcsoport lényegesen kisebb jelentőséget tulajdonított ezen tulajdonságnak, mely a nyolcadik a rangsorban. Az igazolható szignifikáns különbség a 43 – 49 év közöttiek és a 35 év alattiak között, valamint a harmadik és második korcsoport között található.

Az emberséget a legfiatalabbak még a legfontosabb tényezők közé sorolták. A 35 év fölöttiek már csak a közepes fontosságú tényezőknek értékelték. Ezzel megerősítették azt a feltevésemet, hogy a beosztottak a szakmai teljesítménnyel nem összefüggő jellemzőknek nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a vezetők. A két legfiatalabb csoport közötti szignifikanciaszint értéke $P = 0,004$, a harmadik és a legidősebb korcsoport közötti szignifikancia pedig $P = 0,037$.

Az elégedettség megítélésénél az egyes korcsoportok esetében két rangsorbeli különbség mutatható ki. Az elégedettségről alkotott vélemények közelítenek a semleges ítéletalkotáshoz, azaz nem meghatározó a jelenléte. Az első és az ötödik ($P = 0,019$), a második és a harmadik ($P = 0,001$), a harmadik és az ötödik ($P = 0,026$) korosztály között található statisztikailag is igazolható különbség az elégedettségénél.

A legkevésbé fontosnak tartott tényezők közé sorolható a rangsorokban az elismerés és a visszajelzés. Mindkét jellemző olyan, amely nem kapcsolódik szorosan a munkavégzéshez, bár motiváló tényezőnek foghatók fel. Az elismerésnél a két legfiatalabb korosztály közötti

kapcsolat szignifikancia értéke ($P= 0,024$). Visszajelzés esetében pedig szignifikáns különbség található a második és a harmadik ($P= 0,019$), valamint a második és az ötödik korcsoport között ($P=0,049$).

A vezetők iskolai végzettsége alapján is értékeltem a minősítéseket. A három csoport 3,46 és 4,75 közötti értékszámokkal látta el az egyes tényezőket. Az 23. ábra azt szemlélteti, hogy az általános vizsgálataimtól gyökeresen nem térnek el az iskolázottsági vizsgálataim eredményei sem.

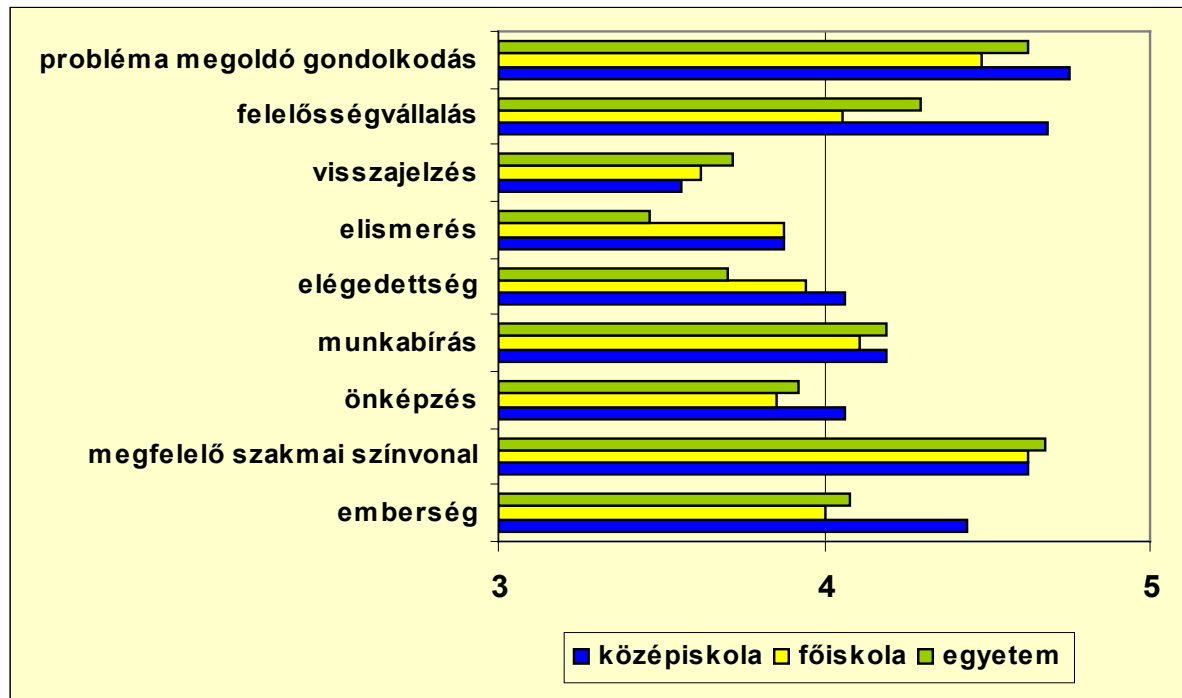
Az esetek kétharmad részében a középiskolát végzett vezetők értékelték a legnagyobbra az adott tulajdonság fontosságát, a fennmaradó három esetben pedig a legkisebb értékeket adták. A főiskolát végzettek csoportja a kilenc tulajdonságból hétszer az egyetemi végzettségű csoporttól kisebb értéket adott. A tulajdonságok értékszámaiban a legnagyobb különbség a felelősségvállalásnál tapasztalható, szórása 0,32. Az elismerésnél és az emberségnél találunk még a többihez képest magas szórasi értékeket, az előbbi 0,24, az utóbbi pedig 0,23. A megfelelő szakmai színvonal (0,03), a munkabírás (0,05) és a visszajelzés (0,08) esetén veszi fel a legkisebb szórás értéket a tulajdonságok fontosságáról kialakított vélemény.

A megfelelő szakmai színvonal és az elismerés esetében a középiskolát és a főiskolát végzettek egyforma értékekkel jellemezték a tulajdonságok fontosságát.

Öt tulajdonságnál található szignifikáns eltérés az alábbiak szerint:

Az emberségnél szignifikáns különbséget találunk a középiskolai és a főiskolai végzettségűek ($P= 0,006$), valamint a középiskolai és egyetemi végzettségűek ($P=0,047$) között.

23. ábra: A vezetők iskolai végzettség szerint véleménye beosztottaik személyes tulajdonságairól



Forrás: saját vizsgálatok

n = 594 fő

Az elégedettség megítélésénél a középiskolai és egyetemi végzettségűek ($P= 0,045$), illetve a főiskolát és egyetemet végzettek ($P= 0,05$) között található szignifikáns különbség.

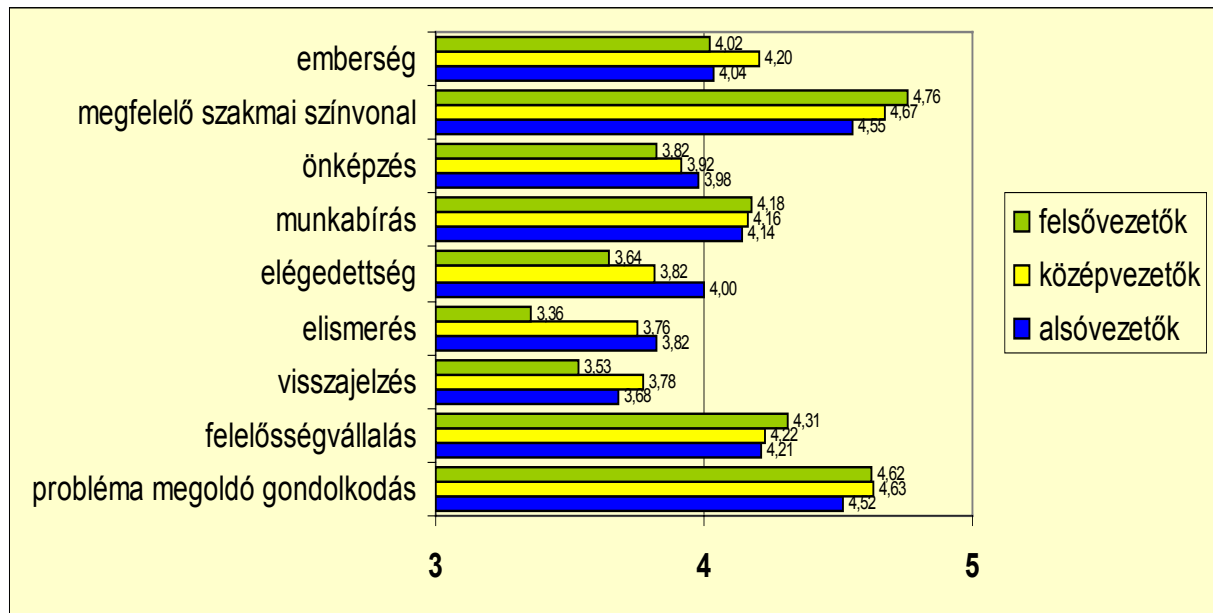
Elismerés fontossága esetén a középiskolát és az egyetemet végzettek ($P= 0,027$), valamint a főiskolai és egyetemi végzettségűek ($P= 0,001$) között található statisztikailag is igazolható eltérés.

A felelősségvállalásról alkotott véleményeknél szignifikáns eltérés van a középiskolát és az egyetemet ($P= 0,049$), valamint a főiskolát és az egyetemet ($P= 0,007$) végzettek között.

Probléma megoldó gondolkodás esetében a középiskolai és a főiskolai végzettségűek ($P= 0,027$), valamint a főiskolai és az egyetemi diplomával rendelkezők ($P= 0,006$) csoportjainál figyelhető meg különbség.

Az elemzésem azon részében ahol a vezetői szinteket vizsgáltam azt tapasztaltam, hogy a vezetők ebben a bontásban 3,36 és 4,76 közötti értékszámokkal látták el a véleményezendő tulajdonságokat. A felsőszintű vezetők értékelésében volt a legnagyobb szórás a maga 0,48-as értékével, állásfoglalásuk árnyaltabb képet mutat. Az alsószintű vezetők „összesűrítették” a tulajdonságokról alkotott elképzelésüket, ők 3,68 és 4,55 közötti értékszámokat használtak. A középszintű vezetők ebben is közepesen állnak, 0,35-ös szórás értékkel lehet nézetüket jellemezni.

24. ábra: Az alkalmazottak személyes tulajdonságaival kapcsolatos elvárás vizsgálatok vezetői szintek szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

Az emberségről kialakult kép azt mutatja, hogy a középszintű vezetők a másik két vezetői szintnél 5%-os eltéréssel magasabbra értékelték fontosságát.

A megfelelő szakmai színvonalat a legfontosabb tulajdonságok között találjuk, de különösen a felsőszintű vezetők értékelik ezt kiemelkedően. Az, hogy valaki önmagát is képezze az operatív vezető számára a legfontosabb. Magyarázata lehet, hogy ennek a vezetői szintnek a leggyakoribb a személyes kapcsolata a beosztottakkal, ez a szint van nap, mint nap az emberekkel és a munkáját könnyítheti meg, ha a beosztottjai egyes területeken informáltabbak. Statisztikailag igazolható az eltérés az alsószintű és a felsőszintű vezetők ($P=0,000$), valamint a közép és a felsőszintű vezetők ($P=0,018$) között.

A munkabírás az egyik legkisebb szórással rendelkező tulajdonság, ami szerintem azt jelentheti, hogy a vezetői szintek csaknem ugyanúgy vélekednek a munkabírás fontosságáról, bár nem tartják a legfontosabbnak, de a fontos tulajdonságok közé tartozik.

Eredményeimből úgy tűnik, hogy a mintám operatív vezetői szeretnek legjobban elégedett emberekkel dolgozni a vezetői szintek között, mert ők jelölték a három szint közül ennek a tulajdonságnak a fontosságát a legtöbbször. A felsőszintű vezetés tartja ezt a legkevésbé fontosnak. A szignifikáns szint értéke az alsószintű és a felsőszintű vezető között $P=0,016$.

Az elismerésnél a helyzet az elégedettséggel analóg, azzal az eltéréssel, hogy a közép- és az alsószintű vezetők értékszámában még kisebb különbség adódott. Ebben az esetben az alsószintű és a felsőszintű vezetők között $P=0,002$, a középszintű és a felsőszintű vezetők között pedig $P=0,011$ a szignifikancia szint.

A visszajelzést adó beosztottat a középszintű vezetők értékelték a legjobban. Társaiktól akár két tizeddel is több pontot adtak a tulajdonságra.

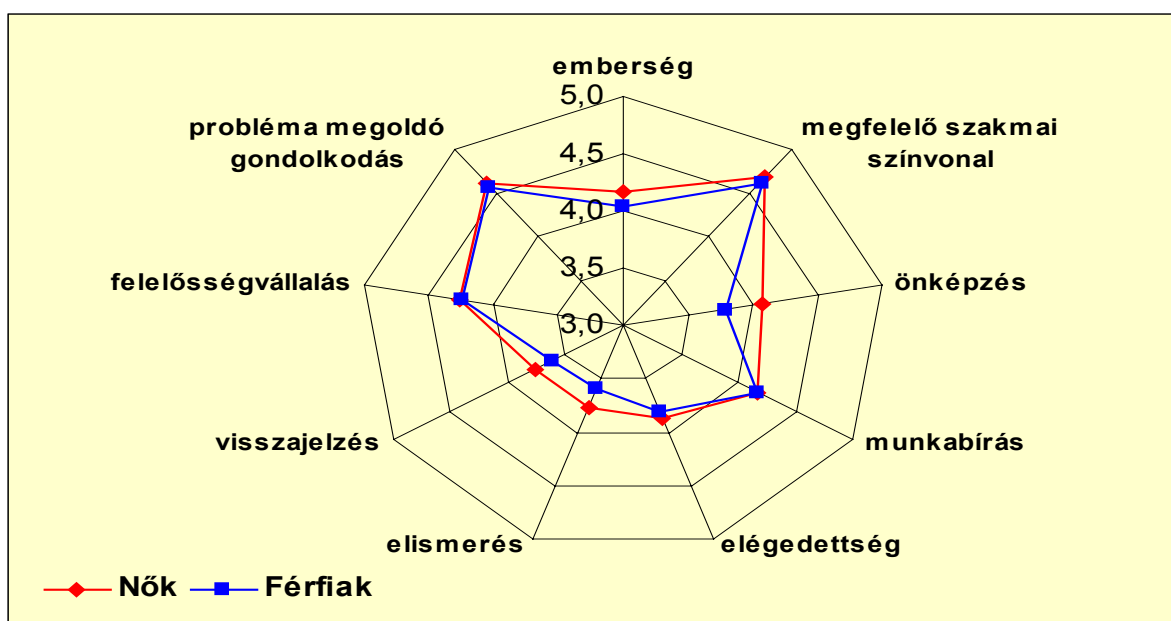
A felelősségvállalás értékelésében a csoportok ítéletei nagyjából megegyeznek (a szórásérték 0,05), azaz a fontosabb tulajdonságok közé sorolható, amelyet legtöbbször a felső szintű vezetők tartanak.

A problémamegoldó gondolkodás a második legfontosabb tulajdonság, amelyet a magasabb szintű vezetők értékelték többre. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a termelésben napi szinten felmerülő problémák rutinfeladatokká válnak, amelyek rutin megoldásokat kívánnak. Ezek megoldása nem jelent már különösebb kihívást, szinte természetesek lesznek. Magasabb szinteken jelentkeznek viszont a kevésbé rutinszerű feladatok, amelyek megoldásai olykor rendkívüliek, díjazandók. Statisztikailag is igazolható az eltérés az alsó- és a felső szintű vezetők között ($P = 0,016$).

Nemek szerinti vizsgálataim eredményére az jellemző, mint ahogy az a 25. ábrán is jól látható, hogy az egyes tulajdonságokat általában a nők magasabbra értékelték. A kilenc tulajdonságból ötöt. A női vezetőkről ezek alapján elmondható, hogy jobban tolerálják azt a beosztottat, aki ad visszajelzést, elismerést, elégedett, emberséges és valamilyen önképzésben vesz részt.

Statisztikailag igazolható különbség van a nemek között az önképzés fontossága esetében, ahol a $P = 0,004$. Hasonló eltérés igazolható a jó feladat és problémamegoldó képesség esetében is, ahol a szignifikancia értéke $P = 0,005$.

25. ábra: A vezetők nem szerinti véleménye beosztottaik személyes tulajdonságairól



Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

Több oldalról is vizsgáltam, hogy a vezetők milyen személyiség tulajdonságokat tartanak fontosnak, milyen követelményeket fogalmaznak meg a beosztottaik, munkatársaik személyiségére vonatkozóan. Kimutattam, hogy ezeket az elvárásokat bizonyos mértékig befolyásolja a vezetőnek a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, iskolai végzettsége, életkora. Az eredmények azonban arra utalnak, hogy a vezetők értékítéletében a vállalati (szervezeti) eredményességet közvetlenül befolyásoló és meghatározó tulajdonságok kapnak kiemelt jelentőséget. A problémamegoldó képességet, a megbízhatóságot, a lojalitást, a felelősségvállalást és a munkabírást minősítették a legfontosabb személyiség tulajdonságnak. Ezek a tulajdonságok a munka hatékonyságát, eredményességét befolyásoló jellemvonások, melyek meghatározhatják a szervezeti teljesítményeket is.

Az egyes működési formához tartozó szervezetek vezetői – a szövetkezetek kivételével – a teljes minta átlagértékeinél általában magasabb pontszámokkal minősítették a személyiségre vonatkozó jellemzők fontosságát, az egyes tulajdonságok rangsorait tekintve azonban a minta átlageredményeivel megegyező eredményt kaptam. A szövetkezetek vezetői az átlagértékekhez viszonyítva kizárólag a „munkabírást” tényezőt értékelték magasabb pontszámmal, melyet a „megfelelő szakmai színvonal” követelménye mellett az egyik legfontosabb tulajdonságnak minősítettek. (7. táblázat)

7. táblázat

Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése működési forma szerint

	Működési forma szerinti értékelés			
	Rt	Kft	Bt	Szövetkezet
emberség	4,10	4,12	4,40	3,58
megfelelő szakmai színvonal	4,69	4,66	4,73	4,39
önképzés	3,90	3,91	4,07	3,89
munkabírást	4,12	4,16	4,20	4,39
elégedettség	3,85	3,83	4,27	3,58
elismerés	3,63	3,65	4,47	3,56
visszajelzés	3,68	3,65	4,13	3,56
felelősségvállalás	4,28	4,26	4,67	3,75
probléma megoldó gondolkodás	4,59	4,58	4,87	4,50

Forrás: saját vizsgálatok

☐: Leginkább fontos

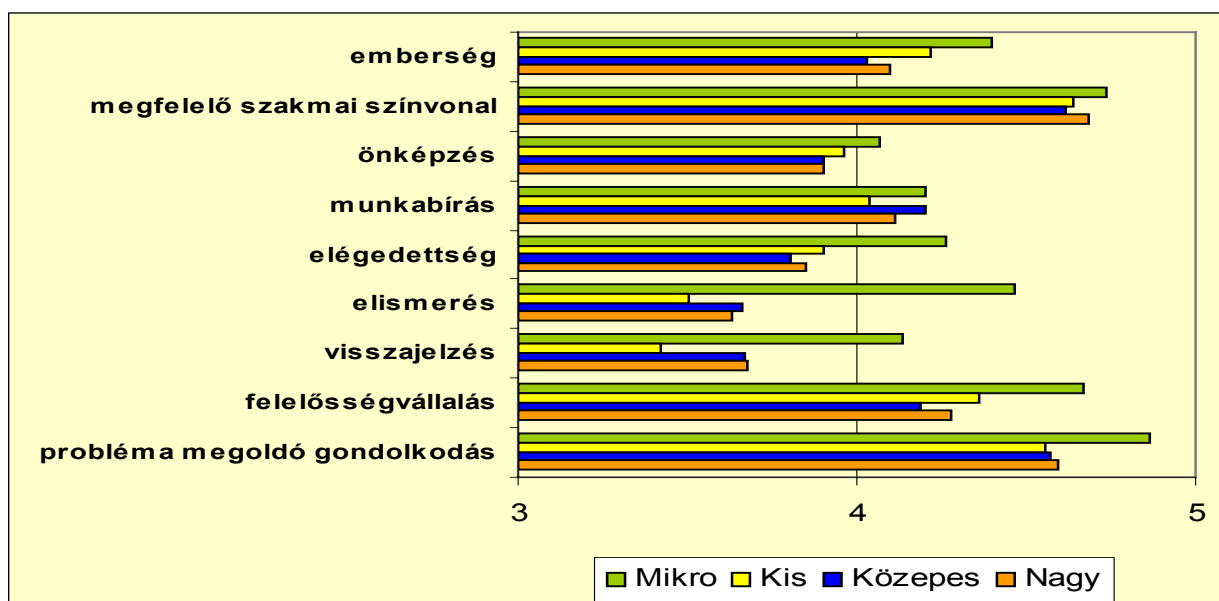
☐: Legkevésbé fontos

n = 600 fő

A szövetkezetek vezetőinek eltérő minősítése statisztikailag is igazolható. A kimutatható különbség szignifikancia szintje a szövetkezetek és a részvénytársaságok között 0,0001, -a betéti társaságok között 0,0008, - a korlátoltfelelősségű társaságok között 0,0015.

Az üzemméret alapján elvégzett elemzések azt mutatják, hogy a kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek vezetői inkább teljesítmény- és feladat orientáltak (26. ábra). A nagyobb szervezetek vezetői pedig azokat a tulajdonságokat értékelték, amelyek az emberi kapcsolatok területén fontosak.

26. ábra: A vezetők véleménye beosztottaik személyiségi tulajdonságairól az egyes üzemméretrehoz tartozó szervezetekben



Forrás: saját vizsgálatok n = 582 fő
 Összefoglalásként megállapítható, hogy a vezetők a megbízható, lojális, kreatív, csapatmunkára alkalmas alkalmazottat tekintik a személyiség-elvárásoknak leginkább megfelelő személynek. Közömbös vagy elhanyagolható az alkalmazkodó és a stressztűrő képessége. A vizsgálatok ezen részéből azt a következtetést vontam le, hogy a vezetők iskolai végzettségétől, beosztásától, korától függetlenül a szakmai, munkahelyi teljesítménnyel kapcsolatos tulajdonságok jóval fontosabbak a vezetők számára, mint a pusztán emberi tulajdonságok. Ezek érthetőek, mert a munkahelyen mutatottak határozhatják meg a beosztottak teljesítményét. A nemek esetében a nők jobban tolerálják azt a beosztottat, aki ad visszajelzést, elismerést, elégedett, emberséges és valamilyen önképzésben vesz részt. A megbízhatóság, a lojalitás, és a rátermettség illetve a kreativitás azok a tulajdonságok, amelyek meghatározzák a munka hatékonyságát, eredményességét. Amikor a megkérdezett vezetők ezeket a személyiség jellemzőket minősítették fontosnak, akkor egyben a szervezeti teljesítményeket meghatározó tulajdonságokat, elvárásokat emelték ki. A szervezeti paraméterek esetében is kimutatható az egyes személyiségi

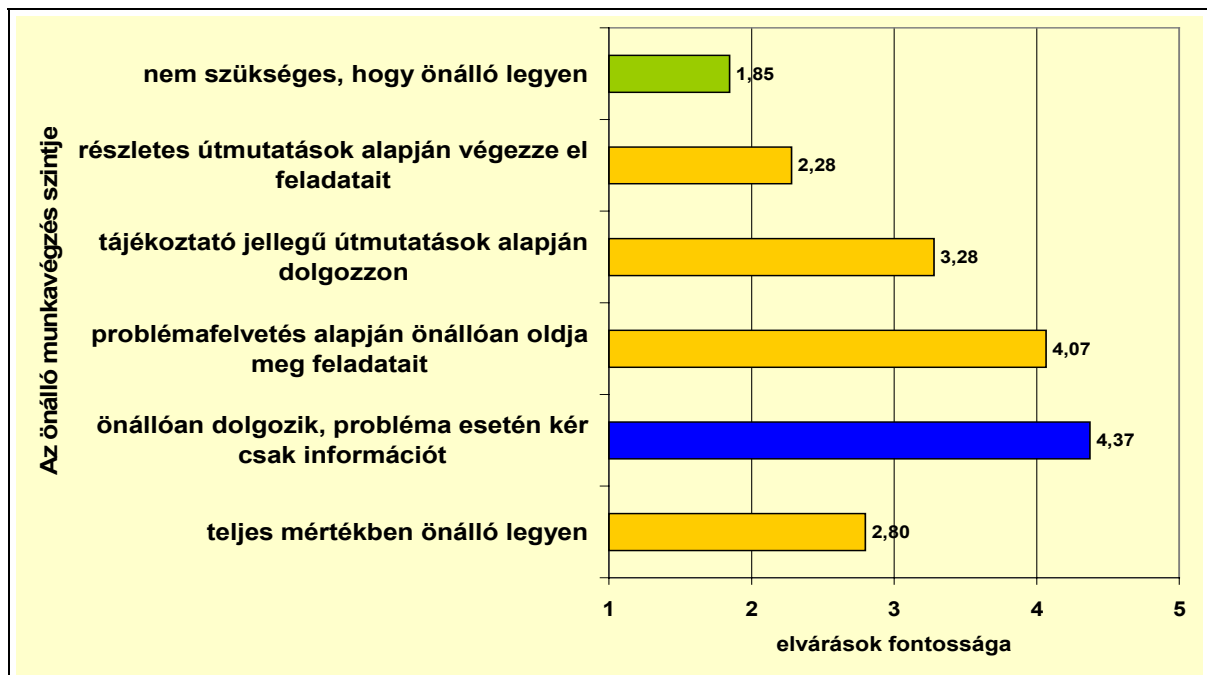
jellemzők megítélésének különbözősége, a vezetői elvárások szervezeti jellegtől függő eltérő rangsorolása. A kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek vezetői az eredmények alapján inkább teljesítmény- és feladatorientáltak, míg a nagyobb szervezetek vezetői inkább kapcsolatcentrikusak.

4.3. Munkaelvárás vizsgálatok

A munkaelvárás vizsgálatokban egyrészt a munkavégzés önállóságát-, másrészt a magatartásra, viselkedésre vonatkozó követelményeket vizsgáltam. Egy szervezet a tagjaitól önálló munkavégzést vár el. A különböző vezetői stílusok és vezetői taktikák meghatározhatják a beosztottak önállóságának mértékét. JUHÁSZ (2004) motivációs vizsgálataiban kimutatta, hogy az önállóságot a vezetők az egyik leghatékonyabb tényezőként értékelik.

Felméréseim ezen részében azt vizsgáltam, milyen mértékű önállóságot várnak el az általam megkérdezett vezetők. A kérdőíven az alábbi szinteket különböztettem meg, mint vizsgált tényezőket: „nem szükséges, hogy önálló legyen”; „részletes útmutatás alapján végezze el feladatait”; „tájékoztató jellegű útmutatások alapján dolgozzon”; „problémafelvetés alapján önállóan oldja meg feladatait”; „önállóan dolgozik, probléma esetén kér csak információt”; „teljes mértékben önálló legyen” (27. ábra). Az ábrán jól látható, hogy az önállóság szintjének növekedésével együtt fokozatosan nőtt az adott pontok értéke és az utolsó előtti szintnél érte el a legmagasabb szintet. Ez azt jelenti, hogy a vezetők a nagy-, de nem a teljes mértékű önállóságot tartják a legfontosabbnak. Legkisebb jelentőségűnek az első szintet értékelték a megkérdezettek. Érthető, mert valamilyen mértékű önállóság minden munkakörben szükséges. A beosztottak viselkedése meghatározó a mindennapi munkavégzés során. Ám az is leolvasható az ábráról, hogy a teljes mértékű önállóságot a vezetők nem kívánják meg egyöntetűen beosztottaiktól. Bizonyos mértékig szükségesnek tartják az irányítást, a kommunikációt a munkavégzés folyamán. Vélhető az is, hogy a nagyon önálló beosztottban problémaforrást lát a vezető. A túlságosan önálló munkatárs nehezen kezelhető, saját elképzelései vannak az elvégzendő feladat megoldásával kapcsolatban. Ezek nem biztos, hogy megegyeznek a vezető elképzeléseivel, a szervezet céljaival.

27. ábra: Az önálló munkavégzésre vonatkozó vizsgálat eredménye

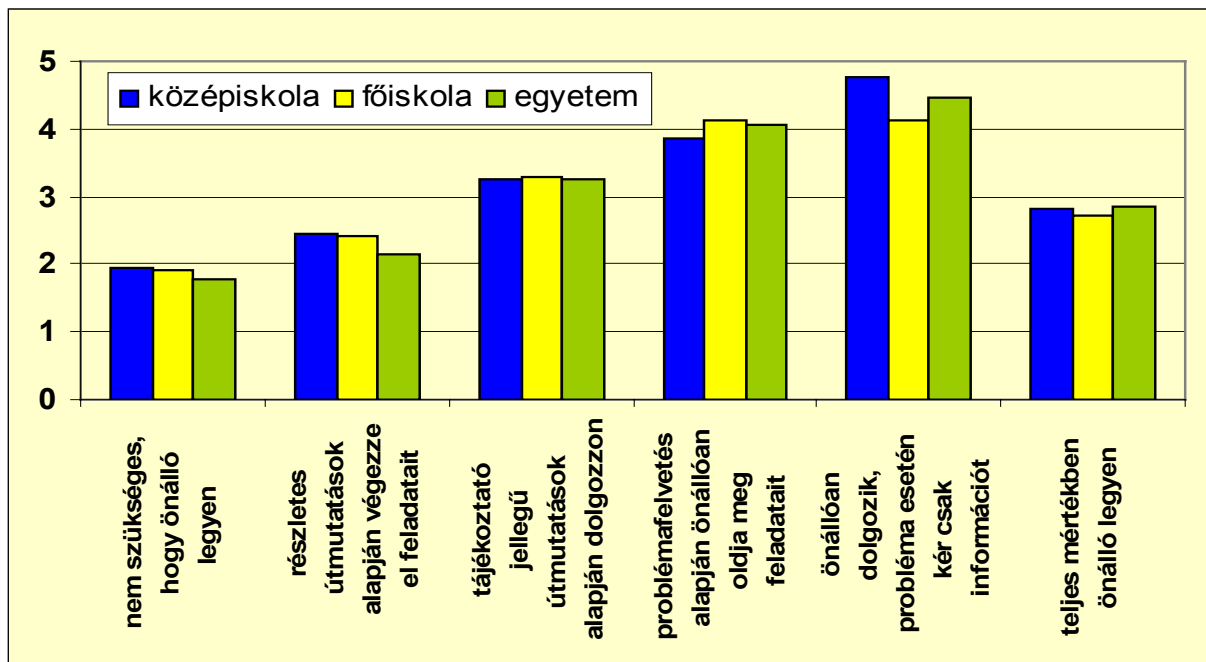


Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb érték n = 600 fő

Az önálló elképzelések, feladatmegoldások több szervezési-, koordinációs munkát jelenthetnek a vezetők számára. Az egyéni megoldások nem mindig esnek egybe a szervezet más tagjainak, szervezeti egységeinek tevékenységével, és az összehangolás ez esetben problémásabb, esetleg megoldhatatlan is lehet. Valószínű, hogy ilyen szempontok tükröződnek a vezetői minősítésekben is.

