

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**MULTIDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOMTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: **Dr. Szabó Gábor** MTA Doktora

„Doktori (PhD) értekezés tézisei”

**A HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA
A MEZŐGAZDASÁGBAN**

Készítette:

Zalainé Piros Márta

Témavezető:

Dr. Berde Csaba
a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

DEBRECEN
2002.

BEVEZETÉS

Az emberi tényező felértékelődött a stratégiai kezdeményezésekben, a versenyelőny megszerzésében és megtartásában. A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, szervezeti stratégiai erőforrás. Fejlesztése, működtetése költséges, és jelentős befektetéseket igényel mind a személy, mind a szervezet részéről. Európában az európai integráció folyamán az igazán fontos értékeink és specialitásaink között mindenekelőtt az emberi erőforrás minősége az első. Az új fogyasztói-szolgáltató társadalom létrejötte jelentősen növeli az emberi erőforrások szerepét a természeti erőforrásokkal szemben. Egy vállalatban, illetve vállalkozáson belül négy erőforrással kell számolnia a vezetésnek: pénzügyi eszközökkel, a piaccal, a termelési módszerekkel és az emberi erőforrásokkal. Ma már a vállalat sikeressége szempontjából az emberi erőforrások legalább olyan fontosak, mint a másik három tényező. Hazánkban az elmúlt tíz évben meghatározó társadalmi és gazdasági átalakulás zajlott le. A változások a mezőgazdaságot is alapjaiban érintették. A jelenleg még mindig zajló szerkezetátalakítási folyamatok mezőgazdaságunknak jellemzői, a humán tőkére nagy befolyással bírnak, illetve nagy elvárásokat támasztanak. A termelőszövetkezetek, az állami gazdaságok, valamint a mezőgazdasági feldolgozóipar jelentős része átalakult a privatizáció és a kárpótlás során. Az állami és szövetkezeti tulajdon mellett megjelentek és elterjedtek a különféle magántulajdoni formák és vállalkozási társulások. Korábban egy nagyvállalatként működő, jól menedzselte egység a változásokat követően sok, másként menedzselhető kis egységre szakadt. A mezőgazdaság nagyüzemi gazdálkodásánál elég volt az, ha egy szereplő a gazdaság egy részfeladatához értett. A termékek értékesítését erre szakosodott más cég végezte, a külkereskedelmet pedig központilag tartották kézben. Egy mezőgazdasági szakembertől nem várták el, hogy profi módon menedzselje a megtermelt javak értékesítését. A kisüzemek, magánvállalatok megjelenésével ez a helyzet megváltozott. A mezőgazdász szakembernek magának kell felkészült kereskedőnek, jól informált külkereskedőnek lennie, ha termékeit kedvezően akarja értékesíteni. Következésképpen a mezőgazdasági szférában is megjelenik az igény az új típusú menedzser iránt – aki tud tárgyalni, jó a kapcsolatteremtő képessége, probléma-érzékeny, és kellően kreatív és innovatív –, továbbá a kvalifikált emberi erőforrás gazdálkodásra. Az agrárágazat jelenlegi helyzetében az emberi erőforrás gazdálkodás hatékony felhasználása egyik kitörési pont lehet a jövőben. Az ezen a területen felhasználható új vezetési módszerek, hatékonyabb és gyorsabb képzési lehetőségek már léteznek a pénzügyi szektorban, melyeket a mezőgazdaság helyzetére, igényeire lehet és érdemes adaptálni, illetve továbbfejleszteni. A két terület ismerete határozta meg a témaválasztásomat és

célkitűzéseimet. Dolgozatom ennek az igénynek úgy kíván eleget tenni, hogy felméri, és számba veszi az emberi erőforrás fejlesztés lehetőségeit azzal a céllal, hogy a mezőgazdasági felsőfokú intézmények alap- illetve továbbképzési rendszerében helyet kapjon a mai mezőgazdasági gyakorlat bemutatása, a mai valós fejlesztési igény feltárása. Nemcsak az egyetemről frissen kikerültek számára fontos, hogy képességeiket és az adott munka elvégzéséhez szükséges készségeiket állandóan fejlesszék, hanem azoknak is, akik már több éve dolgoznak, akár egyénileg, akár társas vállalkozásban. Személyiségük folyamatos fejlesztése, tudásuk állandó naprakészen tartása elengedhetetlen valamennyiük számára. Így van ez Nyugat-Európában és Amerikában is, ahol évtizedes hagyománya van az operatív gazdasági irányítók szellemi karbantartásának.

Az elkövetkező időszak lehetőségeinek kihasználása, a mezőgazdasági társas vállalkozások talpon maradása, szervezeti hatékonyságuk növelése elsősorban azon a humán tőke bázison múlik, amely képes arra a szemlélet- és magatartásváltásra, ami a piaci mechanizmusok meghonosodása, gyakorlatba való integrációja szempontjából elsődleges jelentőséggel bír. Vizsgálatom alanyainak a mikro-, a kis- és a közepes mezőgazdasági szervezeteket választottam, mert – megítélésem szerint – az ágazathoz tartozó társaságok jó példát szolgáltatnak arra, hogy az elmúlt évtizedekben elmaradt fejlesztési beruházások – ezek között az emberi tőkébe történő beruházás hiánya, vagy nem kellő hatékonysága milyen hatással volt gazdálkodásukra. A vállalkozásokat irányító elsőszámú vezetők az előbbieken kulcsszerepet játszanak, hiszen az ő szemléletmódjuk határozza meg elsősorban a modern irányítási technikák gyakorlatban való alkalmazását. Ezért interjúim során csak elsőszámú vezetőket kértem fel a válaszadásra.

Dolgozatom fő célkitűzése:

Az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok vizsgálata a mezőgazdasági társas vállalkozásokban (státusz és jövőkép).

Részcélok:

- Az emberi erőforrás gazdálkodás bemutatása.
- Munkaerőforrások eredményességének mérése.
- Vezetői elvárások bemutatása.
- A képzési ösztönzés hatékonyságának mérése.
- A szervezeten belüli és kívüli képzések módszereinek és megítélésüknek bemutatása.
- A teljesítményértékelésre vonatkozó megállapítások ismertetése és elemzése.

- A mikro-, kis- és közepes méretű vállalatok, továbbá a különböző eredményességgel gazdálkodó cégek emberi erőforrás felhasználási gyakorlatának és specifikumainak bemutatása.
- Egy olyan módszer kidolgozása, amely alkalmas a szervezetek különböző végzettségű munkaerő állományának összehasonlítására és a végzettség alapján való értékelésére is.

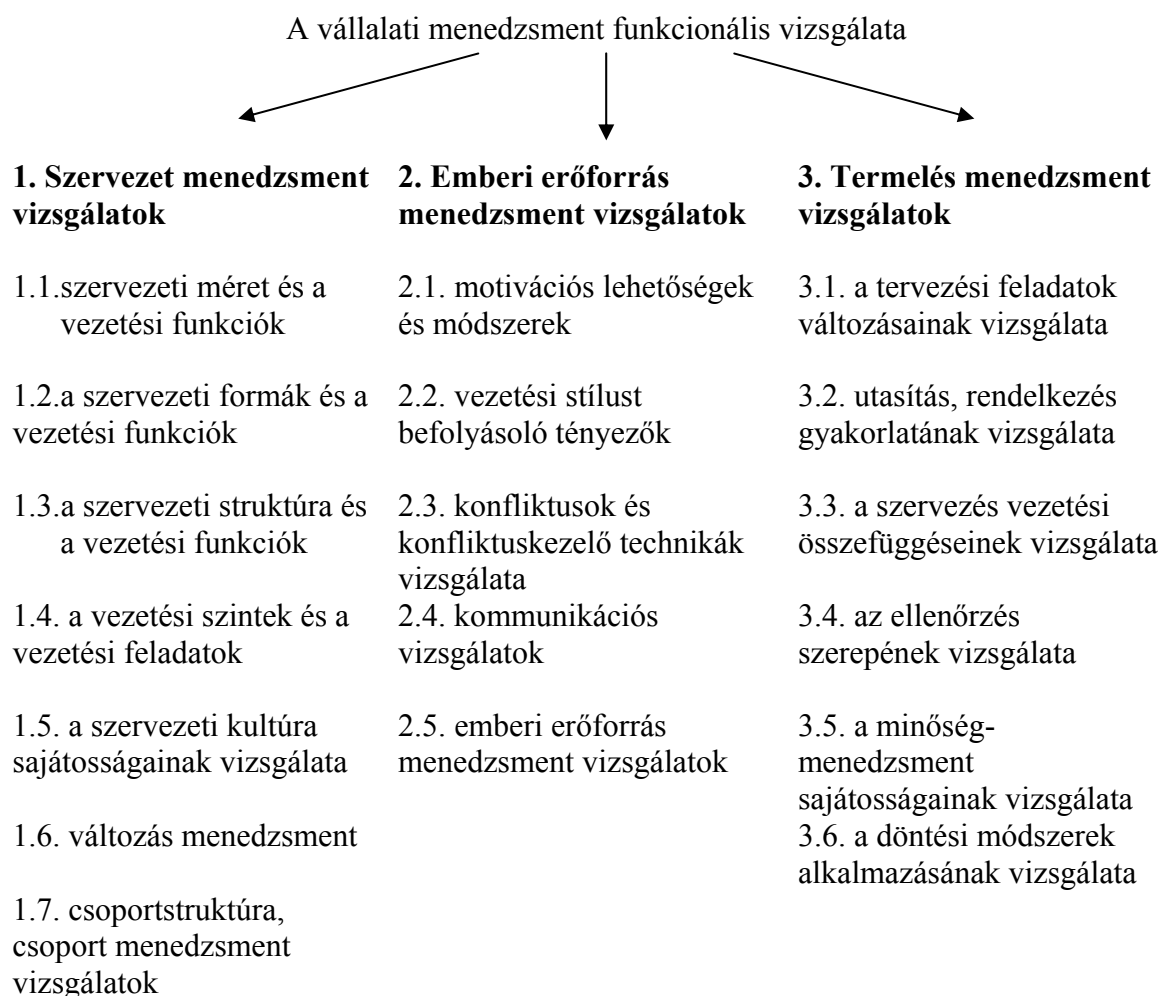
Végső cél:

A kapott összefüggések vizsgálata, elemzése után következtetések levonásával, megállapításokkal, olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek elősegítik a mezőgazdasági társas vállalkozások emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztését, a vállalkozások eredményesebb működését. A mezőgazdasági felsőfokú intézmények alap- illetve továbbképzési rendszerének fejlesztéséhez kutatási eredmények szolgáltatása.

ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata„ elnevezésű kutatási programon belül végeztem (BERDE, 2000) az „Emberi erőforrás menedzsment„ résztémához kapcsolódóan. A kutatási programot az alábbi szerkezet szerint osztottuk témákra és résztémákra (1. ábra)

1. ábra: A kutatási program struktúrája



Forrás: BERDE (2000)

A kutatási módszer sajátossága, hogy a rész-kutatási témákból mozaikszerűen épül fel és a résztémákban elért kutatási eredmények fokozatosan bevonhatók és beépíthetők az egyre nagyobb témakörök vizsgálatába. A másik fontos jellemzője ennek a rendszernek, hogy hasonló egymásra épülés biztosítható az időrendiség alapján is. Egy év kutatási adatai önállóan kiértékelhetők, elemezhetőek és azokból következtetések vonhatóak le. Az évenként elért kutatási eredmények az általunk meghatározott időintervallumokban, például

ötévenként és tízévenként ismételt és összevonhatóan értékelhetőek és elemezhetőek. Ilyen módon a vizsgált vezetési problémák változásai folyamatukban mutathatók be. Ez a módszer jól alkalmazható a vezetési problémák folyamatos változásainak vizsgálatára és annak bemutatására, hogy a gazdasági, társadalmi, piaci feltételek változásai hogyan hatnak a vezetési, szervezési kérdésekre. Az általam művelt résztéma, az emberi erőforrás menedzsment vizsgálata volt.

Kutatásom során az általános felől a különös és tipikus felé haladva, elsősorban a nemzetközi, továbbá a hazai szakirodalom áttekintésével, valamint a vállalati szintű elemzések felhasználásával foglalkoztam azokkal az emberi erőforrás gazdálkodási kérdésekkel, amelyek erőteljesen befolyásolják a vállalkozások eredményes működését.

Az általam vizsgált vállalkozásokat olyan rendszerlemekeként értékelem, amelyek részei az öt körülvevő környezetnek, miközben ők maguk is egymástól eltérő, belső rendszerrel rendelkeznek.

Kutatási és munkaköri lehetőségeimet is figyelembe véve döntöttem úgy, hogy vizsgálataim köre az OTP-Garancia Biztosító Rt. azon ügyfélkörére terjedjenek ki, amelyek mezőgazdasági szervezetek, tehát mezőgazdasággal, erdő-, illetve vadgazdálkodással vagy halászattal foglalkoznak, és nem egyéni magánvállalkozók, így ők képezik a kutatás alapsokaságát: 2800 társas vállalkozás. A vizsgált vállalkozások köréből kihagytam az egyéni magánvállalkozásokat, amelyek azért nem képezik vizsgálatom tárgyát, mert esetükben az emberi erőforrás gazdálkodás számos részterülete, folyamata nem valósul meg. Földrajzi értelemben az alapsokaság Magyarország egész területére kiterjed.

A mintavétel a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül egyszerű, véletlen kiválasztással történt, amelynek típusa a mechanikus (szisztematikus) mintavétel volt CSEH-SZOMBATI et al. (1971 „a”) iránymutatásai alapján: 600 darab. A feldolgozott minta nagysága 89 mezőgazdasági szervezet, amely az alapsokaság mintegy 3,2%-a.

