
Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban

Berde Csaba

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum,
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetéstudományi Tanszék, Debrecen

ÖSSZEFOGLALÁS

Az emberi erőforrás gazdálkodásnak számos olyan sajátossága jelentkezik a mezőgazdaságban, amelyeket vezetési szempontból figyelembe kell venni. A paraszttá válás egy szocializációs folyamat eredménye, melyben meghatározó szerepe van a tradíciónak. A kvalifikálatlan munkaerő aránya a mezőgazdaságban más ágazatokhoz viszonyítva magas, hasonló a helyzet az életkor esetében is. A foglalkoztatottak száma folyamatosan csökken, a munkafolyamatok jellegzetessége az idényszerűség. Nagy a fluktuáció, nem elfogadottak a teljesítményértékelés módszerei sem. Változtak a munkaerővel szembeni vezetői elvárások is, vizsgálati eredményeink szerint a szakképzettség jelentősége csökkent, míg a feladatnak – munkakörnek való megfelelés felértékelődött.

SUMMARY

Human resource management has many characteristics in the field of agriculture, which should be taken into consideration from the point of view of management. Becoming a farmer is a result of a socialization process, in which tradition has a determining role. The ratio of unqualified labour in agriculture is high, compared to other sectors, and the situation is similar considering age. The number of employees is continuously decreasing; and this kind of work is determined by seasonality. Fluctuation is high, and methods for evaluating production are not well accepted. Managerial expectations changed considering labour. According to experimental results, the importance of qualification has decreased, while suiting a specific job and its duties has become more important.

Az emberi erőforrás gazdálkodás mezőgazdasági sajátosságainak elemzését mindenekelőtt az ágazatban alkalmazott munkaerő jellegzetességeinek értékelésével kell kezdenünk. Tudjuk jól, hogy a mezőgazdasági munkafolyamatok sajátos munkakörülményeket jelentenek. A növénytermesztési feladatokat szabadföldi körülmények között kell elvégezni, ahol az időjárás hatásai – eső, sár, hideg, hőség, szárazság, por stb. – technikai eszközökkel ugyan csökkenthetők, de nem szüntethetők meg. Hasonló a helyzet az állattenyésztési munkafolyamatokkal, ahol a biológiai folyamatok következményeként az állattartás és tenyésztés még sajátosabb munkafeltételek között folyik (Széles, 2001). A takarmányozás, állatgondozás, állati terméknyerés, a trágyaeltávolítás, az állattartó épületek és telepek munkakörülményeit az alkalmazott munkaerőnek el kell fogadnia. Ráadásul a mezőgazdasági munkafolyamatok jelentős része ugyan gépesíthető, de nem automatizálható. Ez azt jelenti, hogy még a gépesített munkafolyamatok esetében a

munkaműveletek egy részét manuálisan kell elvégezni (fejés, nyírás), és az ember közvetlen közreműködése a technikai eszközök üzemeltetésében is nélkülözhetetlen. A munkafolyamatok végrehajtásában a technikai, technológiai tényezők mellett folyamatosan figyelemmel kell lenni a biológiai folyamatokra, az időjárási és ökológiai feltételek változására. Ezekhez a feltételekhez, változásokhoz a munkavégzés során folyamatosan alkalmazkodni kell (Buzás, 2001). Ez szakmai felkészültséget, problémamegoldóképességet, önállóságot, gyors döntéshozatalt és alkalmazkodóképességet igényel (Pfau, 1998).

A mezőgazdasági tevékenység a gazdaság egyik legkomplexebb ága. Olyan gazdasági-szociális alrendszer, mely egy bizonytalan, biológiai, ökológiai, éghajlati környezetben működik. Vajon a gazdaság melyik más ága működik még ilyen feltételek között? Ez a nagymértékű komplexitás – a környezeti feltételek közvetlen hatása – teszi a mezőgazdasági termelőfolyamatokat nehézé, bonyolulttá, mivel nincsenek általános rutinszerű megoldások. A mezőgazdasági gazdálkodók napi munkájukban rájuk a jellemző preferencia kereteket veszik figyelembe. Ilyenek: a saját tapasztalatok, a szomszédok tapasztalatai, mások véleménye, akikkel kapcsolatban vannak. Ezek a vonatkoztatási keretek megnehezítik az új tudományos, szakmai eredmények alkalmazását, elterjesztését.