Kutatásom azon részében, amikor az iskolai végzettség alapján csoportosítottam a vezetők véleményét, azt vizsgáltam, hogy a végzettségnek van-e jelentősége az önállóságról alkotott nézetekben. Ahogyan az az 28. ábrán is szembeűnő a legkisebb értékkel jellemzett önállósági szintek esetében az egyetemi végzettségű vezetők a másik két iskolai végzettségűhöz képest alacsonyabb értékeket adtak. Az egyetemi és a főiskolai végzettségűek között szignifikáns különbség ($P=0,048$) van „a részletes útmutatások alapján végezze el feladatait” tényezőnél. A teljes mértékű önállóság a rangsorban csak a negyedik, azaz a harmadik legalacsonyabb minősítést kapta az egyetemi végzettségű vezetőktől. Ennek ellenére a három iskolai végzettség értékeléseit összevetve az egyetemi végzettségűek csak a teljes önállóságot minősítették magasabban, minden más esetben alacsonyabb értékeket adtak.

28. ábra: Az önálló munkavégzés megítélése a vezetők iskolai végzettsége szerint



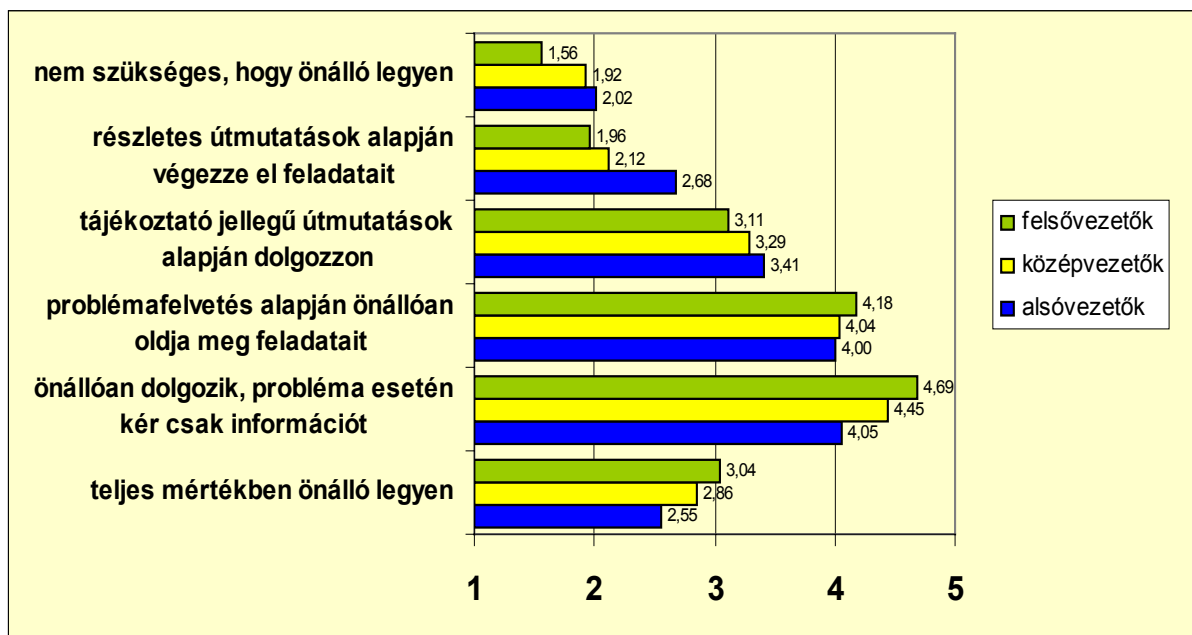
Forrás: saját vizsgálat

n = 594 fő

A legfontosabbnak tartott tényező esetében az alacsonyabb végzettségű vezetők vélik a többiektől is fontosabbnak azt, hogy csak probléma esetén forduljanak hozzájuk segítségért, információért. Ez az eredmény valószínűleg abból adódik, hogy a középiskolai végzettségűek az alsószintű, de legjobb esetben is a középvezetők közül kerülnek ki. Két réteg, a beosztottak és a vezetők rétege között dolgoznak. Ennek a vezetői szintnek a munkáját különösen nehezítheti egy minimális önállósággal rendelkező munkatárs is. Az iskolázottsági vizsgálataimban az önállóság ötödik szintjénél található statisztikailag is igazolható különbség, mégpedig a közép-, illetve főiskolát végzettek ($P=0,001$), valamint a főiskolát és az egyetemet végzettek ($P=0,003$) között.

A vezetői szintek hatását mutatja a 29. ábra. A vezetői szintek szerint végzett vizsgálatok eredménye szórt képet mutat. A diagramon is jól látható, hogy az egyes önállósági mértékek értékszámában az eltérés 0,18 és 0,72 közötti, ami arra enged következtetni, hogy a vezetői szinteknek hatása van, azaz megmutatja, hogy a vezetők mekkora önállóságot várnak el beosztottaiktól. Az önállóság első három mértékénél az operatív vezetők adták a legnagyobb értékeket, a felsőszintű vezetők a legkisebbeket. Az önállóság mértékének negyedik szintjétől fordítottá válik a csoportok közötti sorrend, azaz azokat a legtöbbször a felsőszintű vezetők, a legkevesebbet az alsószintű vezetők értékelték. Az a lehetőség, hogy egyáltalán ne legyen önálló a munkatárs a megkérdezett felsővezetők szerint csak 1,56-os értékkel jellemzett. Szignifikáns különbség van a felsőszintű vezetők esetében az alsószintű vezetőkkel ($P=0,006$) és a középvezetőkkel ($P=0,036$).

29. ábra: Az önállóság mértékének megítélése vezetői szintek szerint



Forrás: saját vizsgálat

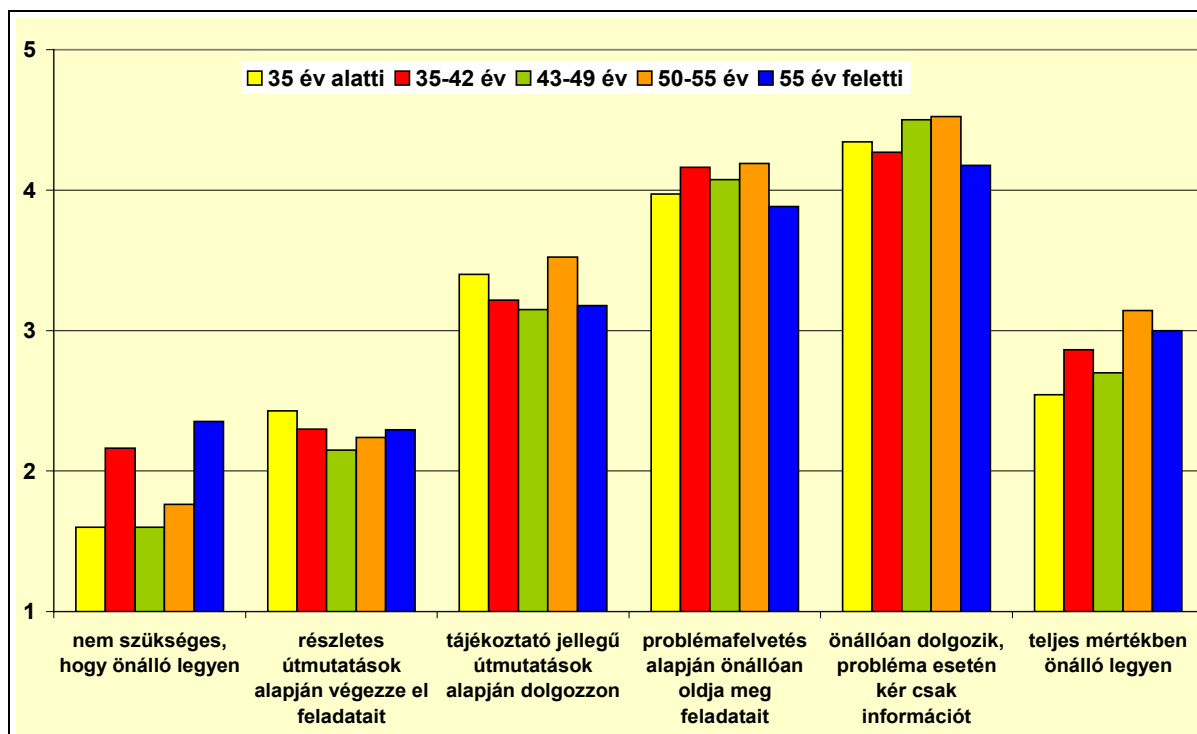
n = 590 fő

A részletes útmutatás alapján végzett munka az egyik legnagyobb eltérést mutatja a felsőszintű és az alsószintű vezetők értékelésében, ez a különbség 0,72 értékszámmal jellemezhető. Ezt az önállósági szintet a felsővezetők értékelték a legalacsonyabbra, de a középvezetők véleménye szerint is ennél nagyobb önállóságot tartanak szükségesnek. Az alsószintű vezetők értékelése alapján ez már akár elfogadható mértékű önállóságnak tekinthető. A „tájékoztató jellegű útmutatások alapján végzi el feladatait” szintnél igazolható statisztikailag is a különbség, az alsószintű és a felsőszintű vezetők között ($P=0,027$). Az alsószintű vezetők a legkisebb, a felsőszintű vezetők a legnagyobb pontértéket adtak ennek a tényezőnek (3,11 és 3,41). A problémafelvetés után önállóan oldja meg a beosztott a feladatait volt az az önállósági szint, amikor a vezetők csoportjainál mindössze 0,18 az értékszámok közötti különbség, és ahol a felsőszintű vezetők adtak magasabb értékszámokat. Annak, hogy „a beosztott önállóan dolgozik, de probléma esetén segítséget kap”, az értékelése a második legnagyobb különbségű eltérést mutatja. A felsőszintű vezetők 4,69, az operatív vezetők 4,05 értékszámot adtak. A teljes mértékű önállóság esetében az értékelések közötti különbség 0,49. A teljes önállóság az egyik vezetői szint véleménye szerint sem a leginkább elvárt tulajdonság. Ennél a szintnél statisztikailag igazolható különbség a felső és az alsószintű vezetők esetében található, $P=0,009$.

Az egyes korosztályokba tartozó vezetők véleményére alapozott vizsgálatok ebben az esetben az alábbiakkal jellemezhetőek: Az önállósági szintek esetében a korcsoportok

véleménye közötti legnagyobb eltérés az első (0,75 értékszám) és az utolsó szintnél (0,60 értékszám) van, ez a különbség nagyon jól látható a 30. ábrán.

30. ábra: Az önálló munkavégzésre vonatkozó vizsgálatok korosztályok szerinti eredménye



Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A korcsoportokon belül az önállósági szintekről alkotott véleményekben a 43-49 év közöttiek esetében figyelhető meg a legnagyobb eltérés 2,90 értékszám formájában.

Ahogy az az ábrán is látható, a „nem szükséges a beosztott önállósága”, a „részletes útmutatás alapján végezze el feladatait” és a „teljes mértékben önálló legyen” általában a legkisebb értékeket kapta. Az, hogy „csak probléma esetén kér információt” a legnagyobb értékekkel jellemezett. Az önállóság teljes hiánya értékelésénél a második és az ötödik korcsoport láthatóan szélsőségesebben ítélt meg, mint a többi korosztály.

A „nem szükséges, hogy önálló legyen” a beosztott vezetők korcsoportjainál statisztikailag is igazolható különbség van, az alábbi esetekben:

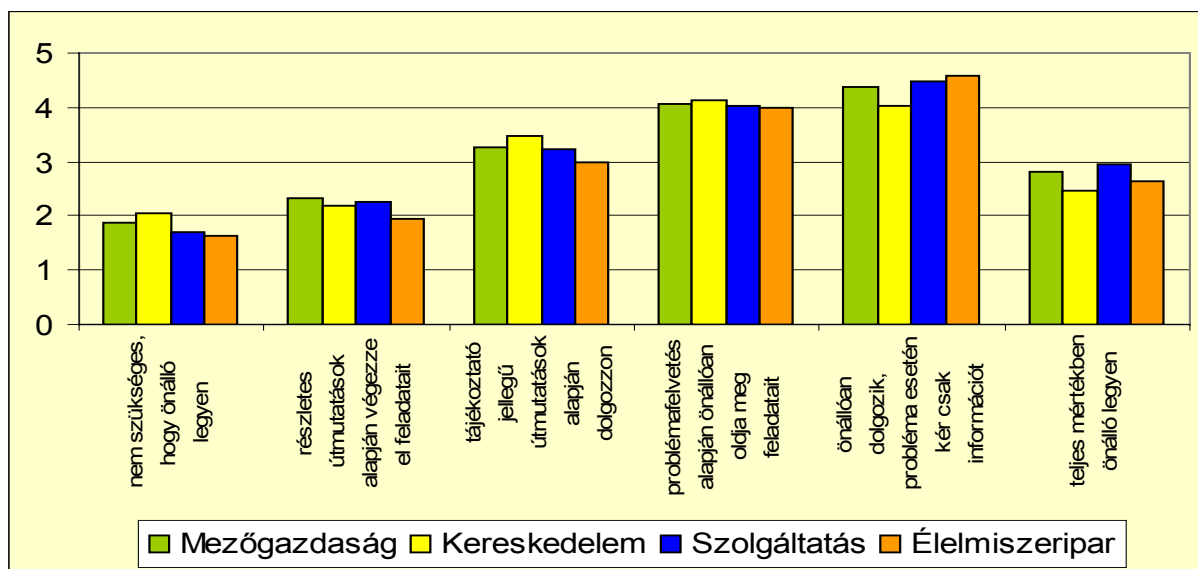
35 év alattiak és a 35-42 év közöttiek között $P= 0,004$; a 35 év alattiak és az 55 év felettiak esetében $P= 0,002$; a második és a harmadik korcsoport között $P= 0,003$; a harmadik és az ötödik korcsoport között $P= 0,002$; az 50-55 év közöttiek és az 55 év feletti viszonylatában $P= 0,029$ a szignifikanciaszint értéke.

A „tájékoztató jellegű útmutatások alapján végzi el feladatait” lehetőségénél szintén igazolható statisztikailag is a különbség a 43-49 év közöttiek és az 50-55 év közöttiek ($P=0,040$)

estében. A teljes mértékű önállóság elvárásánál a szignifikancia mértéke $P=0,022$ a 35 év alattiak és az 50-55 év közöttiek korcsoportjai közt.

A vezetők válaszait megvizsgáltam attól függően is, hogy az adott szervezetek milyen tevékenységi profillal rendelkeznek, azaz hogyan befolyásolja az eredményeket a cégek működésének jellege. (31. ábra)

31. ábra: A vezetők véleménye beosztottaik önálló munkavégzéséről az egyes tevékenységi profilhoz tartozó szervezetekben



Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

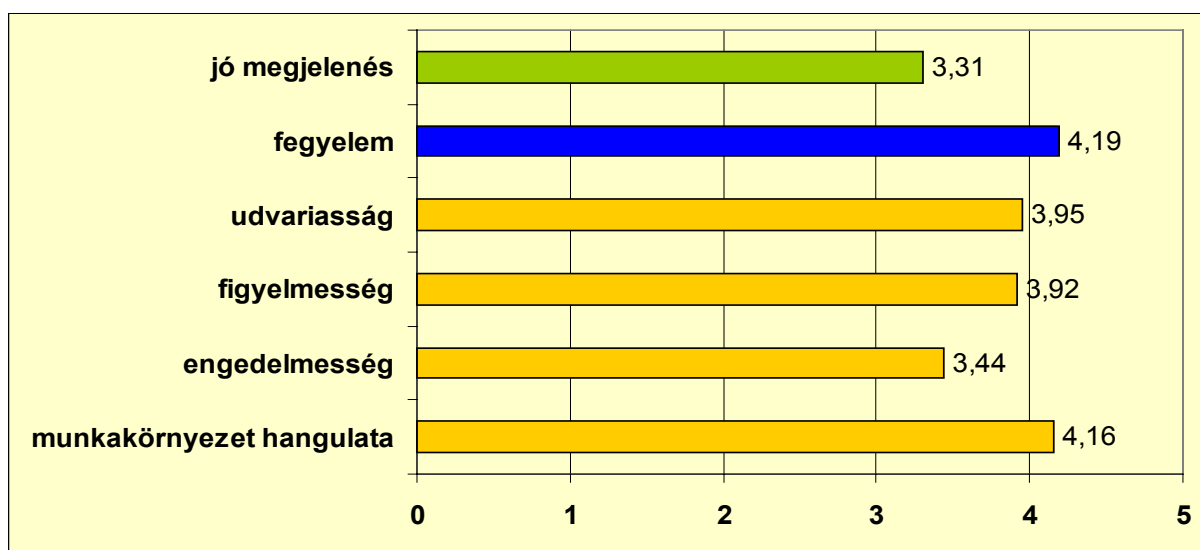
Megállapítottam, hogy az eredmények tendenciájukban megegyeznek a korábban bemutatott vizsgálatok eredményeivel, azaz az „önállóan dolgozik, probléma esetén kér csak információt” és a „problémafelvetés alapján önállóan dolgozzon” tényezőket értékelték a vezetők a legfontosabbnak a szervezetek működési profiljától függetlenül. Eltérést a kereskedelmi tevékenységű társaságok vezetői értékelésénél tapasztaltam. Ebben az esetben ugyanis a „problémafelvetés alapján önállóan dolgozzon” elvárás kapta a legmagasabb minősítést. Statisztikailag igazolható eltérés van a kereskedelmi és a szolgáltató profillal rendelkező szervezetek vezetői minősítése között a „nem szükséges, hogy önálló legyen” ($P=0,034$); a „tájékoztató útmutatások alapján dolgozzon” ($P=0,046$); az „önállóan dolgozik, probléma esetén kér csak információt” ($P=0,0009$); és a „teljes mértékben önálló legyen” ($P=0,008$) elvárás értékelését tekintve.

A munkahelyi viselkedésnek számos összetevője van. Az elővizsgálatok során a próbainterjú résztvevő vezetőkkel egyeztetve választottam ki a vizsgált tényezőket. Ebben a vizsgálatban arra kerestem választ, hogy a vezetők milyen jelentőséget tulajdonítanak a jó

megjelenésnek, a fegyelemnek, az udvariasságnak, a figyelmességnek, az engedelmisségnek és a munkakörnyezet hangulatának. A 32. ábra azt szemlélteti, hogy a vezetők mely jellemzőt tartják a legmeghatározóbb tulajdonságnak beosztottaik viselkedését tekintve.

A kérdésre adott összesített válaszokból egyértelműen kiderül, hogy a fegyelem meghatározó fontossággal bír (4,19 értékszám), de legalább ilyen fontosnak ítélték meg a vezetők a munkakörnyezet hangulatát (4,16 értékszám), az udvariasságot (3,95 értékszám) és a figyelmességet (3,92 értékszám) is. Legkisebb értékkel a jó megjelenés és az engedelmisség szerepelnek, melyek az értékszámuk alapján közepesen fontos tulajdonságnak számítanak. A fegyelem követelménye elengedhetetlen a pontos és hatékony munkavégzés során, melyet nagymértékben befolyásolnak a munkavégzés körülményei, és a munkakörnyezet hangulata, melyre pozitív hatással van a figyelmesség és udvariasság a mindennapi munkavégzésben.

32. ábra: A viselkedési normák vizsgálata



Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb érték n = 600 fő

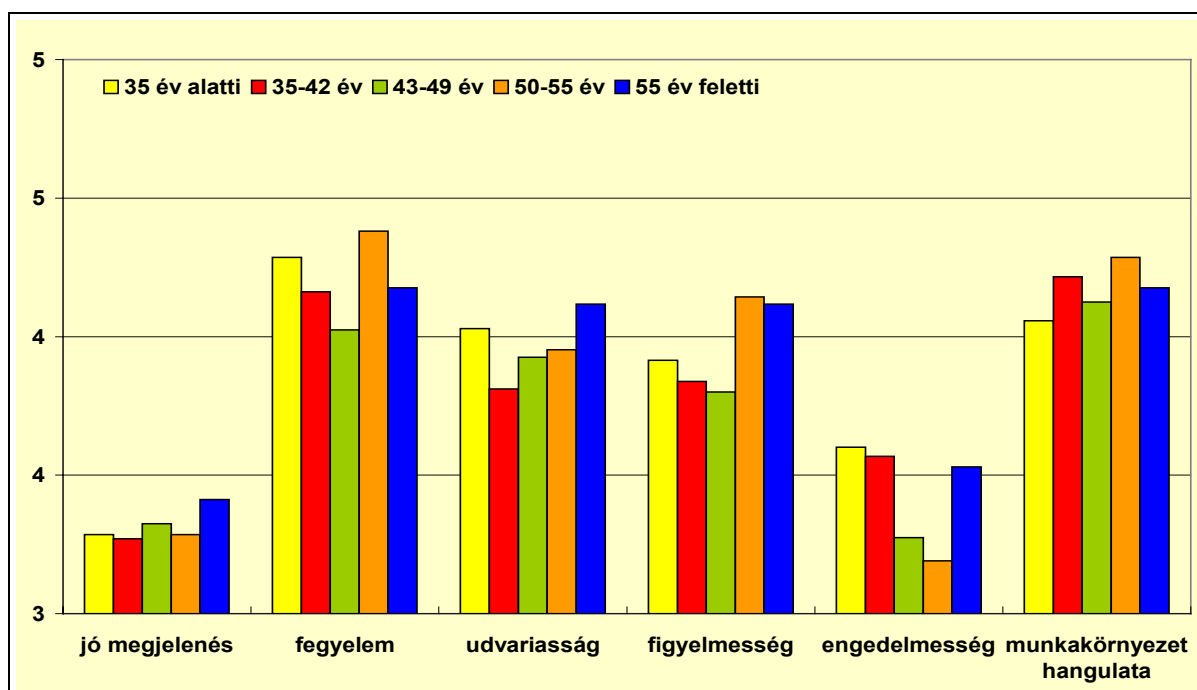
Korosztály szerinti elemzésben is - ahogy az a 33. ábráról is leolvasható - elenyésző a szerepe a jó megjelenésnek. A minősítésnél is nagyjából hasonló értékekkel látták el a korosztályok, bár a legidősebb csoport a többiekhez képest magasabbra értékelt. RangSORaikban az utolsó és az utolsó előtti helyezéseken találhatjuk.

Az engedelmisség a másik kevésbé elvárt viselkedési forma, az első kettő és az utolsó korcsoportnál az ötödik, a harmadik és negyedik csoportnál a hatodik a rangSORban. A 43 és 55 év közötti két korosztály a többiekhez képest kisebb értékszámokkal jellemezte az engedelmisséget, a különbség 0,6 értékszám közelében. Ellenben statisztikailag is igazolható a

különbség a 35 év alatti és 43-49 év közötti korosztályoknál ($P= 0,049$), valamint a 35 év alatti és 50-55 év közötti korosztályoknál, ahol a szignifikancia szint $P= 0,038$.

A figyelmesség a korosztályok között többnyire a negyedik helyre rangsorolt az első, a harmadik és az ötödik csoport esetében, míg a második és a negyedik csoport rangsorában a harmadik. A figyelmességnek is igazolható a hatása van statisztikailag a második és a negyedik korosztály között, ahol a különbség szignifikancia szintje $P= 0,04$, a harmadik és a negyedik korcsoport között, itt a szignifikáns eltérés $P= 0,019$, valamint a 43-49 év közöttiek és az 55 év felettek csoportja esetében pedig a számított érték $P= 0,044$ szinten tér el.

33. ábra: A viselkedési normák vizsgálata vezetői korosztályok szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

Az „udvariasság” a 35-42 és az 50-55 év közöttiek rangsorában a negyedik helyen áll, míg a 35 év alattiak, a 43-49 és az 55 év felettek csoportja esetében a harmadik. A 35 év alattiak és az 55 év felettek látták el a legmagasabb értékszámokkal ezt a tulajdonságot.

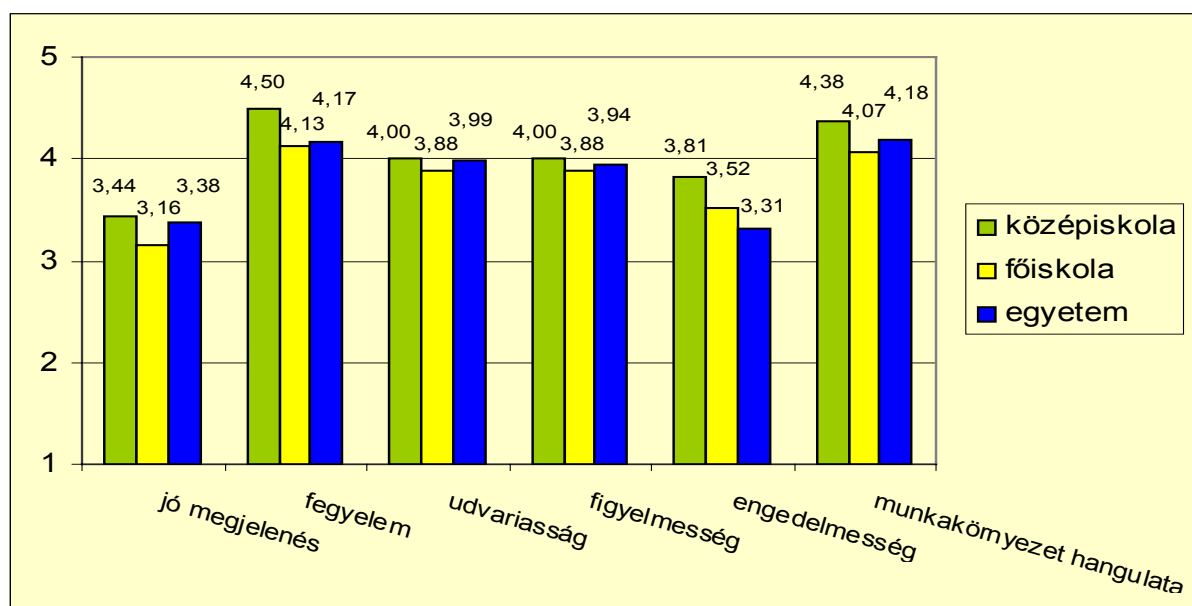
A munkakörnyezet hangulata az egyik meghatározónak minősülő tényező, amely az első, a negyedik és az ötödik korcsoport rangsorában a második helyet foglalja el, a második és a harmadik korosztály szerint viszont a legfontosabb, rangsoruk élén áll. Értékszámok között 0,35-ös eltérést találunk, a szórás a legkisebb értékű 0,09.

A fegyelem a különböző csoportok rangsorában az első helyen szerepel a második és a harmadik korosztály szerint, második a fennmaradó három korosztálynál. Ahogy az az ábrán is látszik a 43 – 49 év közöttiek adták a legalacsonyabb értékeket ennek a viselkedési formának. Az 50 – 55 év közöttiektől kapta a legmagasabb értéket.

Az iskolázottság hatását vizsgálva, három csoportot alkottam. Megállapítottam, hogy az udvariasság és a figyelmesség értékelésekor, sem a tulajdonságokban, sem az iskolázottság szerinti értékek között nincs jelentős eltérés, 0,07 és 0,06 a szórásérték.

A legnagyobb szórásérték az engedelmesség esetében adódik, ez azt sejteti, hogy a különböző végzettségű vezetők másként értékelik az egyes viselkedési formákat. A 34. ábráról leolvasható, hogy a legnagyobb értékekkel a legiskolázatlanabb csoport látta el ezt a tulajdonságot, az érettségizett vezetők tulajdonítanak neki a legnagyobb jelentőséget. Az egyetemi oklevéllel bírók a legkisebb értéket adták ennek a jellemzőnek, magyarázata az lehet, hogy nem szeretik a nagyon engedelmes munkatársat, mert az egyéb hibákra hívhatja fel a figyelmet. Esetleg nem tud önállóan dolgozni, netán kevésbé okos, vagy túl alkalmazkodó. Statisztikailag is igazolható az eltérés a középiskolai és az egyetemi végzettségű csoportok között ($P = 0,01$)

34. ábra: A viselkedési normák vizsgálata a vezetők iskolai végzettsége szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 594 fő

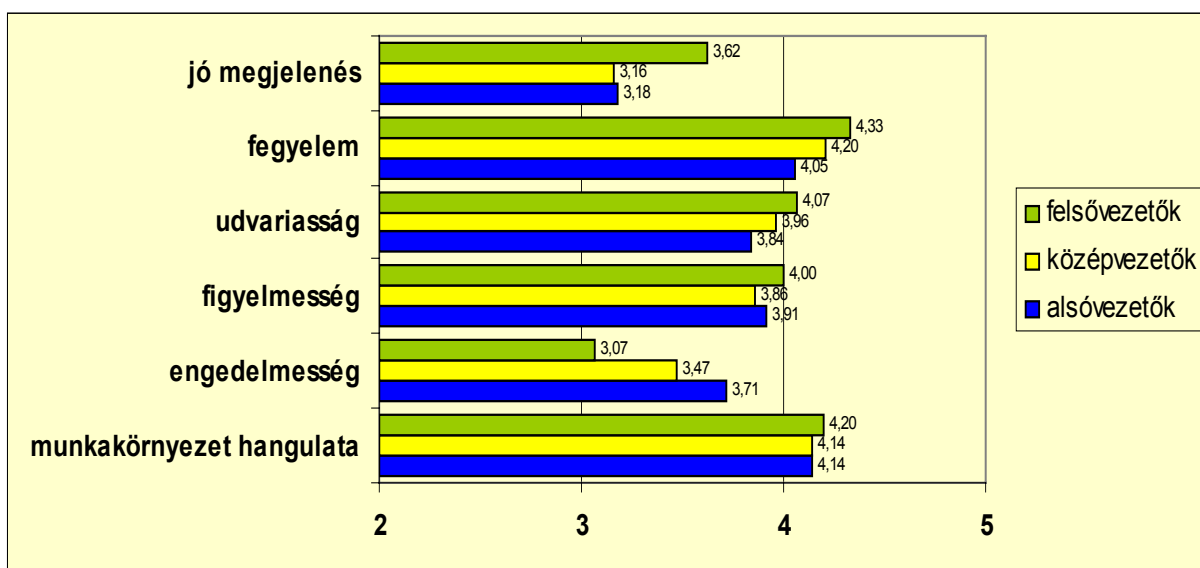
A jó megjelenés a legkevésbé fontos szempont a vizsgált szervezetek vezetői szerint. A szerepe a főiskolai végzettségűeknél a legkisebb, a középiskolát végzettek valamivel nagyobbra értékelik ezt. Pszichológiailag igazolt tény azonban, hogy a jobb megjelenésű embereknek a teljesítményét is jobbra értékeljük. Okosabbnak, szorgalmasabbnak gondoljuk őket.