Az adatgyűjtési módszer kiválasztása elsősorban a témától, a vizsgálat méretétől, és a felmérési egységtől függ. A vizsgálatokat elsősorban kérdőíves interjúra (CSEH-SZOMBATI et al., 1971 „b”) iránymutatásai alapján), valamint vállalati adatokra építettem. A kérdőíves interjúban a vállalkozás elsőszámú vezetői vettek részt, akik kompetensek a feltett kérdésekben, és a szervezet méretétől függően nagyobb vagy kisebb mértékben maguk is részt vesznek a humán erőforrás gazdálkodás folyamataiban. Az alkalmazott adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze: magából az interjúból, az „általános adatgyűjtőből”, és az „interjúazonosító” adatokból. Az interjú kérdései az emberi erőforrás gazdálkodás jelen gyakorlatát, és jövőben elérni kívánt céljait vizsgálja tematikusan 9 fő kérdés csoportra bontva 98 alkérdésben. Az „általános adatgyűjtő” első kérdés csoportjában 16 kérdésben általános, a

mezőgazdasági szervezetre vonatkozó adatokat gyűjtöttem, majd 8 kérdés a szervezet emberi erőforrás gazdálkodását tekinti át, majd újabb 8 kérdés vonatkozik az interjút adó elsőszámú vezetőre.

Az interjú fő kérdéscsoportjai az alábbi témákat tartalmazzák:

- a humánerőforrás gazdálkodás feladatainak jelentősége,
- külső és belső munkaerőforrások vizsgálata eredményességük alapján,
- a munkaerővel szemben támasztott elvárások vizsgálata fontosságuk szerint
- képzési ösztönzők vizsgálata,
- szervezeten belüli képzési formák vizsgálata eredményességük alapján,
- szervezeten kívüli (vállalaton kívüli) képzési formák vizsgálata eredményességük alapján,
- az egyéni fejlődést támogató módszerek, lehetőségek minősítése hatékonyságuk alapján,
- jelenleg alkalmazott és a jövőben alkalmazandó teljesítményértékelési módszerek minősítése eredményességük szerint,
- teljesítményértékelésre vonatkozó megállapítások minősítése fontosságuk szerint.

Az interjú kérdései vonatkoznak az emberi erőforrás biztosításával kapcsolatos teendőkre: tervezés-létszámgazdálkodás, munkakör kialakítás, tervezés és elemzés, munkaerő ellátás, erőforrás biztosítás (toborzás, kiválasztás), továbbá az alkalmazottak munkahelyi környezetben történő optimális alkalmazásával és fejlesztésével, valamint motiválásával és elégedettségének biztosításával foglalkozó feladatokra: munkakör-értékelés, képzési motiváció, teljesítményértékelés, emberi erőforrások fejlesztése, képzés, karrier-támogatás, egészségvédelem, stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok, számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer. Minden résztémára külön-külön önálló interjút állítottam össze: az emberi erőforrás gazdálkodás feladataira, munkaerőforrásokra, az elvárásokra, képzési motivációra, képzési lehetőségekre, kariervizsgálatokra, teljesítményértékelésre. Kérdésenként megadtam azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, eredményességük alapján a megkérdezett vezetőknek egytől-ötig terjedő skálán minősíteni kellett (1 pont – nem megfelelő, 2 pont – részben megfelelő, 3 pont – közepes, 4 pont – eléggé megfelelő, 5 pont – hangsúlyozottan megfelelő). A válaszok között lehettek azonos minősítések is, illetve amennyiben a vezetőnek nem volt tapasztalata, vagy nem alkalmazta a gyakorlatban az adott funkciót, akkor ahhoz a válaszhoz egy „0”-t írhatott. A kérdéseket a témán belül általában úgy fogalmaztam meg, hogy a vezetők válaszaikkal arra világítsanak rá, hogy mi a jelenlegi gyakorlat, milyen formában végzik azt, és a jövőben mit kívánnak elérni a kért területeken. A feltett kérdések között szerepelnek

olyan kérdések is, amelyek megválaszolásánál véleményt, minősítést kértem mind a vezetői, mind a beosztotti munkakörre vonatkozóan. A felvétel folyamán összegyűjtött adatok feldolgozását a szakirodalom útmutatásai alapján négy munkafolyamatra bontottam: ellenőriztem a kérdőíveket, majd elkészítettem a kódolást és a táblázást, végül az eredményeket bemutató táblákat állítottam össze. Az anyag ellenőrzése során megvizsgáltam, hogy minden kérdésre sikerült-e válaszolni, illetve megvizsgáltam azt, hogy a felelet jelentése világossá vált-e. Az „egyöntetűség” ellenőrzése után elvégeztem a kódolást, azaz a kérdésekre adott válaszokat értelmes csoportokba soroltam. Az egyes kategóriákat megpróbáltam minél pontosabban definiálni, hogy a kutatás céljainak megfelelő lényeges vonatkozásokat képes legyek kifejezni. Az ellenőrzött és kódolt adatokat táblázatokban összesítettem. Az adatok jellege miatt mechanikus táblázást alkalmaztam.

A kiértékelésnél több fajta, a kutatáshoz szükséges matematikai-statisztikai módszert alkalmaztam.

Az adatgyűjtési rendszer három részének feldolgozásánál az alábbi módszerekkel dolgoztam:

- Az interjú 9 fő kérdéscsoportját – melyek az emberi erőforrás gazdálkodás jelenlegi gyakorlatát és jövőben elérni kívánt céljait vizsgálják – külön-külön kérdéscsoportonként dolgoztam fel. Vizsgáltam a jelenre, a jövőre adott válaszok értékeit az 1-től 5-ig terjedő skálán adott pontértékek középértékének meghatározásával, melyet az adatok jellegéből adódóan számtani átlaggal számoltam. Ezzel párhuzamosan elvégeztem azok megoszlási és rangsor vizsgálatát is.
- A kérdőíven az emberi erőforrás gazdálkodás jelenlegi gyakorlatára vonatkozó kérdésekkel párhuzamosan szerepelnek a jövővel kapcsolatos elvárások. Ahhoz, hogy az azonos tartalmú, de a jelen gyakorlatára vonatkozó kérdésekre adott válaszok átlagainak és az azonos tartalmú, de a jövőbeni elvárásokra vonatkozó kérdésekre adott válaszok átlagainak szignifikáns differenciáit kiválasszam, a Student-féle egymintás t-próbát alkalmaztam (VARGHA, 2000 „a”; SVÁB, 1967 „a” iránymutatásai alapján). Ez a módszer a legalkalmasabb, ha összetartozó csoportok (azonos kérdés jelenre és jövőre adott válaszai) átlagait akarjuk összehasonlítani. Továbbá azért is alkalmaztam az egymintás t-próbát, mert volt egy normális eloszlású kvantitatív változóm, amelyről azt feltételeztem, hogy értékszintje szignifikánsan növekedni fog a jövőre vonatkozó válaszok esetén a jelenhez képest. Az értékelésnél $P < 0,05$ alatti értéket tekintettem szignifikáns eredménynek.
- A vizsgálatokhoz az SPSS 10.0 szoftvert használtam fel, amely a jelenre és a jövőre vonatkozó összes adat felhasználásával kiszámította a két változó közti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, konfidencia intervallumát, továbbá megadta adott szabadságfok

mellett a kiszámított t-érték alapján a két változó közti különbség szignifikanciaszintjét. A t-próba kritikus értékét ($P = 5\%$) és az $SzD_{P5\%}$ értéket SVÁB (1967 „a”) alapján közlöm.

- A kérdőív általános adatlapját – mely két részből tevődik össze: a céget bemutató adatokból és az adott cég emberi erőforrás gazdálkodására vonatkozó információkból – kérdésenként dolgoztam fel. A kérdés jellegétől függően számtani átlagolással, illetve megoszlás vizsgálattal dolgoztam, valamint az egyes válaszok csoportba rendezésével végeztem elemzéseket.
- A válaszadó elsősorú vezető adatlapját a kérdőív általános adatlapjához hasonlóan dolgoztam fel azzal a céllal, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek jellemzéséhez ezen adatokat is felhasználjam.
- Célom volt olyan vizsgálatok elvégzése is, amelyek arra mutatnak rá, hogy a vizsgált szervezetek különböző szempontok alapján alkotott csoportjaiban (gazdálkodást jellemző, emberi erőforrás gazdálkodást jellemző vagy elsősorú vezetőt jellemző mutatók szerint) van-e különbség az emberi erőforrás gazdálkodás 9 kérdéscsoportjára adott válaszok között.
- A vizsgálatok célja volt az is, hogy megállapítsam, van-e szignifikáns különbség a fenti szempontok csoportjainak viselkedésében az emberi erőforrás gazdálkodás terén. Itt az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait – a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer – az egyszempontos független mintás varianciaanalízis (VARGHA, 2000 „b”; KERÉKGYÁRTÓNÉ és MUNDRUCZÓ, 1989; HUNYADI et al., 2001 „a”; HAJDU et al., 1994 „a”) alapján hasonlítottam össze.
- A varianciaanalízis azért egy szempontos, mert a független mintákat csak egyetlen szempont – az alkalmazott csoportosító változó – alapján csoportosítom. A normalitás és a szóráshomogenitás vizsgálatok alapján elvégezhető volt az egyszempontos független mintás varianciaanalízis. Az értékelésnél csak a $P < 0,05$ alatti értéket tekintettem szignifikáns eredménynek.
- A statisztikai elemzéshez ismét az SPSS 10.0 programot használtam. A szoftver a rendelkezésre álló adatok alapján kiszámította az F-értéket, és a megfelelő szabadságfokok segítségével megállapította a szignifikanciaszintet. Az F-próba kritikus értékét ($P = 5\%$) és az $SzD_{P5\%}$ értékét SVÁB (1967 „c”) alapján közlöm.
- A vizsgálatok elvégzéséhez először a mezőgazdasági szervezetek jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre: jövedelmezőség, szervezeti méret, vezetők kora, vezetők végzettsége.

- Vizsgálataim között szerepelt egy olyan cél is, hogy bemutassam, bizonyos változók között van-e statisztikai „együttjárás, együttmozgás”, azaz van-e közöttük kapcsolat (pozitív vagy negatív). A vizsgált változók együttes eloszlása normális eloszlást mutatott.
- A szervezetek tulajdonságaiból képzett változók és az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységek terén képzett változók közötti kapcsolatot igyekeztem feltárni. Mivel két, nem ordinális változó közötti lineáris kapcsolatot vizsgáltam, a Pearson-féle tapasztalati korrelációs együttható szignifikanciavizsgálatával szűrtem ki az összefüggéseket (VARGHA, 2000 „c”; HAJDU et al., 1994 „b”; HUNYADI et al., 2001 „b”).
- A statisztikai elemzéshez az SPSS 10.0 szoftvert alkalmaztam. Az r-érték megbízhatóságát a kritikus r-értékre vonatkozó táblázati értékhez viszonyítva minősítettem (FISHER és YATES, 1957 in SVÁB 1967 „c”).
- A változók közti kapcsolatok pontdiagramját vizsgálva azt találtam, hogy a kapcsolat jellege az összes vizsgált esetben lineáris volt. Próbaképpen különböző függvényeket illesztettem pontdiagramokra és a vizsgált esetekben egyértelműen lineáris függvények illeszkedtek legpontosabban az adatokra.
- A cégek tulajdonságaiból alkotott változók a következők voltak: árbevétel, szervezeti méret (alkalmazotti létszám), szervezeti profil (mezőgazdasági, kereskedelmi, szolgáltatási), összes vállalati tréningórák száma, egy alkalmazottra jutó továbbképzési költség átlaga.
- Az eredmények értékelésénél az elemszámot és a Pearson-féle „r” értéket vettem figyelembe, és csak a $P < 0,05$ alatti értéket tekintettem szignifikáns eredménynek.

A kvalifikációs paraméterek kidolgozásának és alkalmazásának módszere

Kutatásom során vizsgálatot végeztem arra vonatkozóan, hogy van-e összefüggés egy mezőgazdasági szervezetnél alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlat és az ott alkalmazott emberek végzettsége között. E cél eléréséhez szükségem volt egy olyan kvantitatív mutatóra, amely jól tudja jellemezni az egy szervezetnél foglalkoztatottak végzettségét. Mivel a jelenlegi gyakorlatban nem létezik olyan mutató vagy módszer, amely megfelelt volna célomnak, kifejlesztettem az úgynevezett „kvalifikációs mutatót”, ami a mezőgazdasági szervezetek vezetőinek tapasztalatai alapján tükrözi egy mezőgazdasági társaság alkalmazottainak „értékét” a végzettség szempontjából. Kvalifikációs alapnak, azaz egynek az általános gimnáziumi érettségivel rendelkező munkaerőt tekintettem és a vizsgálatok alapján ehhez viszonyítottam az egyéb végzettségeket. Az utóbbi szempont meghatározásához felsővezetői pozícióban levő, a vizsgálatokban résztvevő mezőgazdasági

szakemberek körében külön vizsgálatokat végeztem. A megkérdezettek 0 és 3 közötti pontszámmal értékelték az egyes iskolai végzettségeket a szervezet működésének eredményessége szempontjából. Az általános gimnáziumi érettségi értékét rögzítettem, annak értéke 1 volt. A végzettségeket a következő szintekre osztottam: egyetemi végzettségű, főiskolai végzettségű, általános gimnáziumi érettségivel rendelkező (értéke 1), szakmai érettségivel rendelkező, szakmunkás végzettségű, általános iskolai végzettségű, illetve végzettséggel nem rendelkező. Nyolcvan cégtől kaptam értékelhető választ, amelyekből meghatározva a csoportok számtani átlagát megkaptam az egyes végzettségtípusok értékét, az úgynevezett „kvalifikációs egyenértéket”. Ezután az eddig használt 7 végzettségi szintet 4 szintté vontam össze, a hozzájuk tartozó értéket a megfelelő értékek számtani átlagával határoztam meg. A kvalifikációs egyenérték és a végzettségek szerint alkotott csoportok létszáma szorzatainak összege adta az úgynevezett „kvalifikációs összértéket”.