A mezőgazdaságban dolgozóknak a saját tapasztalat a biztos kiindulási pont, és ez az, ami leginkább megnehezíti az új ismeretek elfogadtatását. Prevost (1996) a mezőgazdaságban dolgozók gondolkodásának jellemzésénél, ezt a bizonyos fajta konzervativizmust még a következőkkel is kiegészíti: „tudni azt, hogy mit kell csinálni, nem jelenti azt is, hogy tudni akarjuk mi, miért történik.” Véleménye szerint az agrárvállalkozások vezetői inkább csak arra kíváncsiak, hogy mit kell tenni, azt, hogy miért, kisebb fontossággal bír. Valójában, a paraszttá válás, a farmergazdálkodóvá, agrárvállalkozóvá válás egy szocializációs folyamat eredménye. A magatartást alapvetően a tradíciók határozzák meg.

Dániában a földtulajdonszerzésnek feltétele, hogy a leendő tulajdonos mezőgazdasági szakképzettséggel rendelkezzen (Hantos, 2001). 30 hektárnál nagyobb földterület megszerzése esetén a tulajdonosnak agrár egyetemi végzettséggel, vagy úgynevezett zöld diplomával kell rendelkeznie, melyet a tíz évfolyamos általános iskola után, öt éves szakképzéssel lehet megkapni.

Ezekkel az elvárásokkal ellentétben Magyarországon a mezőgazdaságban alkalmazott munkaerő szakképzettsége bizony alacsony,

különösen igaz ez más ágazatokkal való összehasonlításban. Dorgai és mtsai (2000) vizsgálatai szerint 1980-ban a mezőgazdaságban dolgozó aktív keresők közel háromnegyedének, vagyis 73,4 százalékának csupán általános iskolai végzettsége volt, ami kedvezőtlen korösszetétellel is párosult. 1996-ra ez az arány 42,4 százalékra csökkent, de ez a változás a más ágazatoktól való lemaradást nem szüntette meg (Hamza és mtsai, 2001). Az aktív keresőknek több mint 40 százaléka még mindig alacsony végzettségű, míg az országos átlag 21 százalék körüli. Figyelmeztető az a tény is, hogy a képzettségi szint pozitív elmozdulása döntően a tömeges munkaerő leépítés és csak kisebb részben a képzési rendszer korszerűsödésének a következménye.

Mivel az ágazat minden területén a fejlődés rendkívül gyors, és nagyon fontosak azok a piaci, technológiai jellegű információk is, amelyek a versenyképesség megőrzését szolgálják, a folyamatos szakmai képzésnek nagy jelentősége van (Budai-Sántha, 2001).

A magyar mezőgazdaság sajátossága korábban az volt, hogy a gyors és hatékony szakmai képzés hatására, a felső vezetés és a vállalati szakapparátus 90 százaléka már felsőfokú végzettséggel rendelkezett. Lassúbb volt a folyamat a fizikai dolgozók esetében, ahol a szakmunkás végzettségük aránya nem érte el a nemzetgazdasági átlagot.

Ez főleg az idősebb korosztályok rendkívül alacsony szakképzettségéből adódott. Az 1990-es években a nagyüzemek privatizálása után a föld többsége az idősebb korosztályok kezébe került, és ezzel jelentősen megnőtt a szakképzetlen gazdálkodók aránya.

Dolmány (1999) adatai azt mutatják, hogy ezekben az években tapasztalható alkalmazotti létszámcsökkenés időszakában az iskolai szakmai végzettségnek meghatározó szerepe volt a munkahely megtartásában.

A mezőgazdasági munka jellege, elvárásai, a munkaterhelések rövid időintervallumon belüli változásai különösen felértékelik az adott munkahelyhez, telephelyhez közel élő, „helyben lakó” munkaerőt. A munkaerőforrások vezetői minősítésére vonatkozó eredményeinket a 2. ábrán mutatjuk be.

A vizsgálat eredményei is azt mutatják, hogy a megkérdezett vezetők a jelenben és a jövőben is a helyben lakó, azaz a vidéken élő munkaerőre építenek.