Iskolai végzettség szerinti elemzésben is a fegyelem a legfontosabbnak tartott tulajdonság. A fegyelem a jó teljesítménynek az alapja. A középiskolai és a főiskolai végzettségűek között az eltérés szignifikancia szintje $P = 0,011$.

A munkakörnyezet hangulata is meghatározó jelentőségű az iskolai végzettségi elemzéseimben is. A csoportok véleménye közötti szórás 0,15. Ennél a tényezőnél is igazolható a különbség $P=0,013$ a középiskolát és a főiskolát végzettek között.

Elemeztem a különböző vezetői szintek hatását is a beosztottak viselkedésének megítélésére. Az eredményeket a 35. ábra szemlélteti. Amint az az ábrán is látható, az engedelmesség kivételével - aminek az alsósztintű vezetők tulajdonítják a legnagyobb jelentőséget - minden tulajdonságnál a mintám felsősztintű vezetői adták a legmagasabb pontértékeket.

35. ábra: A viselkedési normák vizsgálata vezetői szintek szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

A „jó megjelenés” ebben a bontásban is a rangsorok végén helyezkedik el. A felsősztintű vezetők tulajdonítják ennek a legnagyobb jelentőséget. A másik két vezetői szint értékszámaitól 0,5 a minősítések különbsége. A közép-és alsósztintű vezetők véleménye között nem számottevő az eltérés. Statisztikailag igazolt az összefüggés az alsósztintű és a felsősztintű vezetők között ($P=0,003$), valamint a közép és a felsősztintű vezetők között ($P=0,003$). A „fegyelem” a legmagasabbra értékelt tulajdonság a felső-, és a középszintű vezetőknél, de az alsósztintű vezetőknél is a második legnagyobb pontértéket kapta. A fegyelmezett munkatárs talán jobban képes összpontosítani a feladataira, jobb teljesítményt nyújtva. Igazolt a különbség az alsó-, és a felsősztintű vezetők közt ($P=0,000$), valamint a közép-, és a felsősztintű vezetők között ($P=0,033$)

Az udvariassággal kapcsolatban elmondható, hogy az értékszámokban a vezetők csoportjainak véleménye között 0,23 az eltérés. A szignifikáns szint értéke az alsó- és a felsőszintű vezetők esetében $P=0,045$.

A „figyelmességnek” a csoportok között a felsőszintűek után az alsószintűek tulajdonítanak nagyobb szerepet. Ez a tulajdonság szintén a jó teljesítmény egyik meghatározója lehet, bár nem a legfontosabb.

A felsőszintű vezetők egyáltalán nem igénylik azt, hogy akikkel együtt dolgoznak azok legfőbb jellemvonása az engedelmesség legyen. Ezt a beosztott vezetők szeretnék jobban. A magyarázat az lehet, hogy a beosztott vezetők dolgoznak szorosán együtt a mindennapokban munkavállalókkal és az engedelmesség megkönnyíti a munkájukat. Igazolt a különbség az alsó- és a felsőszintű vezetői csoportok között ($P= 0,001$), valamint a közép- és a felsőszintű vezetők ($P=0,005$) esetében. Abban, hogy jó hangulatú környezetben jobb dolgozni a vezetői szintek kevés különbséggel nyilvánították véleményét. Mindössze hatszázad az eltérés az értékszámokban. És a diagrammon is jól látható, hogy a második legfontosabb a megadott tulajdonságok értékelésében.

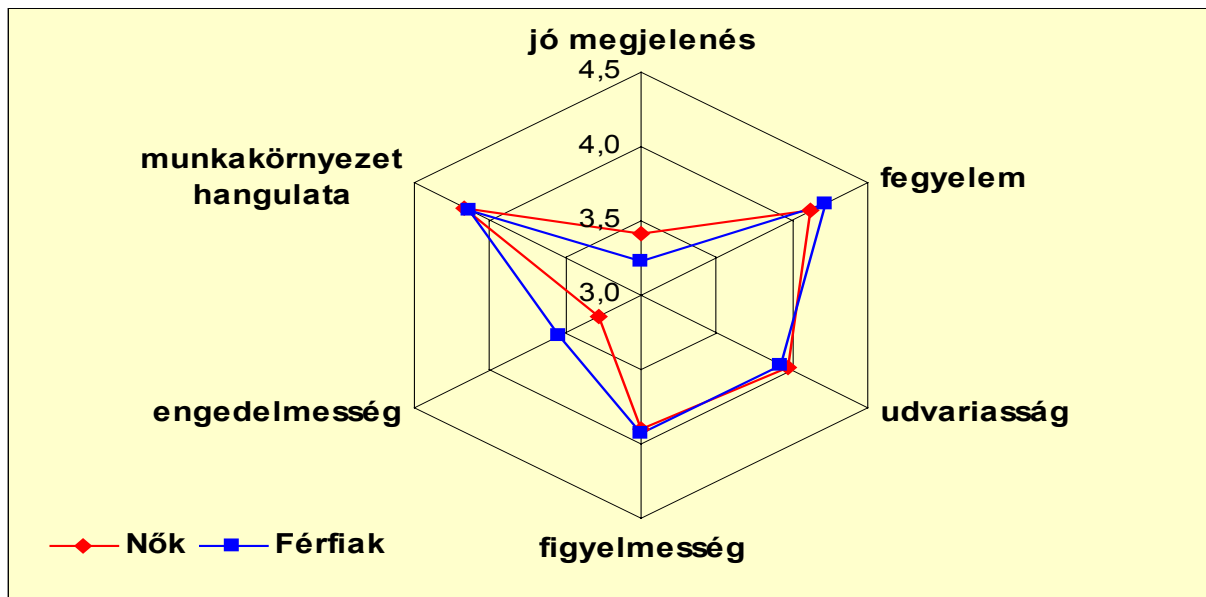
Kíváncsi voltam, hogy a vezetők nemének milyen hatása van a tulajdonságokról alkotott véleményekre. Általánosságban elmondható, hogy az esetek felében a férfiak, a másik felében a nők jellemezték magasabb pontokkal a tényezőket (36. ábra). A szórásértékek 0,02 és 0,18 közöttiek, tehát a csoportok értékei egymást követik. A legkisebb, 0,02 az eltérés a „figyelmesség”, a „munkakörnyezet hangulata” és az „udvariasság” esetében. A legnagyobb az „engedelmességnél”, de ott sem több, mint 0,18. A tulajdonságokat 3,23 és 4,23 közötti értékekkel minősítették.

A „jó megjelenést” a nők jellemezték magasabbra, bár így is az utolsó előtti a női vezetőknél, a férfiaknál pedig az utolsó. Ahogy az a 36. ábrán is látható itt van az egyik legnagyobb eltérés a két csoportnál. Talán a női nem sajátosságaiból adódik, hogy a kellemes megjelenést jobban szeretik, ilyen munkatárssal szívesebben dolgoznak együtt.

Az engedelmességet, mint az egyik legkevésbé fontos tulajdonságot a férfiak ítélik fontosabbnak. Az ő mentalitásukhoz jobban illeszkedik az engedelmesség elvárása. A férfiak és nők közötti véleményekben szignifikáns eltérés van, ahol a szignifikancia szint $P=0,035$. A nőknél az utolsó, a férfiaknál az utolsó előtti a felállítható rangsorokban.

A fegyelem esetében is tapasztalható viszonylag nagy eltérés. Ezt a tulajdonságot is a férfiak értékelik fontosabbnak. A férfiak rangsorában az első, a nőkben a második. A két nem közti szignifikáns eltérés szint $P= 0,038$. Az udvariasság és a figyelmesség tényezőkről alkotott vélemények a rangsor közepén helyezkednek el. A férfiak mindkét esetben 3,93-as értékszámokkal minősítették ezeket a tulajdonságokat.

36. ábra: A viselkedési normák vizsgálata vezetők neme szerint



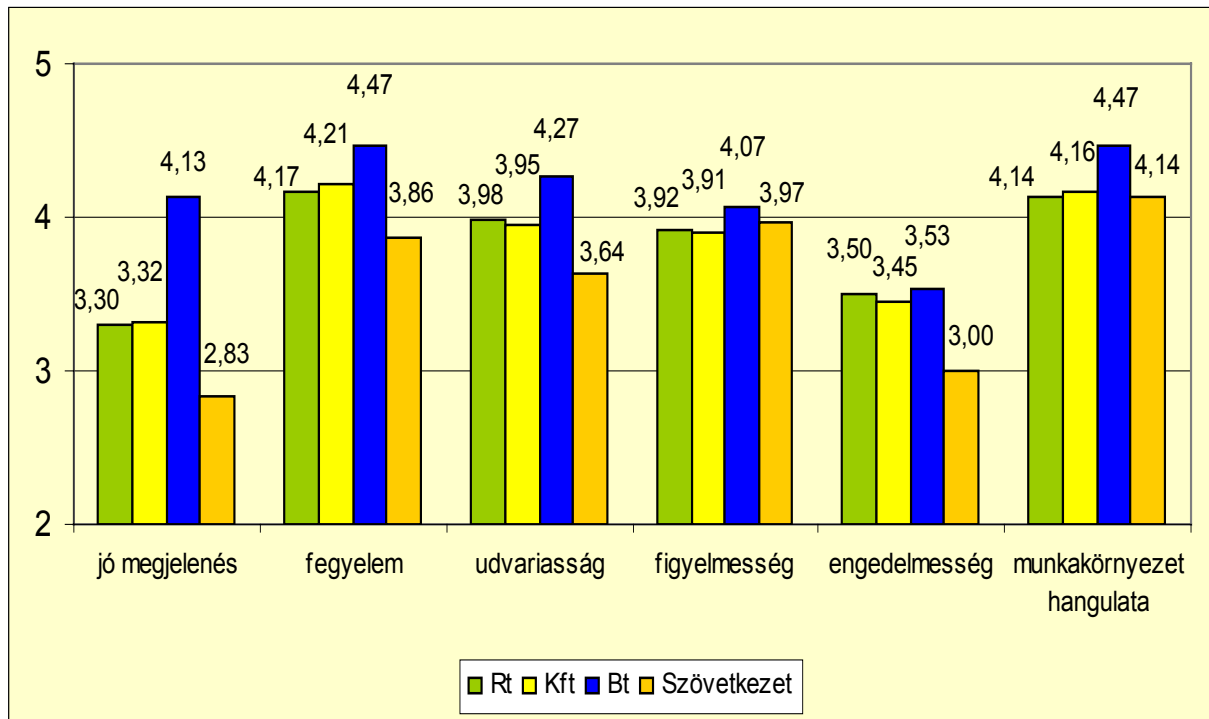
Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A nők az udvariasság esetében magasabb, a figyelmesség esetében alacsonyabb pontokat adtak. A közepes értékelés magyarázataként azt találhatjuk, hogy a fentebb említett tulajdonságok a szervezet szempontjából nem hoznak különösebb eredményeket. A munkahely hangulatának megítélésekor kiderült, hogy a nők minimális különbséggel magasabbra értékelték ezt a szempontot. A női rangsorban a legmagasabb értéket kapta ez a tulajdonság, míg a férfiakéban a második legmagasabb értékű. Elemzéseim alapján tehát a nőknél fontosabb tulajdonságok a jó megjelenés, az udvariasság és a munkakörnyezet hangulata, a férfiak pedig a fegyelmezett, figyelmes és engedelmes munkatársat preferálják.

Miután megvizsgáltam, hogy milyen hatással vannak az interjúalanyok személyes jellemzői az egyes tulajdonságok fontosságának megítélésére, elemzéseket végeztem a szervezeti jellemzők alapján is. Az egyes szervezeti formákhoz tartozó minősítések láthatók a 37. ábrán. A betéti társaságok vezetői a többi vezetőhöz képest valamennyi tulajdonságot magasabb pontszámmal értékelték, azaz nagyobb jelentőséget tulajdonítanak ezeknek az elvárásoknak. Ezzel szemben a szövetkezetek vezetői általában alacsonyabb értékeket jelöltek meg, amiből arra következtethetünk, hogy bár fontos tulajdonságoknak tekintik a viselkedési normákhoz tartozó jellemzőket, mégsem tekintik azokat meghatározóan fontos elvárásoknak.

37. ábra: A viselkedési normák vizsgálata szervezeti formák szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

Abban azonban valamennyi szervezet véleménye megegyezett, hogy a fegyelem és a munkakörnyezet hangulata a két legfontosabb tulajdonság. Ugyanez mondható el az egyes üzemméretekhez tartozó szervezetek vezetői minősítésével kapcsolatban (8. táblázat).

8. táblázat

A viselkedési normák rangsora szervezeti méret szerint

	Rangsor a szervezeti méret szerint			
	Mikro	Kis	Közepes	Nagy
Jó megjelenés	3	6	6	6
Fegyelem	1	1	2	1
Udvariasság	2	3	4	3
Figyelmesség	4	4	3	4
Engedelmisség	5	5	5	5
Munkakörnyezet hangulata	1	2	1	2

Forrás: saját vizsgálatok

□: Leginkább fontos

■: Legkevésbé fontos

n = 582 fő

A táblázat jól érzékelteti, hogy jelentős eltérés nem tapasztalható az egyes üzemméretek között, kivéve a mikro méretű szervezeteket, ahol – a többi szervezettel ellentétben – a rangsorban nem a „jó megjelenés” szerepel az utolsó helyen, hanem az „engedelmisség”.

Az „udvariasság” és a „figyelmesség” közepesen fontos minősítést kapott. Statisztikailag igazolható eltérés mutatható ki a mikro és kis méretű ($P=0,029$)-, a mikro és közepes méretű ($P=0,002$)-, illetve a mikro és nagy méretű ($P=0,004$) szervezetek között.

A vezetők válaszait, a viselkedési normákkal kapcsolatos véleményüket vizsgálhatjuk a szervezetek működési jellege szerint is, vagyis azt, hogy a cégek tevékenységi profilja hogyan befolyásolja az alkalmazottakkal szemben támasztott követelményeket. Az eredmények azt mutatják, hogy az egyes tulajdonságok értékelésénél nem tapasztalható olyan mértékű szórás, mint a szervezetek működési forma szerinti bontásánál. Az egyes jellemzők fontossági sorrendje azonban tendenciájában mindhárom csoportosítás (szervezeti forma, üzemméret és tevékenységi profil) esetében megegyezik.

A munkaelvárás vizsgálatok eredményeiből tehát azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vizsgált vezetők nem tartják a legfontosabb elvárásnak a teljes önállóságot, sőt ezt az önállósági szintet csak közepesen fontosnak ítélik meg. A legjobban preferált önállósági szint az, amikor a beosztott csak probléma esetén kér eligazítás, de egyébként önállóan dolgozik. A teljesen önálló beosztottak vezetési szempontból problémaforrásnak tekinthetőek, mivel nehezebben irányíthatóak, túlzott önállóságuk több szervezési és összehangolási feladatot jelenthet a vezető számára. A viselkedési normák vizsgálati eredményei arra utalnak, hogy a legfontosabb vezetői követelmény a fegyelmezettség és a jó munkahelyi légkör. A női vezetők körében a jó megjelenés és az udvariasság is fontos viselkedési normának minősül, míg a férfi vezetők a fegyelmezettséget, a figyelmességet és az engedelmességet ítélik fontosabbnak. A kereskedelmi tevékenységű szervezetek vezetői kevésbé várják el a magasabb fokú önállóságot beosztottaiktól. A működési forma szerinti vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy a szövetkezetek vezetői bár fontos tulajdonságoknak tekintik a viselkedési normákhoz tartozó jellemzőket, mégsem tekintik azokat meghatározóan fontos elvárásoknak.

4.4. A munkaerő kiválasztásának vizsgálata

Az utóbbi évek fejleményei, nevezetesen a tulajdonviszonyok átrendeződése, a privatizációs folyamat előrehaladása, a vállalati struktúra átalakulása és egyáltalán a piaci viszonyok térhódítása a munkaerő piacon gyorsan bekövetkező változásokat idézett elő. A kisservezetek esetében egészen más típusú, szakképzettségű és beállítottságú munkaerő szükséges, mint amilyen a nagyüzemi munkaszervezetek igénye volt. A korábbi nagyüzemi munkaszervezetre jellemző követelményekhez ugyanis az idősebb munkavállalók túlnyomó része valószínűleg túlságosan hozzászokott, és már nem feltétlenül

tud váltani. Még abban az esetben is, ha képes lenne alkalmazkodni a változásokhoz, a vezetők csak abban az esetben választják az idősebb munkavállalót, ha nem találnak az adott pozícióra fiatalabbat (Menedzsment Fórum, 2004). A fiatalok viszont még olyan szakképzést kaptak, amely nem vette figyelembe a vállalkozói típusú szervezetek követelményeit.

Arra vonatkozóan, hogy a különböző munkáltatók milyen szakmai végzettséggel rendelkező, milyen nemű és életkorú munkavállalókat keresnek, csak nagyon hozzávetőleges információk állnak rendelkezésre.

A munkaerő kiválasztásnak sincsenek egységes módszerei. Minden szervezet maga dönti el, hogy milyen módszer segíti leginkább a számára legjobb jelentkezők kiválasztását. A kiválasztás és az alkalmazottak biztosításának módszere egyre több szervezetnél távolodni látszik attól a sokáig bevált megoldástól, hogy az embereket egy jól meghatározott, körülhatárolt munkakör igényeihez illesztve keresik és választják ki.

Sajnos a gyakorlatban a munkaerő-ellátás legtöbbször a megüresedett pozíciók betöltését jelenti. Ezen megüresedő állás betöltésére a szervezetnek jelöltekre van szüksége. A munkaerő keresési módszerek a munkaerő felvétel folyamatának szerves részét képezik, melynek első eleme a lehetséges jelöltek megismerése, a toborzás, második eleme a munkaerő kiválasztása, és záró eleme a beilleszkedés elősegítése.

A munkaerő kiválasztási vizsgálatoknál értékeltem egyrészt a merítési bázisra vonatkozó elvárásokat, másrészt magára a kiválasztandó személy korábbi munkaviszonyaira, életkörülményeire vonatkozó információk fontosságát.

A 9. táblázat szemlélteti a vezetők munkaerő kiválasztás forrásainak értékelését, vagyis azt, hogy a vezetők mely forrásból töltik be leginkább a megüresedett, vagy az újonnan létrehozott munkaköröket. A kérdőíven a belső források között: az előléptetést és az áthelyezést szerepeltettem; külső forrás alatt pedig: a baráti/rokonai ajánlások-, a szakmai kapcsolatok-, a pályázatás-, a pályakezdők gyakornoki programja-, és a munkaügyi központ közvetítése révén megvalósuló lehetőségeket értettem.

9. táblázat

A munkaerő merítési forrásainak vizsgálata

források	értékszám	Fontosság
munkaügyi központ közvetítése	1,83	legkevésbé

baráti/rokoni ajánlás	2,93	közepesen
áthelyezés	3,31	
pályakezdők gyakornoki programja	3,31	
előléptetés	3,91	leginkább
pályáztatás	3,97	
szakmai kapcsolatok	4,04	

Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

Elemzésemben a tényezőket három részre osztottam, fontossági kategóriákat alkotva. A 2,80 értékszám alatt legkevésbé, 2,81 és 3,50 értékszám között közepesen, 3,51 felett leginkább fontosnak minősítem a forrásokat.

A megkérdezett vezetők a belső források közül az előléptetést pontozták magasabb (3,91) értékkel, míg a külső források esetében legnagyobb fontosságot a szakmai kapcsolatok segítségével történő munkaerő kiválasztásnak (4,04 értékszám) tulajdonítottak. Megállapítható még, hogy a pályáztatás is a legfontosabbak közé tartozik az adott 3,97-es értékkel. Az áthelyezés és a pályakezdők gyakornoki programja egyforma megítélésű, mindkét lehetőség 3,31-es értékszámmal ellátott, így ezek közepes fontosságú munkaerő merítési források.

Érdekes eredményt mutat a belső- és külső források értékeinek összehasonlítása, mert azt láthatjuk, hogy a belső forrásokkal szemben láthatóan nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a vezetők a külső forrásoknak. A belső forrásból történő munkaerő kiválasztás több szempontból is előnyösebb lehet a szervezet számára: ösztönzi a dolgozókat, a külső forrásokkal szemben a cég számára idő- és költségmegtakarítást eredményezhet. Az eredmények mégsem ezt igazolják. A belső forrás lehetőségeit körülölelik a külső források. Legalacsonyabb pontszámokat a munkaügyi központ közvetítésén keresztül történő munkaerő kiválasztás kapta (1,83).

A 38. ábrán a munkaerő merítési forrásait külső és belső eredetük alapján elkülönítve ábrázoltam a vezetői szintek véleményei alapján. A vezetői szintek szerinti elemzéseknél azt láthatjuk, hogy az esetek nagy részében az alsószintű vezetők értékelik magasabbra a belső forrásokat. Ők azok, akik a belső forrásokat egyértelműen, több tizedes értékszámokkal minősítették, de a külső forrásoknál is inkább ez a jellemző.

A szakmai kapcsolatok egy olyan kivételes forrás, ami kéttizednyi értékkülönbséggel került a felsőszintű vezetők rangsorának élére. Minden egyéb, a vizsgálatba vont forrás a felső szintű vezetőkől kapta a legalacsonyabb értékeket. Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy egyrészt a felsőszintű vezetők a szakmában a személyes

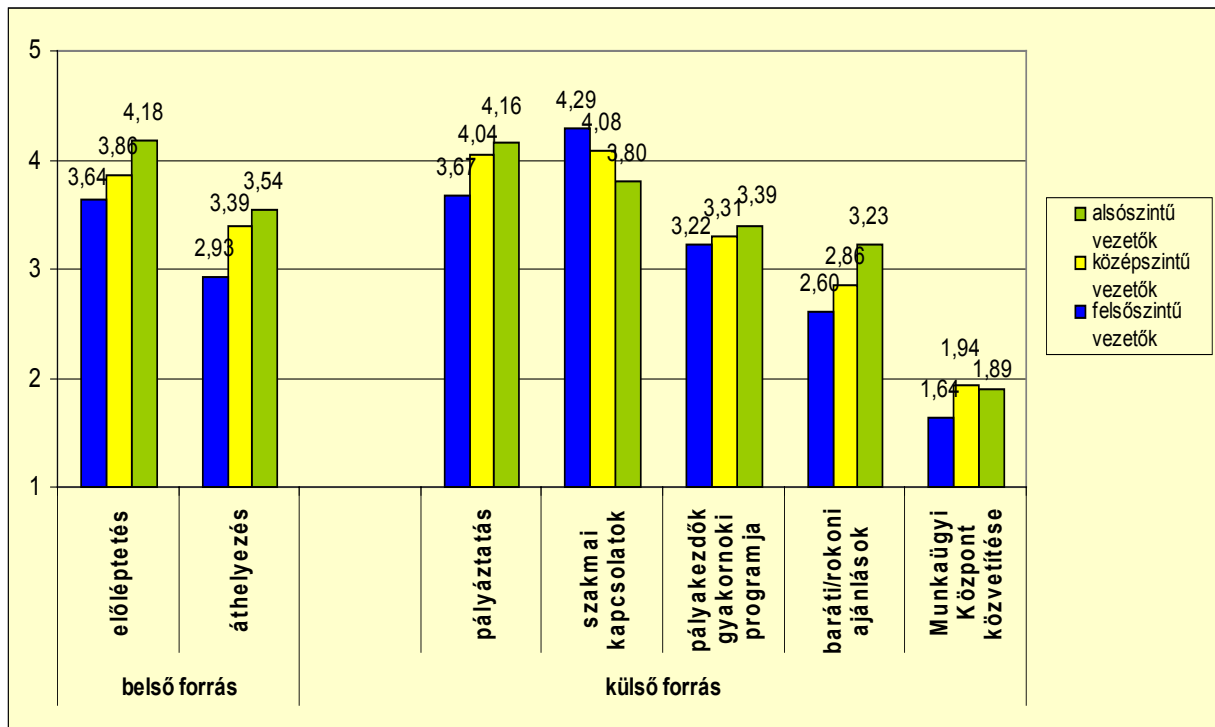
kapcsolatoknak adnak hitelt, másrészt, hogy a kiválasztás folyamatának végén kapcsolódnak be, amikor a kevés számú, mások által már kiszemelt, potenciális jelöltekkel találkoznak. Az alsószintű vezetők rangsorában a harmadik helyet foglalja el, így a vezetői szintek véleményében két rangsornyi a különbség. A varianciaanalízis azt mutatja, hogy milyen szignifikancia szinten van különbség az alsószintű és a középszintű vezetők között, $P=0,031$.

A pályázatvezetői megítélésében nem mutattam ki nagy eltérést, ha a szintek szerinti rangsorolásukat tekintjük, mert minden szint rangsorában az a második helyen szerepel. A pályázatvezetés az egyik meghatározó fontosságú meritési bázis. Értékszámai 4,16 és 3,67 közöttiek, melyek szórás értéke 0,24. Statisztikailag is igazolható különbség található a közép- és a felsőszintű vezetőknél, ahol a szignifikáns különbség értéke $P=0,002$.

Az előléptetés megítélése szórta. Az alsószintű vezetők 4,18, a középszintű vezetők 3,86 és a felsőszintű vezetők 3,64 értékszámokkal jellemezték, a szórásérték 0,27. A különbség statisztikailag igazolható az alsó- és a felsőszintű vezetők között ($P=0,001$). Az előléptetés az egyik belső forrás, amelyet valószínűleg azért az alsószintű vezetők ítélnak fontosabbnak, mert az ő szintjükre, vagy nekik a következő szintre ezzel a lehetőséggel lehet a legkönnyebben kerülni. Az áthelyezés a másik belső forrás, ennek megítélésekor a vezetői csoportok a 2,93 és a 3,54 közötti értékeket adták, így az ebből kialakított rangsorokban a két beosztott vezetői szintnél a negyedik helyet foglalja el, csak a felsőszintű vezetők rangsorában csúszott az ötödik helyre. Az áthelyezés nem különösebben preferált az utánpótlás kiválasztásának módszerei közül. A közép- és a felsőszintű vezetők esetében található statisztikailag is igazolható összefüggés $P=0,001$ különbséggel.

Az egyik legkevésbé fontosnak tartott lehetőség a pályakezdők gyakornoki programja. A felsőszintű vezetők rangsorában a negyedik, a másik két vezetői szintnél az ötödik helyet foglalja el. Az értékelést tekintve a lehetőségek közül a legkisebb szórásértékkel rendelkezik, ez az érték 0,09. Az eredmény azzal magyarázható, hogy a szervezetek nem szívesen alkalmaznak pályakezdőket, mert a betanulás, kiképzés után – ami súlyos összegekbe kerülhet – a már gyakorlott szakember másik állás után nézhet. A pályakezdők munkába állását állami támogatás is segíti, egyrészt regisztrált pályakezdő álláskeresőknél a munkaügyi központok kiegészítik a bér egy részét egy évig, másrészt az állam a startkártya kiváltásával a pályakezdők utáni járulékfizetési kötelezettség terheit enyhíti 2 évig.

38. ábra: A munkaerő meritési forrásainak vizsgálata vezetői szintek szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

Azt vélhetnénk, hogy a baráti, rokonai ajánlások előkelőbb helyet foglalnak el a források fontosságának megítélésakor, de a vizsgált vezetők ezt a lehetőséget is csak közepesen fontos tényezőnek értékelték. Minden csoport rangsorában a hatodik, azaz az utolsó előtti helyet kapta. Az ajánlások közötti különbség szerepe statisztikailag is igazolható az alsó- és a középszintű vezetők között 0,017-es szignifikancia értékkel. A tényezők között a legnagyobb szórásértéket számoltam, ez 0,32 volt.

A munkaügyi központok közvetítése, mint meritési bázis, a legkisebb jelentőségű a vezetői szintek szerint. Az itt megadott átlagértékszám (1,83) is mutatja, hogy milyen nagy a szakadék az utána következő – baráti/rokonai ajánlások – minősítése (2,93) között. A középszevezetők értékelik legmagasabbra, a felsősztintű vezetők a legalacsonyabbra. A tényezőkből a második legkisebb szórásértékkel jellemezték (0,16). Előfordul a gyakorlatban, hogy a munkavállaló - akit keresnek a szervezetek - nem ügyfele a munkaügyi központoknak, esetleg akiket az közvetíteni tud azoknak nincs meg a képességük, vagy a készségük bármilyen állást elfogadni. A 38. ábrán látható, hogy az alsósztintű vezetők azok, akik a legtöbbször becsülték a lehetőség fontosságát, az ő gyakorlatukban fordul elő a leginkább ez a fajta kiválasztási forrás. A munkatárs felvételekor a munkaügyi központ közvetítésének szerepét az alsósztintű és a felsősztintű vezető között ($P=0,043$), valamint a közép- és a felsősztintű vezető között ($P=0,02$) lehet statisztikai számításokkal is igazolni.