Ezek alapján a kvalifikációs mutatót a következő módon számoljuk:

$$\text{Kvalifikációs mutató} = \frac{\text{Kvalifikációs összérték}}{\text{összes alkalmazott száma}}$$

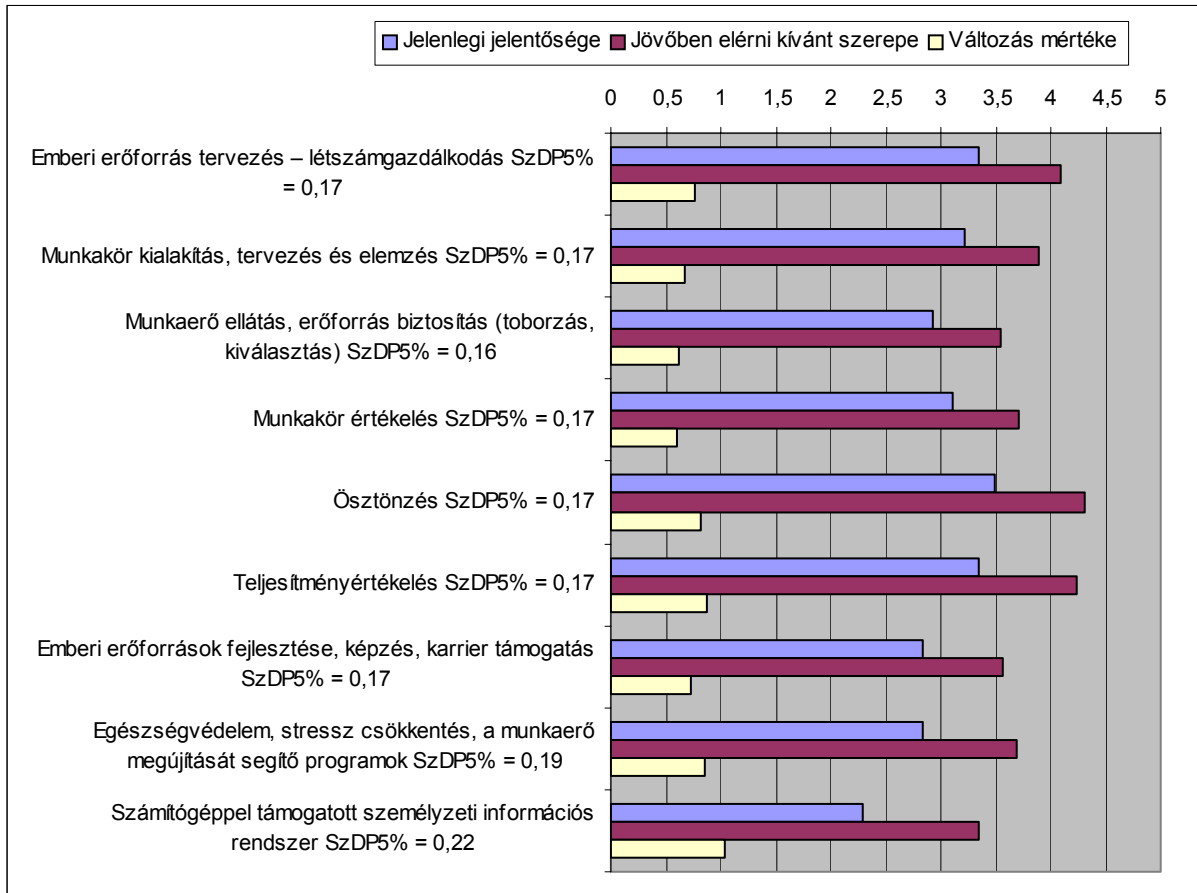
A mutató egy súlyozott számtani átlag, amelynél az egyes végzettségek mezőgazdasági ágazati értékei képezik a megfelelő súlyokat. A mutató szervezeti szinten adja meg az alkalmazott összes munkaerő értékét, amely összehasonlítható más vállalatok kvalifikációs mutatóival, de a fenti módszer alapján képezhető olyan ágazati mutató is, ami a mezőgazdaságban foglalkoztatottakra nézve határoz meg egy kvalifikációs szintet (ágazati kvalifikációs mutató). A kvalifikációs mutató önmagában is felhasználható különböző mezőgazdasági szervezetek összehasonlításához. A továbbiakban korrelációszámítás és varianciaanalízis segítségével a kvalifikációs mutató értéke és az emberi erőforrás gyakorlata között kerestem összefüggést a kutatásom alapsokaságát képező szervezeteknél.

AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az Emberi Erőforrás Gazdálkodás (EEG) feladatainak vizsgálata

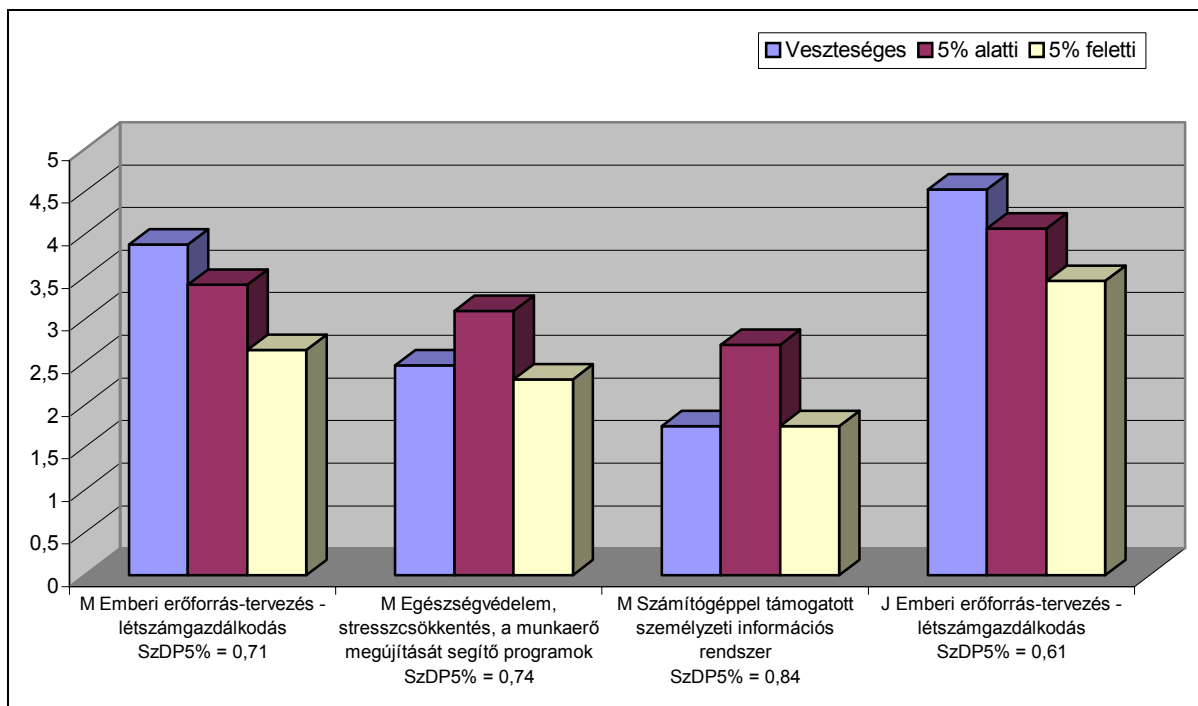
Az emberi erőforrással való gazdálkodás a munkaerő vonzására, megtartására, motiválására, és hasznosítására irányul. Ugyanazon munkafolyamat - azonos feltételek mellett - attól függően lehet sikeres, vagy sikertelen, hogy ki végzi. Emiatt a vállalkozások tervezésekor, alapításakor, működtetésekor nagy figyelmet kell fordítani az emberi erőforrással kapcsolatos teendőkre. A mezőgazdasági vállalkozásokban sajátos tartalmat kap az emberi erőforrás gazdálkodás folyamata, modellje, ugyanis másként jelentkezik ezek a feladatok egy családi vállalkozás esetében és megint másként egy nagy területen kiterjedt komplex gazdálkodást folytató részvénytársaságnál. A vizsgálati eredmények alapján – 2. ábra - megállapítottam, hogy a gazdálkodó egységek működésében az emberi erőforrások funkciói, feladatai alacsony és közepes jelentőséggel bírnak napjainkban. Az emberi erőforrás tervezés-létszámgazdálkodás, munkakör kialakítás, ösztönzés, a dolgozók teljesítményének értékelése feladatok átlagban mintegy 15%-kal magasabb pontszámot kaptak a vizsgált funkciókon belül. Legalacsonyabb pontszámot kapott a jelenlegi fontosságának szempontjából a számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer, mint EEG funkció. A vezetők a jövőre vonatkozóan valamennyi emberi erőforrás gazdálkodási feladatkörrel kapcsolatban magasabb elvárást fogalmaztak meg, nagyobb jelentőséget tulajdonítva az egyes funkcióknak. A jelenhez viszonyítva, jelentőségük megítélésében nagyobb növekedést mutatnak azok a feladatok, amelyek az alkalmazottak munkahelyi környezetben történő optimálisabb alkalmazásával és fejlesztésével foglalkoznak (képzési ösztönzés, teljesítményértékelés). A képzési ösztönzést a vezetők 80 %-a tartotta a legfontosabbnak. A jövő és a jelen pontszámainak különbsége alapján a legjelentősebb változtatási igény/szándék a személyzeti információs rendszer kialakítása és működtetése. A jövedelmezőség szerinti vizsgálatokban az alábbi csoportosítást alkalmaztam: veszteséges, 5% alatti és 5% feletti jövedelmezőségű mezőgazdasági szervezetek. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a veszteséges vállalatok erőteljes fejlesztési igényeket fogalmaztak meg. Kiemeltem azokat a tényezőket, melyeknél az eltérések matematikailag is igazoltak és a vizsgálati eredményeket a 3. ábrán mutatom be.

2. ábra: Az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok jelentőségének változása



Forrás: saját vizsgálatok

3. ábra: Az EEG feladatok jövedelmezőség szerinti vizsgálatának szignifikáns eltérései



Forrás: saját vizsgálatok

(M=jelen; J=jövő)

A jelenre vonatkozó vizsgálatoknál a létszámgazdálkodási funkciót magas pontszámmal jellemezték a vezetők. A jövőben mindhárom csoport esetében a létszámgazdálkodás hangsúlyozottan jelentős területnek minősül. Szignifikáns eltérés mutatható ki a jövedelmezőség szerinti csoportbontás és az egészségvédelem, stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok között. Számítógéppel támogatott információs rendszerre vonatkozó vélemény, szintén szignifikáns eredményeket mutatott az egyes csoportok között. Szignifikánsan igazolódott az a hipotézis, hogy minél magasabb a cég árbevétele, annál fontosabbnak ítélik meg a vezetők az emberi erőforrások fejlesztését.

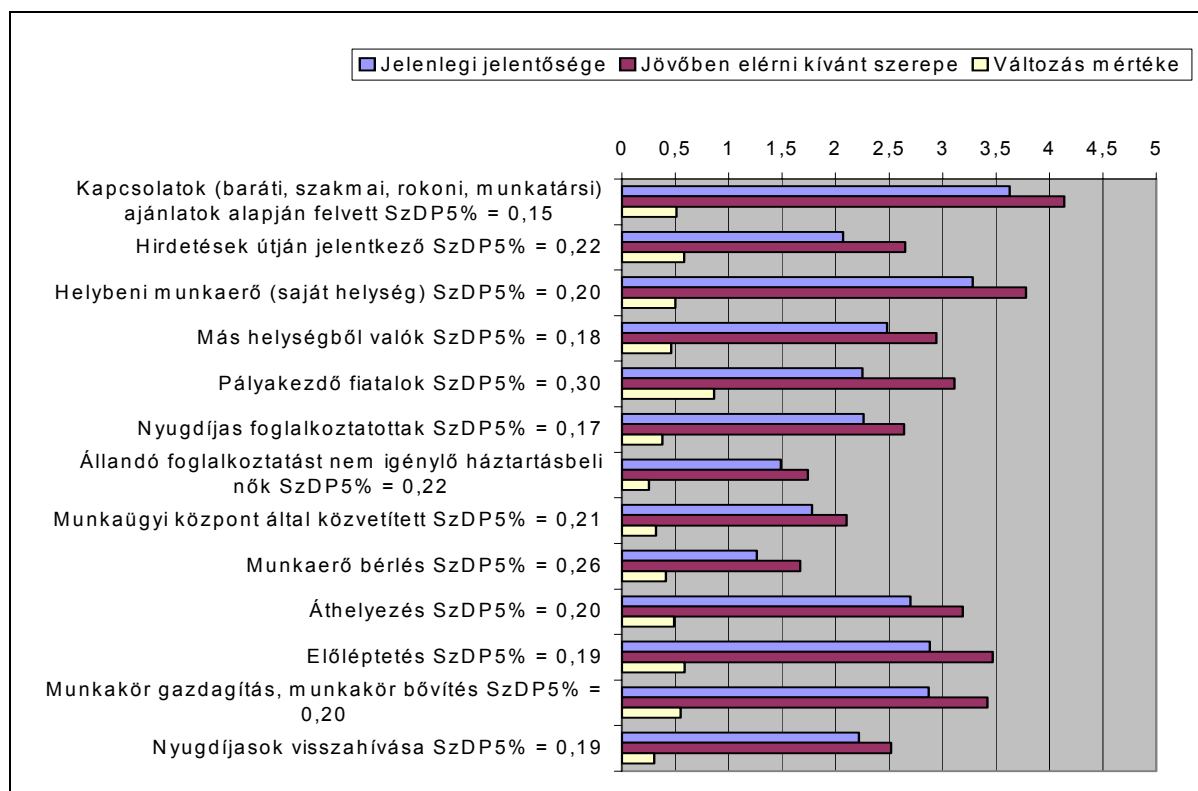
A munkaerőforrások eredményességvizsgálata

Az emberi erőforrás a vállalkozás legértékesebb eszköze, mert a cég ezen keresztül működteti és ellenőrzi az összes többi eszközét. Az emberi erőforrás tervezésének és biztosításának célja, hogy a megfelelő számú és összetételű munkaerő a megfelelő munkakörbe a kellő időre biztosított legyen, külső vagy belső erőforrásból. A vezetői és beosztotti munkaerőforrásokra vonatkozó eredményességvizsgálattal célom volt a külső és belső keresési csatornák jelenlegi gyakorlatának minősítése, valamint a jövőre vonatkozó fejlesztési irányvonalak felvázolása. Az első vizsgálatsorozat a vezetők felvételének módszereit és azok eredményességét elemezte. A 4. ábra szemléletesen mutatja be a vezetők véleményét a vezetői munkaerőforrások összesített megítélésére vonatkozóan.