Ez egyben azt jelenti, hogy a mezőgazdaságban munkavállaláshoz, hivatáshoz továbbra is a vidéki életforma kötődik. Ez a két tényező szorosan összekapcsolódik, erősítik egymást, azaz mezőgazdasági foglalkozás – vidéki életforma és fordítva, vidéki lakosság –, mezőgazdasági munkalehetőségek. A lehetőségeknek ez a fajta korlátozottsága természetesen nehezen fogadható el,

Ezt igazolja, hogy a legnagyobb mértékben, azaz 94 százalékkal csökkent a nyolc általános iskolai és szakmunkás végzettséggel rendelkezők száma. 83 százalékos leépítés figyelhető meg az általános, a középfokú és 50 százalékos a szakmai középfokú végzettséggel rendelkezők esetében. Nyolcvankilenc mezőgazdasági kis- és középvállalkozásra kiterjedő vizsgálatunk ennél kedvezőtlenebb eredményeket mutat (1. ábra).

Az iskolázatlanok és az általános iskolát végzettek, azaz a kvalifikálatlan munkaerő aránya a vizsgált szervezeteknél 63 százalék. A vizsgálatokban kis- és középméretű szervezetek vettek részt az ország különböző részéről.

1. ábra: Alkalmazotti munkaviszonyban lévők végzettség szerint megoszlása a vizsgált szervezetekben (%)

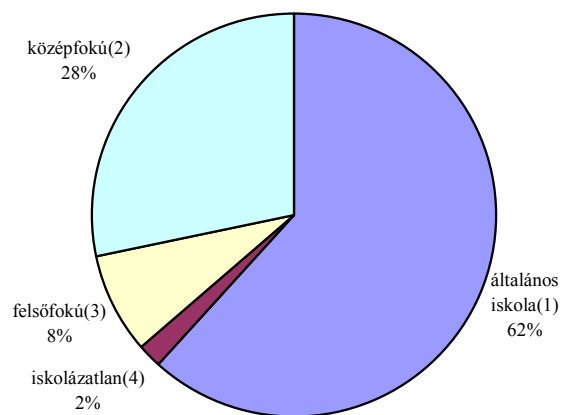


Figure 1: The distribution of employees in organizations examined considering education (ration) primary school(1), high school(2), higher education(3), uneducated(4)

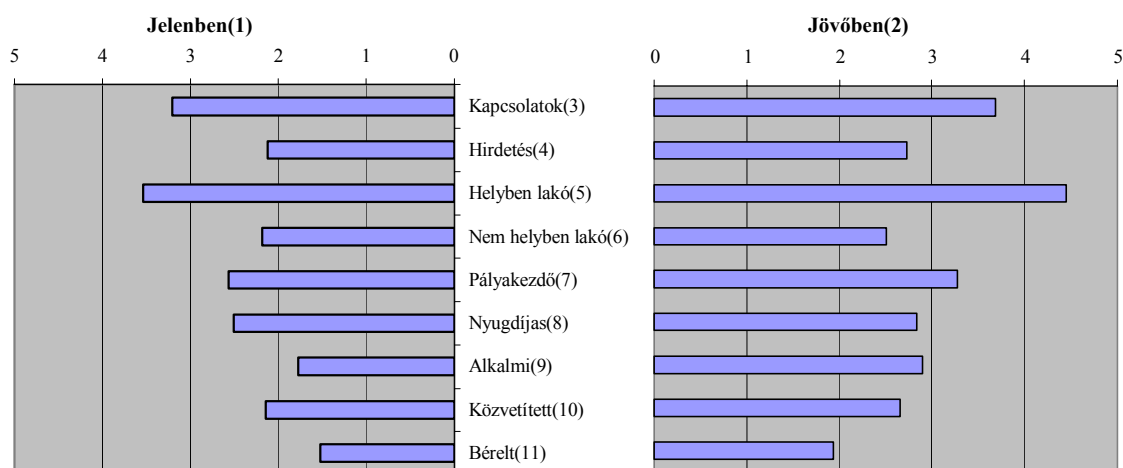
és ezek lazítására csak a kvalifikáltabb munkaerő lehet képes.

Ez a korlátozó összefüggés tovább rontja a mezőgazdaságban alkalmazottak képzettségi mutatóit.

Az iskolázatlanok és az általános iskolát végzettek, azaz a kvalifikálatlan munkaerő aránya a vizsgált szervezeteknél 63 százalék. A vizsgálatokban kis- és középméretű szervezetek vettek részt az ország különböző részéről.