Vizsgálataim nemek szerinti bontásában azt az eredményt kaptam, hogy a női vezetők a kérdőíven szereplő tényezőket, egy kivételével, magasabb értékekkel látták el, mint a férfiak (39. ábra). Az elemzéseim azt mutatják, hogy a női vezetők gondolkodásában az előléptetés a megkérdezett tényezők közül a legfontosabb. A férfiak rangsorában ez a tényező csak a harmadik a fontosság szerinti rangsorban. Az előléptetés esetében bizonyítható, hogy van eltérés azzal kapcsolatban, hogy a vezető férfi vagy nő-e. Ezerből csak 14 esetben nincs hatása a vezető nemének az előléptetésre ($P=0,014$) a munkatárs felvételekor.

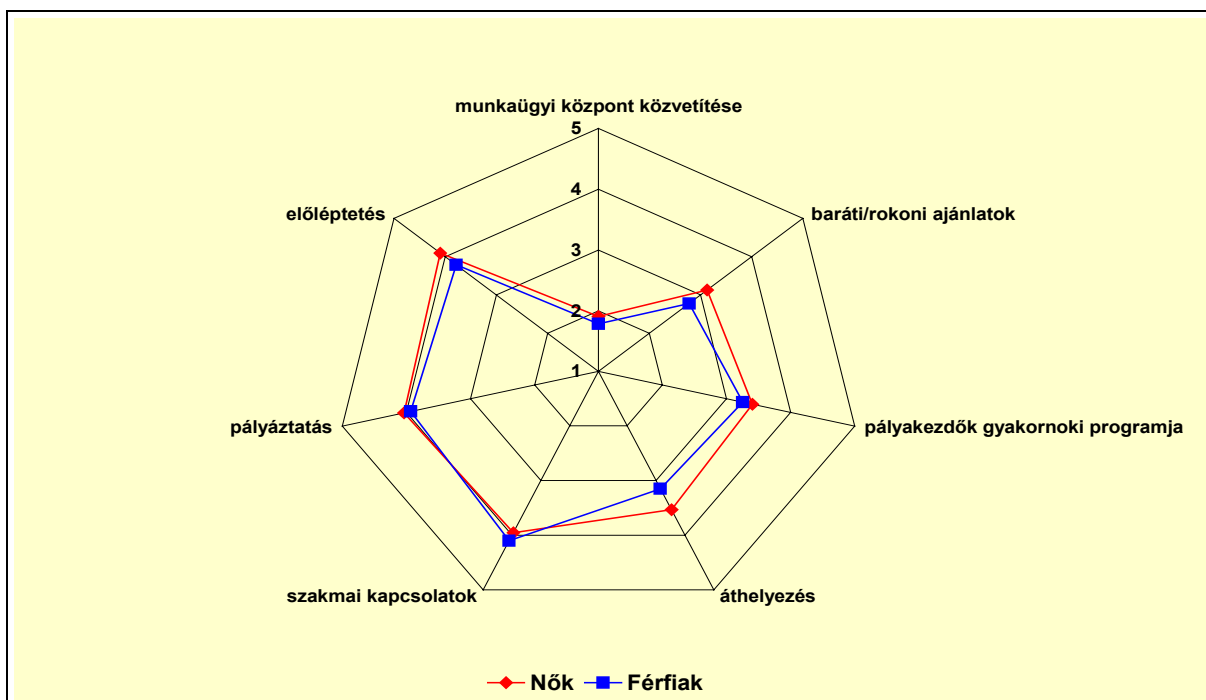
A kialakított rangsorok második helyét mindkét nemnél a pályázatás foglalja el. Ennek a külső forrásnak a véleményezésében a nemek egyhangúlag értékelték, a két nem pontértéke között kéttizednyi az eltérés, szórásértékük pedig 0,07. Ebben az esetben is a nők adtak magasabb pontokat.

A szakmai kapcsolatok megítélésekor a rangsorokban a helyzet az előléptetéshez hasonló, de most a férfi vezetők tartják ezt a tényezőt a legfontosabbnak, az ő rangsorukban az első, míg a női vezetők rangsorában a harmadik. Ez az egyetlen eset, amikor a férfiak magasabb pontértéket adtak. Azt a következtetést vontam le ebből, hogy a mintám férfi vezetői a szakmai kapcsolatokban jobban bíznak, mint a vizsgált női vezetők.

A tényezők közül a rangsorok közepén helyezkedik el az áthelyezés és a pályakezdők gyakornoki programjának lehetősége. Ezeknek a rangsorolásakor azt tapasztalhatjuk, hogy a negyedik és az ötödik helyen állnak, viszont amelyik a nőknél a negyedik, az a férfiaknál az ötödik, és fordítva. Az áthelyezés, mint belső forrás, a női rangsorban áll előkelőbb helyen. 3,53-as értéket kapott a nőktől, 3,15-öset a férfiktól. A legnagyobb szórásértékkel jellemezhető, ami 0,27. A gyakornoki programok a férfiak rangsorában kerültek a negyedik helyre. Magyarázata talán az lehet, hogy a gyakornokokat a férfi vezetők értékelik, vagy a támogatások szerepét ők látták be jobban. A baráti, rokoni ajánlások alapján a női vezetők szeretnek jobban munkatársat választani. Statisztikailag is igazolható, hogy a női és a férfi vezetők között különbség van a lehetőség értékelésekor ($P= 0,027$). A nők 3 felett, a férfiak azonban 3 alatti értékkel minősítettek. Még kevesebbre értékelték a munkaügyi központok részvételét a munkatárs felvételében.

Mindkét csoport 2 alatti pontokat adott, bár az értékek közötti szórás az egyik legkisebb, azaz ebben a kérdésben nincs nagy eltérés a nők és a férfiak véleményében. Ez a legkisebb jelentőségű tényező. Véleményem szerint ennek a munkaügyi központból érkezők munkavállalási hajlamával kapcsolatos rossz tapasztalatok, illetve a korábbi előítéletek a legfőbb okai. Ezt támasztja alá az a személyes információ halmaz is, hogy a vezető beosztásból valamilyen okból kikerülő egyének jelentős hányada nem is regisztráltatja magát a munkaügyi központoknál, hanem kapcsolatrendszeré révén próbál újra elhelyezkedni.

39. ábra: A munkaerő meritési forrásainak vizsgálata a vezetők neme szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A szervezetek működési formája szerinti vizsgálat eredményeit tekintve azt tapasztaltam, hogy a korábban már bemutatott tendencia érvényes a vezetői vélemények ilyen irányú csoportosításban is (10. táblázat). Ez azt jelenti, hogy a belső források közül az előléptetést részesítik előnyben, míg a külső források közül szakmai kapcsolataik révén, valamint pályázat útján választanak új alkalmazottat. Míg az Rt-k és a Kft-k vezetői a szakmai kapcsolatokat értékelték a legfontosabb meritési bázisnak, addig a Bt-k és a szövetkezetek vezetői a pályázatás módszerét alkalmazzák leginkább. Legkevésbé pedig a munkaügyi központ közvetítését vennék igénybe a megkérdezett vezetők.

10. táblázat

A munkaerő meritési forrásainak vizsgálata működési forma szerint

	Működési forma szerinti értékelés			
	Rt	Kft	Bt	Szövetkezet
Elöléptetés	3,97	3,90	4,33	3,58
Áthelyezés	3,30	3,31	3,27	3,36
Baráti/rokoni ajánlatok	2,89	2,91	2,33	3,44
Pályázatás	3,96	3,96	4,47	4,00
munkaügyi központ közvetítése	1,79	1,89	2,00	1,39
Pályakezdő fiatalok trainee programja	3,35	3,28	3,47	3,36
Szakmai kapcsolatok	4,08	4,04	4,13	3,81

Forrás: saját vizsgálatok

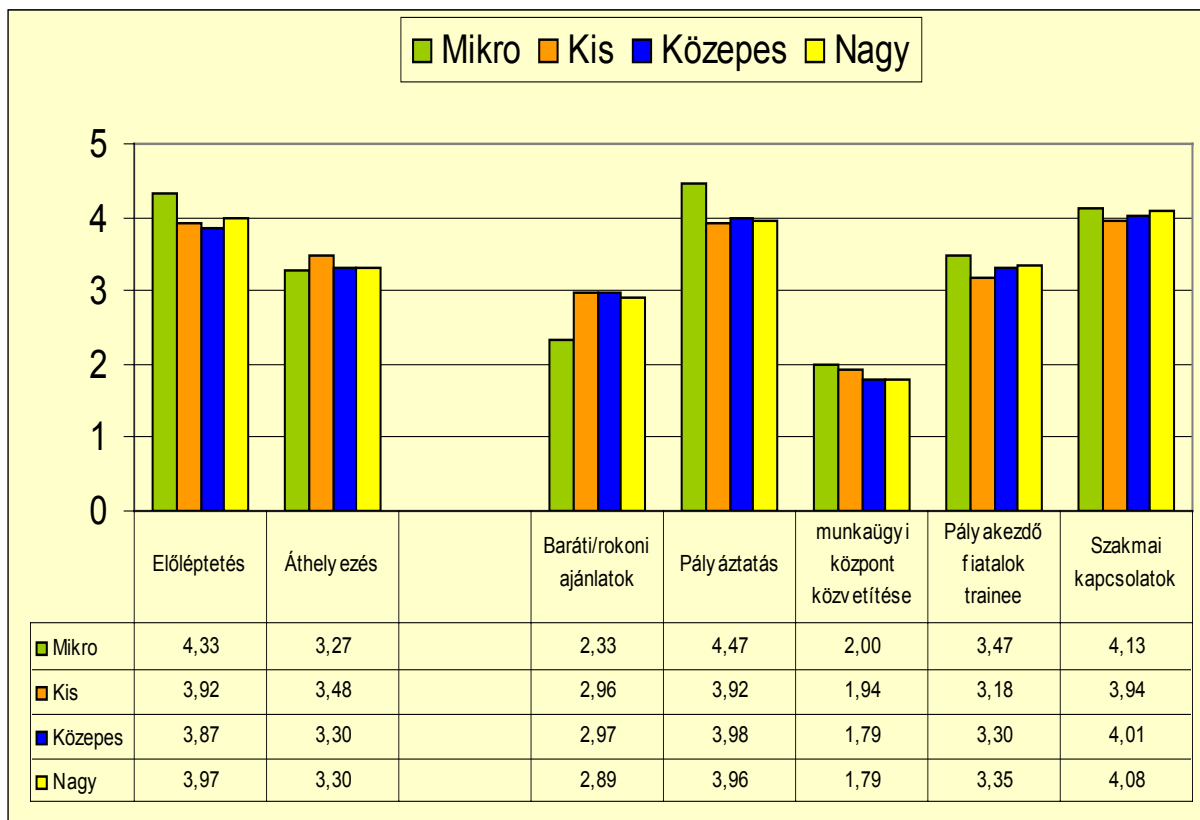
□: Leginkább fontos

□: Legkevésbé fontos

n = 600 fő

A vizsgálatokat üzemméret szerint is elvégeztem. Az eredményeket a 40. ábra mutatja be. A belső források közül magasabb pontszámmal az előléptetést minősítették a megkérdezett vezetők, legmagasabb értéket (4,33) a mikro méretű társaságok vezetői jelölték meg ennél a lehetőségnél. A másik belső forrásnál ugyanazon vezetők a többi szervezet vezetőihez képest a legalacsonyabb pontszámot (3,27) adták.

40. ábra: A munkaerő meritési bázisainak vizsgálata szervezeti méret szerint



Forrás: saját vizsgálatok

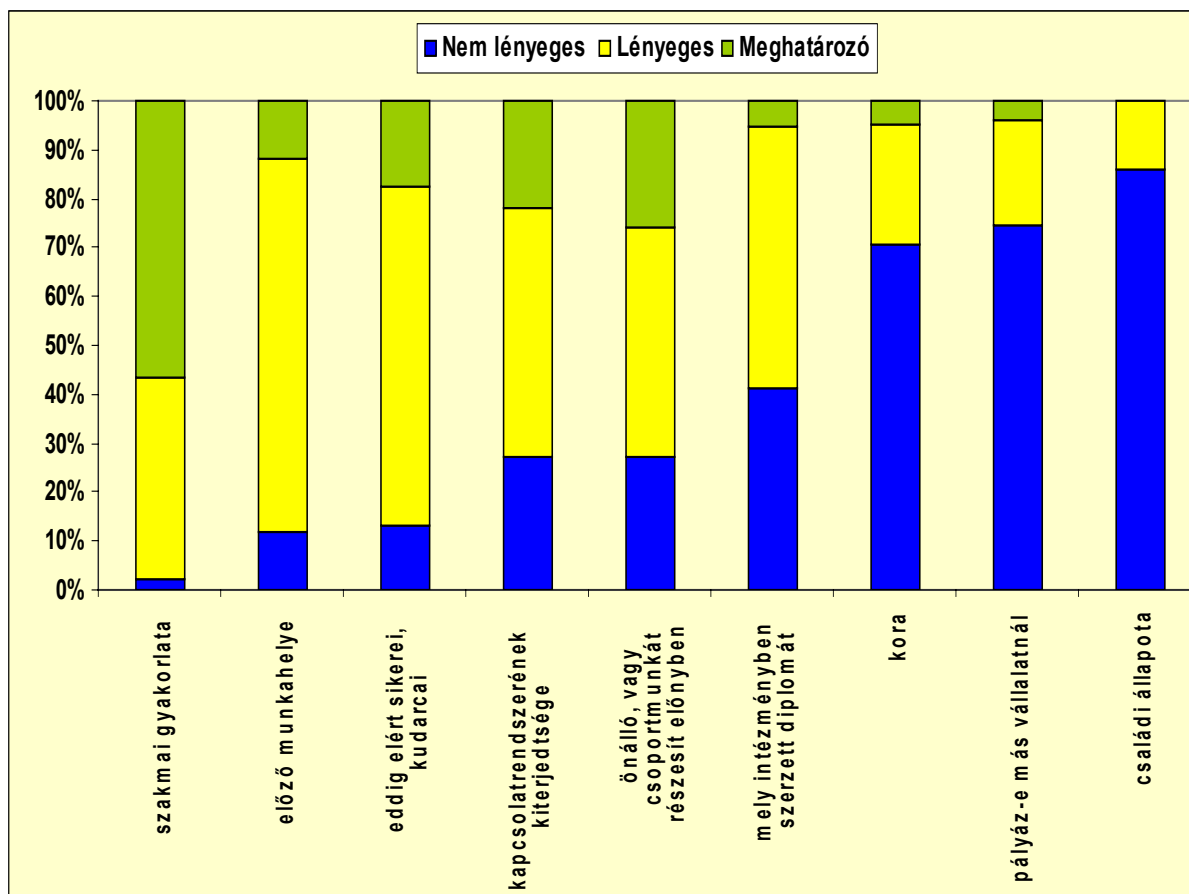
n = 582 fő

A külső források tekintetében a két legfontosabb meritési bázis a pályázatás és a szakmai kapcsolatok, mely utóbbi az első helyre került a kis-, közepes- és nagyvállalatok rangsorában, míg a mikroszervezetek vezetői a pályázatás után a második legfontosabb forrásként jelölték meg. Legkisebb pontszámmal, s ezzel együtt a legkevésbé fontos forrásnak a munkaügyi központ közvetítését minősítették a megkérdezett vezetők.

Ugyanezt a tendenciát figyeltem meg a szervezetek tevékenységi profilja szerinti csoportosítás esetében is annyi különbséggel, hogy ebben az esetben a preferált forrásokat magasabb, míg a kevésbé preferált forrásokat alacsonyabb pontszámokkal minősítették a vezetők.

Az új alkalmazottal kapcsolatos információk fontosságának vizsgálatával arra kerestem a választ, hogy milyen mértékben befolyásolja a vezetők döntését a pályázó végzettsége, kapcsolatrendszere, előző munkahelyével kapcsolatos információk, kora, családi állapota, vagy hogy pályáz-e más vállalatoknál is. A befolyás mértékét az interjúalanyok a nem lényeges, a nagyon lényeges és a meghatározó fokozatokkal minősítették. A felmérések eredményét illusztrálja a 41. ábra. A legfontosabb tulajdonságnak a vezetők majdnem 60 százaléka meghatározónak, közel 40 százaléka pedig nagyon lényegesnek azt értékelte, hogy a leendő munkatárs milyen szakmai gyakorlattal rendelkezik. Ez az eredmény azért elgondolkodtató, mert ha visszagondolunk a szakmai-elvárás vizsgálatokra, a gyakorlati tapasztalatokat a többi szakmai tulajdonságokhoz képest a megkérdezettek alacsonyabb pontozással értékelték.

41. ábra: Az új munkaerővel kapcsolatos információk fontossága



Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

Ebből arra lehet következtetni, hogy a vezetők az új munkatársakkal szemben magasabb gyakorlati követelményeket támasztanak, mint a szervezetnél már évek óta alkalmazásban lévők esetében.

A csapatmunkához való hozzáállására vonatkozó információkat a vezetők kevéssel több, mint negyede tartja meghatározó fontosságúnak, közel fele nagy jelentőségűnek tekinti, és csupán egynegyedük véli nem jelentősnek a kiválasztás tekintetében.

A következő legfontosabb tényezőnek a pályázó kapcsolatrendszerére vonatkozó információkat tekintették a vezetők. Egyötödük szerint meghatározó, 50,67 százalékuk lényegesnek, csak közel harmaduk véli nem jelentősnek annak fontosságát, hogy milyen kapcsolatrendszere van az új belépőnek. Magyarátképpen úgy vélem, hogy a kapcsolati tőke az üzleti életben jól hasznosítható, ennek adtak hangot a megkérdezettek.

11. táblázat

A munkaerővel kapcsolatos információk jelentőségének megoszlása

Munkával kapcsolatos információk	Megoszlás (%-ban)		
	Nem lényeges	Lényeges	Meghatározó
szakmai gyakorlata	2,00	41,33	56,67
előző munkahelye	13,43	74,63	11,94
eddig elért sikerei, kudarcai	13,42	69,13	17,45
kapcsolatrendszerének kiterjedtsége	27,33	50,67	22,00
önálló, vagy csoportmunkát részesít előnyben	27,52	46,31	26,17
mely intézményben szerzett diplomát	41,33	53,33	5,33
kora	70,67	24,67	4,67
pályáz-e más vállalatnál	74,50	21,48	4,03
családi állapota	86,00	14,00	0,00

Forrás: saját vizsgálatok

☐: A többség véleménye

n = 600 fő

Az, hogy az előző munkahelyen hogyan teljesített, milyen sikerei, kudarcai voltak (gondolok itt a probléma-megoldó képességre), a leendő alkalmazott esetében kisebb fontossággal bírnak, nehezebben prognosztizálhatók. A 11. táblázatból leolvasható, hogy a lehetőség lényeges, de nem meghatározó az alkalmazás szempontjából a vizsgálati eredményeim alapján.

A jelölt diplomájának eredete, azaz mely intézményből származik, összességében véve szintén nem meghatározó, de jelentős tényező. Látható, hogy a megkérdezett vezetők 5,33 százaléka vélte meghatározónak, 53,33 százalékuk lényegesnek, 41,33 százalékuk pedig nem lényegesnek azt az információt, hogy hol is végezte tanulmányait a jelentkező munkavállaló.

Legkevésbé számottevőnek a magánéleti információkat, a korra, más helyre való pályázásra és családi állapokra vonatkozó információkat minősítették. Mégpedig úgy, hogy a kort és a

más szervezethez való pályázatot mindkét esetben közel kétharmadban gondolják nem lényeges, 20 százalék körül lényeges és négy százalék körül meghatározó információnak. Ezek alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a kor nem számít egy munkakör betöltésében, de ez a konzekvencia nem feltétlenül valós, gondoljunk csak arra, hogy statisztikailag igazolható, hogy milyen nagy számban nem tudnak elhelyezkedni 50 év felett a munkanélkülivé vált munkavállalók. Egyetérthetünk viszont a másik megállapítással, miszerint a munkaadót valószínűleg nem fogja érdekelni, hogy a munkakereső párhuzamosan hova nyújtotta már be pályázatát.

A családi állapottal kapcsolatos felmérések eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetek vezetői majdnem kilenctizednyi arányban nem tulajdonítanak jelentőséget a tényezőnek, és csak tizennégy százalékuk véli jelentősnek. Ezzel az eredménnyel is vitatkozni lehet, hiszen a pályakezdő női munkavállalók ellen sokszor az az egyik kifogás, hogy nemsokára szülni megy és akkor kiesik a munkából. Ha pedig kisgyerek édesanyja a táppénzen töltött időtől féltik a munkavállalót, a foglalkoztatók és ezért nem szívesen alkalmazzák.

A vezetők válaszainak üzemméret szerinti csoportosítása esetén azt tapasztaltam, hogy bizonyos információk fontosságának megítélésében a vezetők azonos-, míg más ismeretek esetében eltérő véleményt alkottak (12. táblázat). Valamennyi szervezet esetében legfontosabb információ a jelentkező szakmai gyakorlata, közepesen fontos információ a végzettséget adó intézmény ismerete, és a pályázó kapcsolatrendszerének kiterjedtsége, és legkevésbé fontos a kora, a családi állapota és hogy pályáz-e más vállalatnál. Eltérőek a vélemények a jelentkező múltbéli ismereteivel (előző munkahelye, munkahelyi sikerek, kudarcok) -, illetve munkastílusával (önállóan, vagy csoportban dolgozik) kapcsolatban.

Míg a mikroszervezetek vezetői mindhárom információt a leginkább fontos ismeretek közé sorolták, a kisméretű vállalatok ezen információknak csupán közepes fontosságot tulajdonítottak. A közepes- és nagyméretű vállalatok véleménye szerint az előző munkahely ismerete lényegesebb, mint a korábban elért sikerek vagy kudarcok-, illetve a munkastílus ismerete. Statisztikailag is igazolható a különbség a mikro- és kisméretű szervezetek ($P=0,009$) -, valamint a mikro- és nagyméretű szervezetek ($P=0,042$) véleménye között.

Az új munkaerővel kapcsolatos információk fontossága üzemméret szerint

	Üzemméret szerinti értékelés			
	Mikro	Kis	közepesen	Nagy
Mely intézményben szerzett diplomát	közepesen	közepesen	közepesen	közepesen
Kapcsolatrendszerének kiterjedtsége	közepesen	közepesen	közepesen	közepesen
Szakmai gyakorlata	leginkább	leginkább	leginkább	leginkább
Kora	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé
Családi állapota	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé
Előző munkahelye	leginkább	leginkább	leginkább	leginkább
Eddig elért sikerei, kudarcai	leginkább	közepesen	közepesen	közepesen
Önálló, vagy csoportmunkát részesít előnyben	leginkább	közepesen	közepesen	közepesen
Pályáz-e más vállalatnál	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé

Forrás: saját vizsgálatok

n = 582 fő

A munkaerő megválasztása a vezetői munka fontos részévé vált, különösen a vállalati és vállalkozási méretek átalakulása idézett elő ezen a területen jelentős változásokat. Az alkalmazotti létszám csökkenése még tovább növelte ennek a tevékenységnek a szerepét. A vizsgálati eredmények, a belső és a külső források megítélésének összehasonlítása alapján azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett vezetők a belső forrásokkal szemben a külső munkaerőforrásoknak tulajdonítanak nagyobb jelentőséget. Ebben az eredményben az jut kifejezésre, hogy az alacsony alkalmazotti létszám miatt a belső források csak korlátozott lehetőséget jelentenek.

A munkaerő kiválasztás vizsgálatának eredményei azt mutatják, hogy a vezetők leginkább szakmai kapcsolataik felhasználásával és pályáztatás útján keresnek új munkaerőt. Nem meghatározó a munkaügyi központok igénybe vétele ebből a szempontból. A külső forrásokat jobban kihasználják, jelentősebbnek ítélik meg őket a vizsgálatban szereplő belső forrásoknál. Az új munkaerő kiválasztásával kapcsolatban a vezetők meghatározó fontosságúnak tartják, hogy a pályázó milyen szakmai gyakorlattal rendelkezik, lényegesnek ítélik a pályázó kapcsolatrendszerének kiterjedtségét-, és nem lényegesnek pedig a személyes-, magánéleti jellemzőkre vonatkozó információkat tekintették.

4. 5. Kommunikációs vizsgálatok

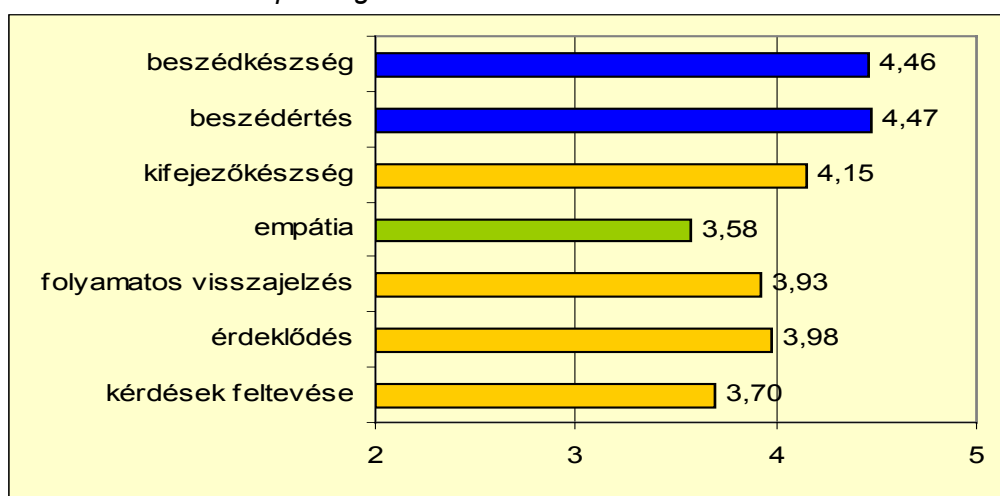
A kommunikációs vizsgálatok annak megállapítására irányulnak, hogy a vezetők a beosztottaktól milyen szóbeli és írásbeli kommunikációs képességeket várnak el. A vizsgálatokban azt kértem a vezetőktől, hogy értékeljék a szóbeli és az írásbeli kommunikációs képességek fontosságát. A szóbeli kommunikációs formák közül

minősíteniük kellett a beszéd-készséget, a beszédértést, a kifejező-készséget, az empátiát, a folyamatos visszajelzést, az érdeklődést és a kérdések feltevését.

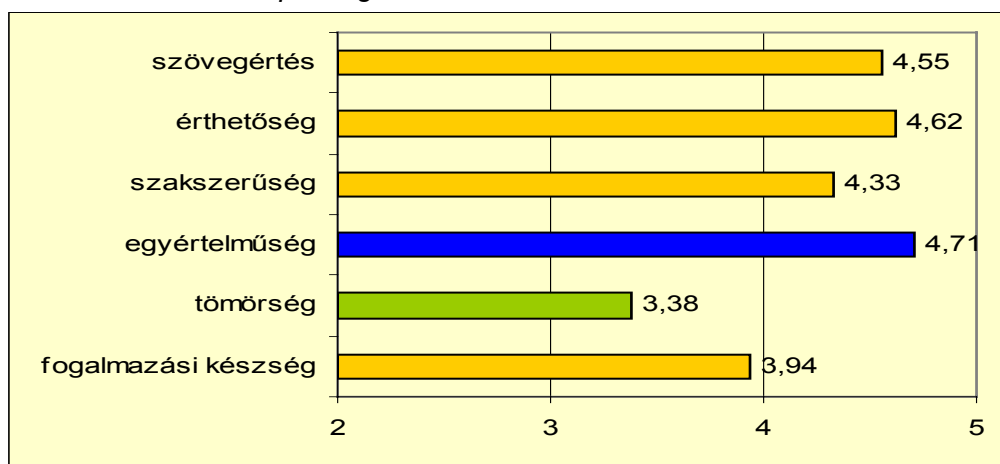
Ahogy az a 42. ábra a) részéből is jól látszik, a megkérdezettek a beszédértést és a beszéd-készséget egy százados eltéréssel teszik a rangsor élére, tehát ezeket a kommunikációs képességeket tekintik a szóbeliség meghatározójának. Az empátia szerepét látják a megkérdezettek a legkisebbnek. Ezután annak a képességnek a megítélése következik, hogy valaki kérdéseket tesz fel. A folyamatos visszajelzés, az érdeklődés és a kifejező-készség azok a képességek, amelyeket a vezetők közepes fontosságú tényezőnek ítélték meg.

42. ábra: A szóbeli és írásbeli kommunikációs képességek minősítése

a) szóbeli kommunikációs képességek



b) írásbeli kommunikációs képesség

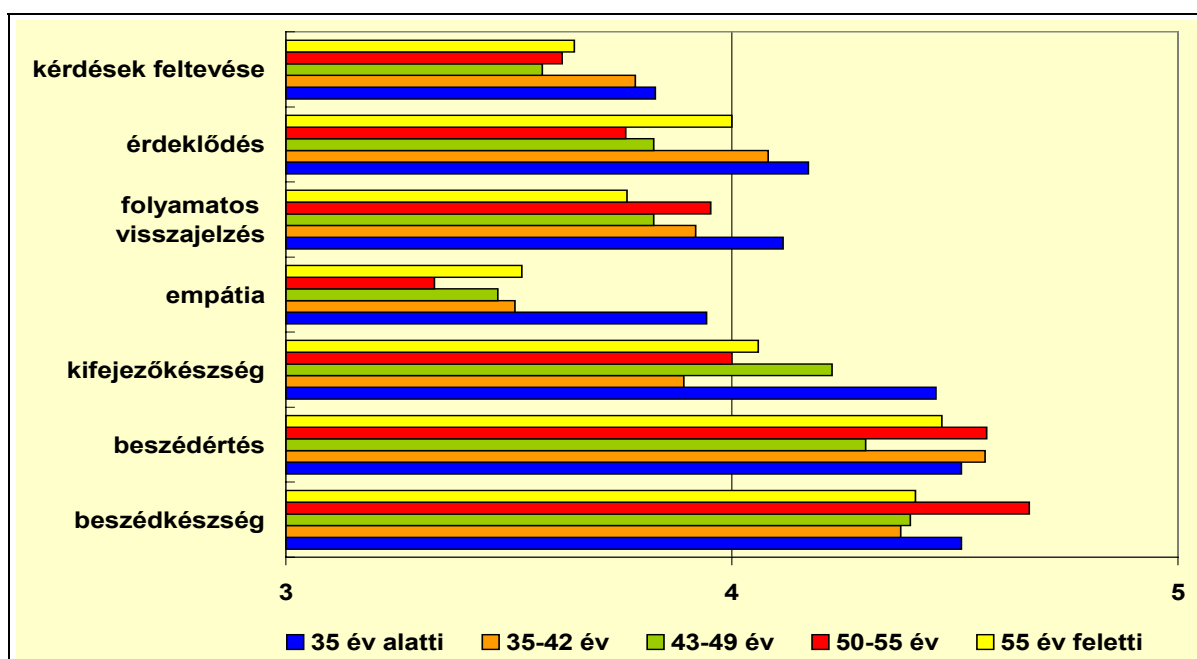


Forrás: saját vizsgálatok ■: Legmagasabb- ■: Legalacsonyabb érték n = 600 fő

Az írásbeliséggel kapcsolatban a szövegértést, az érthetőséget, a szakszerűséget, az egyértelműséget, a tömörséget és a fogalmazási készséget, azaz ezek fontosságát minősítettem a vezetőkkel. Az ábra b) részén az látszik, hogy a legkevesbé értékes

képesség a minta vezetői szerint írásban a tömörség (3,38-as értékszámmal jellemzett). Közel 0,5 –es értékszámmal többet adtak a fogalmazás képességének leírására. Ez a két legkevésbé fontos, elhanyagolható szerepű kommunikációs képesség az írásbeliséget tekintve. Az egyértelműséget pontozták a legmagasabbra (4,71 értékszám), s ezt vélték a legfontosabb képességnek az írásbeliség szempontjából. Kevés pontkülönbséggel követi a szövegértés (4,62 értékszám) és az érthetőség (4,55 értékszám). A szakszerűség csak a negyedik helyet szerezhette meg a rangsorban. Az eredmény arra enged következtetni, hogy mintám vezetőinél az írásbeliségben a szakszerűség kevésbé fontos, mint az egyértelműség vagy az érthetőség.