A vezetők pontokban megadott válaszainak átlaga 1,26 és 3,63 pont között alakult a jelenlegi eredményességre vonatkozóan. Napjainkban legjelentősebbnek minősített munkaerőforrás: a külső források közül a kapcsolatok alapján történő felvétel (3,63 pont); a helybeni munkaerő keresése és előnyben részesítése (3,28 pont); valamint a belső erőforrások közül az előléptetés (2,88 pont). A legnagyobb változtatási igényt a pályakezdő fiatalok alkalmazásánál és a beosztotti munkakörből vezetői pozícióba történő előléptetéseknél láthatunk. A 5. ábra a beosztottakra vonatkozó munkaerőforrások jelenlegi és várható eredményességét mutatja be. A jelenlegi gyakorlatra vonatkozóan a válaszok átlaga 1,52 és 3,51 pont között alakult. A minősítés széles skálán mozog, az eredménytelentől az eléggé eredményesig. Jelentős eltérés tapasztalható a legalacsonyabb és a legmagasabb érték között, amely egyértelműen szétválasztja az egyes munkaerőforrás lehetőségeket eredményességük szerint. A legeredményesebbnek minősített munkaerőforrások: a külső források közül a helybeni munkaerő alkalmazása (3,54 pont); a kapcsolatok, ajánlások alapján történő felvétel (3,21 pont); a belső források közül az előléptetés lehetősége (2,88 pont). Eredménytelennek és részben eredményesnek minősítik a vezetők a külső erőforrások közül a munkaerőbérlés

lehetőségét (1,52 pont); a belső erőforrások közül az állandó foglalkoztatást nem igénylő háztartásbeli nők alkalmazását (1,77 pont); valamint a hirdetések használatát (2,12 pont).

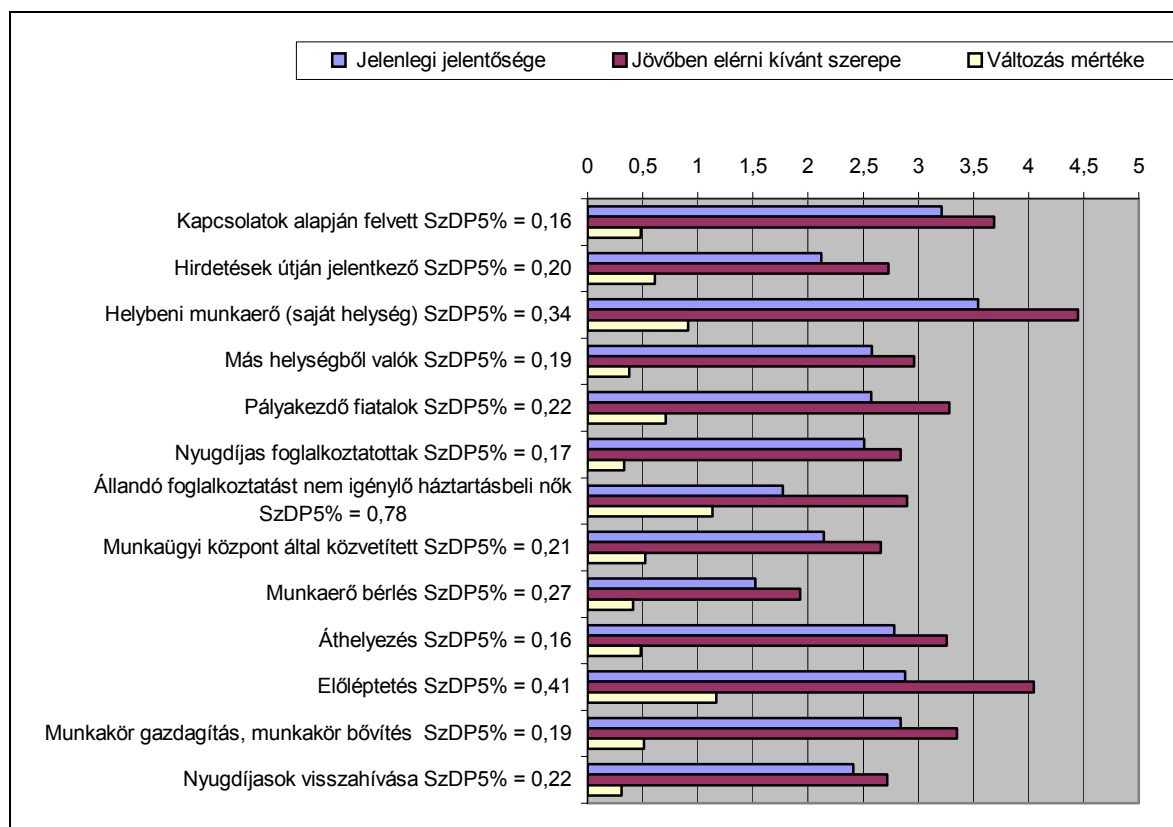
4. ábra: A vezetői munkaerőforrások jelentőségének változása



Forrás: saját vizsgálatok

Az 5. ábra elemzése alapján megállapítható az a sorrend, amely a változtatás mértékét mutatja meg a munkaerőforrások megítélésénél (alsó, fehér színű vízszintes téglalap). A sorrend a legnagyobb mértékű változtatási szándéktól a legalacsonyabb felé a következő: előléptetés, háztartásbeli nők alkalmazása, helybeni munkaerő alkalmazása, pályakezdő fiatalok munkába állítása, hirdetések útján jelentkezők felvétele, munkaügyi központ által közvetített munkaerő alkalmazása, munkakör-gazdagítás, munkakör-bővítés, kapcsolatok alapján történő felvétel, áthelyezés másik munkakörbe, munkaerőbérlés, más helységből valók foglalkoztatása, nyugdíjasok foglalkoztatása, nyugdíjasok visszahívása.

5. ábra: A beosztotti munkaerőforrások jelentőségének változása



Forrás: saját vizsgálatok

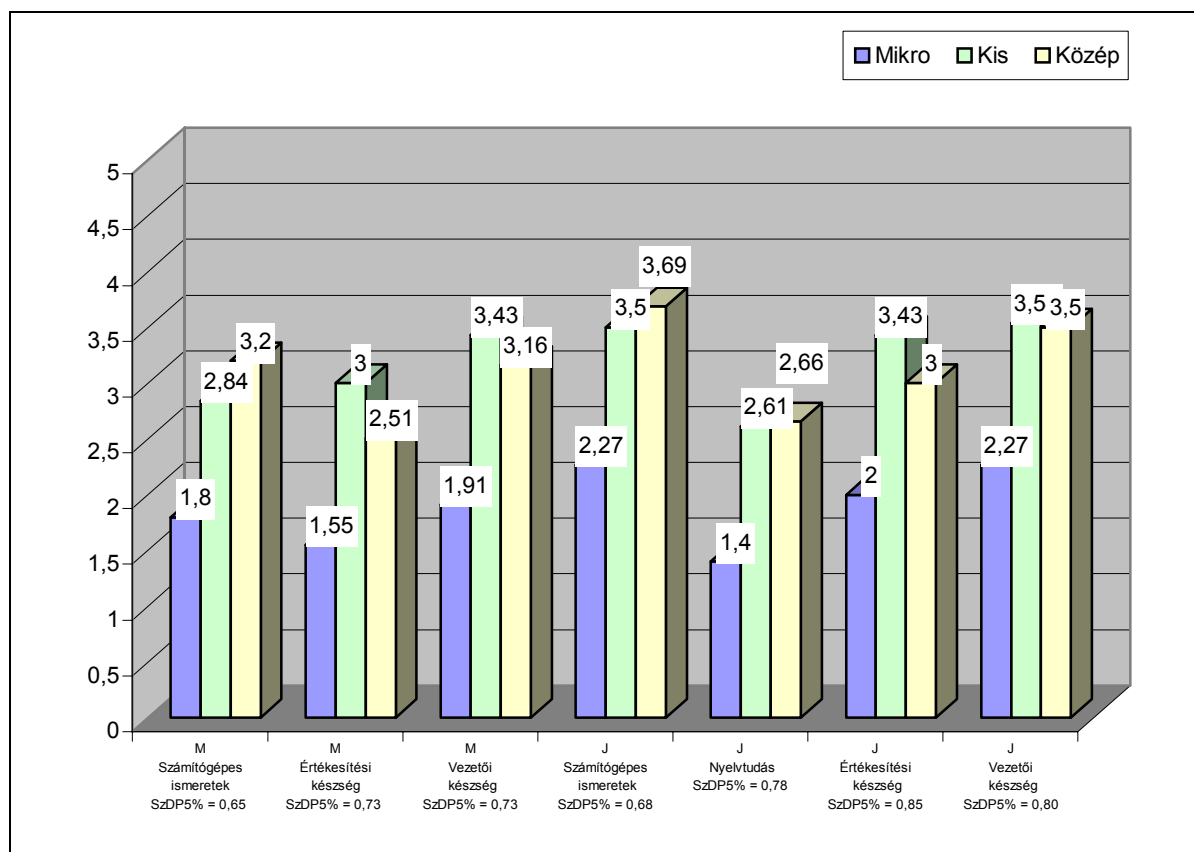
Elvárásvizsgálatok

A vállalat vezetése megfogalmazza azt, hogy a stratégiai céljainak eléréséhez az egyes munkakörök betöltéséhez milyen munkaerőt kíván alkalmazni. Fontos az a vizsgálat, hogy a munkaerővel szemben megfogalmazott elvárások, az egyre erősödő globalizációs hatás következtében, illetve a külső és belső változók hatására változnak-e, illetve milyen irányba változnak. Azt vizsgáltam, hogy az elsőszámú vezetők – a tapasztalataik alapján – hogyan minősítik a munkaerővel szemben támasztott elvárásokat fontosságuk szerint a jelenben és a jövőben. Az eredmények közül egy vizsgálat eredményeit mutatom be.

Vizsgálataimban külön foglalkoztam azzal a kérdéssel, hogy milyen eltérések tapasztalhatóak a szervezet méretétől függően abban, hogy a beosztottakkal szemben milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vezetők. A különbségek meghatározóak abból a szempontból, hogy az egyes szervezetekben milyen képzési formákat, ösztönzőket alkalmaznak a cégek vezetői. Mind a jelenlegi gyakorlat, mind a jövőre vonatkozó elvárások azt mutatják, hogy a mikroszervezetben másként kell működtetni az emberi erőforrás gazdálkodást. A 6. ábra mutatja be a szervezeti méret szerinti vizsgálat szignifikáns eredményeit.

Nagymértékű szignifikáns eltérést mutat a számítógépes ismeretek jelentősége napjainkban, mely a mikrovállalatoknál a legalacsonyabb (1,80 pont); a közepes vállalatoknál a legnagyobb (3,20 pont).. Ez az arány a számítógépes ismeretekre a jövőre vonatkozóan is megmaradt. A beosztottak értékesítési készsége is alacsony értéket mutat a mikroszervezeteknél, mely a jövőre vonatkozóan szignifikánsan is igazolódott (2,00 pont). A vezetői készség a jelenlegi gyakorlatban mikrovállalatok beosztottainál kevésbé fontos (1,91 pont), míg a kisvállalatoknál nagyobb a jelentősége (3,43 pont). A cégek elsőszámú vezetői a jövőre vonatkozóan a vezetői készség erősödését várják el a beosztottaktól is, azonban a kis- és a közepes szervezetekhez képest még mindig jelentősen alacsonyabb ez az elvárás (2,27 pont), mely eltérés szignifikánsan igazolódott. Legkevésbé fontos a mikroszervezetek vezetői számára a beosztottak nyelvtudása (1,4 pont).