A különféle végzettségek összevetése, az eltérő végzettségek szervezeti értékének meghatározása nagyon nehéz, mivel azt számos tényező befolyásolja. A téma kutatása során olyan egyenérték számításra volt szükségünk, amely alkalmas a különböző végzettségek összehasonlítására, értékelésére. Ennek kialakításakor alapnak az általános gimnáziumi érettségit tekintettük.

2. ábra: A munkaerőforrások minősítése



Forrás: Piros, 2002

Figure 2: Present-Future Qualifying the sources of labour in the present(1), in the future(2), connections(3), advertisement(4), resident(5), non-resident(6), careers(7), pensioner(8), occasional(9), directed(10), rented(11)

A vállalkozások vezetőinek ehhez az alapértékhez, azaz egynek vett értékhez kellett hasonlítaniuk az egyéb végzettségeket nullától-háromig terjedő skálán. A megkérdezett nyolevan vállalati vezető értékelése alapján az 1. táblázatban bemutatott kvalifikációs egyenértékeket dolgoztuk ki.

1. táblázat

Kvalifikációs egyenértékek (Kve) arányszámai

Egyetemi végzettség(1)	2,86
Főiskolai végzettség(2)	2,71
Szakmai érettségi(3)	2,11
Szaktudás végzettség(4)	1,72
Gimnáziumi érettségi(5)	1,00
Általános iskola(6)	0,58
Végzettség nélküli(7)	0,28

Forrás: Piros, 2002

Table 1: Proportional values of qualificational equivalent (KVE)

university graduation(1), college graduation(2), technical school leaving exam(3), industrial school leaving exam(4), high school leaving exam(5), primary school(6), uneducated(7)

A végzettségek értékelésénél a megkérdezett vezetők fontosnak minősítették a szakmai képzettséget. A feladatoknak való megfelelés és az alkalmasság szempontjából a szakmai végzettséget az általános végzettségnél értékesebbnek tartották. Ezzel magyarázható, hogy a szakmai érettségi, és a szaktudás végzettség is magasabb minősítést kapott, mint az általános érettségi.

A kvalifikációs egyenértékeket, mint átszámítási tényezőt használva könnyen kiszámítható egy adott vállalat kvalifikációs összértékszáma, ha az egyes végzettségi csoportokba tartozók számát szorozzuk

az adott végzettséghez tartozó kvalifikációs egyenértékszámokkal. Ha az így kapott összesített értéket elosztjuk az összes alkalmazotti létszámmal, kiszámítható egy adott szervezet (vállalat, vállalkozás) kvalifikációs mutatója, ami nem más, mint az egy alkalmazottra vetített kvalifikációs értékszám. Piros (2002) által vizsgált szervezetek kvalifikációs mutatóinak megoszlását tartalmazza a 2. táblázat.

Az így kapott vizsgálati eredmények is azt mutatják, hogy a végzettségek szervezeti szempontok és elvárások alapján való értékelése is nagyon alacsony, az 1,5-ös átlagérték alatt található a vizsgált szervezetek 85,7 százaléka.

2. táblázat

A vizsgált szervezetek kvalifikációs mutató szerinti megoszlása

Kvalifikációs mutató szerinti csoportok(1)	%
0,5 – 1	47,1
1 – 1,5	38,6
1,5 – 2	10,0
2 – 2,5	2,9
2,5 – 3	1,4

Forrás: Piros, 2002

Table 2: Distribution of organizations examined by qualificational equivalent

groups according to qualificational equivalent(1)

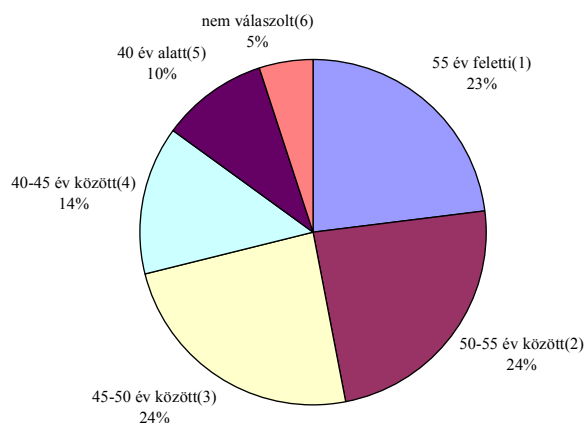
A kvalifikációs mutató alapján lehetőség nyílik különböző vállalatok, szervezetek munkaerő állományának iskolai végzettség alapján való összehasonlítására és olyan elemzések, tanulmányok összeállítására, ahol az egyik értékelési szempont a beosztottak iskolai végzettsége.