43. ábra: A szóbeli kommunikációs képességek minősítése korosztályok szerinti bontásban



Forrás: Saját vizsgálatok

n = 600 fő

A felsoroltak közül az utolsó kettő kivételével az összes képességet a legfiatalabb csoport méltatta a legfontosabbra (43. ábra). A 35 év alattiak az általános értékeléstől eltérően az empátiáról alkotott véleményükben alaposan eltérő nézetet vallanak. Jól látható az ábrán, hogy a legutolsó fontosságú képesség, de a többi csoport értékeitől legalább 0,5-es értékszámmal tér el. Ez majdnem 20 százalékos különbség. Az empátia esetében statisztikailag igazolható az eltérés a legfiatalabb és az összes többi korosztály között az alábbiak szerint: a 35 év alattiak és 35-42 év közöttiek közt $P=0,003$, a 35 év alattiak és a 43-49 év közöttiek közt $P=0,001$, a 35 év alattiak és az 50-55 év közöttiek esetében $P=0,000$, a 35 év alattiak és az 55 év felettiak között pedig $P=0,022$ a szignifikancia szint. A kifejezőkészség hasonló nagyságú, de arányaiban már nem akkora eltéréssel jellemezhető, mint az empátia esetében. Tehát ezt a képességet a legfiatalabbak találják a

legfontosabbnak. Különös, hogy a következő - 35-42 év közötti - korosztály a legkisebb értéket adta, így szakadást jelent a korcsoportokban. Igazolható különbség van a 35 év alatti és 50-55 év közötti csoportnál ($P=0,003$), a 35 év alatti és 55 év felettiéknél $P=0,014$, a 35-42 év közöttiek és 43-49 év közöttiek esetében $P=0,008$ a szignifikancia szint értéke. A beszédkésztségről alkotott véleményekben a 35-42 év közötti és 50-55 év közötti csoportnál $P=0,031$, a 43-49 év közöttiek és 50-55 év közöttiek esetében $P=0,043$ a szignifikáns különbség értéke. Az 50-55 év közöttiek az a vezetői korcsoport, ahol a beszédkésztséget a többiekénél sokkal fontosabbnak tartják.

A beszédértés az egyik legfontosabbra értékelt képesség. A harmadik korosztály az, ahol a többitől kisebb érték figyelhető meg. A tényezőről alkotott véleményeknél statisztikailag is igazolható módon különbség van a 35 év alatti és 43-49 év közötti ($P=0,037$) csoportnál, a 35-42 év közötti és 43-49 év közötti csoportnál ($P=0,008$), és a 43-49 év közötti és 50-55 év közötti csoportnál ($P=0,023$).

A folyamatos visszajelzést nem értékelték meghatározó fontosságú tényezőnek a megadott kommunikációs képességekből. A minta legfiatalabb vezetői a legtöbbször, a legidősebb vezetői a legkisebbször minősítették. Statisztikailag is igazolható a különbség a 35 év alatti és 43-49 év közötti csoport ($P=0,014$), valamint a 35 év alatti és 55 év feletti csoport esetében ($P=0,021$).

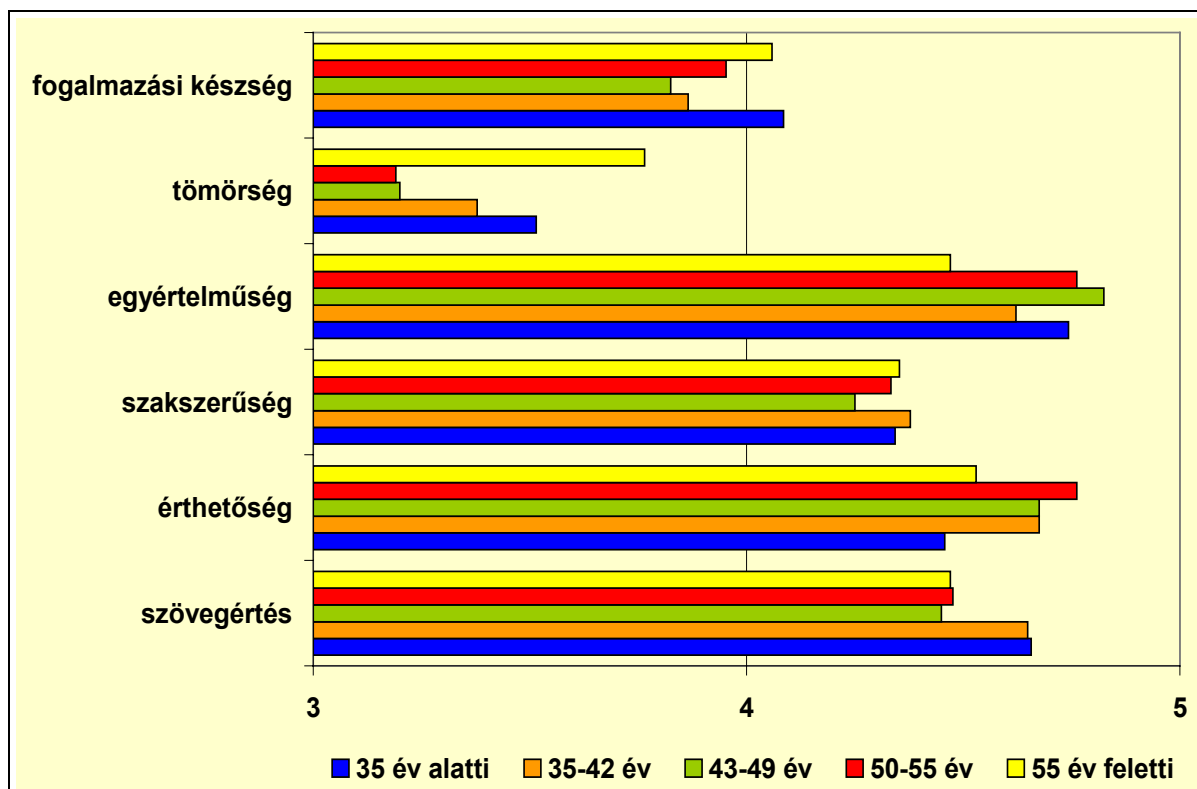
Az érdeklődés szintén közepes fontosságú kommunikációs képesség. Az első korcsoport tűnik ki a legtöbb ponttal, a legkevesebb pontot a negyedik korosztály, az 50-55 év közötti vezetők csoportja adta. Az 55 év feletti vezetők ezzel szemben a fiatalabb vezetőkhez hasonlóan négyes körüli értékszámokkal jellemezték a szóbeli érdeklődés képességének fontosságát. Az érdeklődés tehát a fiatal vezetők számára fontos, vélhetően a tapasztalatok és a rutin megszerzése miatt. A legidősebbek számára azt gondolom azért fontos az érdeklődés, hogy tőlük, tapasztalt vezetőkől milyen módszerrel szerzik az információt. Az eltérés statisztikailag is igazolható a 35 év alatti és 43-49 év közöttiek esetében ($P=0,001$), a 35 év alattiak és 50-55 év közöttiek viszonylatában ($P=0,001$), a 35-42 év közötti és 43-49 év közötti csoport között ($P=0,013$), valamint a 35-42 év közöttiek és az 50-55 év közöttiekénél ($P=0,010$).

Az írásbeli kommunikációs képességek korosztályok szerinti minősítését ábrázolja a 44. *ábra*. A vizsgálat egyik legérdekesebb eredménye a tömörségnél figyelhető meg. Ez a képesség a legalacsonyabbször minősített, ezen belül a minta legidősebb vezetői értékelik a tömör írásbeliséget a legtöbbször. Ez a legfeltűnőbb, és legnagyobb mértékű eltérés a képességekről alkotott véleményekben. Az idősebb vezetőkénél statisztikailag igazolható a különbség csoportjuk és a 43-49 év közöttiek ($P=0,008$), valamint a csoportjuk és az 50-55

év közöttiek $P=0,017$ esetében. A legkisebb jelentőséget a tömör fogalmazási készségnek a középső csoport tulajdonította.

Fogalmazási készségnél a 35 év alattiak és a 43-49 év közöttiek esetében a szignifikancia szint értéke $P=0,041$. Az ábrán jól látszik a legfiatalabbak és a legidősebbek értékelik leginkább a gördülékeny fogalmazási készséget. A 43-49 év közöttiek ennél a képességnél sem nyilatkoztak pozitívan.

44. ábra: Az írásbeli kommunikációs képességek minősítése korcsoportok szerint



Forrás: Saját vizsgálatok

$n = 600$ fő

Az egyértelműség csak az 55 év felettek és a 35-42 év közöttiek véleményében nem figyelhető meg mint a legmagasabbra értékelt képesség. A másik három korcsoport egyértelműen a legfontosabbnak ítélte meg a szövegek egyértelműségét. A két kirívó korosztálynál is csak érthetőség előzi meg az egyértelműséget. Statisztikailag is igazolható a különbség öt százalékos szignifikancia szinten a következő esetekben: a 35 év alatti és 55 év feletti csoportnál ($P=0,010$); a 35-42 év közötti és a 43-49 év közötti csoportnál ($P=0,013$); a 43-49 év közöttiek és az 55 év felettiéknél ($P=0,001$), valamint az 50-55 év közöttiek és az 55 év felettek esetében ($P=0,012$).

Érthetőségnél ez a statisztikai különbség igazoltság adott a 35 év alatti és a 35-42 év közötti csoportoknál ($P=0,019$), a 35 év alatti és 43-49 év közöttiek esetében ($P=0,017$), valamint a 35 év alattiak és az 50-55 év közöttiek csoportjai között ($P=0,005$). A képesség jelentőségét

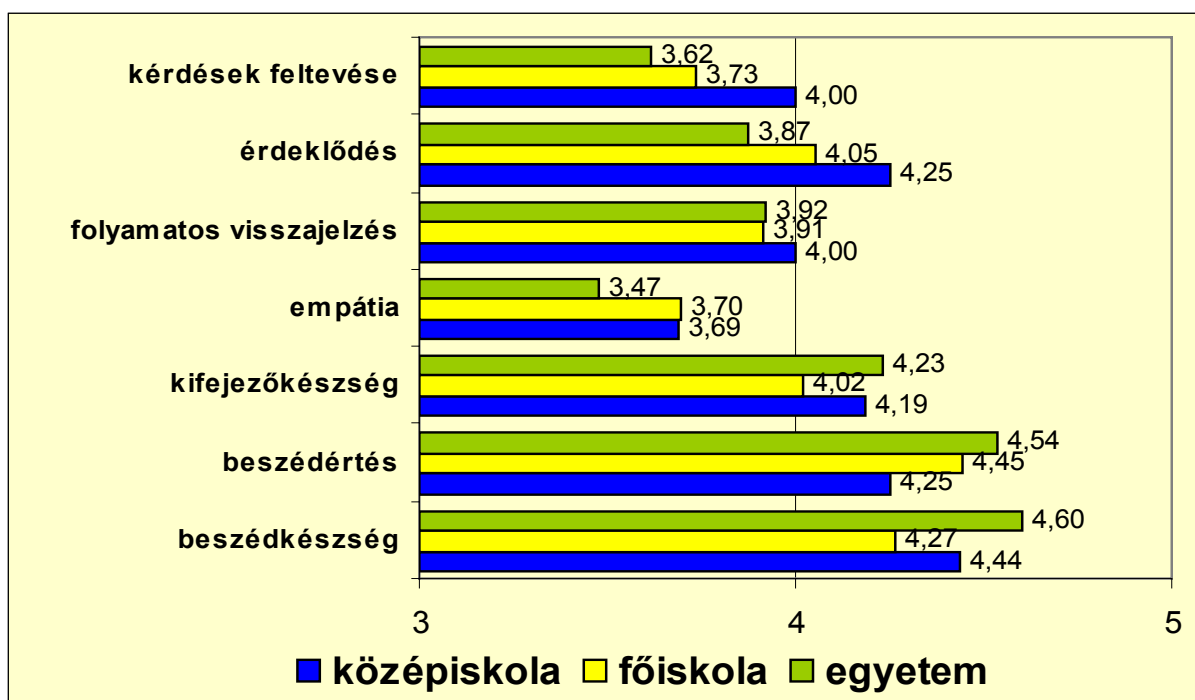
a három középső generáció értékelte a legfontosabbra. A legfiatalabb és a legidősebb nemzedék saját rangsoraiban ugyan előkelő helyre tette az érthetőséget, mégis a többiektől láthatóan kevesebb értékeket adtak. Magyarázata lehet, hogy az egyik még, a másik pedig már nem tulajdonít ennek nagyobb jelentőséget.

A szakszerűségről alkotott vélemények érdekes módon nem szórnak jelentősen.

A csoportok véleményei megegyeztek abban, hogy a kiadott írásos anyagoknak megfelelő szakmaisággal kell készülnie. Ezt a szakmaiságot ugyanakkor megelőzi az egyértelműség és az érthetőség is. Az írás képességének másik oldala az írott szöveg megértésének képessége.

A szóbeli kommunikációs képességek vizsgálatának iskolai végzettség szerinti eredményeit a 45. ábra mutatja: a kérdés-feltevéseket az egyetemi végzettségűek értékelik a legkevésbé. A középiskolai végzettségű vezetők minősítették a legmagasabb pontszámmal ha a beosztott kérdéseket tesz fel. Kérdések feltevése esetén statisztikailag is igazolható az eltérés a középiskolát és az egyetemet végzettek között ($P=0,027$).

45. ábra: A szóbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetők iskolázottsága szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 594 fő

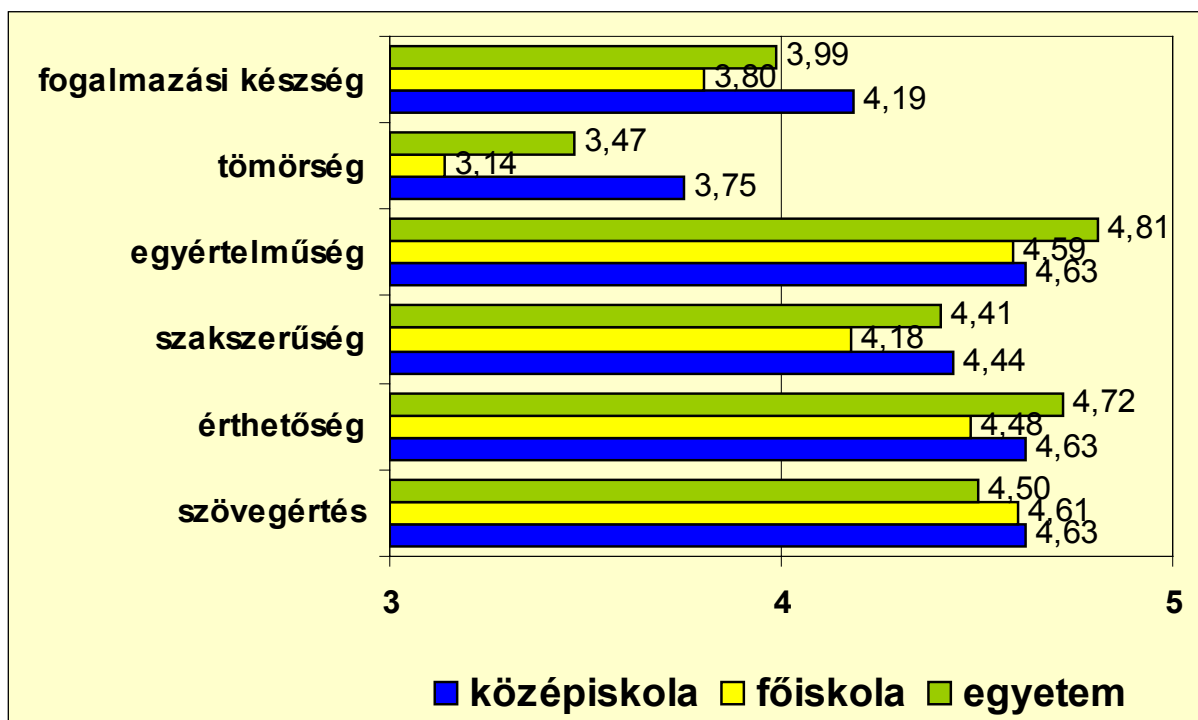
Az érdeklődésnél hasonló a helyzet, a középiskolát végzett vezetők általában operatív vezetők, ezért fontos számukra, hogy a beosztottakat is érdekelje mit is csinál, illetve ha

valamit nem tud érdeklődje meg. Igazolható a különbség a középiskolai és az egyetemi végzettségű csoport között ($P=0,002$), valamint a főiskolát és egyetemet végzettek esetében ($P=0,022$).

Az ábrán jól látható, hogy a folyamatos visszajelzésnél nagyon egybehangzó a csoportok véleménye. A különbség mindössze kilenc századnyi. Az empátia a legkevesebbre tartott kommunikációs képesség, az egyetemet végzettek értékelik a legkisebbre. A két alacsonyabb végzettségű csoport szinte egyforma értéket adott ennek a képességnek. A statisztikai összefüggés a két felsőfokú végzettségű csoport között található, a szignifikancia szint értéke 0,04.

Az egyetemi végzettséggel rendelkező vezetők a vizsgált hét szóbeli kommunikációs képességből hármat a legmagasabbra értékelték, ezek a beszédkészség, a beszédértés és a kifejezőkészség volt. A beszédértésnél a középiskolát és az egyetemet végzettek közötti különbség igazolható statisztikailag is $P=0,018$ -as különbözőség mellett. A kifejezőkészség is mutat két iskolai végzettségnél szignifikáns eltérést, mégpedig a főiskolai és az egyetemi végzettségűek csoportja között ($P=0,031$).

46. ábra: Az írásbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetői iskolázottság szerint



Forrás: Saját vizsgálatok

n = 594 fő

A hét képességből háromban a legiskolázatlanabb csoport véleménye a legkifejezettebb, legfontosabb, a fennmaradó négyből újabb három esetén közepes, míg a maradék egyben a

legkisebbre értékelték ezt a képességet. A vizsgálatban szereplő, főiskolai végzettséggel rendelkező vezetők körében nem jellemző szélsőséges véleménykülönbség a szóbeli kommunikációs képességek értékelését tekintve.

Az írásbeliség fontosságának vizsgálatában a legnagyobb szórás a különböző iskolai végzettségű vezetői csoportok véleménye között a tömörség esetében adódott, ez a 46. ábrán is jól érzékelhető. Statisztikailag igazolható különbség van a középiskolai és a főiskolai végzettségű csoportok között ($P=0,004$), valamint a főiskolai és az egyetemi csoportok között ($P=0,01$).

Az egyetemet végzettek a fogalmazási készség és a tömörség esetében képviselik a legmarkánsabb véleményt, ebben a két esetben értékelték többre a képességeket a másik két csoporttól. A főiskolai végzettségű vezetők az összes képesség fontosságának megítélésénél a másik két iskolázottságú csoporthoz képest közepes pontértékekkel minősítettek. A középiskolát végzettek a hétből négyszer adták a legmagasabb pontokat a kérdőíven szereplő képességeknek.

A fogalmazási készség megítélésekor a középiskolát és a főiskolát végzettek között van szignifikáns összefüggés ($P=0,014$). Ezt a képességet a legiskolázatlanabbak értékelték a legfontosabbra, magyarázata lehet, hogy a pontos utasítás megfogalmazása a fogalmazási készséggel összefügg. A két felsőfokú végzettségű csoport között statisztikailag is kimutatható az eltérés az érthetőség ($P=0,001$), a szakszerűség ($P=0,005$) és az egyértelműség ($P=0,001$) esetében.

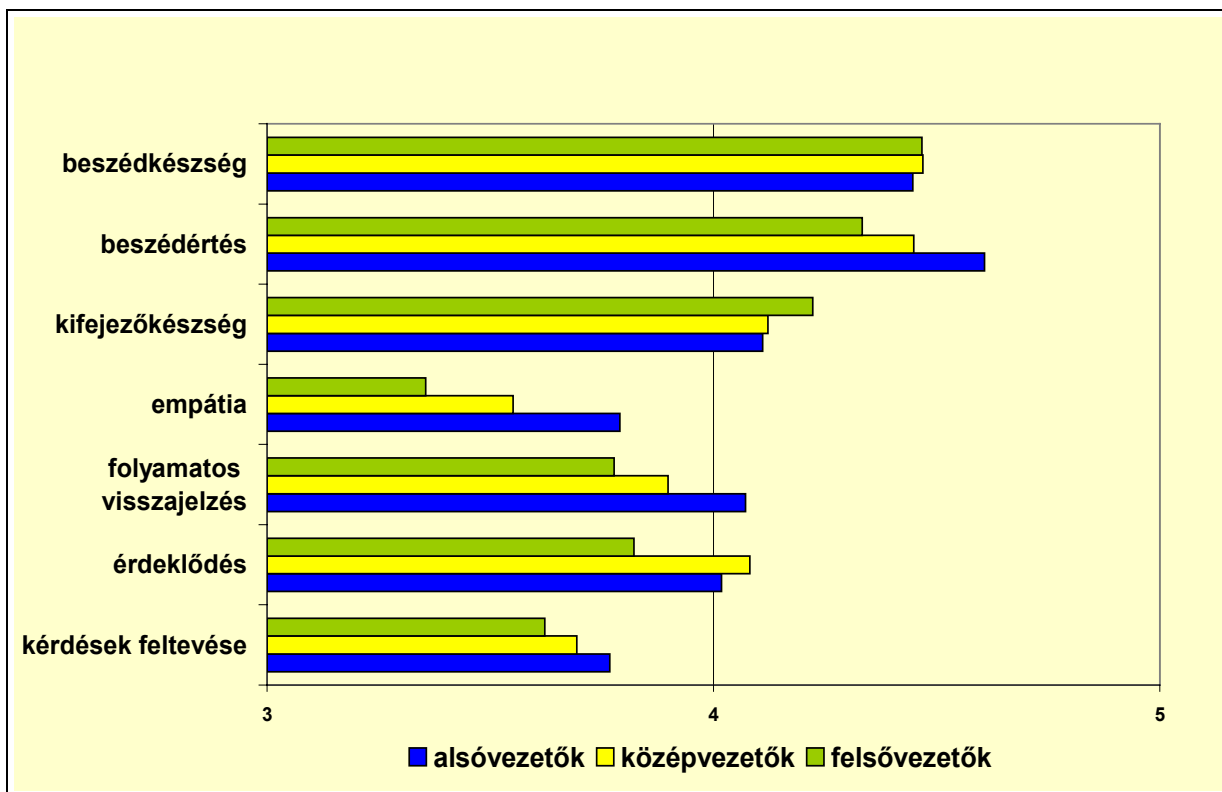
Az interjúalanyokra vonatkozó adatgyűjtés lehetővé tette, hogy a kommunikációs képességekkel kapcsolatos elvárásokat vezetői szintenként is vizsgáljam. Arra kerestem választ, hogy a vezetőknek a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye milyen mértékben hat a kommunikációs képességek megítélésére.

A 47. ábrán látható, hogy a vezetői szintek között a beszédkésztségről alkotott vélemények összhangban vannak. Az egyik legjelentősebbnek ítélt kommunikációs képességről beszélünk. A diagramm beszédértés részében látható, hogy az alsószintű vezetők értékelték ezt a képességet a legfontosabbra. A szórás értéke 0,14, a második legnagyobb érték. A beszédértésnél a felsőszintű és az alsószintű vezetők között ezer esetből csak kétszer nem a két szint közti hatás okozza az eltérést. A szignifikancia szint értéke tehát 0,002. Úgy tűnik, hogy az operatív vezetők a feladataik ellátáshoz messze a legmeghatározóbbnak ítélik, hogy a beosztottak pontosan értsék az információkat.

Az alsószintű vezetők a hét tényezőtől négyszer a legmagasabb értékeket adták. A felsőszintű vezetők csak a kifejezőkészségnél adták a legnagyobb értékeket. A fennmaradó esetekben a középvezetők adták a legnagyobb értékszámokat.

Az érdeklődésről elmondható, hogy a felsőszintű vezetők kevésbé értékelik, mint akár a közép- vagy az alsószintű vezetők. Ráadásul az eltérés az érdeklődés kapcsán igazolható az alsó-, és a felsőszintű vezetők közt, ahol a szignifikancia értéke 0,032, a középszintű és a felsőszintű vezetőknél ahol $P=0,006$.

47. ábra: A szóbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetők beosztása szerint



Forrás: Saját vizsgálatok

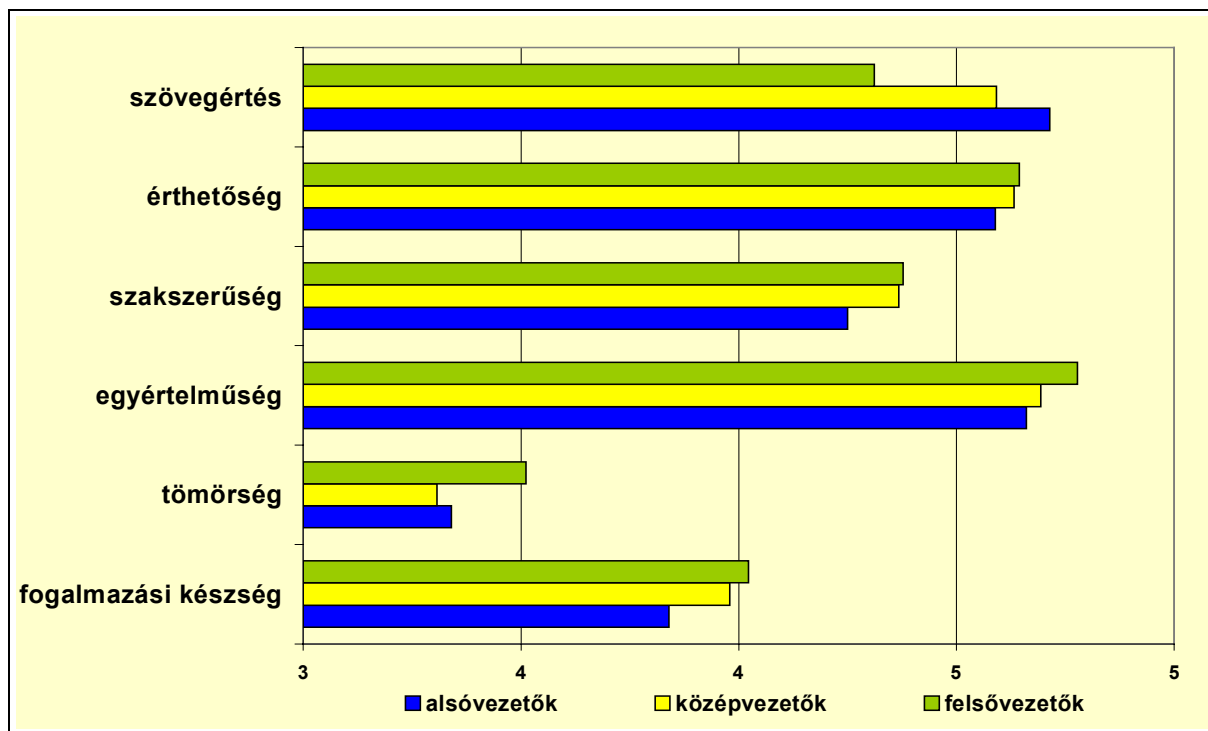
n = 590 fő

Statisztikailag is igazolható a különbség a folyamatos visszajelzésnél az alsó- és a felsőszintű vezetők között ($P=0,004$). Ez a két szint nem nélkülözheti a folyamatos visszajelzést. Viszont ez nagyobb szórásértékkel jellemezhető képesség, tehát a vezetői szintek véleménye nem egyhangú. Az empátia kapcsán található a legnagyobb szórás, értéke 0,22, és statisztikailag is igazolható eltérés van az alsószintű és a középszintű vezetők között ($P=0,049$).

Az írásbeliségnél (48. ábra) a szövegértés kivételével az összes képesség esetében a felsőszintű vezetők a legmagasabb értékszámokat adták. Csak a tömörség az a kivétel, ahol a középszintű vezetők az alsószintű vezetőktől kisebb értéket adtak a megkérdezett képességeknek. A szövegértést értékelték az egyik legnagyobb szórással. Statisztikailag mégis igazolható különbség van a szövegértésnél az alsó-, és a felsőszintű vezetők

($P=0,000$), valamint a közép – és a felsőszintű vezetők között ($P=0,003$). A felsőszintű vezetők tartják különösen fontosnak a különböző szövegek megértésének képességét.

48. ábra: Az írásbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetők beosztása szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

Az írásbeli kommunikációs képességekből a tömörség értékelése mutatja a legnagyobb szórást. A legfontosabbra az egyértelműség és az érthetőség képességét értékelték.