6. ábra: A beosztotti elvárásvizsgálatok szervezeti méret szerinti szignifikáns eltérései



Forrás: saját vizsgálatok:

(M=jelen, J=jövő)

Képzési ösztönzők vizsgálata

A cégek alapvető érdeke, hogy az emberi erőforrást minél jobban hasznosítsák. Az, hogy milyen formában és milyen hatékonysággal hasznosul a munkaerő, nagymértékben függ attól, hogy a szervezet vezetője – amennyiben a szervezet mérete indokolja és lehetővé teszi – és a

munkaerő-gazdálkodással foglalkozó terület mennyire támogatja, ösztönzi a munkaerőt az egyéni fejlődésre, a hatékonyabb munkavégzésre. Hatékony ösztönzési módszereket kell kialakítani és működtetni. Az ösztönzés formái között kiemelt szerepet kell kapnia a jövőben a képzési ösztönzőknek. Az eredmények közül kiemelem a jelenlegi gyakorlatban beosztottakra vonatkozó képzési ösztönzők eredményeit, az alapján vizsgálva a vezetők válaszait, hogy az általuk irányított cégek milyen jövedelmezőséggel működnek. A jövedelmezőség alapján elvégzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a veszteséges vállalatok válaszainál jelentős véleménykülönbségek vannak az egyes tényezőkre vonatkozóan. Legszembetűnőbb eltéréseket – a különböző eredményességgel gazdálkodó vállalatoknál – két tényezőnél találtam: a teljesítmény és a prémium együttes alkalmazásánál, illetve olyan anyagi ösztönzés alkalmazásánál, amely a munka minőségétől függ. A jelenlegi gyakorlatban ezeket az ösztönzőket elsősorban a veszteséges vállalatok alkalmazzák. Az egyes értékek azt mutatják, hogy az eredményesen gazdálkodó vállalatok (5% feletti jövedelmezőség) az ösztönzésnek többféle formáját alkalmazzák. További vizsgálatokat érdemes végezni ezeknek a tényezőknek az eredményesség-vizsgálatára.

A képzési lehetőségek vizsgálata

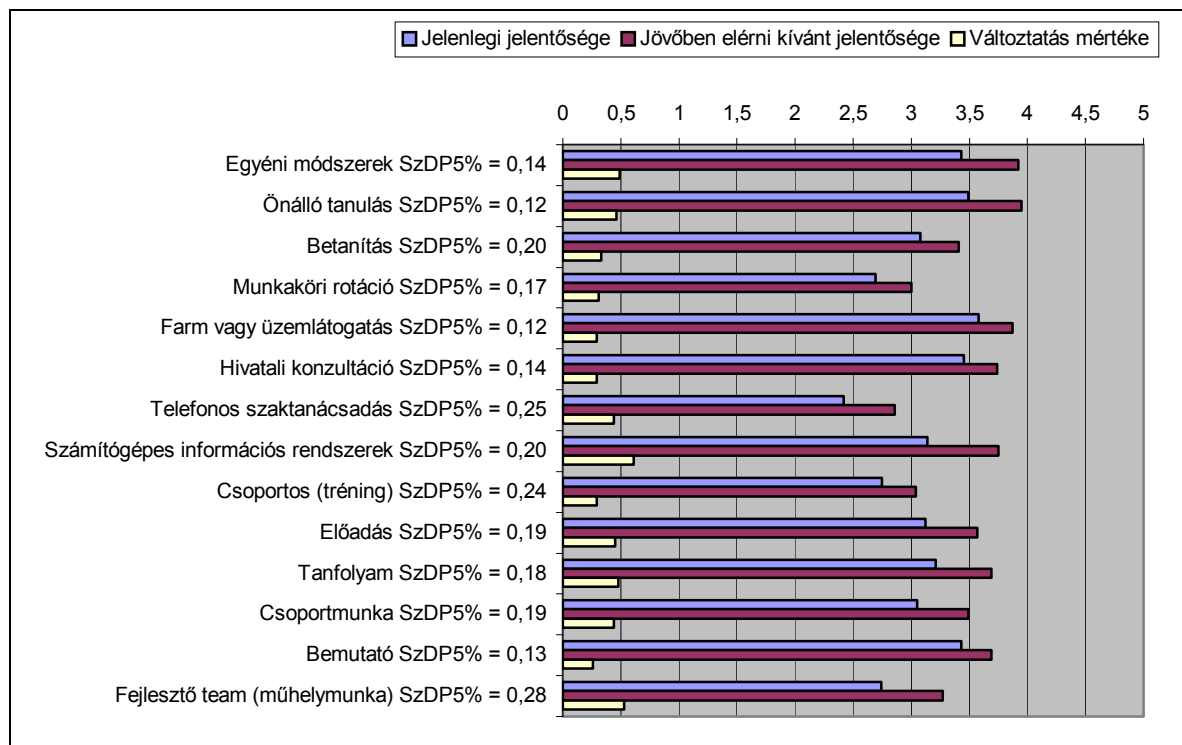
Az emberi erőforrás-gazdálkodás feladata annak elősegítése, hogy a vállalkozás munkaerő-állománya rendelkezzen a munkafeladatok megfelelő elvégzéséhez szükséges képzettséggel, szakértelemmel és képességekkel, továbbá lépést tartson a növekvő követelményekkel. Az emberi erőforrás fejlesztésének, képzésének célja a beosztottak ügyességének és képességeinek javítása. A témakörön belül a szervezeten belüli és kívüli képzési formákat vizsgáltam eredményességük alapján vezetőkre és beosztottakra vonatkozóan.

A szervezeten belüli képzési formák eredményességének vizsgálata

A vizsgálati eredmények alapján két részvizsgálatot mutatok be: a vezetők és a beosztottak szervezeten belüli képzési formái jelentőségének változását. A vezetői képzéssel kapcsolatban megállapítottam, hogy eredményességük alapján a vizsgált szervezetek elsősorban vezetői a jelenlegi gyakorlatban az üzemlátogatást, az önálló tanulást, a konzultációt és az egyéni módszereket tartják eredményesnek, ezek a tapasztalati tanulást helyezik előtérbe. A jövőre vonatkozóan az elsősorban vezetői az önálló, egyéni tanulást várják el a közvetlen vezetőiktől.

Látható (7. ábra), hogy ezt a célt részben az elektronikus információhordozókon keresztül lehet megvalósítani. Az az elvárás, hogy gyors és hatékony legyen az információszerzés, új és hatékony képzési módszereket kell kidolgozni a mezőgazdasági társas vállalkozásokra.

7. ábra: A vezetők szervezetben belüli képzési formáinak jelentősége, azok változása

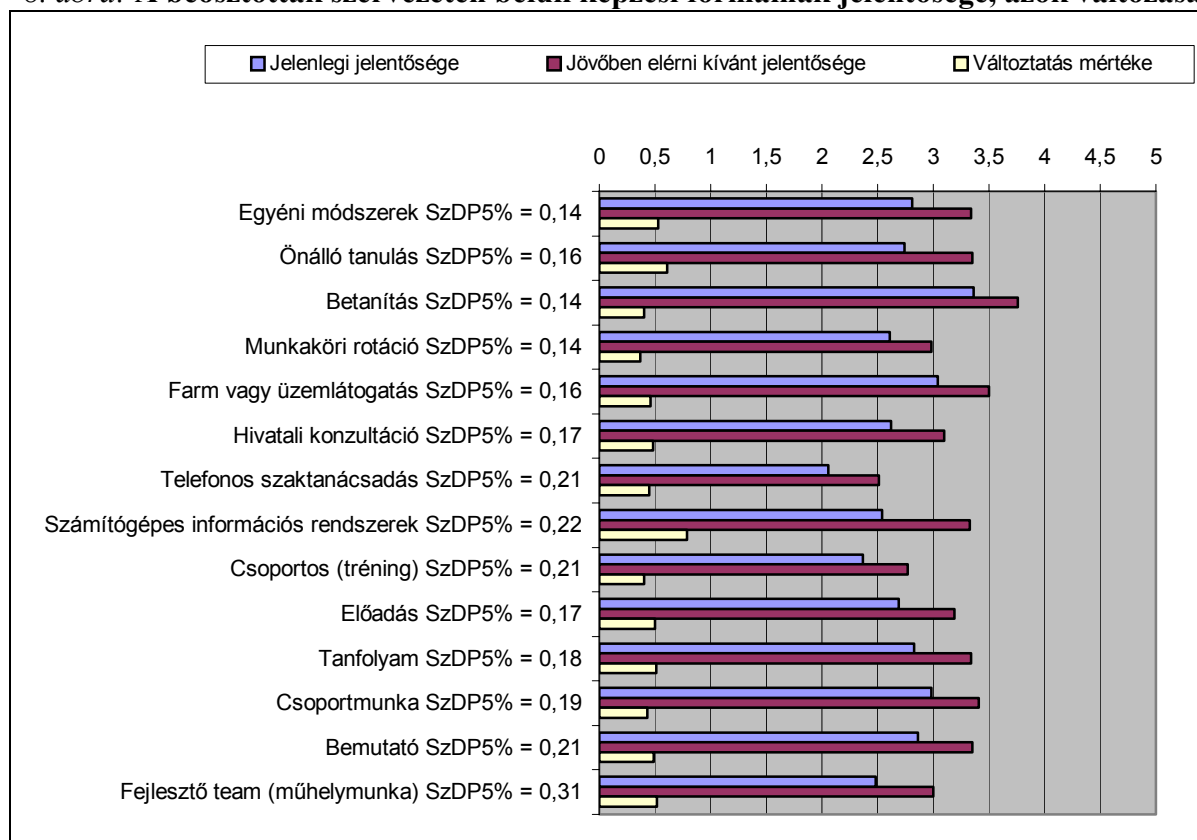


Forrás: saját vizsgálatok

A vezetők jövőre adott pontszámai jelentősen meghaladják a jelenlegi gyakorlatot minősítő átlagpontokat. A változtatási igény egyértelmű, a jövőben a válaszadók nagyobb szerepet szánnak a vezetők képzésének.

A beosztottak esetén a képzések fontosságát, eredményességét a cégek elsősorban a vezetők a jelenlegi gyakorlat alapján alacsonynak ítélték meg. Elsősorban a betanítást, az üzemlátogatást, a csoportos tanulást, a bemutatót és a tanfolyami oktatást helyezték előtérbe. A jövőre vonatkozóan magasabb pontszámmal ítélték meg a képzéseket a vezetők az egyes képzési formáknál, de nincs hangsúlyeltolódás. A 8. ábra mutatja be ezt a változtatási igényt, mely alapján két módszert emeltek ki, melyeknek a tananyagát, módszertanát a mezőgazdasági vezetők igényelni fogják a képzéseikhez. Az egyéni tanulás módszertanának a fejlesztése és az elektronikus úton történő képzés, információ átadás jelenik meg erőteljesebben.

8. ábra: A beosztottak szervezetén belüli képzési formáinak jelentősége, azok változása



Forrás: saját vizsgálatok

Szervezeten kívüli képzési formák eredményességének vizsgálata.

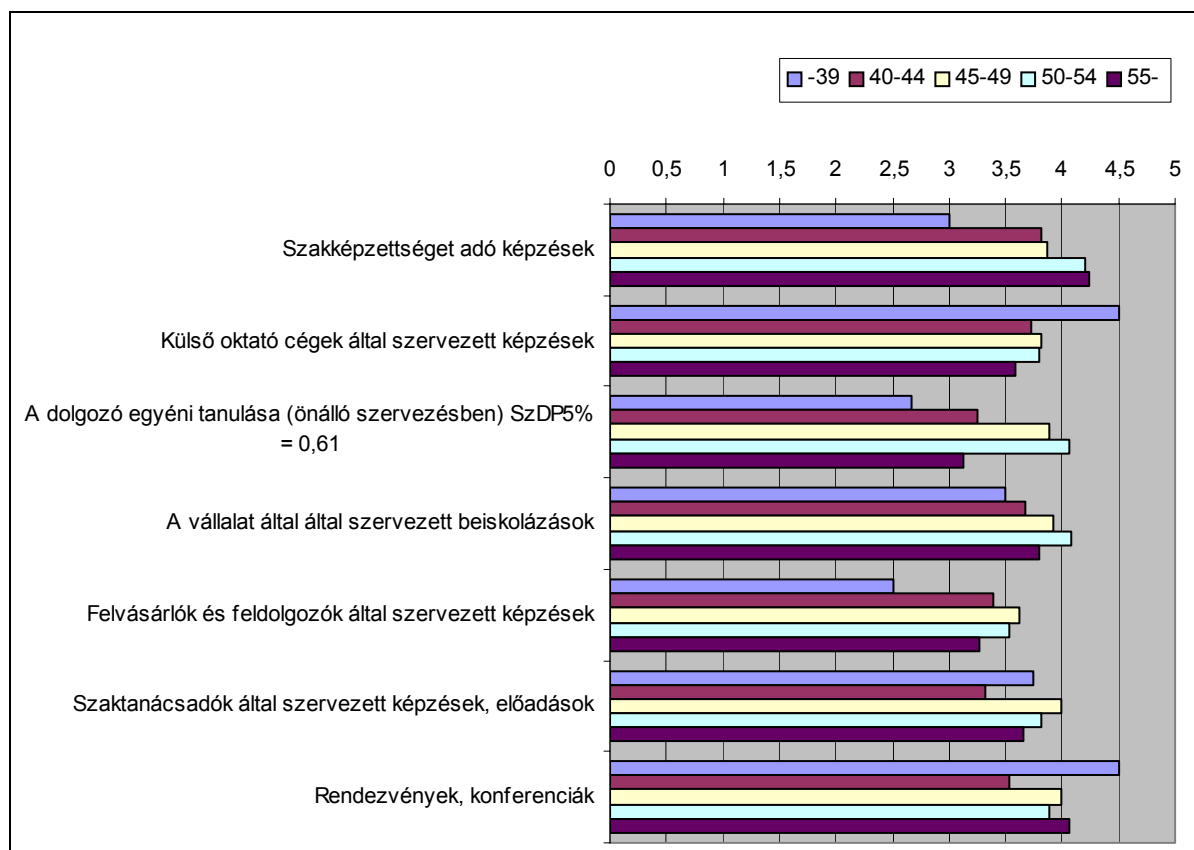
A vizsgálati eredmények alapján megállapítottam, hogy a szervezet méretéből adódó különbségek miatt a vezetők képzését, továbbfejlesztését nem lehet azonos módon végezni az eltérő méretű szervezetekben. Ez a megállapítás felveti azt az igényt, hogy képzési programajánlatokat szükséges kidolgozni külön-külön a mikro- a kis- és a közepes méretű cégekre. Szignifikánsan igazolódott, hogy a mikro-, kis- és közepes méretű cégeket irányító vezetők szemlélete, véleménye a külső képzések megítélése szempontjából eltérő. Szignifikánsan igazolódott az is, hogy a vállalat által szervezett beiskolázásokat elsősorban a kisvállalkozások tartják eredményesnek, a mikroszervezetek kevésbé gondolkodnak ebben a képzési megoldásban (SzDP5% = 0,66).