A mezőgazdaságban alkalmazott munkaerő alacsony iskolázottsága és kvalifikációs értéke mellett a másik lényeges probléma az életkor kérdése. Hamza és mtsai (2001) által végzett felmérések alapján kapott eredmények egybeesnek a nemzetközi tendenciákkal, azaz az agrárágazatban a foglalkoztatottak életkor szerinti összetétele egyre kedvezőtlenebb. A mezőgazdaságban dolgozók derékhatát 61 százalékos részesedéssel a középkorú és az idősödő korosztályok alkotják, amely az ipar és a nemzetgazdaság egyéb ágazata között is a legmagasabb. Az ágazat alacsony eltartó és jövedelemtermelő képessége nem túlzottan vonzó a fiatalok körében. Ezt a tényt igazolják az ÁMÖ 2000 egyéni gazdálkodókra vonatkozó adatai, mely szerint az egyéni gazdálkodást folytató férfiak átlagéletkora 53 év, míg ugyanez a nőknél 60 év. Az egyéni gazdálkodást folytatók csupán 0,2 százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Hasonló vizsgálati eredményekről számol be Dolmány (1999) is. Vizsgálatai szerint a mezőgazdasági alkalmazottak közel 60 százaléka 10-15 éven belül eléri az öregségi nyugdíj jogosultság korhatárát. A mezőgazdasági szervezetekben végzett, a vezetők életkorára vonatkozó vizsgálatainkban mi is hasonló következtetésre jutottunk (3. ábra).

A vizsgált szervezetekben a vezetők közel 50 százaléka 50 év feletti és csak 10 százaléka 40 év alatti. Mind az alkalmazotti, mind a vezetői szinten tehát jellemző a kedvezőtlen korösszetétel.

A korábbiakban már utaltunk arra az általános tendenciára, hogy a fejlett országokban a mezőgazdaságban foglalkoztatottak részaránya jelentősen csökkent az elmúlt évtizedekben, és jelenleg ez az arány az összes foglalkoztatotton belül 3 százalékos körüli.

3. ábra: A vezetők életkor szerinti megoszlása a vizsgált kis- és középvállalkozásokban



Forrás: Saját vizsgálatok

Figure 3: The distribution of managers considering age in small and middle enterprises examined

age above 55 years(1), age between 50-55 years(2), age between 45-50 years(3), age between 40-45 years(4), age under 40 years(5), no answers(6)

Magyarországon ez a létszámcsökkenés az elmúlt évtizedben felerősödött, de még nem fejeződött be. Hamza és mtsai (2001) azt vizsgálta, hogy az alkalmazási jogviszonyok hogyan alakulnak a mezőgazdasági szervezetekben. Megállapítja, hogy a magyar mezőgazdaság még mindig jelentős munkaerő kibocsátó. Eredményei szerint a teljes munkaidős alkalmazotti státusz aránya 1998-hoz képest 1999-ben 4 százalékkal mérséklődött. Ez a változás is mutatja a mezőgazdasági szervezetek még mindig munkaerő-kibocsátók, és ez az értékelése szerint az alkalmazottak előző évi létszámának 11 százalékos csökkenését jelentette. Előrejelzések szerint a mezőgazdaságban foglalkoztatott munkaerő, az összes foglalkoztatotton belüli, csökkenése lassul, azaz stagnáló, illetve mérsékelten csökkenő visszaesésével kell számolnunk. Ez alapján a mezőgazdasági foglalkoztatottak jelenlegi 7,8 százalékos aránya 2002-ben 7,0 százalékos; 2006-ban pedig 5,5 százalékos körül alakulhat, amely 2002-ben 290 ezer, 2006-ban pedig 240-250 ezer fő mezőgazdasági főfoglalkozású, teljes munkaidős munkaerőt takar (Dorgai és mtsai, 2000).