A szervezeti paraméterek alapján elvégzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy valamennyi vezető – a szervezetek működési formájától-, üzemméretétől- és tevékenységi jellegétől függetlenül – minősítésében legmagasabb pontszámmal a szóbeli kommunikációs képességek közül a beszédkésztség és a beszédértés, az írásbeli kommunikációs képességek közül pedig a szövegértés, az érthetőség és az egyértelműség szerepelt (13. táblázat). Legalacsonyabb pontszámot a szóbeli kommunikációs képességek közül az empátia és a kérdések felvetése, írásbeli kommunikáció esetén pedig a tömörség kapta.

A vállalatvezetés egyik hagyományosnak tekintett feladata a munkakörök és az azokat betöltő emberek közötti minél nagyobb összhang megteremtése. Napjainkban már egyre kevésbé általános az „egy ember - egy munkakör” elv.

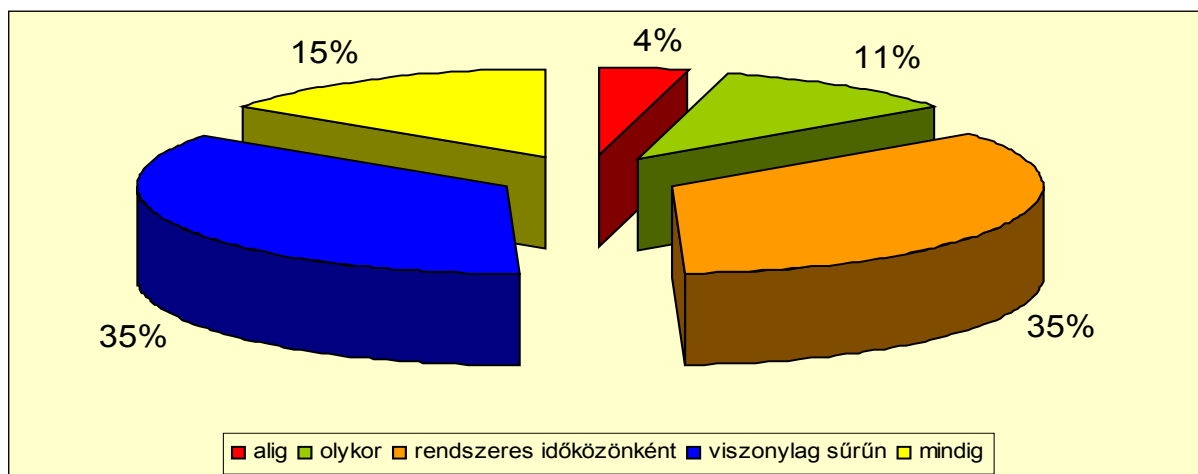
A szóbeli- és írásbeli kommunikációs képességek minősítése szervezeti jellemzők szerint

SZÓBELI KOMMUNIKÁCIÓ	Működési forma				Üzemméret				Tevékenységi profil			
	Rt	Kft	Bt	Szöv.	Mikro	Kis	Közepes	Nagy	Mezőg.	Ker.	Szolg.	Élelm.
beszédkészség	4,47	4,43	4,60	4,69	4,60	4,42	4,48	4,47	4,42	4,66	4,44	4,57
beszédfértés	4,49	4,47	4,07	4,58	4,07	4,44	4,49	4,49	4,45	4,48	4,52	4,64
kifejezőkészség	4,18	4,16	4,33	3,81	4,33	4,30	4,10	4,18	4,15	3,94	4,24	4,36
empátia	3,64	3,58	4,00	3,06	4,00	3,66	3,51	3,64	3,58	3,32	3,69	3,71
folyamatos visszajelzés	3,94	3,94	4,33	3,61	4,33	3,92	3,90	3,94	3,93	3,78	3,96	4,21
érdeklődés	3,99	4,00	4,13	3,61	4,13	4,14	3,94	3,99	4,01	3,70	4,04	4,00
kérdések feltevése	3,68	3,75	4,00	3,17	4,00	3,88	3,65	3,68	3,76	3,42	3,70	3,71
ÍRÁSBELI KOMMUNIKÁCIÓ												
szövegértés	4,54	4,57	4,87	4,36	4,87	4,56	4,54	4,54	4,58	4,52	4,52	4,50
érthetőség	4,61	4,61	4,67	4,78	4,67	4,56	4,64	4,61	4,61	4,74	4,59	4,57
szakszerűség	4,37	4,33	4,33	4,03	4,33	4,42	4,28	4,37	4,33	4,08	4,44	4,50
egyértelműség	4,67	4,70	4,93	4,83	4,93	4,60	4,73	4,67	4,71	4,82	4,64	4,71
tömörség	3,43	3,44	3,87	2,36	3,87	3,74	3,26	3,43	3,43	2,88	3,48	3,86
fogalmazási készség	3,95	3,97	4,47	3,42	4,47	4,14	3,88	3,95	3,98	3,69	3,97	3,93

Forrás: saját vizsgálatok □: Leginkább fontos ■: Legkevésbé fontos n = 600 fő

Az egyes pozíciók nem rendelkeznek jól megkülönböztethető és pontosan körülhatárolt feladatkörökkel. A munkavállalóknak egyre inkább arra kell felkészülniük, hogy képesek legyenek ellátni egy rugalmasan változó és bővülő feladatkört is. Ehhez azonban elengedhetetlen a vállalati folyamatokkal kapcsolatos rendszeres informálódás szakmai megbeszélések révén. A szakmai megbeszélések gyakoriságának igényét mutatja be a 49. ábra. A vállalati események és fejlemények szakmai megbeszélése, azok gyakoriságának vizsgálata révén választ kaphatunk a vezetők beosztottaikkal szemben támasztott szakmai naprakésztségének igényére.

49. ábra: A szakmai megbeszélések gyakoriságának vizsgálata



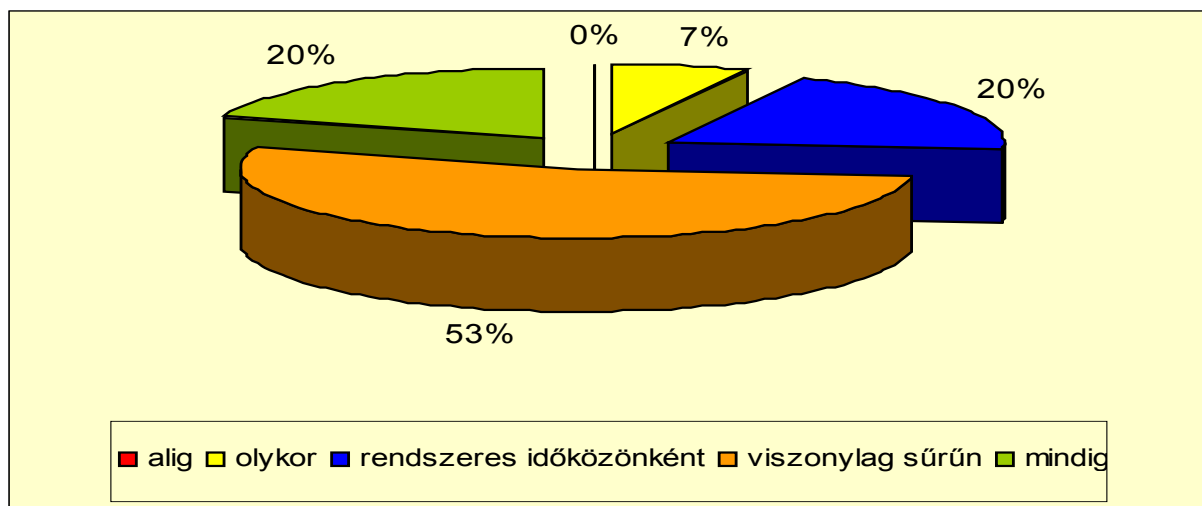
Forrás: saját vizsgálatok

n = 600 fő

A vezetők közel 70%-a értékelte magas pontszámmal az állandó (34%), vagy rendszeres időközönkénti (33%) szakmai megbeszélések fontosságát. 1-es értékkel egyetlen vezető sem minősítette ezt a követelményt. A helyes döntések meghozatalához ugyanis nélkülözhetetlen a megfelelő információk megszerzése. A szervezet tagjai rendszerint a vezetőn keresztül juthatnak olyan információkhoz, melyek gyakran el vannak zárva előlük, feladataik véghezvitelénél azonban nélkülözhetetlenek.

A szervezeti formák szerinti vizsgálatban azt tapasztaltam, hogy a betéti társaságoknál markáns eltérés mutatkozott a szakmai megbeszélések gyakoriságának igénylésénél. Elképzelhetetlennek tartották, hogy csupán hébe-hóba tartsanak megbeszéléseket, és az átlagostól nagyobb százalékban (53%) igényelték a viszonylag sűrű kommunikációs lehetőséget. (50. ábra)

50. ábra: A szakmai megbeszélések gyakoriságának vizsgálata a betéti társaságoknál



Forrás: saját vizsgálatok

n = 30 fő

A vezetők véleménye szerint fontos, hogy az alkalmazottak megfelelően informáltak legyenek a vállalati eseményekről és fejleményekről, annak érdekében, hogy ők is jobban meg tudják ítélni a szervezetnél kialakult mindenkori helyzetet.

A szóbeli kommunikációban a vizsgálatok eredménye szerint a beszédkésztség a beszédértés a legfontosabb kommunikációs képességek. A beszédkésztség az információ átadásának a képességét, míg a beszédértés az információ vételének a képességét jelenti. Ezeket a tényezőket a megkérdezettek közel azonos fontosságúnak ítélték. Ezek az eredményeim részben ellentmondásban vannak azokkal az irodalmi adatokkal, amelyek arra utalnak, hogy a kommunikációban közölt információ megértése elsősorban a fogadó

értelmezésétől függ. Az eredmények szerint a vezetők viszont nem csak azt várják el a beosztottaktól, hogy a kommunikációban közölt információt megértse, hanem azt is, hogy képesek legyenek jól értelmezni is azt.

Az írásbeli kommunikáció vizsgálatánál hasonló elvárásokat fogalmaztak meg a vezetők. Az egyértelműség, a szövegértés, és a szöveg érthetőség az információ adás- és vétel képességét jelöli ki.

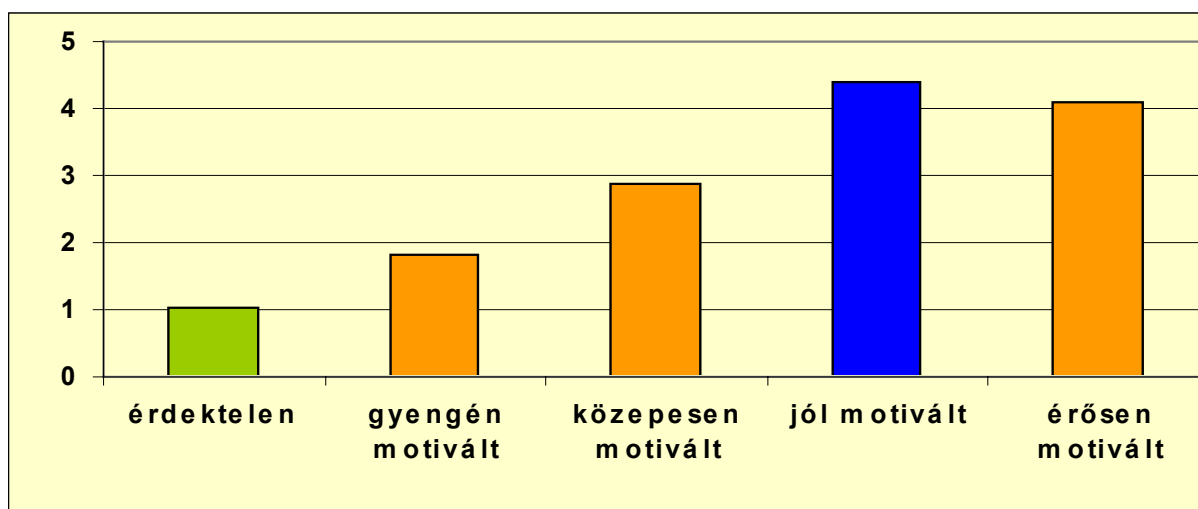
A kommunikációs képességek fontosságát a legfiatalabb korcsoport – a 35 év alattiak – értékelte a legfontosabbnak. A tömörséget a legidősebb korosztály minősítette a legfontosabb képességnek az írásbeli kommunikáció esetében.

4.6. Motivációs vizsgálatok

A szervezeti motivációban - amikor a szervezet által elvárt eredmények eléréséhez szükséges magatartásra készítjük a beosztottakat - kulcsfontosságú a vezető szerepe, aki közvetíti azokat a motivációs hatásokat, eszközöket, amelyek befolyásolhatják a szervezet tagjainak magatartását, viselkedését. A vezető dönti el, hogy a rendelkezésre álló lehetőségek közül milyen motivációs eszközöket alkalmaz. A magatartás következménye valamilyen teljesítmény, amely elégedettséget, illetve elégedetlenséget eredményezhet.

Motivációs vizsgálataim első részében abból a hipotézisből indultam ki, hogy a motiváltság mértéke az egyik legfontosabb vezetői elvárás. Azt feltételeztem, hogy a motiváltság szintjének növekedésével a vezetői értékelések is nőnek. A kérdőíven azt kérdeztem a vezetőktől, hogyan értékeli azt, hogyha a beosztottja erősen motivált, jól motivált, közepesen motivált, gyengén motivált vagy érdektelen.

51. ábra: A vezetők igényei a beosztottaik motiváltságát illetően



Forrás: saját vizsgálatok

■: Legmagasabb-

■: Legalacsonyabb érték

n = 600 fő

Ahogy az a 51. ábrán látható a kívánatos motiváltsági szint egy darabig, nevezetesen a jól motivált szintig határozottan emelkedik, majd nem nagy mértékben, de visszaesik. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a beosztotti ösztönözöttségnek el kell érnie egy bizonyos szintet, azaz a beosztott legyen jól motivált, viszont az erősen motivált szint nem kívánatosabb az előző szintnél. Mindkét szint a közép (2,5) értéknél lényegesen magasabb pontokat kapott, a jól motivált szintnél az érték 4,41 az erősen motivált szintnél az érték 4,10. Ahogy az ábráról látszik azt, hogy érdektelen vagy gyengén motivált legyen a munkatárs a vezetők bőven az átlag alatti értékkel, előzőt 1,04-el, utóbbit 1,81-el értékelték. A közepesen motivált szint értékszáma alig haladta meg a középértéket (2,87).

A motivációs szintekről kialakított véleményeket megvizsgáltam a vezetők korosztályai körében is. A 14. táblázatból kiderül, hogy az értékek 1,00 és 4,37 közöttiek.

14. táblázat

A motivációs szintek értékelése a vezetők korcsoportjai szerint

Motiváltsági szint	Vezetők korcsoportjai				
	35 év alatti	35-42 év	43-49 év	50-55 év	55 év feletti
erősen motivált	4,37	4,19	3,85	3,86	4,24
jól motivált	4,43	4,32	4,45	4,62	4,18
közepesen motivált	2,97	2,73	2,88	3,00	2,82
gyengén motivált	1,80	1,84	1,73	1,86	1,94
érdektelen	1,06	1,05	1,00	1,05	1,06

Forrás: saját vizsgálatok

☐: Legmagasabb értékek

n = 600 fő

Az erősen motivált szintet a legfiatalabb vezetők értékelték a legmagasabbra. Értéktételükben valószínűleg kifejezésre jut az, hogy ez a vezetői korosztály önmaga is erősen motivált. A 43-55 év közötti két korcsoport ezt a motiváltsági szintet a többi csoporthoz képest a legalacsonyabban értékelték (3,85 és 3,86) Az ő minősítésükben a legnagyobb a csökkenés a „jól motivált” szinthez képest, azaz a középkorú vezetők csoportjai nem preferálják az erősen motivált beosztottakat. Statisztikailag igazolható eltérés van a 35 év alatti és 43-49 év közötti csoportok (P=0,005) és a 35 év alatti és 50-55 év közötti (P=0,004) csoportok esetében.

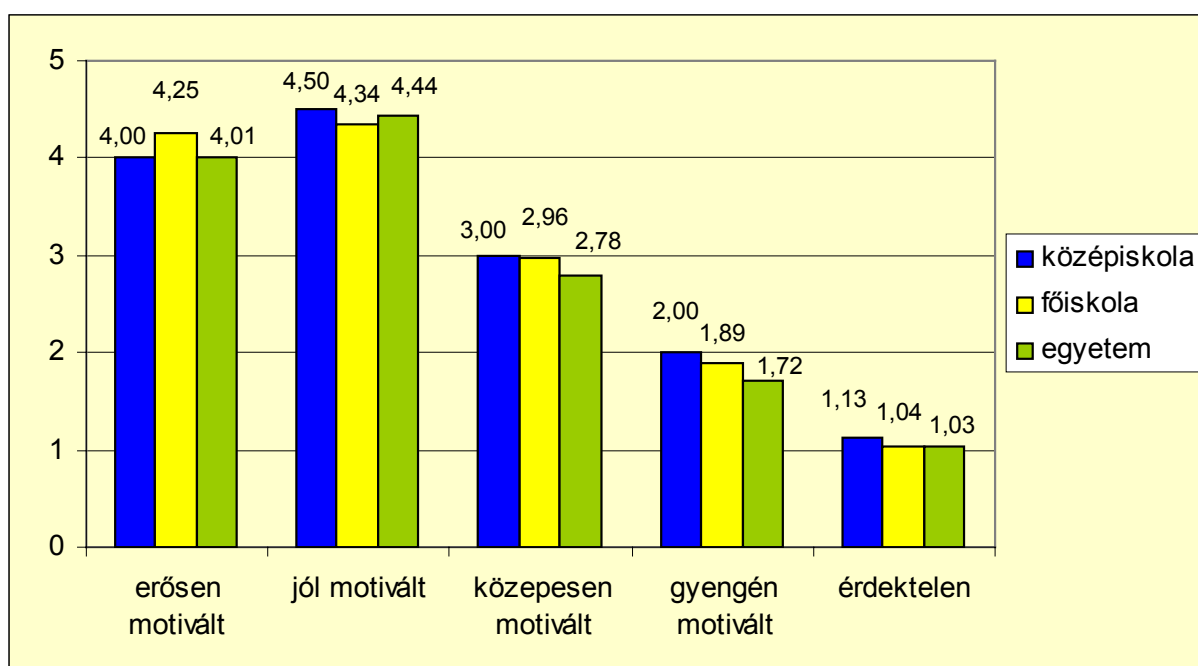
A jól motivált szint kapta a kor alapján való felmérésben is a legmagasabb pontértékeket, amelyek 4,62 és 4,18 közöttiek. Az 50- 55 év közötti vezetők adták a legmagasabb pontokat. A legidősebbek pedig a legkisebbeket. Igazolható statisztikailag is az eltérés a 35-42 év közötti és 50-55 év közötti csoport (P=0,049) valamint az 50-55 év közötti és 55 év feletti csoport (P=0,014) esetében.

A közepesen motivált szintnél az értékek 2,73 és 3,00 között változnak. Az 50-55 év közötti korú vezetők adták a magasabb pontokat, míg a 35-42 év közötti vezetők a legalacsonyabbat. Igazolható a különbség a 35 év alatti és 35-42 év közötti vezetőknél ($P=0,018$), valamint a 35-42 év közötti és 50-55 év közötti vezetők esetében ($P=0,023$).

A gyengén motivált szintet egyértelműen alulértékelik a vezetők, ahogyan az a hipotézisemben is feltételeztem. A legidősebb csoport mintegy kéttizednyivel értékelte a többre a legkisebb értéket adó 43-49 év közötti korú csoportnál.

Érdektelen munkatárssal senki sem akar dolgozni, ez nagyon jól látható az egy körüli értékekből. Az első és az utolsó korcsoportba tartozó vezetők az 1,06-os értékkel fejezték ki véleményüket. A legszigorúbban a harmadik csoport értékelt, 1,00-es értékkel minősítették az érdektelen motivációs szintet. A vezetői értékelések szerint az „érdektelen” szint elfogadhatatlan.

52. ábra: Motiváltsági szintekről alkotott vélemények a vezetők iskolázottsága alapján



Forrás: saját vizsgálatok

n = 594 fő

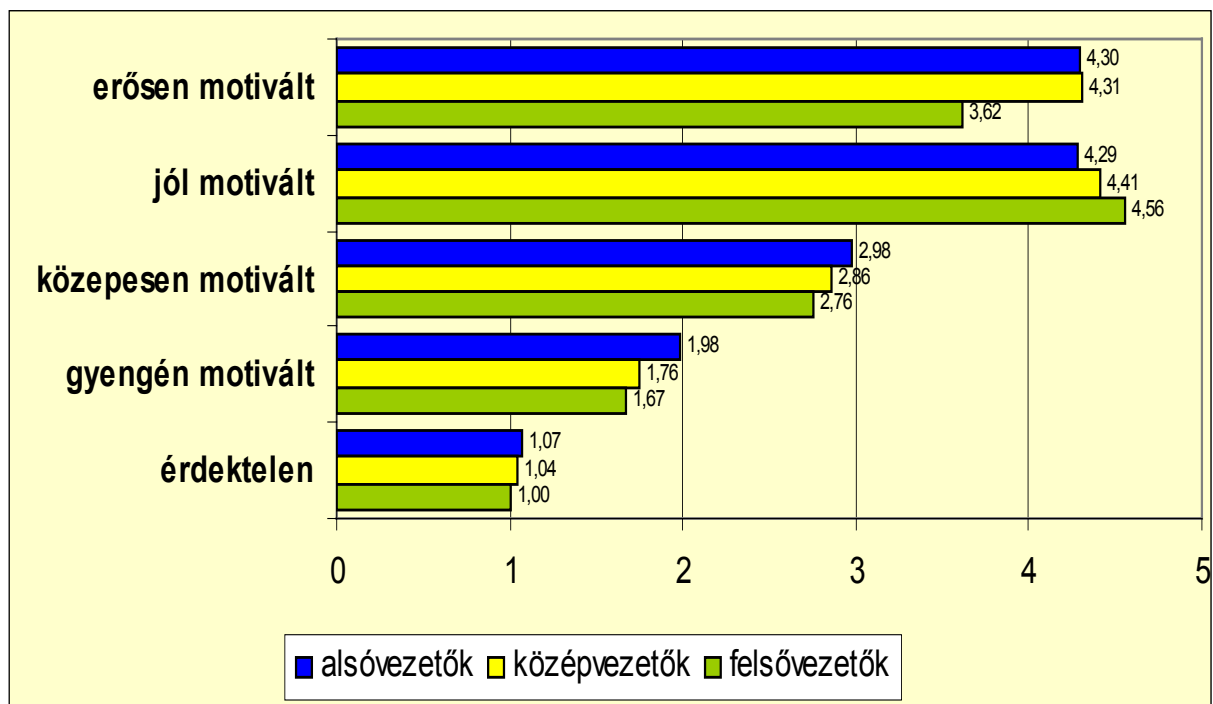
Az 52. ábra mutatja a vezetői véleményeket az iskolázottság alapján. Az értékek 1,03 és 4,50 között szórnak. Az ábrán látszik, hogy a három gyenge motiváltsági szintnél azt egyetemet végzett csoport adta a legkisebb értékeket. A legmagasabbakkal a középsiskolai végzettségű vezetők látták el a kérdéses szinteket. Abban az esetben, hogy a beosztott legyen közepesen motivált statisztikailag is igazolt különbség jellemzi a főiskolai és egyetemi végzettségűek között ($P=0,016$). A gyengén motivált szintnél a statisztikai elemzés a középsiskolai – egyetemi ($P=0,007$) valamint a főiskolai – egyetemi ($P=0,009$) viszonylatban

hozott igazolható összefüggést. Érdektelenség esetében a statisztikai elemzés a középiskolát és a főiskolát végzettek között ($P=0,05$), illetve a középiskolát és az egyetemet végzettek között ($P=0,025$) mutatott ki különbséget.

A jól motivált szintnél a sorrend megváltozik, mert a főiskolai végzettségűek értékelik a legkevesebbre, az egyetemi végzettségű követi, de a három iskolázottsági szint közül a középiskolai végzettségű vezetők értékelik a legmagasabbra. A középiskolai vezetők általában operatív vezetők, akiknek közvetlen a kapcsolata a beosztottakkal, valószínűleg ezért értékelik a jól motivált szintet a legtöbbször. Az erősen motivált beosztottat a főiskolai diplomával rendelkező vezetők értékelik a többiek közül, aki szinte egyöntetűen 4,00-el látták el a motiváltságnak ezt a szintjét.

A vezetői szintek alapján készített vizsgálataim eredményei szintén azt a képet mutatják (53. ábra), hogy a jól motivált szint a legkedveltebb. 1,00 és 4,56 között adtak értéket a különböző vezetői szinthez tartozó vezetők.

53. ábra: Motiváltsági szintekről alkotott vélemények vezetői szintek szerint



Forrás: saját vizsgálatok

n = 590 fő

Azt, hogy érdektelen munkatárssal dolgozzon a vezető a más-más vezetői szinthez tartozók szinte egyhangúlag 1,00 körüli értékekkel látták el a felmérésben megkérdezettek. A felsőszinttől az alsószint felé haladva növekedést mutat a vezetői értékelés. Az alsó- és a felsőszintű vezetői csoportok között $P=0,027$ -es a szignifikáns különbség értéke.

Az, hogy a beosztott legyen gyengén motivált 1,67 és 1,98-al jellemzett. Az alsószintű vezetők látták el a legmagasabb értékkel. Az alsószintű és a középszintű vezetők közt

$P=0,002$, az alsószintű és a felsőszintű vezetők között $P=0,000$ a szignifikancia szint értéke, tehát az eltérés statisztikailag is igazolt.

Tendenciájában a közepesen motivált szintnél az előzőkhöz hasonló a helyzet, csak más értékekkel. Az alsószintű és a felsőszintű vezetők között $P=0,009$ a szignifikancia szint mellett kimutatható a különbség.

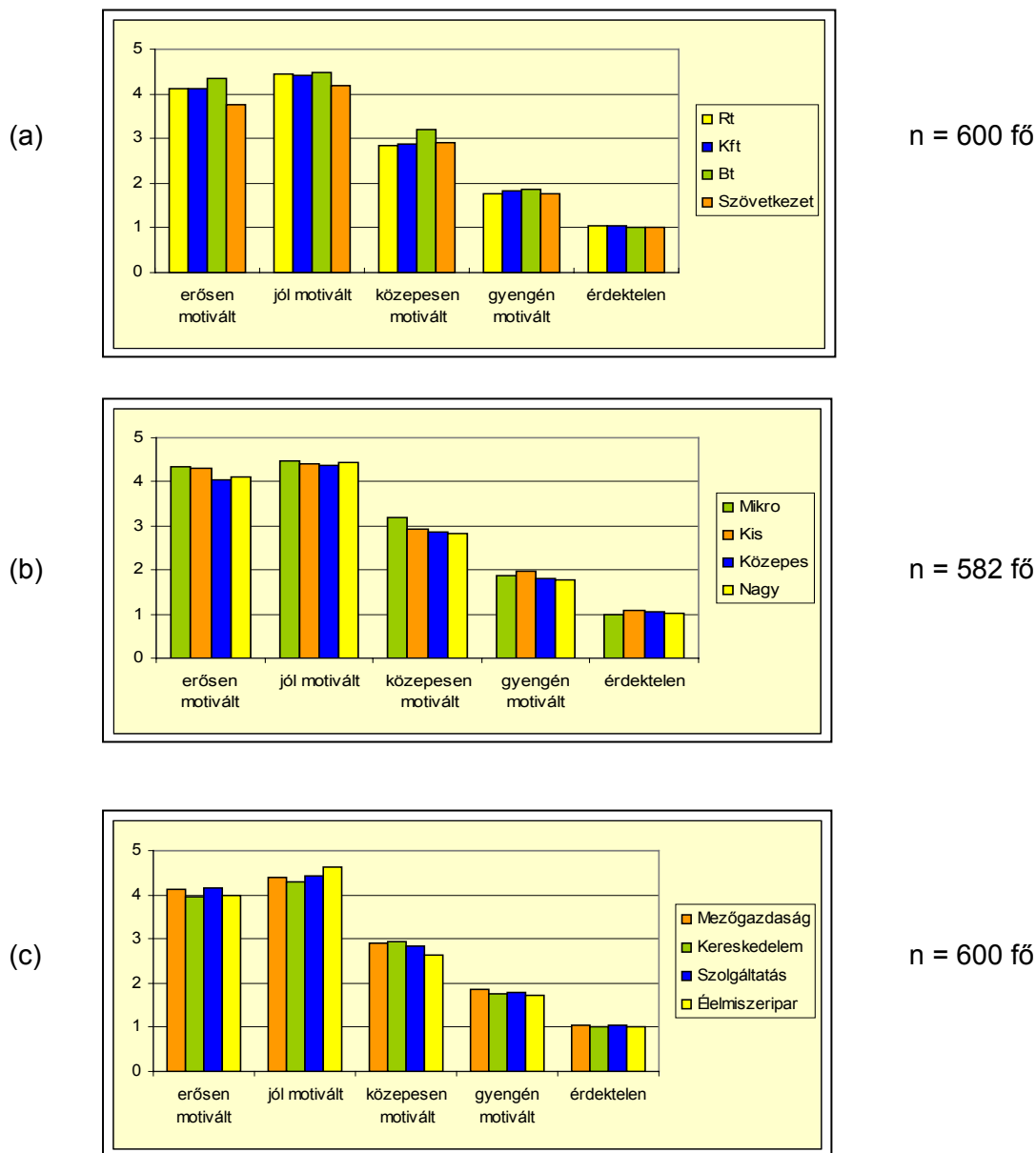
A jól motivált beosztott a felsőszintű vezetők esetében a legfontosabb 4,56-os értékekkel elvárt. A középszintű vezetők a második, az alsószintű vezetők a harmadik ennek a szintnek a megítélésében. Az alsószintű és a felsőszintű vezetők között a szignifikáns szint értéke $P=0,014$.