A 9. ábra alapján az állapítható meg, hogy az 55 év feletti vezetők a külső képzések közül azokat a képzéseket helyezik előtérbe, amelyek vezetői szakképzettséget adnak, emellett a vállalat által szervezett beiskolázásokat is preferálják. A 39 év alatti vezetők pontszámai alapján az állapítható meg, hogy elsősorban a szakmai rendezvényeket és külső oktató cégek

által szervezett képzéseket kívánják igénybe venni, a többi képzési formánál lényegesen alacsonyabb pontszámot adtak, mint idősebb kollégáik.

A $P < 0,05$ szignifikanciaszint mellett mondható az, hogy az ábrában szereplő válaszoknál, amelyek a dolgozó egyéni tanulására vonatkozik, szignifikánsan igazolható, hogy különbség van az egyes korcsoportba tartozó vezetők szemlélete között. Az állítás a jelenre vonatkozóan is szignifikánsan igazolódott.

9. ábra: A szervezeten kívüli képzések vezetők kora szerinti vizsgálata (jövő)



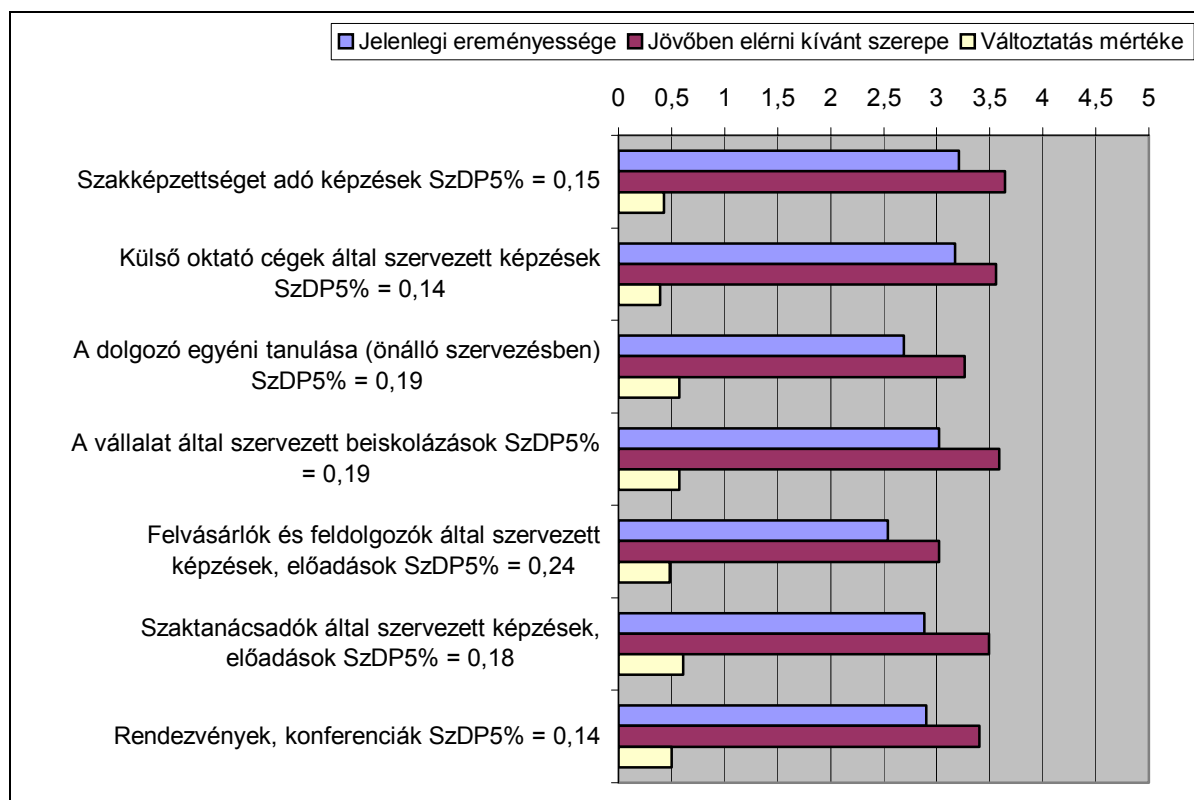
Forrás: saját vizsgálatok

A 10. ábra mutatja be a beosztottak szervezeten kívüli képzéseinek jelentőségét, azok változását.

Látható, hogy valamennyi képzési formánál magasabb pontszámot adtak a vezetők, amely azt a szemléletet mutatja, hogy a jövőben nagyobb szerepet szánnak ezeknek a képzéseknek.

A szervezeten kívüli képzési formákat beosztottak esetében a vezetők közepesnek minősítették. Legeredményesebbnek a szakképzettséget adó képzéseket jelölik meg, legkevésbé preferálják a szaktanácsadók, a felvásárlók által tartott képzéseket.

10. ábra: A beosztottak szervezeten kívüli képzési formáinak jelentősége, azok változása



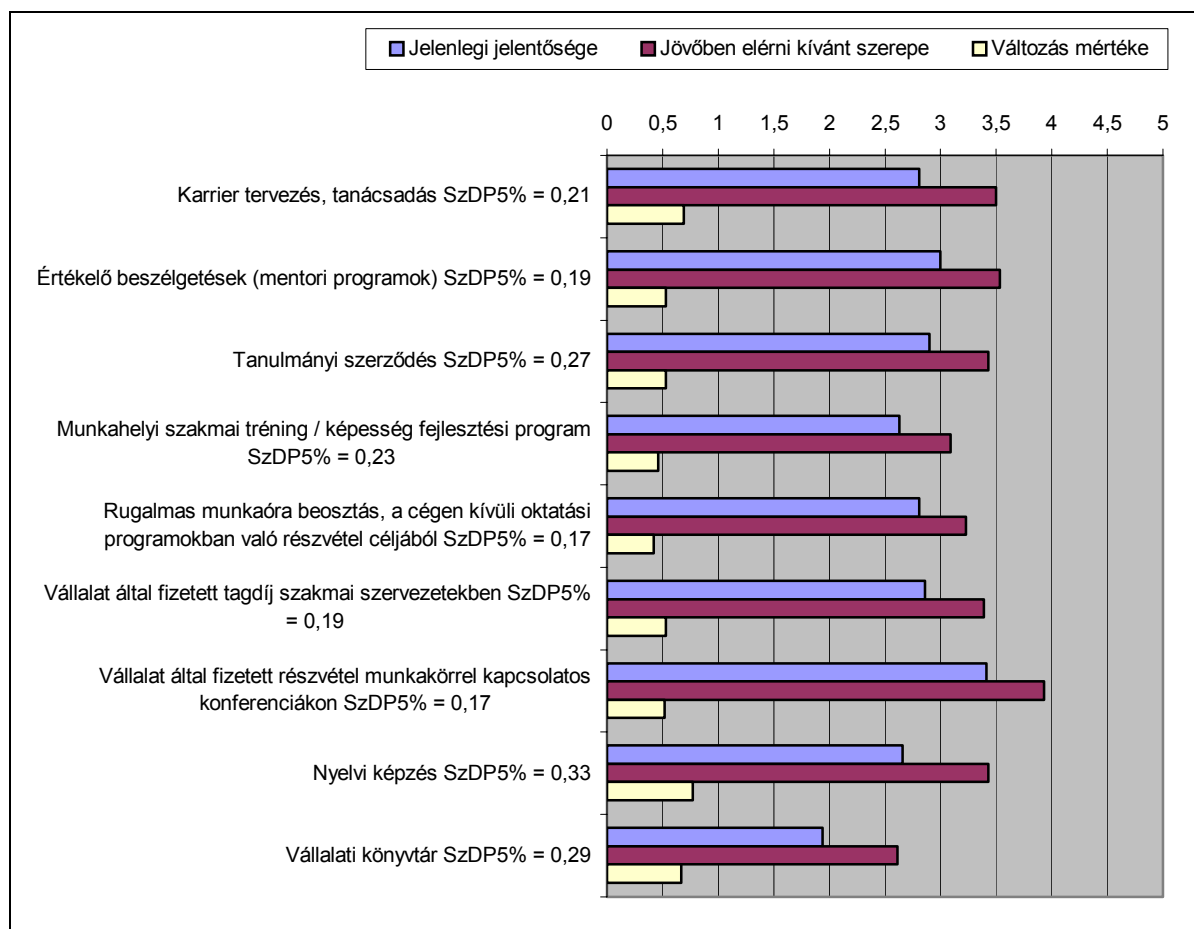
Forrás: saját vizsgálatok

Karriervizsgálatok

A szervezetekben szükség van egy olyan értékelési programra, amelynek segítségével az alkalmazottak objektíven megítélhetőek, és ez alapja lehet az előléptetéseknek, béremeléseknek vagy egyéb anyagi juttatásoknak.

A vizsgálati eredmények közül a vezetők egyéni fejlődését segítő módszerek változásait mutatom be a 11. ábra alapján. A 11. ábra alapján megállapítottam, hogy a vezetőknél alkalmazott támogatási módszerek közül a jelenlegi gyakorlatban az elsőszámú vezetők leghatékonyabbnak a vállalat által fizetett konferenciákat, az értékelő beszélgetéseket, valamint a továbbképzések támogatásához kötött tanulmányi szerződéseket tartják. A jövőre vonatkozóan nem módosultak jelentősen a rangsorbeli sorrendek, megítélését tekintve a karriertervezés, -tanácsadás válik fontosabbá. Nagyobb változtatási szándékot jeleznek a vezetők a válaszaikkal a nyelvi képzés, a tanácsadás területén, valamint a vállalati könyvtárak működtetésére vonatkozóan. Ez az igény kielégíti azt a törekvést, hogy nő a jelentősége a jövőben a vezetői önképzéseknek.

11 ábra: A vezetők egyéni fejlődését segítő módszerek hatékonysága, azok változása



Forrás: saját vizsgálatok

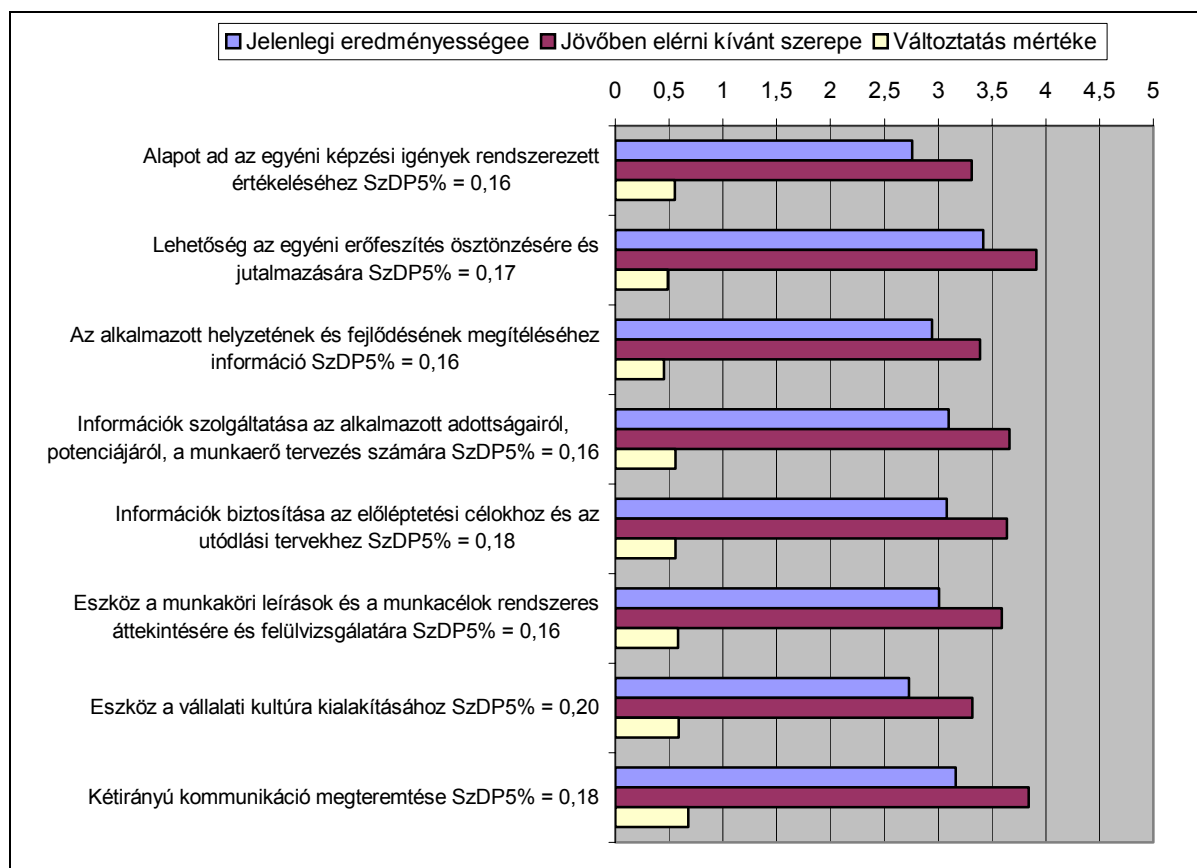
Teljesítményértékelési vizsgálatok

Az alkalmazottak teljesítményértékelése olyan rendszer, amelynek segítségével folyamatosan értékelik a munkavállalók teljesítményét, és amelynek célja: egyértelmű útmutatást adjon a fizetések, jutalmak és egyéb juttatások megállapításához; tájékoztassa a dolgozót, hogy a cég mennyire értékeli munkáját; az ösztönzés helyes mértékének megállapítása; a belső munkaerőmozgással kapcsolatos döntéseinek megalapozása; illetve a fejlesztési, képzési igények körvonalazása.