A mezőgazdasági folyamatok egyik legfontosabb jellegzetessége a munkafeladatok egyenetlensége. Ez az idényszerűség már önmagában is komoly foglalkoztatási, szervezési és szervezeti problémákat vet fel. Azt értjük alatta, hogy egy adott időintervallumon belül az elvégzendő feladatok, a munkaterhelések egyenetlenül jelentkeznek. Az idényszerűség, vagy másképp szezonálitásnak is nevezhetjük, a mezőgazdasági folyamatok biológiai és időjárás megváltozottságának természetes velejárója. Az, hogy az év különböző szakaszaiban több, más időszakban, pedig kevesebb a munkafeladat, azt jelenti, hogy a mezőgazdasági szervezeteknek az év egy részében több, míg máskor kevesebb munkaerőre van szüksége a feladatok elvégzéséhez.

Ez munkaerő biztosítási és szervezeti kérdéseket vet fel. A betakarítási időszakok munkafadatai csak az adott alkalomra felvett „idénymunkásokkal” oldható meg. Ilyen problémákkal a legtöbb mezőgazdasági szervezet szembesül. Ezek az idénymunkák sokféle feladatot jelentenek a fizikai jellegű kézimunkától a szállítási feladatokon keresztül a különböző gépi munkákig. Az idénymunkák fizikai, kézi munkafeladatok elvégzésére kvalifikált, szakképzett munkaerőt biztosítani szinte lehetetlen. A nyugdíjasok és háztartásbeli nők alkalmazása javíthatna a helyzeten, csak az a probléma, hogy ezeknek a munkáknak túl rövid a biológiai és a technológiai optimuma, azaz nagyobb létszámú munkaerő rövid idejű alkalmazására van szükség.

A szállítási és gépi kapacitáshiányok vállalkozói szolgáltatások igénybevételével enyhíthetők. Ez esetben is sok probléma vetődik fel. Ilyen kapacitások nem biztos, hogy megfelelő műszaki, technikai színvonalat képviselnek, így a szolgáltatás minősége is lényegesen alacsonyabb az elvártnál vagy a szükségesnél. Ha mégis rendelkezésre állna megfelelő műszaki, technikai színvonalú gépi kapacitás, az csak azután vállalkozik szolgáltatásra,

ha a tulajdonos szervezetben jelentkező feladatokat már elvégezte. Ez esetben a biológiai és a technológiai optimumok kerülhetnek veszélybe.

Az idényszerűség nemcsak munkaerő biztosítási és minőségi kérdéseket vet fel, hanem szervezeteket is. A megjelenő, nagyobb alkalmi munkaerő létszámot, ami jelentős is lehet, valamilyen módon integrálni kell a meglévő szervezetbe.

A rugalmasan bővülő, majd csökkenő szervezet mezőgazdasági sajátosság, ami más ágazatokra nem jellemző, illetve nem ennyire általánosan alkalmazott.

A megfelelő munkaerőt olyan ideiglenes struktúrában kell foglalkoztatni, amely alkalmas annak hatékony működtetésére, de a feladat megszűnésével a szervezet az eredeti méretűre vagy még annál is „karcosúbbra” szűkül. Ezek a változások folyamatos szervezetépítési, szervezési feladatokat jelentenek, ami a mezőgazdasági termelés, a hétköznapi üzemelés természetes velejárója.

A mezőgazdasági feladatok, munkaterhelések nemcsak éven belül egyenetlenek, hanem egy rövidebb időszakot vizsgálva is jelentkeznek különbségek. Ez adódhat a biológiai folyamatok jellegéből vagy az időjárási körülmények változásából. Különösen az állattenyésztésben, még egy adott munkanapon belül is megjelenik ez az egyenetlenség. A reggeli és az esti órákban sok az elvégzendő feladat, míg napközben kevesebb, esetleg egyáltalán nincs. Ezek a rövidtávon jelentkező eltérések vezetési, szervezési megoldásokkal kezelhetők.