Az, hogy a beosztott legyen erősen motivált, ebben az esetben is az előző szintnél kisebb pontokat kapott. A felsőszintű vezetők közel egy egésszel adtak kevesebbet az erősen motivált minősítésnek. Ebben az esetben a felsőszintű vezetők a legcsekélyebb értéket adták a többiekhez viszonyítva. A másik két vezetői szint közel egyforma értékkel látták el a motiváltság ezen fokát. A szignifikancia szint értéke az alsószintű és a felsőszintű vezetők között $P=0,000$, a középszintű és a felsőszintű vezetők között $P=0,000$.

Látható, hogy egyetlen korcsoport, iskolai végzettségű csoport vagy vezetői szint sem várja el a legmagasabb szintű motiváltságot a beosztottjaitól, hiszen legmagasabb pontszámmal a „jól motivált” kategória szerepel, míg legalacsonyabb értéket értelemszerűen az „érdektelen” motivációs szint kapta. A munkatársak vágyainak és céljainak összehangolása a vállalati célokkal, mindenki sikerének az alapja (NEGES, 1998). Egy jól motivált alkalmazott nem csak kötelességből végzi el a neki kiosztott feladatokat, hanem azokat sajátjának is tekinti, ezáltal hatékonyabban járul hozzá a szervezeti célok megvalósításához. Nem csak az lényeges azonban, hogy milyen szintű motiváltságot várnak el a vezetők a beosztottaktól, hanem az is, hogy milyen motivációs eszközökkel kívánják ezt a szintet elérni.

A vizsgált szervezetek jellemzői alapján végzett vizsgálataim eredményei megerősítik a korábban bemutatottakat, hiszen – ahogy az a 54. ábrán is jól látszik – mind a szervezeti forma-, mind az üzemméret-, mind pedig a működés jellege szerinti csoportosításban a vezetők a jól motivált szintet értékelték a legmagasabb pontszámokkal, míg az „érdektelen” munkatárs vezetői megítélésében szinte kizárólag 1-es érték szerepelt. Az erősen motivált alkalmazottakat kevésbé preferálják a vezetők, az értékelés során mégis viszonylag magas pontszámokkal minősítették ezt a motiváltsági szintet.

54. ábra: Motiváltsági szintekről alkotott vélemények a szervezeti forma- (a), az üzemméret- (b) és a tevékenységi profil (c) alapján



Forrás: saját vizsgálatok

A szervezeti forma szerinti vizsgálatban szignifikáns eltérés mutatható ki a Bt-k és az Rt-k között ($P=0,029$) és a Bt-k és a Kft között ($P=0,043$). Az üzemméret szerinti vizsgálatban a szignifikancia szint értéke a mikro- és közepes méretű szervezetek között $P=0,043$, a mikro- és nagyméretű szervezetek között $P=0,018$, a kis- és közepes méretű vállalatok között $P=0,037$, a kis- és nagyméretű vállalatok között pedig $P=0,020$. A tevékenységi profil szerinti vizsgálatban pedig nincs szignifikáns eltérés az adott válaszok között.

A motivációs vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy a vezetők milyen mértékű motiváltságot várnak el munkatársaiktól. A vizsgálatokhoz öt motivációs szintet definiáltam. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a negyedik, „jól motivált” szintet értékelik a legmagasabbra. Az „erősen motivált” beosztottakat – annak ellenére, hogy ez egy magasabb motivációs szint – már alacsonyabb pontértékekkel minősítették. Az erősen motivált, túl ambíciózus munkatársakban a vezetők több konfliktusforrás-, túlzott rivalizálás veszélyét látják. Az erősen motivált szintet a legfiatalabb, főiskolai végzettségű, középvezetői csoport értékelte a legmagasabb pontszámmal. A 43-55 év közötti, azaz a középkorú, egyetemi végzettségű felsőszintű vezetői csoport értékelésében az erős motiváció kifejezetten negatív megítélésű, a „jól motivált” szinthez viszonyítva. A motivációs értékítélet ellentmondását jól tükrözi, hogy az alacsony motiváltságot jelentő szinteket elfogadhatatlannak minősítették. A szervezetek jellemzői szerinti vizsgálat szerint az erősen motivált alkalmazott kevésbé elfogadottnak számít, mégis csaknem ugyanolyan fontossággal jellemezték a szervezetek vezetői, mint a „jól motivált” szintet.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom célja, hogy irodalmi adatok feldolgozására, elemzésére, analitikus értékelésére épített elméleti megközelítés és saját kutatásokra alapozott vizsgálatokban feltárjam, hogy az agrárgazdasági szervezetek vezetői milyen normákat, követelményeket fogalmazznak meg a munkatársakkal szemben. A vizsgálati eredmények elemzése alapján olyan összefüggések kimutatására, következtetések levonására és megállapítások kidolgozására törekedtem, melyek eredményesen hozzájárulhatnak az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos vezetői feladatok sikeres megoldásához. Tényleges vállalati adatgyűjtésre alapozva definiáltam az elvárásokat, normákat, követelményeket, amelyeket a vezetők fogalmazznak meg és érvényesítenek a munkatársaik, beosztottaik megválasztásánál, munkájuk és tevékenységük értékelésénél.

Dolgozatom bevezetésében bemutatom azokat az alapfeltételezéseket, amelyekből a kutatási munkám során kiindultam. Ezek az alapfeltételezések olyan összefüggések és axiómák, amelyek igazolása vagy elutasítása nem célja a dolgozatomnak, de a kutatási módszerek – az adatgyűjtés, a feldolgozás, az elemzés – megválasztásával ezeket tényként fogadtam el. A dolgozat általános célkitűzései mellett további részcélokat fogalmaztam meg az egyes témakörökben elvégzendő vizsgálatok feladataival és eredményeivel kapcsolatosan.

Az irodalmi források rendszerezése, feldolgozása, értékelő elemzése révén összefoglalóan megállapítottam, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás alapvető feladatait a szerzők lényegében azonosan értékelik, különbség csupán egyes részfeladatok megítélésében mutatkozik, melyek azonban nem jelentenek számottevő eltérést. Különböző szempontok és megközelítések alapján más-más területet emelnek ki, és minősítenek meghatározó jelentőségűnek. Személyzeti kérdésekben a vezetők felelőssége, hogy beosztott munkatársaik alkalmasságát felmérjék, és ezáltal az általuk végzett munkát is célirányosan használják fel. A vezető feladata a munkakörök és a munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése. A döntés minden esetben a vezetőkre hárul, azaz a munkatársak megválasztása, teljesítményének értékelése mindig vezetői kompetencia marad. A kiválasztást azonban meg kell előznie az elvárások megfogalmazásának. A kiválasztás más szóval a munkakörnek leginkább megfelelő,

„legalkalmasabb” egyének azonosítását jelenti. A vezető emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos feladatai az ember, mint speciális erőforrás hatékony felhasználásának elősegítése, a munkakörök és elvárások pontos meghatározása, tehát annak biztosítása, hogy a megfelelő ember a megfelelő időpontban és megfelelő helyen rendelkezésre álljon. Vezetési szempontból a feladatnak leginkább megfelelő munkatársak kiválasztása, a munkaerő biztosítása, az emberi erőforrás gazdálkodásnak a központi kérdése. A szakirodalom szerint a kiválasztás, a személyzetbiztosítás módszere egyre több szervezetnél távolodni látszik attól a sokáig bevált megoldástól, hogy az embereket egy jól meghatározott, körülhatárolt munkakör igényeihez illesztve keressük és válasszuk meg. Ma és holnap egyre inkább a személy valószínű alkalmazkodó- és változókétségének, illetve az új feladatok, szerepek elsajátítására való alkalmasságának megítélése válik fontossá. A kiválasztás alapja a munkaerővel szemben támasztott követelmények megfogalmazása. A követelmények kialakításánál a megoldandó feladatokból az elvégzendő munkából kell kiindulni, de azt sok egyéb tényező is befolyásolja.

Az elvárások azt fejezik ki, hogy mit várnak a munkáltatók az alkalmazottaktól a fizetésükért, a munkalehetőségekért, és mit várnak a munkavállalók a munkaadóktól munkájukért, hozzájárulásukért cserébe. Az elvárások beépülnek a munkakapcsolatokba, meghatározzák a munkavállalók motivációját, elkötelezettségét, hatnak az alkalmazottak munkamoráljára és elégedettségére. Az elvárások kapcsán a szerzők egy része úgynevezett „pszichológiai szerződésről” beszél, arra utalva, hogy az elvárásokra vonatkozó megegyezés csak az érintett személyek tudatában létezik, erre vonatkozóan konkrét megállapodást nem kötöttek, ennek megítélése elsősorban érzelmi alapú. A munkakapcsolatok azon területeit jelentik, amelyek pontosan nem határozhatóak meg és nem mérhetőek. Az egyik megközelítés szerint az elvárások alapvetően az egyén és munkaadója egymással szembeni magatartásáról kialakult meggyőződéseik kombinációját fejezi ki és ezek íratlan halmazát jelenti. Mások szerint az elvárások az adott-, a kapott- és vélelmezett ígéretekhez kapcsolódó meggyőződésekkel ölelik fel. Ezek szerint az elvárások azt fejezik ki, hogy a szervezet és a szervezeti tagok miként értelmezik az ígéretek és a vállalt kötelezettségeket – ugyanazon munkáltatói kapcsolathoz tartozó mindkét fél – a munkaadó és munkavállaló oldaláról. Tekintettel a téma komplexitására, dolgozatomban kizárólag a vezetők beosztottakkal szembeni elvárás-vizsgálataival foglalkozom, hiszen valamennyi tényező figyelembe vétele már meghaladná ezen dolgozat terjedelmi korlátait.

Vezetői elvárásoknak mindazokat a normákat, követelményeket tekintjük, melyeket a vezetők fogalmazznak meg a munkatársaikkal szemben, és érvényesítenek azok kiválasztásánál és értékelésénél. Dolgozatomban ezeknek az elvárásoknak a vizsgálatára,

elemzésére vállalkozok. A feldolgozott irodalmak a munkaerővel szemben számos követelményt fogalmaznak meg. A szerzők kiemelik a szakmai alkalmasságot, a motiváltságot, a követelményeknek megfelelő személyes tulajdonságokat, a képzettséget, az önállóságot, a hatékonyságot, a problémamegoldó képességet, a kommunikációs készséget. A megfogalmazott elvárások szerteágazóak, többféle tulajdonságot, személyiségjegyet feltételeznek. Az irodalmi adatok, a szerzői megfogalmazások csak részben épülnek tudományos kutatási eredményekre.

Az agrárgazdaságban bekövetkezett változások az emberi erőforrás gazdálkodás feladataira, a munkaerővel szemben támasztott követelményekre is hatottak. Az alkalmazottak számának csökkenése az emberi tényezők és képességek felértékelődését eredményezte. Különösen igaz ez az agrárágazatban, ahol a legfejlettebb technológia alkalmazása mellett sem nélkülözhető teljes mértékben az emberi munkaerő, az elvégzett munka minőségét alapvetően a munkát végző egyén felkészültsége, képességei határozzák meg. Számos forrás szerint a termelő ágazatokban, így az agrárgazdaságban is, csökken a foglalkoztatottak száma. Bizonyos vélemények szerint a fejlett országokban rövid időn belül 20 százalék alá csökken majd azoknak az aránya, akik konkrét termelő munkát végeznek és nem a szolgáltató szektorban dolgoznak. Ez a tendencia még inkább előtérbe helyezi az emberi erőforrások jelentőségét.

Kutatómunkámat vezetői körben végzett adat-felvételezésre építettem. Azokat a vezetői értékítéleteket vizsgáltam, amelyek az alkalmazottakkal, munkatársakkal szemben megfogalmazott elvárásokat befolyásolhatják, kialakítják. Vizsgálataim ennek megfelelően funkcionális jellegűek, mert arra keresnek választ, hogy a vezetői követelmények milyen feladatokat jelentenek az emberi erőforrás menedzsment területein. Másrészt a kutatás empirikus, mivel vállalati adatokból indul ki és azok feldolgozása, elemzése révén kíván tudományosan megalapozott következtetéseket levonni.

Vizsgálataim témája a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által kidolgozott „*A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálta az agrárgazdaságban*” című kutatási struktúrában belül az emberi erőforrás menedzsment kérdésköréhez kapcsolódik és közvetlenül a munkaerő kiválasztás témakörébe illeszthető.

Vizsgálataimat kérdőíves interjúra és vállalati adatgyűjtésre építettem. A kérdőívben minden vizsgált problémára önálló kérdéseket tettem fel. Az egyes kérdéseknél előzetesen megadtam azokat a tényezőket, amelyeket az interjúalanyoknak minősíteniük kellett. A vizsgálatok alapadatait a kérdőív minősítései jelentik. Ezekre az adatokra építve, a szervezeti paraméterek, és az interjúalanyok személyes jellemzői alapján szakmai elvárás-,

személyiség elvárás-, munkaelvárás-, munkaerő kiválasztás-, kommunikációs- és motivációs vizsgálatokat végeztem. Tudományos munkám során a nem véletlen mintavételi eljárások közül a kvóta szerinti kiválasztást alkalmaztam. Az eljárás folyamán előre megadtam a kérdezőbiztosoknak a minta összetételét – előre rögzítettem a megoszlási viszonyszámokat –, de az egyes mintaelemek kiválasztása véletlen módszerrel történt. Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach Alpha mutatót képez, mely eldönti a kérdőív megbízhatóságát. A mutató értéke 0,8963 volt, mely az előírt 0,7-es minimum értéknél nagyobb. Ezért az adatokat megfelelőnek tekintettem a későbbi vizsgálataimhoz. A fősokaság nagysága 600 vezető beosztású személy volt, mely adatok normális eloszlást mutattak. A minta sokaságot induktív elemzéssel vizsgáltam, mivel a kapott eredményeket a célsokaságra kívántam vonatkoztatni. Szignifikancia vizsgálataimat az SPSS 10.0 szoftver Base programcsomagjával végeztem el. A program kiszámolta a változók közötti különbségek átlagát, szórását, standard hibáját és megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közötti különbség szignifikanciaszintjét. Vizsgáltam továbbá, hogy a vezetők iskolai végzettsége, életkora, beosztása, neme a szervezetek működési formája, üzemmérete, illetve tevékenységi profilja alapján alkotott csoportok között van-e szignifikáns különbség. Ehhez az egy szempontos varianciaanalízist alkalmaztam. Az adatokra úgynevezett modellegyenleteket állítottam fel. Azt vizsgáltam, hogy a minták középértékei közötti kezelés hatása okozta variancia nagyobb-e a mintavételezésből származó véletlen hatás okozta hibavariancia értékénél. A döntést F-próba segítségével hoztam meg. Az F próbában mindig a kezelés okozta variancia áll a számlálóban, mert azt vizsgáljuk, hogy ez a variancia nagyobb-e a véletlennek tulajdonítható hibavariáciánál (SPIEGEL, 1995). Egyoldali próbát végeztem, azaz a H_0 -t elfogadtam, ha $F_{\text{számított érték}} \leq F_{\text{táblázatbeli érték}}$. Ellenkező esetben elvettem a nullhipotézist és törekedtem a számszerűsítésére ott, ahol a kezeléspárok között szignifikáns különbség mutatkozott a P érték alapján.

6. SUMMARY

Based on the processing and analysis of theoretical data as well as empirical data gained from surveys, the dissertation aims to reveal the norms and expectations of the managers of organizations involved in agricultural economics towards their employees. In the course of the analysis of survey results, I attempted to reveal correlations and draw conclusions which can effectively contribute to the successful management of HR leadership tasks. I defined the managerial norms, expectations and requirements towards employees on the basis of actual corporate data collection.

In the *Introduction* to my dissertation, I present the basic assumptions which served as the starting point for my survey. These assumptions are connections and axioms, their justification or refusal is not the aim of my dissertation, I accepted them as facts. In addition to the general objectives of my dissertation, I also defined further secondary aims to deal with the tasks and results of the surveys in the specific topic fields.

Through the systematization, processing and analysis of the sources from the literature I concluded that the authors evaluate the basic tasks of human resources management in similar ways, with differences only in the interpretation the concepts of the specific subtasks, which, however, does not result in a significant variance. On the basis of different aspects and approaches, different fields are highlighted and evaluated as dominant. In terms of human resources issues, it is the responsibility of managers to evaluate the aptitude of their colleagues and thus utilize their work in the most efficient and goal-oriented way possible. In addition, the coordination and harmonization of the requirements and needs of the given fields of work on the one hand, and the knowledge, abilities and attitudes of the employees on the other, are also considered managerial responsibilities. In each case, decisions have to be made by the managers, i.e. employee selection and performance evaluation remain managerial tasks. However, selection has to be preceded by the definition of requirements. Thus, selection means the identification of the most “apt” person for the given field of work. The human resources-related tasks of the manager are the facilitation of the efficient utilization of humans as special resources, the exact definition of fields of work and requirements, i.e. ensuring that the suitable person is at hand at the suitable time and place. From the managerial perspective, the selection of the most “apt” colleagues for the given task or field of work and providing the work force are the central issues of human resources management. According to relevant technical literature, in a growing number of organizations selection methods seem to be diverging from the conventional procedure of selecting

employees according to a pre-defined, exactly described field of work. Nowadays, the main stress is shifting towards the employee's expected skills of adaptation and change, as well as his/her ability to cope with new tasks and roles. The basis for selection is the definition of requirements as regards the work force. At the point of the establishment of requirements, the tasks to be carried out and the work to be done have to be considered in the first place, but a number of other factors play important roles as well.

Expectations reflect what employers expect from their employees in return for their salaries, and the possibilities of work, and what employees expect from their employers in return for their work and contribution. Expectations are integrated into work relations, they determine the level of motivation and devotion of employees, and affect their work moral and level of satisfaction. In terms of requirements, some of the authors talk about a "psychological contract", referring to the fact that an agreement on the expectations only exists in the minds of the people concerned, and no actual agreement has been made. They represent an area of work relations which cannot be exactly defined and measured. According to one of the approaches, expectations basically express the combination of beliefs arising from the attitudes of employers and employees towards each other. Others suggest that expectations involve the beliefs attached to promises given, received or presumed. According to these opinions, expectations express the ways in which organizations and their members interpret the promises and commitments of both employers and employees. With respect to the complexity of the issue, in my dissertation I am only going to deal with the expectations of managers towards their employees, since the consideration of all factors would go far beyond the volume limits of the dissertation.

Managerial expectations include all the norms and requirements of managers concerning the selection and evaluation of their employees. In my dissertation I undertake the examination and evaluation of these expectations. The processed technical literature sources define a number of expectations towards the work force. The authors generally emphasize the importance of professional aptitude, motivation, personal characteristics in accordance with the given requirements, education, independence, effectiveness, problem solving and communicational skills. The expectations are diverse, they imply different characteristic features. Literary data and the definitions of the authors are only partly based on scientific research data.

The changes in agricultural economics have influenced the tasks of human resources management and the requirements concerning the work force. As a result of the decrease in the number of employees, human factors and abilities have gained on importance. This is

especially true of agriculture, where not even the application of ever so up-to-date technologies can take the place of human work force, since the quality of the work is basically determined by the expertise and abilities of the worker. According to a number of sources, the number of employees is decreasing in the production sector, thus in agriculture as well. According to certain opinions, the number of actual production workers is expected to fall below 20 % in industrialized countries in the near future. This tendency stresses the importance of human resources even further.

My research is based on data collection among managers. I examined the value judgements which can influence and determine the expectations towards employees and colleagues. Consequently, my surveys are functional, since they are to reveal what specific managerial tasks are required in the field of human resources management. On the other hand, the survey is also empirical, since it is based on corporate data and attempts to draw scientific conclusions through the processing and analysis of those data.

My research fits in the departmental research strategy plan of the Department of Management Science at the University of Debrecen (*"A Functional Survey of Corporate Management in Agricultural Organizations"*). My investigations are integrated into the subarea of human resources management, more specifically, the selection of employees.

The surveys are based on questionnaire-based interviews and corporate data collection. The questionnaires contain individual questions for each of the investigated problem areas. In the case of the specific questions, I provided the aspects to be evaluated by the interviewees in advance. The results of the questionnaires provide the basis for my survey. On the basis of these data together with the organizational parameters and personal characteristics of the interviewees, I investigated professional-, personality-, and work expectations, work force selection, communication and motivation. I applied the method of non-random sample taking, more closely that of quote selection. In the course of data collection I familiarized the interviewees with the composition of the sample – I recorded the distributional ratios in advance –, but the specific sample elements were selected randomly. I tested the reliability of the data by means of reliability analysis. The analysis calculates a Chronbach Alpha index, which determines the reliability of the sample. The value of this index was 0.8963, which is higher than the prescribed minimum value of 0.7. Consequently, I found the data appropriate for further investigations. The core population consisted of 600 managers, whose data showed a normal distribution. I examined the sample population by means of inductive analysis, since I wanted to reflect the results to the target multitude. For the significancy analysis I used the *Base* program of the SPSS 10.0 software. The program calculated the average difference, scatter, standard error of variables and– considering standard free rank –

, the significant rate of the difference of the variables based on the calculated “t” value. I also examined if there is a significant difference between the groups defined by their qualification, age, position, gender, the operational form, size, and activity profile of the organizations. For this, I applied the method of one-factorial variant analysis. I set up so called model equations for the data. I examined if the variance caused by the treatment among the averages of the samples is higher than the error variance caused by random effects arising from sample-taking. I made the decision with the help of the F-test. In the F-test the variance caused by the treatment is always in the numerator, since we examine if this variance is higher than the error variance attributable to random effects (SPIEGEL, 1995). I conducted a one-sided test, i.e. I accepted the H_0 if $F_{\text{calculated value}} \leq F_{\text{table value}}$. Otherwise I refused the zero hypothesis and strived for numerical results where there was a significant difference between the treatment pairs on the basis of the “P” value.

7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

- ☞ Értelmezésem szerint az elvárások mindazoknak a normáknak, követelményeknek, kötelezettségeknek és várakozásoknak az összessége, amelyet a szervezet tagjai fogalmaznak meg egymással és a szervezettel szemben. Az elvárások egy része csupán az érintettek tudatában létező, hallgatólagos megállapodás. Az elvárások kialakulása egy többoldalú, dinamikus folyamat eredménye. Több oldalú, mert beszélhetünk vezetői elvárásokról a beosztottakkal szemben, illetve a beosztottak elvárásáról a vezetőkkel szemben. A szervezetek is fogalmaznak meg elvárásokat a szervezeti tagokkal szemben, és az alkalmazottaknak is vannak elvárásaik a szervezettel szemben. Az a folyamat, amelyben az elvárások megfogalmazódnak, dinamikusnak tekinthetők, azaz állandó mozgásban vannak, és az idő függvényében állandóan változnak.
- ☞ A szakmai elvárás vizsgálatok eredményei alapján megállapítottam, hogy a vezetők az olyan beosztottakat értékelik többre, akik feladataikat a munkakörnek megfelelően végzik, felismerik az esetleges problémákat és képesek meg is oldani azokat. Lényegesnek tartják ugyanakkor a változó munkakörhöz történő alkalmazkodás képességét is. A vezetők véleménye szerint fontos, hogy az alkalmazottak megfelelően informáltak legyenek a vállalati eseményekről és fejleményekről, annak érdekében, hogy ők is jobban meg tudják ítélni a szervezetnél kialakult mindenkori helyzetet.
- ☞ Kimutattam, hogy a szakképzettség nem elsődleges fontosságú elvárás. A szakképzettségnél fontosabb követelménynek minősítik a feladat- és problémamegoldó képességet, valamint a munkakörnek való megfelelést. Ez az értékítélet elsősorban a közép- és felsőszintű vezetőket jellemzi, míg az alsószintű és az idősebb korosztályba tartozó vezetők a szakképzettséget fontosabb elvárásnak minősítik. Meglepő az informatikai ismeretek követelményének alacsony értékelése.
- ☞ A személyiséggel kapcsolatos elvárás vizsgálatok eredményei arra utalnak, hogy a vezetők értékítéletében a vállalati (szervezeti) eredményességet közvetlenül befolyásoló és meghatározó tulajdonságok kapnak kiemelt jelentőséget. A megbízhatóságot, a lojalitást, a rátermettséget és a kreativitást minősítették a legfontosabb személyiség tulajdonságnak. Ezek a tulajdonságok a munka

hatékonyágát, eredményességét befolyásoló jellemvonások, melyek meghatározhatják a szervezeti teljesítményeket is.

Szervezeti paraméterek alapján elvégzett elemzések azt mutatják, hogy a kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek vezetői inkább teljesítmény- és feladat orientáltak. A nagyobb szervezetek vezetői pedig azokat a tulajdonságokat értékelték, amelyek az emberi kapcsolatok területén fontosak.

- ☞ A munkatársak személyiségével kapcsolatos elvárásokat a vizsgálatok eredményei szerint számos tényező befolyásolja, úgy mint a szervezet mérete, a vezető beosztása, - kora, - neme és – iskolai végzettsége. Összességében azonban megállapítottam, hogy a vezetők a megbízható, lojális, rátermett, kreatív, nagy munkabírású, csapatmunkára alkalmas beosztottakat tekintik az elvárásaiknak leginkább megfelelő személyeknek.
- ☞ A munkaelvárás vizsgálatok eredményeiből azt a következtetést vontam le, hogy a vizsgált vezetők a teljes önállóságot nem tartják a legfontosabb elvárásnak, sőt ezt az önállósági szintet csak közepesen fontosnak vélik. A legjobban preferált önállósági szint az, amikor a beosztott csak probléma esetén kér eligazítást, de egyébként önállóan dolgozik. A teljesen önálló beosztottak vezetési szempontból problémaforrásnak tekinthető, mivel nehezebben irányíthatóak, túlzott önállóságuk több szervezési és összehangolási feladatot jelenthet a vezető számára.
A viselkedési normák vizsgálati eredményei arra utalnak, hogy a legfontosabb vezetői követelmény a fegyelmezettség és a jó munkahelyi légkör. A női vezetők körében a jó megjelenés és az udvariasság is fontos viselkedési normának minősül, míg a férfi vezetők a fegyelmezettséget, a figyelmességet és az engedelmességet ítélik fontosabbnak.
- ☞ A munkaerő kiválasztás vizsgálatának eredményei szerint a vezetők leginkább szakmai kapcsolataik felhasználásával és pályáztatás útján keresnek új munkaerőt. Nem meghatározó a munkaügyi központok igénybe vétele. A belső forrásokat jobban kihasználják, jelentősebbnek látják a vizsgálatban szereplő külső források többségénél. Az új munkaerő kiválasztásával kapcsolatban a vezetők meghatározó fontosságúnak tartják, hogy a pályázó milyen szakmai gyakorlattal rendelkezik, lényegesnek tekintették a pályázó kapcsolatrendszerének kiterjedtségét, nem lényegesnek pedig a személyes- és magánéleti jellemzőkre vonatkozó információkat.

- ☞ A szóbeli kommunikációban a vizsgálatok eredménye szerint a beszédkésztség a beszédértés a legfontosabb kommunikációs elvárások. A beszédkésztség az információ átadásának, míg a beszédértés az információ vételének a képességét jelenti. Ezeket a tényezőket a megkérdezettek közel azonos fontosságúnak ítélték. Ezek az eredményeim részben ellentmondásban vannak azokkal az irodalmi adatokkal, amelyek arra utalnak, hogy a kommunikációkban közölt információ megértése elsősorban a fogadó értelmezésétől függ. Az eredmények szerint a vezetők viszont nem csak azt várják el a beosztottaktól, hogy a kommunikációban közölt információt megértsék, hanem azt is, hogy képesek legyenek azok továbbítását, átadását is eredményesen megvalósítani.

- ☞ Az írásbeli kommunikáció vizsgálatánál az egyértelműség, a szövegértés, és a szöveg érthetőség azaz az információ adás- és vétel képességét jelölik meg fontos követelményként. A kommunikációs képességek fontosságát a legfiatalabb korcsoport – a 35 év alattiak – értékelte a legfontosabbnak. A tömörséget a legidősebb korosztály minősítette a legfontosabb képességnek az írásbeli kommunikáció esetében.

- ☞ A motivációs vizsgálatokhoz öt motivációs szintet definiáltam. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a negyedik, „jól motivált” szintet értékelik a legmagasabbra. Az „erősen motivált” beosztottakat – annak ellenére, hogy ez egy magasabb motivációs szint – már alacsonyabb pontértékekkel minősítették. Az erősen motivált, túl ambíciózus munkatársakban a vezetők több konfliktusforrás-, túlzott rivalizálás veszélyét látják. Az erősen motivált szintet a legfiatalabb, főiskolai végzettségű, középvezetői csoport értékelte a legmagasabb pontszámmal. A 43-55 év közötti, azaz a középkorú, egyetemi végzettségű felsőszintű vezetői csoport értékelésében az erős motiváció kifejezetten negatív megítélésű, a „jól motivált” szinthez viszonyítva. A motivációs értékítélet ellentmondását jól tükrözi, hogy az alacsony motiváltságot jelentő szinteket elfogadhatatlannak minősítették. A szervezetek jellemzői szerinti vizsgálat szerint az erősen motivált alkalmazott kevésbé elfogadottnak számít, mégis csaknem ugyanolyan fontossággal jellemezték a szervezetek vezetői, mint a „jól motivált” szintet.

8. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetemet fejezem ki mindazoknak, akik a kutatások kezdetétől támogatást nyújtottak a doktori munkám sikeres teljesítéséhez és az értekezésem összeállításához.

Mindenek előtt köszönöm Dr. Nagy János rektor úrnak a doktori dolgozat megírása során nyújtott támogatását és segítségét.

Köszönöm az Interdiszciplináris Társadalom- és Agrártudományok Doktori Iskola vezetőjének Dr. Szabó Gábor egyetemi tanárnak kutatói munkám folyamán tanúsított korrekt, segítő magatartását.

Külön köszönet Dr. Berde Csaba egyetemi docens, témavezetőm szakmai irányítását, a munkámhoz való kreatív gondolatait, támogatását, biztatását.

Köszönetet mondok a Vezetéstudományi Tanszék valamennyi dolgozójának – különösen Dr. Juhász Csilla egyetemi adjunktusnak - is a munkám során tanúsított rendkívül pozitív magatartásáért, szakmai véleményéért.