A vizsgálati eredmények alapján ismertetem az elsőszámú vezetők teljesítményértékelésre vonatkozó megállapításait, azok fontosságát, továbbá bemutatom azokat a témára vonatkozó módszereket, azok változásait, melyeket a vezetők minősítettek. A 12. ábra alapján megállapítottam, hogy a teljesítményértékelés legfontosabb értéke, hogy a dolgozókról kapott információk alapján lehetőség van az egyéni erőfeszítés ösztönzésére és jutalmazására, valamint a vezető és dolgozók közötti kétirányú kommunikációra. A megállapítások rangsora rámutat arra, hogy a dolgozók eredményesebb működéséhez, motiválásához, a vezetők az ösztönzők szerepét hangsúlyozzák. Nem tudatos, vagy nem ismert még a képzési, fejlesztési

lehetőségek haszna, azok előnye. A jövőre vonatkozó megállapítások azt mutatják, hogy az átlagpontszámok alapján nő a szerepe a teljesítményértékelésnek a cégek emberi erőforrasi gazdálkodási gyakorlatában, azonban a fontosság sorrendjében nincs jelentős változás. A változtatás mértékére vonatkozó vélemények azt mutatták, hogy a vezetők a teljesítményértékelés nyújtotta lehetőségeken keresztül fejleszteni szeretnék a vállalatban zajló kétirányú kommunikációt és erősíteni szeretnék a vállalati kultúrát.

12. ábra: A teljesítményértékelésre vonatkozó megállapítások fontossága, azok változása

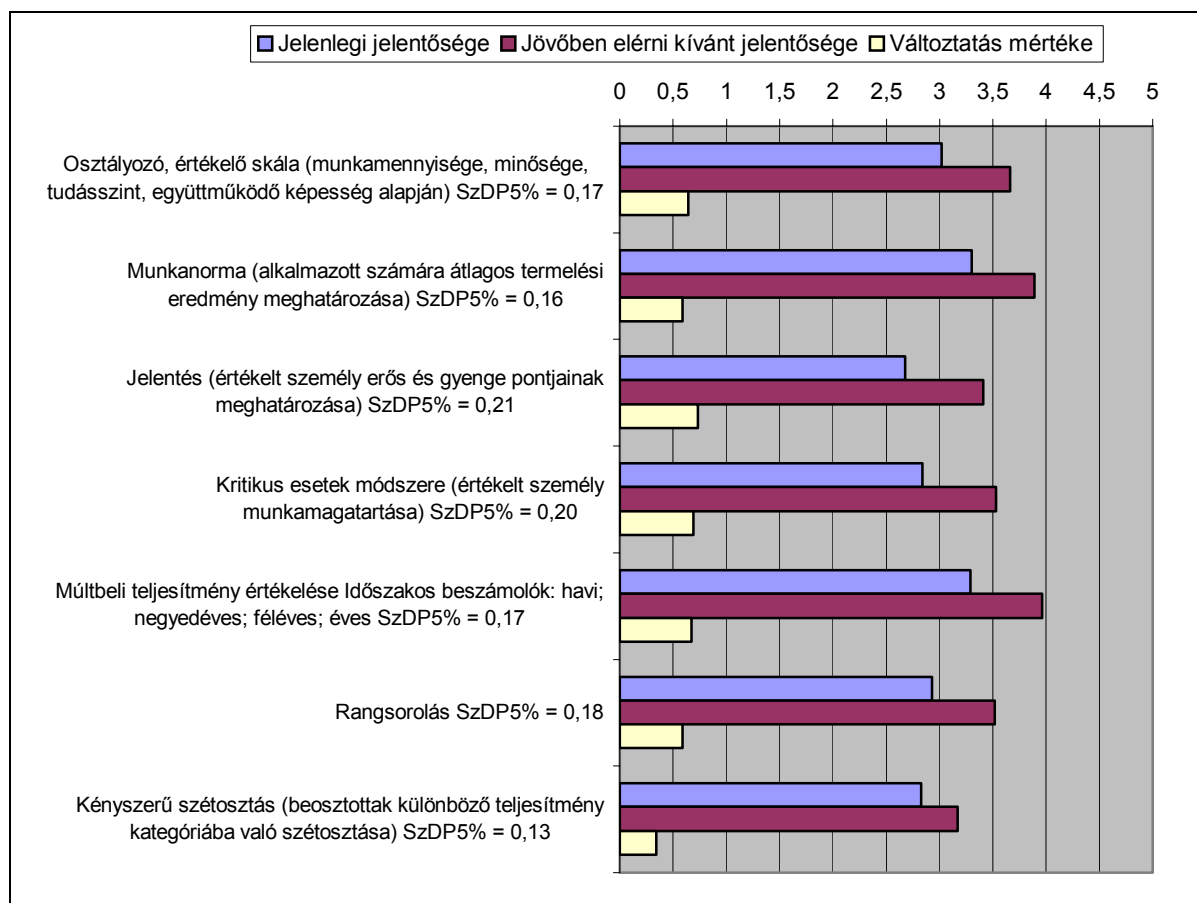


Forrás: saját vizsgálatok

Teljesítményértékelési módszerek vizsgálatával az volt a célom, hogy bemutassam az összefüggéseket a jelenlegi módszerek eredményességére és a jövőbeni fejlesztésekre vonatkozóan. A 13. ábra alapján látható, hogy jelenleg a mezőgazdaságban, a vizsgált szervezetek esetében, a teljesítményértékelési módszerek közül a vezetők legeredményesebbnek a munkanorma meghatározását tartják, illetve a múltbeli teljesítmény értékelését. A jövőre vonatkozóan nincs jelentős változás a módszerek prioritását illetően. A pontszámok növekedése azt mutatja, hogy fontosnak tartják a teljesítményértékelések végzését. Az egyéni értékelési módszereket jelentősebbnek ítélik meg a vezetők, azaz kevésbé

tartják eredményesnek az egyszerre több személyre vonatkozó értékelési módszereket. Ezt az összefüggést mutatja a változtatás mértékét kifejező fehér téglalap a 13. ábrán.

13. ábra: A teljesítményértékelési módszerek eredményessége, azok változása



Forrás: saját vizsgálatok

Kvalifikációs vizsgálatok

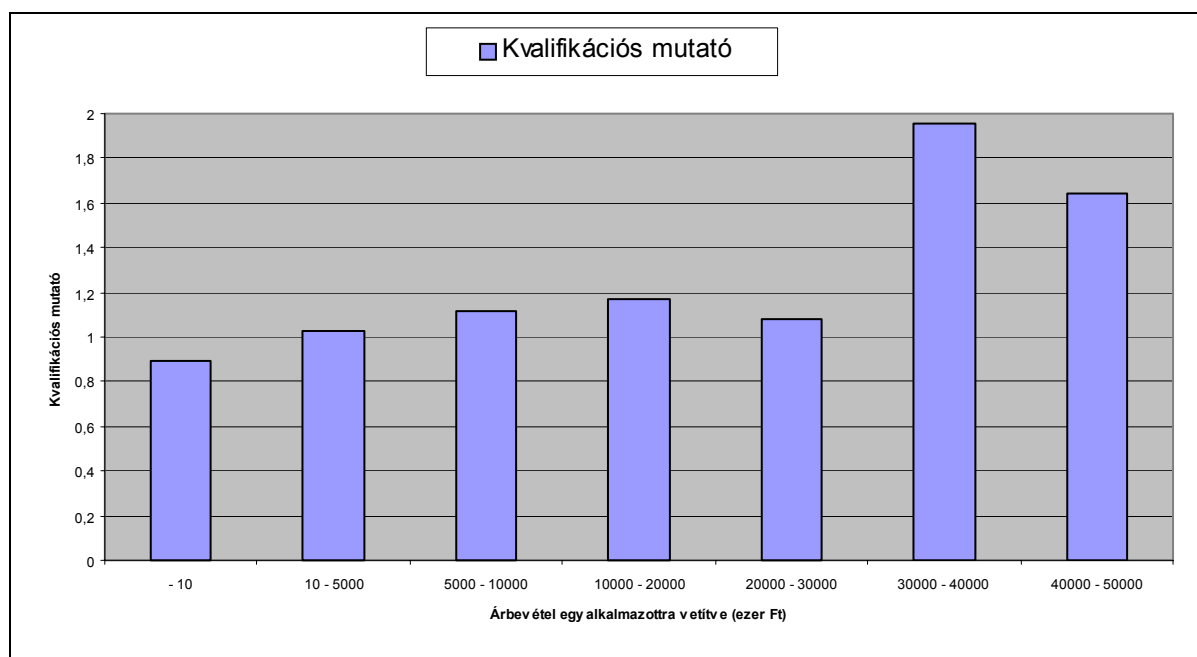
A cégekre egyedileg kiszámolt kvalifikációs mutató alapján összehasonlító elemzéseket végeztem a kapott mutató és az adott cég gazdálkodási jellemzői között. A vizsgálati eredmények alapján három vizsgálat eredményét mutatom be. A 14. ábra alapján látható, hogy pozitív összefüggés tapasztalható a két vizsgált változó között.

A korreláció vizsgálat eredményei alapján a kvalifikációs mutató és az egy főre eső árbevétel között szignifikánsan igazolt gyenge korrelációs kapcsolat mutatható ki ($r = 0,249$, $n = 78$).

A 15. ábra alapján látható, hogy az elsőszámú vezetők végzettsége és a cégek kvalifikációs mutatói között pozitív összefüggés van, azaz minél magasabb a vezető végzettsége, annál magasabb az általa irányított cég kvalifikációs mutatója, vagyis a dolgozók iskolai végzettsége. Szignifikánsan nem igazolódott a vizsgálat.

A 16. ábrán látható vizsgálati eredmények alapján azt állapítottam meg, hogy a kisebb alkalmazotti létszámmal dolgozó mikroszervezetek esetében a magasabb kvalifikációs mutató tükrözi a dolgozókkal szemben támasztott magasabb iskolai végzettség elvárását. Az eltérés szignifikánsan igazolt.

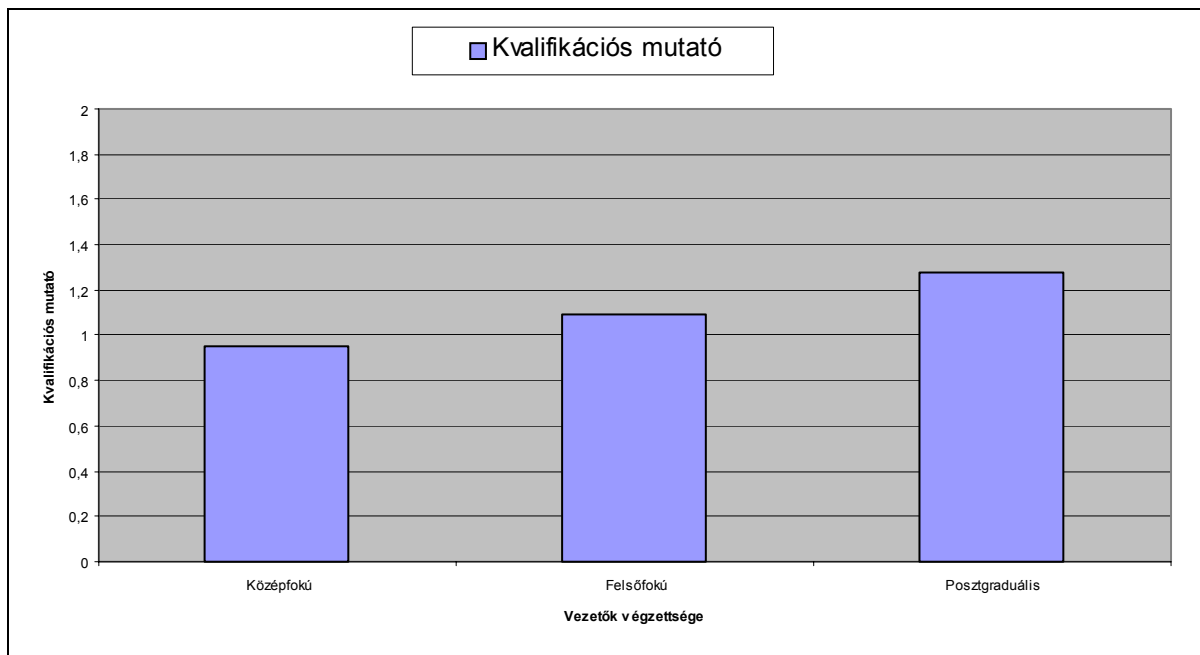
14. ábra: A „Kvalifikációs mutató” és az egy alkalmazottra vetített árbevétel közötti vizsgálat eredményei



Forrás: saját vizsgálatok

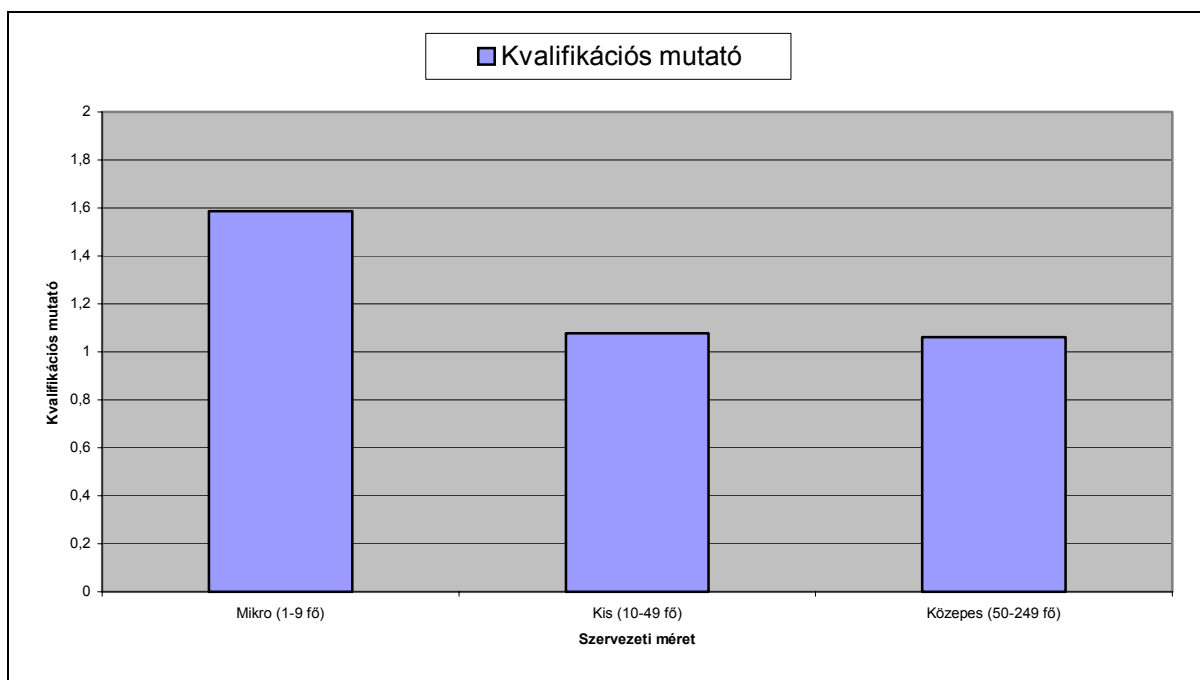
Széleskörű ismeretekkel rendelkező, nemcsak egy területet ellátó, hanem a mikroszervezet sajátosságaiból adódóan több munkaterületen is eredményesen dolgozó munkatársakat igényel a mikroszervezeti méret.

15. ábra: A „Kvalifikációs mutató” és az elsőszámú vezetők végzettsége közötti vizsgálatok eredményei



Forrás: saját vizsgálatok

16. ábra: A „Kvalifikációs mutató” és a szervezeti méretek közötti vizsgálat eredményei



Forrás: saját vizsgálatok

AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEI

– A kvalifikációs vizsgálatokhoz egy olyan saját mutatórendszert dolgoztam ki, mely alkalmas arra, hogy egy adott szervezet munkaerő-állományát az iskolai végzettség alapján értékelje, illetve lehetővé tegye a végzettség alapján eltérő összetételű munkaerő összehasonlítását. Az alkalmazott mutatók Kvalifikációs egyenérték (K_{ve}); Kvalifikációs összérték ($K_{v\ddot{o}}$) és a Kvalifikációs mutató (K_{vm}).

A kvalifikációs egyenérték átszámítási tényezőit, melyek általános egyenértékként is funkcionálhatnak, saját vizsgálatokra építve dolgoztam ki:

felsőfokú végzettség (K_{ve_F})	=	2,79
középfokú végzettség (K_{ve_K})	=	1,64
általános iskolai végzettség (K_{ve_A})	=	0,58
végzettség nélküli (K_{ve_V})	=	0,28

$$\text{Kvalifikációs összérték (Kv}\ddot{\text{o}}) = F * K_{ve_F} + K * K_{ve_K} + \text{Á} * K_{ve_A} + V * K_{ve_V}$$

$$\text{Kvalifikációs mutató (Kvm)} = \frac{\text{Kvalifikációs összérték (Kv}\ddot{\text{o}})}{\text{Összes alkalmazott létszáma (F + K + Á + V)}}$$

– A vizsgált cégek esetében a kvalifikációs mutató a 0,58 és 2,79 pontértékek között változott. Közel 50%-ánál a kvalifikációs mutató nem éri el az egyes értéket, ami azt jelenti, hogy az alkalmazottak iskolai végzettsége alacsony. Megállapítottam, hogy minél magasabb végzettséggel rendelkeznek a dolgozók, annál magasabb árbevételt realizált a cég, illetve a kisebb alkalmazotti létszámmal dolgozó mikroszervezetek esetében a magasabb kvalifikációs mutató tükrözi a dolgozókkal szemben támasztott magasabb iskolai végzettség elvárását. A kapott eredmények szignifikánsan igazolódtak. A vizsgált szervezetek elsősorú vezetőinek végzettsége és a cégek kvalifikációs mutatói között pozitív összefüggést találtam, azaz minél magasabb a vezető végzettsége, annál magasabb az általa irányított cég kvalifikációs mutatója, a dolgozók iskolai végzettsége. A megállapítás szignifikánsan nem igazolódtott.

– A vezetők és a beosztottak képzési ösztönzői között jelentős eltérés nem mutatkozott. Az anyagi ösztönzés továbbra is a fő meghatározó ösztönző tényező. A vezetőknél a jelenlegi gyakorlatban elsődleges képzési ösztönzők az információcsere, annak a lehetősége, hogy más szakemberekkel találkozhatnak, és gondolatokat cserélhetnek, továbbá az anyagi jellegű motiváción belül a teljesítménytől függő kifizetés és a premizálás együttes alkalmazása. A jövőben egyre inkább az anyagi érdekeltség ösztönző ereje válik hangsúlyosabbá. A beosztott

dolgozók képzési ösztönzői közül a jelenlegi gyakorlatban az anyagi ösztönzők működtetése eredményesebb. A jövőre vonatkozóan sem változik ez a vélemény, tovább erősödnek a minőségi munkavégzéshez kötött elvárások.

– A karriermenedzsment jelenlegi gyakorlata a mezőgazdasági szervezeteknél még bizonytalan, kialakulatlan, de a jövőre nézve a vezetők nagyobb jelentőséget kívánnak adni ennek a témának az eredményesebb gazdálkodás érdekében. Napjainkban legjelentősebb támogatási formák: a konferenciákon való részvétel és az értékelő beszélgetések megtartása, a jövőben a jelenlegi módszerek mellett erősödik a karriertervezés módszerének fontossága. Az eredményesebben gazdálkodó cégek a jövőben kiemelik a nyelvi képzések szerepét, illetve szignifikánsan igazolódott, hogy ezek a cégek hatékonyan tartják a munkahelyi, szakmai tréningeket a vezetői képességek fejlesztésére. A közepes vállalatok - ahol nagyobb alkalmazotti létszámmal dolgoznak - fontosabbnak ítélték meg az egyéni fejlődést támogató módszereket, mint a kisebb vállalatok. A jövedelmezőbb gazdálkodó cégek jelentősebbnek ítélik meg a téma fontosságát, mint a kevésbé eredményesen gazdálkodók.

– A teljesítményértékelés a jelenlegi gyakorlatban eltérő szemlélettel bír, kevésbé alkalmazott módszer. A nagyobb szervezetekben a teljesítményértékelési módszerek nagyobb szerepet kaptak. Nagy különbségeket tapasztaltam a vezetői szemléletek között a vezetők korától függően. Jelenleg a mezőgazdaságban, a vizsgált szervezetek esetében, a teljesítményértékelési módszerek közül a vezetők legeredményesebbnek a munkanorma meghatározását tartják, illetve a múltbeli teljesítmény értékelését. A jövőre vonatkozóan nincs jelentős változás a módszerek prioritását illetően. Szignifikáns korrelációt mutattak a vizsgálati eredmények arra vonatkozóan, hogy az árbevétel növekedésével nagyobb jelentőséget kap a teljesítményértékelés, különösen a munkanorma, a jelentés és a kényszerű szétosztás módszere.

AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

Tanulmányok, kutatási jelentések, posztterek, kiadványok

- {1} Dudás F.–Z. Piros M. (1994): Munkaszervezés- és munkatechnikák tréning forgatókönyv. ÁB–Aegon Biztosító Rt., Budapest
- {2} B. Kiss M –Kovács L.–Z. Piros M. (1995): Kommunikációs tréning forgatókönyv. ÁB-Aegon Biztosító Rt., Budapest
- {3} Galkó M.–Rák M.–Z. Piros M. (1996): Önismeret és időgazdálkodás. Garancia Biztosító Rt., Budapest. Figyelőfüzet vezetők részére
- {4} Z. Piros M. (1996): Szemelvények a kiscsoportok fejlődésének kutatásáról. Garancia Biztosító Rt., Budapest. Oktatási segédlet. Kézirat
- {5} Z. Piros M. (1997): Felnőttoktatás módszerei, különös tekintettel a tréningmódszere. Magyar Biztosítók Országos Szövetsége. Budapest. Különlenyomat
- {6} Z. Piros M. (1997): A prezentációs technikák. Magyar Biztosítók Országos Szövetsége. Budapest. Különlenyomat
- {7} Z. Piros M. (1997): Önismereti és vezetői készségfejlesztő tréningek folyamatelemzése. Garancia Biztosító Rt. Budapest. Kutatási Résztanulmány I. rész. Kézirat
- {8} Z. Piros M. (1997): Vezetői szerepfejlesztő tréning értékesítési vezetőknek. Garancia Biztosító Rt., Budapest Kutatási résztanulmány II. rész. Kézirat
- {9} Dudás F.–Z. Piros M. (1999): Minőség Fejlesztő Támogató Rendszer/Képzési igény felmérés módszertani segédanyaga OTP-Garancia Biztosító Rt., Budapest
- {10} Z. Piros M. (1999): Készségfejlesztő tréningek hatásvizsgálatának eredményei. Poszter. Ph.D. konferencia, Debrecen
- {11} Z. Piros M. (1999): Evaluation of the effects of the training course for developing negotiating skills. Poszter. 2nd International conference of PhD students, University of Miskolc.
- {12} Dr. Daróczi Z. – Z. Piros M. (2000): Sikeres Vezető tréning forgatókönyv középvezetők számára OTP-Garancia Biztosító Rt., Budapest
- {13} Z. Piros M. (2000): Készségfejlesztő tréningek hatásának vizsgálata a munkaerő megtartással összefüggésben. OTP-Garancia Biztosító Rt., Budapest. Kutatási résztanulmány. Kézirat
- {14} Z. Piros M. (2000): Kiemelt feladat az oktatás. Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Rt. kiadványa, X. évfolyam 4. szám, Budapest
- {15} Z. Piros M. (2000): Oktatófilmek szakanyagai, illetve felnőttképzés szaktanácsadói munkái. 4 db oktató videofilm elkészítésének szakértői munkái. OTP-Garancia Biztosító Rt. Belső kiadványa, Budapest

{16} Z. Piros M. (2001): Tárgyalási Készségeket Fejlesztő Tréning hatásvizsgálata (A vállalaton belüli hatékony humánerőforrás fejlesztése tréningmódszerrel). Poszter. "Tavaszi Szél"2001. Fiatal magyar tudományos kutatók és doktoranduszok V. világtalálkozója, Gödöllő

{17} Z. Piros M. (2002): Findings of human resource management studies made at agricultural business entities. Poszter. In: XXIX. Óvári Tudományos Napok. Mosonmagyaróvár 2002. október 3-4.

{18} Z. Piros M. (2002): Karriervizsgálatok a mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalkozásokban. Humánpolitikai szemle

{19} Z. Piros M. (2002): Tanulmány a mezőgazdasági társas vállalkozásokban végzett teljesítményértékelési vizsgálatok eredményeiről. Humánpolitikai szemle

{20} Z. Piros M. (2002): Képzési formák eredményességének vizsgálata mezőgazdasági társas vállalkozásokban. Gazdálkodás (kiadása folyamatban)

{21} Z. Piros M. (2002): Emberi erőforrás gazdálkodás vizsgálata a mezőgazdaságban. Agrártudományi közlemények 2002 október

{22} Z. Piros M. (2002): Képzési motivációs vizsgálatok mezőgazdasági vezetők körében. Agrártudományi közlemények 2002 október

Konferencia előadások:

{23} Z. Piros M. (1997): A prezentációs technikák. Magyar Biztosítók Országos Szövetsége. Módszertani Workshop. Budapest

{24} Z. Piros M. (1998): Tárgyalási készségeket Fejlesztő Tréning hatásvizsgálata, különös tekintettel az értékesítési módszertan oktatásának hatékonyságvizsgálatára. Trénerképző tanfolyam, vitaindító, kutatási összefoglaló. Budapest

{25} Z. Piros M. (1999): Tárgyalhat hatékonyabban? Tárgyalási készségeket fejlesztő tréning bemutatása és hatásának mérése. PhD Konferencia, Debrecen

{26} Z. Piros M. (2001): Cél: egy tanulószervezet kialakítása. Vitaindító előadás, Workshop/OTP-Garancia Biztosító Rt., Budapest

{27} Z. Piros M. (2001): Az oktatási befektetések hozama és megtérülése. Humán innováció 2001. konferencia, Budapest

{28} Z. Piros M. (2002): A sikeres együttműködés kulcsa – a humánerőforrás feladatok újragondolása. IIR Szakkoferencia. Budapest

{29} Z. Piros M. (2002): Results of qualification studies made at agricultural business entities. In: XXIX. Óvári Tudományos Napok. Mosonmagyaróvár 2002. október 3-4.