Köszönettel tartozom a Gazdaságelemzési és Statisztikai Tanszék támogatásáért. Elsősorban Dr. Erstey Imre tanszékvezető úrnak, a statisztikai módszerek kialakításához adott tanácsait, valamint azt, hogy támogatta kutatói munkámat. Külön köszönöm Dr. Balogh Péter egyetemi adjunktusnak a dolgozat módszertani részéhez, az adatok statisztikai elemzéséhez nyújtott iránymutatásait és tanácsait.

Köszönöm mindazon szervezetek vezetőinek türelmét és támogatását, akik az adatlapok kitöltésével segítségemre voltak.

Köszönöm bírálóimnak Dr. Vizard Károly egyetemi tanárnak és Dr. Nagy Tibor egyetemi tanárnak, hogy az opponencia fáradtságos munkáját elvállalták, munkámat javaslataikkal, véleményeikkel támogatták, amely nagymértékben segítette értekezésem véglegesítését.

Köszönöm kollégáimnak Kurczina Mariannak és Győri Borbálának a dolgozat technikai elkészítésével kapcsolatos– illetve Fekete Annának az angol fordításban nyújtott segítségét.

Végül, de nem utolsó sorban szeretném megköszönni kisfiam Bartha Ádám és édesapám Tóth István türelmét és lelki támogatását, amelyet az értekezés elkészítése alatt nyújtottak.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ADOBOR, H. (2005): Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research* 58. évf. 3. sz. 330-337.p.
2. ALMEIDA-SANTOS, F. – MUMFORD, K. (2005): Employee training and wage compression in Britain. *Manchester School* 73. évf. 3.sz. 321-342.p.
3. ARMSTRONG, M. – MURLIS, H. (2005): Javadalmazás – menedzsment. HayGroup. Budapest 54-81.p.
4. ARTHUR, J. B. (1994): Effects of human-resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37. évf. 3. sz. 670-687.p.
5. BÁBOSIK M. (2005): A pszichológiai szerződés. In: ARMSTRONG, M. – MURLIS, H. (2005): Javadalmazás – menedzsment. HayGroup. Budapest 63-65.p.
6. BAKACSI GY. - BOKOR A. - CSÁSZÁR CS. - GELEI A. - KOVÁTS K. - TAKÁCS S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest. 43-50., 156-158.p.
7. BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 11.p.
8. BENEDEK T. (2002): Milyenek a magyar vezetők? *Vezetéstudomány* XXXIII. évf. 11. sz. 53-55.p.
9. BERDE CS. (1999): Az emberi erőforrás-menedzsment vezetői feladatai. Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok. Debrecen. 166.p.
10. BERNIER, C. (1999): Transformation of work and new model of qualification/training *Relations Industrielles - Industrial Relations* 54. évf. 1. sz. 51-79.p.
11. BIRKENBIHL, V. F. (1999): Sikertréning, Trivium, Budapest. 122-146.p.
12. BŐGEL GY. – SALAMONNÉ H. A. (1998): Vállalati stratégia alkotás Magyarországon: Jelenségek és kérdőjelek. *Vezetéstudomány*. XXIX. évf. 12. sz. 1-7.p.
13. BUCHEL, F. - POLLMANN-SCHULT, M. (2004): Overeducation and human capital endowments. *International Journal of Manpower* 25. évf. 2. sz. 150-166.p.

14. BUDAY SÁNTHA A. (2001): Agrárpolitika – vidékpolitika. Dialóg Campus. Budapest – Pécs 185.p.
15. CARELL, M. – ELBERT, N. – HATFIELD, R. (1999): Human Resource Management. Strategies for Managing in a Drives Workforce. 6-th Ed. New York, Dryden Press. 113.p.
16. CARELL, M. – ELBERT, N. – HATFIELD, R. (2000): Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce.The Dryden Press, Orlando
17. CARREL, M. – KUZMITS, F. – ELBERT, N. (1989): Personnel Human Resource Management. Macmillan Publishing Company. 4.p.
18. CHAKO, T. I. (1997): Technological and human resource management in addressing perceived competitiveness in agribusiness firms. Agribusiness: an international Journal. Vol. 13 1-2., 93-105.p.
19. CHIKÁN A. (2000): Vállalati gazdaságtan. Aula Kiadó Budapest, 253-285. p.
20. COWLEY, E. - FARRELL, C. - EDWARDSON, M. (2004): Affective expectations and uncertainty orientation: When do affective expectations stop influencing affective reactions? Advances in Consumer Research, Advances in Consumer Research 31. évf. 31. sz. 140-141.p.
21. CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest. 90-94.p.
22. De VRIES, M. K. (1996): Leaders who makes a different. European Management Journal. 14/5. 486-493.p.
23. DeVOE, S. E. - IYENGAR, S. S. (2004): Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examinations of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. Organizational Behavior And Human Decision Processes 93 évf. 1. sz. 47-61.p.
24. DIENESNÉ K. E. (1999): Emberi Erőforrás menedzsment. Egyetemi jegyzet. Vider Plusz Bt. Debrecen. 63-65.p.
25. DIENESNÉ K. E. (1999): Kompetencia-modellek alkalmazása a humán-erőforrás menedzsmentben. In: II. Alföldi Tudományos Tájégzdálkodási Napok, Mezőtúr 46-53.p.
26. DOLMÁNY F. – HAJÓS L. – MONOSTORI J. (1999): Az átalakulás hatása a foglalkoztatott munkaerő minőségére. Tiszántúli Tudományos Napok. Debrecen. 158-159.p.

27. DOLMÁNY F. (1999): Az átalakulás hatása a foglalkoztatott munkaerő minőségére. Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok, Debrecen, 18-24.p.
28. DOLMÁNY F. (2000): A települések földrajzi elhelyezkedése és a mikrotérségi munkanélküliség. Régiók vidék- és mezőgazdaság fejlesztése. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. 7. SZIE GMFK, Gyöngyös. 75.p.
29. DORGAI L. - TÓTH E. - HAMZA E. - MISKÓ K. - SZÉKELY E. (2000): A mezőgazdasági foglalkoztatás és alternatív lehetőségei. Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII, Budapest. 13. szám. 90. p
30. DÖMÖTÖR J. (2001): Vállalkozási ismeretek. Agrárszakoktatási Intézet, Budapest. 133-139.p.
31. DRUCKER, F. (1993): Die zukunft Managen. Office Management 11. 44-46.p.
32. ELBERT, N. – KAROLINY M-né – FARKAS F. – POÓR J. (2001): Személyzeti/ emberi erőforrás-menedzsment kézikönyv, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 68-72.p.
33. ERNST & YOUNG (1992): Amit a vezetésről tudni érdemes. Park Könyvkiadó, Budapest, 56-63.p.
34. FARKAS F. - KAROLINY M.-né - POÓR J. (1997): Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 290-294. p
35. FARKAS F. – KAROLINY M-né – POÓR J. (1994): Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment. KJK. Budapest, 29.p.
36. FAYOL, H. (1918): Administratios industrielle et générale. Dupon, Paris.
37. FAYOL, H. (1984): Ipari és általános vezetés. KJK. Budapest
38. FERRIS, G. R. - HOCHWARTER, W. A. - BUCKLEY, M. R. - HARRELI-COOK, G. - FRINK, D. D. (1999): Human resource management: Some new directions. Journal of Management, 25. évf. 3. sz. 385-415.p.
39. GÁLYÁSZ J. – NAGY T. – BERDE CS. (2000): Az agrárgazdaság programozott fejlesztésének egy lehetséges útja a Debreceni Agrárpark (DAP). In: A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései. Nemzetközi tanácskozás, Debrecen, 34-38.p.
40. GANGL, M. (2003): The only way is up? Employment protection and job mobility among recent entrants to European labour markets. European Sociological Review 19. évf. 5.sz. 429-449.p.

41. GÁSPÁR K. (1995): Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. JPTE. Pécs, 23-27.p.
42. GILBERTH, F.B. (1911): Motion Study. D. Van Nostrand, New York.
43. GOMEZ-MEJIA, R. L. – BALKIN, D. B. – CARDY, L. (1998): Managing Human Resources. Prentice Hall. 2.p.
44. GUEST, D. E. (2001): Human resource management: when research confronts theory. International Journal of Human Resource Management. 12.évf. 7.sz. 1092-1106.p.
45. GUEST, D., - CONWAY, N. (1997): Employee Motivation and the Psychological Contract IPD, London, Issues on People Management Paper. 21.sz.
46. GYÖKÉR I. (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 15-24.p.
47. HAJÓS L. – DOLMÁNY F. (2002): A munkaerőforrás hazai problémái. In: A mezőgazdasági termelés és erőforrás biztosítás ökonómiája. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. SZIE GMFK, Gyöngyös. 4. kötet. 263-268.p.
48. HAJÓS L. (1998): A munkaerő mennyiségi növelésének lehetőségei Magyarországon. Gazdálkodás, XLV. évf. 3.sz. 15-23.p.
49. HAJÓS L. (1999): Munkaszervezés. GATE GTK HEM, Gödöllő. 131.p.
50. HAJÓS L. (2001): Präventionsstrategie, Sicherheits und Gesundheitschutz in land- und forswirtschaftlichen Kleinbetrieben. Probleme und Lösungsansätze. IVSS-Sektion Landwirtschaft, Kasel. 35.p.
51. HALABY W. J. (1994): Strategic Compensation, A Human Resource Management Approach. Prentice Hall Upper Saddle River, N. J. 5. 28-29. p.
52. HAMANN, R. (2004): Corporate social responsibility, partnerships, and institutional change: The case of mining companies in South Africa. Natural Resources Forum 28. évf. 4. sz. 278-290.p.
53. HAMZA E. - MISKÓ K. - TÓTH E. (2001): Az alkalmazkodó készség és a rugalmas foglalkoztatási formák szerepe az agrárgazdaságban. Agrárgazdasági Tanulmányok 2. sz., Budapest, 23-31.p.
54. HANDY, CH. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Budapest. Mezőgazdasági Kiadó, 163.p.

55. HARMADYOVA, V. (1997): Occupational mobility in the transformation process of Czech and Slovak society. *Sociologia* 29. évf. 5.sz. 505-536.p.
56. HARRIS, R. L. - REID, R. S. - McADAM, R. (2004): Consultation and communication in family businesses in Great Britain. *International Journal of Human Resource Management* 15. évf. 8. sz. 1424-1444.p.
57. HARRISON, J. - ST. JOHN, C. (1998): *Strategic Management of Organizations and Stakeholders Concepts and Cases* South-Western College Publication, 90.p.
58. HAYS, J. M. - HILL, A. V. (2001): A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal Of Operations Management* 19. évf. 3. sz. 335-349.p.
59. HITT, W.D. (1990): *A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez.* OMIKK, Budapest, 43-48.p.
60. HUANG, T.C. (2001): Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower* 22. évf. 7-8. sz. 736-747.p.
61. HUSZTI (2002): A férfi és női tulajdonos-vezetők sajátosságai. *Korszerű vezetés. BME-OMIKK.* 9. sz. 43-49.p.
62. INGLEDEW, D. K. - WRAY, J. L. - MARKLAND, D. - HARDY, L. (2005): Work-related goal perceptions and affective well-being. *Journal of Health Psychology* 10 évf. 1. sz. 101-122.p.
63. INTERNET 1: *Menedzsment Fórum* (2004): Nem kell a cégeknek az idősebb munkavállaló. <http://www.mfor.hu/cikkek/printerfriendly.php?article=17201>
64. INTERNET 2: Paul Barrett: *ASSESSING the Reliability of Rating Data* <http://www.pbarrett.net/rater.pdf>
65. JUHÁSZ CS. (1999): Vezetői, dolgozói motiváltság összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban. II. Alföldi Tudományos Tájékozódási Napok, Mezőtúr. 43-48.p.
66. JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. *Doktori értekezés.* Debrecen. 84-105.p.
67. JUHÁSZ G. (2001): Dél-Dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások humán erőforrás vizsgálata. Az érdek és érdekelttség érvényesülése a dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozásokban. Kaposvár 115-116.p.
68. KAROLINY M.-né – FARKAS F. – POÓR J. – LÁSZLÓ T. (2003): *Nemzetközi menedzsment.* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest. 223-224. p.

69. KELLY, A. – GRIMES, T. (1993): A menedzsment elvei. ACCA Hungary Kft. Budapest 125-137.p.
70. KISS A. – MANCZEL J. – PINTÉR L. – VARGA K. (1983): Statisztikai módszerek alkalmazása a mezőgazdaságban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 138-153.p.
71. KISS PÁL I. (2001): Humán Erőforrás Menedzsment, Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, 7.p.
72. KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezet pszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 294-315. p.
73. KOCSONDI J. – LAKNER Z. (1997): Az agrárvállalkozások helyzete és stratégiai primer vizsgálatokban. Gödöllői Agrártudományi Egyetem GTK Tudományos Közlemények 1. „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben” I. kötet, Gödöllő, 219-223. p.
74. KOGAN, I. – UNT, M. (2005): Transition from school to work in transition economies. European Societies 7. évf. 2. sz. 219-253.p.
75. KONCZ I. (1992): Személyügyi tevékenység a munkaszervezetekben, 2. füzet: A személyügyi tevékenység tartalma és funkciói, Aula Kiadó, Budapest, 57-59 p.
76. KOVÁCS I. (2000): Statisztika. Szent István Egyetem Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar jegyzete. Gyöngyös. 78-131.p.
77. KOVÁCS T. (1999): A magyar mezőgazdaságban bekövetkezett alapvető változások és hatásai 1990-től napjainkig. V. Tudományos Fórum. Keszthely. 301.p.
78. KÖRÖSI, K. (1998): A kiválasztásról I-II., Humánpolitikai Szemle, IX. évf. 9-10. sz.
79. KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (1993): Magyar Statisztikai Évkönyv 1993, KSH, Budapest.
80. KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2003): A mezőgazdaság strukturális változásai a kilencvenes években. KSH, Budapest 7-11.p.
81. KRAIZBERG, E. - TZINER, A. - WEISBERG, J. (2002): Employee stock options: Are they indeed superior to other incentive compensation schemes? Journal Of Business And Psychology 16. évf. 3. sz. 383-390.p.
82. KRISZT – VARGA – KENYERES (1997): Általános statisztika II. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 65-93.p.
83. KRUGER, H. (2003): Vocational training. The German model and gender. Berliner Journal für Soziologie 13. évf. 4.sz. 497.p.

84. LÁSZLÓ GY. (1995): Emberierőforrás-gazdálkodás és munkaerőpiac. JPTE, Pécs, 12-25.p.
85. LEAP, T. L. – CRINO, M. D. (1990): Personnel / Human Resources Management, Macmillan Publishing Company, 11-17.p.
86. LEUVEN, E. – OOSTERBEEK, H. – SLOOF, R. - van KLAVEREN, C. (2005): Worker reciprocity and employer investment in training. *Economica* 72. évf. 285. sz. 137-149.p.
87. LEUVEN, E. (2005): The economics of private sector training: A survey of the literature. *Journal Of Economic Surveys* 19. évf 1. sz. 91-111.p.
88. LÉVAI Z. (1992): A személyügyi szervezetek megjelenési formái. *Munkaügyi Szemle*. 17.p.
89. LINE, M. B. (1994): How to demotivate staff; a brief guide. In: *Library Management*. 13.sz. 78-86.p.
90. LINSEISEN, H. – BODMER, U. – WAGNER, P. (2000): Importance of the entrepreneur's qualification for the review of credit standing. *Berichte Uber Landwirtschaft* 78. évf. 2.sz. 262-281.p.
91. MAGDA S. – HELGERTNÉ SZABÓ I. – TÖRCSVÁRI ZS. (1992): A változó mezőgazdaság és a munkaerő. *Gazdálkodás*, XXXVI. évf. 4. sz. 22-37. p.
92. MAGDA S. (2003): A munkahelyi tényezők változása. *Gazdálkodás*, XLVIII. évf. 8. sz. 50-60. p.
93. MARCHINGTON, M. - GRUGULIS, I. (2000): 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management* 11. évf. 6. sz. 1104-1124.p.
94. MARTIN, H. P. - SCHUMANN, H. (1998): A globalizáció csapdája. Támadás a demokrácia és a jólét ellen. *Perfekt Kiadó, Budapest*, 12-17.p.
95. McKENNA, E. – BEECH, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. *Panem Kft., Budapest*. 11-15.p.
96. MESZÉNA GY. – ZIERMANN M. (1981): Valószínűségelmélet és matematikai statisztika *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*. 53-120.p.
97. MINER, I. B. – MINER, M. G. (1977): *Personnel and Industrial Relations*. Macmillan Publishing Corporation. 4.p.

98. MINTZBERG, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review, 7-8.sz. 52-63.p.
99. MITCHELL, T. R. (1997): Matching motivational strategies with organizational contexts; Research In Organizational Behavior, VOL 19, 57-149.p.
100. MIZRAHI, S. (2002): Workers' participation in decision-making processes and firm stability. British Journal of Industrial Relations, 40. évf. 4. sz. 689-707.p.
101. MORSE, G. (2003): Why we misread motives. Harvard Business Review, 81. évf. 1. sz. 18.p.
102. MUDRA L. (2000): Üzletviteli tanácsadó. Dunatáj Kiadói Kft., Dunaújváros, 126-131.p.
103. MUMFORD, K. – SMITH, P. N. (2004): Job tenure in Britain: Employee characteristics versus workplace effects. Economica. 71. évf. 282.sz. 275-298.p.
104. NAGY T. (1999): Mezőgazdasági munkaszervezés. Egyetemi jegyzet. DE ATC, Debrecen. 16.p.
105. NEGES, G – NEGES, R. (1998): Vezetésmódszertan, Menedzsment – tréning, Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 173-178.p.
106. NEMES K. (1990): Felsőszintű vállalatvezetők körében végzett üzemszociológiai vizsgálat néhány tapasztalata. Gazdálkodás. XXXIV. évf. 8. sz. 44-46.p.
107. NOVICEVIC, M. M. - HARVEY, M. G. (2004): The political role of corporate human resource management in strategic global leadership development. Leadership Quarterly. 15. évf. 4. sz. 569-588.p.
108. OROSZ I. (1988): Szerkezeti változások a XIX. századi magyar mezőgazdaságban. MTA Történeti Intézet. Budapest. 16.p.
109. PAKURÁR M. – RÁTONYI T. – MEGYES A. (1999): Döntéstámogató crop-modell alkalmazása a mezőgazdasági szaktanácsadásban. Debrecen, 340-346.p.
110. PÁLINKÁS J. - VÁMOSI Z. (1999): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest, 23-27.p.
111. PARKER, C. P. - BALTES, B. B. - YOUNG, S. A. - HUFF, J. W. - ALTMANN, R. A. - LACOST, H. A. - ROBERTS, J. E. (2003): Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. Journal Of Organizational Behavior. 24 évf. 4. sz. 389-416.p.

112. PENSON, J. (1986): Introduction to Agricultural Economics. Prentice – Hall Englewood Cliffs, NJ. 440.p.
113. PFAU E. (1998.): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet. Debreceni Agrártudományi Centrum, Debrecen. 133-165. p.
114. PORTER, M. E. (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, 11-12. sz. 66.p.
115. ROÓZ J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfect Könyvkiadó, Budapest. 217. p.
116. ROUSSEAU, D. - WADE-BENZONI, K. (1994): Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. Human Resource Management, 33.évf. 3.sz. 463-489.p.
117. RYAN, P. (2001): The school-to-work transition: A cross-national perspective. Journal of Economic Literature 39. évf. 1. sz. 34-92.p.
118. RYNES, S. L. - GERHART, B. - MINETTE, K. A. (2004): The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management 43 évf. 4. sz. 381-394.p.
119. SALAMONNÉ HUSZTY A: (2000): Jövőkép – és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest, 35-36.p.
120. SCHEIN, E. (1965): Organizational Psychology, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
121. SCHULTZ, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 13-19.p.
122. SHEEHAN, C. (2005): A model for HRM strategic integration. Personnel Review 34. évf. 2.sz. 192-209.p.
123. SIMS, R. (1994): Human resource management's role in clarifying the psychological contract, Human Resource Management, 33, (3), 373-382.p.
124. SKINNER, C. W. (1969): Manufacturing – The Missing Link in Corporate Strategy. Harvard Business Review. 5-6.sz. 136-145.p.
125. SMITS, W. – ZWICK, T. (2004): Why the business service firms employ fewer apprentices? A comparison between Germany and The Netherlands. International Journal of Manpower. 25. évf. 1. sz. 36-54.p.
126. SOMOGYI F. (1998): A csúcsvezető alapvető kritériumáról Vezetéstudomány XXIX. évf. 12. sz., 19.p.

127. SPIEGEL, M. R. (1995): Statisztika. Elmélet és gyakorlat. Panem – McGraw – Hill, NY. 51-79.p.
128. STEVENS, M. (2001): Should firms be required to pay for vocational training? Economic Journal 111 évf. 473.sz. 485-505.p.
129. SZEMES L. - VILÁGI R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. PTE TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs. 40-44., 95-99., 227-239. p.
130. SZONYI, A. J. - STEINHOFF, D. S. (1989): Kisvállalkozások menedzselésének alapjai, Park Kiadó, Budapest, 30-31.p.
131. SZÚCS I. (2002): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó, Budapest. 150-166.p.
132. TAYLOR, F. W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 184-265.p.
133. TOMCSÁNYI P. (2000): Általános kutatómódszertan, SZIE, OMMI Budapest. 108.p.,226.p.
134. TÓTH E. – DORGAI L. – HAMZA E. – MISKÓ K. – SZÉKELY E. (2000): A mezőgazdasági foglalkoztatás és alternatív lehetőségei. Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII. Budapest. 13.sz. 5-11.p.
135. TÓTH E. (2000): A foglalkoztatási jogviszony és a szociális juttatások módosulása. Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII. Budapest. 11. sz. 63-65.p.
136. TÓTHNÉ SIKORA G. (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242-270.p
137. TSCHUMI, M (2005): Neue und wichtige Trends im Personalwesen = SMM Schweizer Maschinenmarkt, 106. k. 18. sz. 24-28.p.
138. ULRICH L. (1998): Human Resource Champions The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Scholl Press, Boston. 243-250.p.
139. VAN DEN BAN, A. W. (1999): Agricultural development; opportunities and threats for farmers and implications for extension organisations. Journal of Agricultural Education and Extension. 6. évf. 3.sz. 145-156.p.
140. VARGHA A. (2000): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest. 45-73.p.
141. VÉR L. - RÓKA J. (2001): HR-Emberierőforrás-menedzsment felsőfokon Management Kiadó, Budapest 25-33.p.

142. VESZELI T. (2000): Az agrármérnöki szakismeretek jelentősége a magyar vidékfejlesztésben. ATC. Debrecen, 74-77.p.
143. VITÁR Z. (1992): Vezetési tanácsok dióhéjban. ErgoFit Kft. Debrecen. 31-34.p.
144. VÖRÖS J. (1999): Termelési – szolgáltatási rendszerek vezetése. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó. Pécs, 48.p.
145. WILKINSON, A. (1998): Empowerment: theory and practice. Personnel Review 27. évf. 1-2. sz. 40.p.
146. ZALAINÉ P. M. (2002): Az emberi erőforrás gazdálkodás feladatainak vizsgálata mezőgazdasági társas vállalkozásokban. Doktori értekezés. Debrecen
147. ZOLTAYNÉ P. Z. (1999): A magyar menedzserek versenyképessége. Vezetéstudomány. 10. sz. 3-14.p.

ÁBRAJEGYZÉK

1. <i>ábra</i> : A kutatási program struktúrája.....	38
2. <i>ábra</i> : Az interjú felépítése	40
3. <i>ábra</i> : A minta szervezeteinek földrajzi megoszlása.....	50
4. <i>ábra</i> : A minta szervezeteinek működési forma szerinti megoszlása	50
5. <i>ábra</i> : A minta szervezeteinek működési forma szerinti megoszlása a régióban	51
6. <i>ábra</i> : A minta szervezeteinek üzemméret (alkalmazotti létszám) szerinti megoszlása	52
7. <i>ábra</i> : A minta szervezeteinek tevékenységi profil szerinti megoszlása	52
8. <i>ábra</i> : A megkérdezett vezetők nemek szerinti megoszlása.....	53
9. <i>ábra</i> : A megkérdezett vezetők korcsoport szerinti megoszlása.....	54
10. <i>ábra</i> : A megkérdezett vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása	55
11. <i>ábra</i> : A megkérdezett vezetők korcsoport és végzettség szerinti megoszlása	56
12. <i>ábra</i> : A megkérdezett vezetők beosztás szerinti megoszlása	57
13. <i>ábra</i> : A különböző szintű vezetők korcsoport szerinti megoszlása.....	58
14. <i>ábra</i> : A különböző szintű vezetők végzettség szerinti megoszlása	58
15. <i>ábra</i> : A különböző szintű vezetők nemek szerinti megoszlása.....	59
16. <i>ábra</i> : A szakmai-elvárás vizsgálat eredménye	61
17. <i>ábra</i> : A szakmai elvárások vezetői szintek szerint	62
18. <i>ábra</i> : Szakmai követelmények a szervezetek működési formája szerint.....	64
19. <i>ábra</i> : A személyiség-elvárás vizsgálatok eredménye.....	66
20. <i>ábra</i> : Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése a vezetők iskolai végzettsége alapján	68
21. <i>ábra</i> : Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése a vezetők neme alapján	71
22. <i>ábra</i> : A vezetők véleménye beosztottaik személyes tulajdonságairól	72
23. <i>ábra</i> : A vezetők iskolai végzettség szerint véleménye beosztottaik személyes tulajdonságairól.....	75
24. <i>ábra</i> : Az alkalmazottak személyes tulajdonságaival kapcsolatos elvárás vizsgálatok vezetői szintek szerint.....	76
25. <i>ábra</i> : A vezetők nem szerinti véleménye beosztottaik személyes tulajdonságairól.....	77
26. <i>ábra</i> : A vezetők véleménye beosztottaik személyiségi tulajdonságairól az egyes üzemmérethez tartozó szervezetekben	79
27. <i>ábra</i> : Az önálló munkavégzésre vonatkozó vizsgálat eredménye	81
28. <i>ábra</i> : Az önálló munkavégzés megítélése a vezetők iskolai végzettsége szerint.....	82
29. <i>ábra</i> : Az önállóság mértékének megítélése vezetői szintek szerint	83

30. <i>ábra</i> : Az önálló munkavégzésre vonatkozó vizsgálatok korosztályok szerinti eredménye	84
31. <i>ábra</i> : A vezetők véleménye beosztottaik önálló munkavégzéséről az egyes tevékenységi profilhoz tartozó szervezetekben	85
32. <i>ábra</i> : A viselkedési normák vizsgálata.....	86
33. <i>ábra</i> : A viselkedési normák vizsgálata vezetői korosztályok szerint.....	87
34. <i>ábra</i> : A viselkedési normák vizsgálata a vezetők iskolai végzettsége szerint	88
35. <i>ábra</i> : A viselkedési normák vizsgálata vezetői szintek szerint	89
36. <i>ábra</i> : A viselkedési normák vizsgálata vezetők neme szerint.....	91
37. <i>ábra</i> : A viselkedési normák vizsgálata szervezeti formák szerint.....	92
38. <i>ábra</i> : A munkaerő meritési forrásainak vizsgálata vezetői szintek szerint	97
39. <i>ábra</i> : A munkaerő meritési forrásainak vizsgálata a vezetők neme szerint.....	99
40. <i>ábra</i> : A munkaerő meritési bázisainak vizsgálata szervezeti méret szerint	100
41. <i>ábra</i> : Az új munkaerővel kapcsolatos információk fontossága	101
42. <i>ábra</i> : A szóbeli és írásbeli kommunikációs képességek minősítése	105
43. <i>ábra</i> : A szóbeli kommunikációs képességek minősítése korosztályok szerinti bontásban	106
44. <i>ábra</i> : Az írásbeli kommunikációs képességek minősítése korcsoportok szerint	108
45. <i>ábra</i> : A szóbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetők iskolázottsága szerint	109
46. <i>ábra</i> : Az írásbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetői iskolázottság szerint	110
47. <i>ábra</i> : A szóbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetők beosztása szerint .	112
48. <i>ábra</i> : Az írásbeli kommunikációs képességek minősítése a vezetők beosztása szerint	113
49. <i>ábra</i> : A szakmai megbeszélések gyakoriságának vizsgálata.....	114
50. <i>ábra</i> : A szakmai megbeszélések gyakoriságának vizsgálata a betéti társaságoknál....	115
51. <i>ábra</i> : A vezetők igényei a beosztottaik motiváltságát illetően.....	116
52. <i>ábra</i> : Motiváltsági szintekről alkotott vélemények a vezetők iskolázottsága alapján.....	118
53. <i>ábra</i> : Motiváltsági szintekről alkotott vélemények vezetői szintek szerint	119
54. <i>ábra</i> : Motiváltsági szintekről alkotott vélemények a szervezeti forma- (a), az üzemméret- (b) és a tevékenységi profil (c) alapján	121

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

<u>1. táblázat:</u> A munkaerőforrás-biztosítás előnyei és hátrányai.....	21
<u>2. táblázat:</u> Varianciaanalízis táblázat.....	48
<u>3. táblázat:</u> Szakmai követelmények az egyes vezetői korosztályok szerint.....	63
<u>4. táblázat:</u> Személyiséggel kapcsolatos elvárások rangsorai vezetői szintek szerint.....	67
<u>5. táblázat:</u> Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése a vezetők korcsoportjai szerint.....	69
<u>6. táblázat:</u> A beosztottak személyes tulajdonságainak rangsora a vezetői korosztályok szerint	72
<u>7. táblázat:</u> Személyiséggel kapcsolatos elvárások értékelése működési forma szerint.....	78
<u>8. táblázat:</u> A viselkedési normák rangsora szervezeti méret szerint.....	92
<u>9. táblázat:</u> A munkaerő merítési forrásainak vizsgálata	94
<u>10. táblázat:</u> A munkaerő merítési forrásainak vizsgálata működési forma szerint	99
<u>11. táblázat:</u> A munkaerővel kapcsolatos információk jelentőségének megoszlása.....	102
<u>12. táblázat:</u> Az új munkaerővel kapcsolatos információk fontossága üzemméret szerint..	104
<u>13. táblázat:</u> A szóbeli- és írásbeli kommunikációs képességek minősítése szervezeti jellemzők szerint.....	114
<u>14. táblázat:</u> A motivációs szintek értékelése a vezetők korcsoportjai szerint.....	117

MELLÉKLETEK