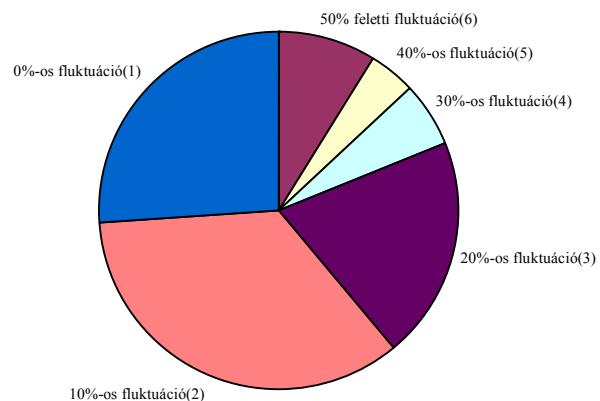
A mezőgazdasági munkafolyamatok idényszerűségének, a feladat terhelések állandó változásának és egyenetlenségének a következménye a folyamatos foglalkoztatás nehézsége. A munkaerő egy része csak alkalmi munkavállalóként, idényszerűen foglalkoztatható. Ez eredményezi az országos átlagnál magasabb mértékű fluktuációt. Tóth (2000) felmérése alapján a mezőgazdasági foglalkoztatottak számának jelentős csökkenése – becslése szerint a csökkenés 1990-1998 között 50 százalékos – ellenére a megmaradt létszám folyamatos foglalkoztatását csak a szövetkezetek 58,7 százaléka tudta megoldani. A többi foglalkoztatási gondokkal küzdő gazdaság a munkanélküli segély időleges igénybevételét ajánlotta dolgozóinak, vagy pedig munkaerő gazdálkodását határozott időre szóló szerződésekkel ésszerűsítette. Kisebb, de korántsem elhanyagolható mértékben az alkalmi munkavállalás lehetőségével igyekeztek enyhíteni a foglalkoztatási gondokon, de a megoldások között előfordult a részmunkaidős foglalkoztatás, az előnyugdíjazás és a nyugdíjas foglalkoztatás is. Az utóbbi formák az adminisztratív teendők és az anyagi terhek miatt nem népszerűek a munkaadók körében, de az alacsony kereseti lehetőségek nem oldják meg a munkavállalók gondját sem.

A foglalkoztatási gondokkal párhuzamosan, vagy esetleg annak következményeként a mezőgazdasági szervezetek munkaerő gazdálkodásának egyik kellemetlen jellemzője a magas munkaerőmozgás, fluktuáció. Juhász (2001) a Dél-Dunántúlon végzett

felmérései szerint 1996-ban a fluktuáció elérte a vizsgált társaságok esetében tapasztalt legmagasabb szintjét, 20,5 százalékot, majd innen fokozatosan zuhanni kezdett, előbb 16,1 százalékra (1997), majd további csökkenés következett be 1998-ban 7,1 százalékra, és végül 1999-ben 8,2 százalékra állt be.

Az általunk végzett vizsgálatokban a vizsgált szervezetek fluktuációs mutatói a fentieknél mutattunk lényegesen magasabb értékeket mutatnak (4. ábra). 10 százalékos vagy az alatti fluktuációs értéket ki a vizsgált szervezetek 61 százalékánál. 20 százalék feletti eredményt kaptunk a vizsgált szervezetek 39 százalékánál, de 50 százalékos mértéket is meghaladó mutatót kaptunk a vállalatok közel 10 százalékánál.

4. ábra: A fluktuáció alakulása a vizsgált szervezetekben, 2000-ben



Forrás: Saját vizsgálatok

Figure 4: The change in fluctuation in organizations examined, 2000

0% fluctuation(1), 10% fluctuation(2), 20% fluctuation(3), 30% fluctuation(4), 40% fluctuation(5), fluctuation more than 50%(6)

A nagyobb mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezeteket leszámítva, mint ahogy azt az előzőekben bemutattuk, az emberi erőforrás menedzsment (EEM) feladatainak ellátása kizárólagos vezetői kompetencia. A nagyméretű szervezetekben működő vezetőknek is vannak feladataik az emberi erőforrás menedzselésével, hisz közreműködésük nélkül nem lehet eredményes a munkakörelemzés és kialakítás, a munkaerő felvétel és kiválasztás, minden vezetőnek el kell látnia a saját területén a munkaerőképzés, a teljesítményértékelés feladatait is. Ezekkel a kérdésekkel akkor is foglalkozniuk kell a vezetőknek, ha egyébként a szervezet önálló személyzeti szakembereket is alkalmaz. Az emberi erőforrás menedzselésével kapcsolatos feladatvizsgálatokat vezetői körben végeztünk, hisz ebben a kérdésben elsősorban ők tudják megítélni az elvégzendő feladatok fontosságát, jelentőségét.

A megkérdezetteknek az előzetesen megadott feladatokat, nullától ötig terjedő skálán kellett

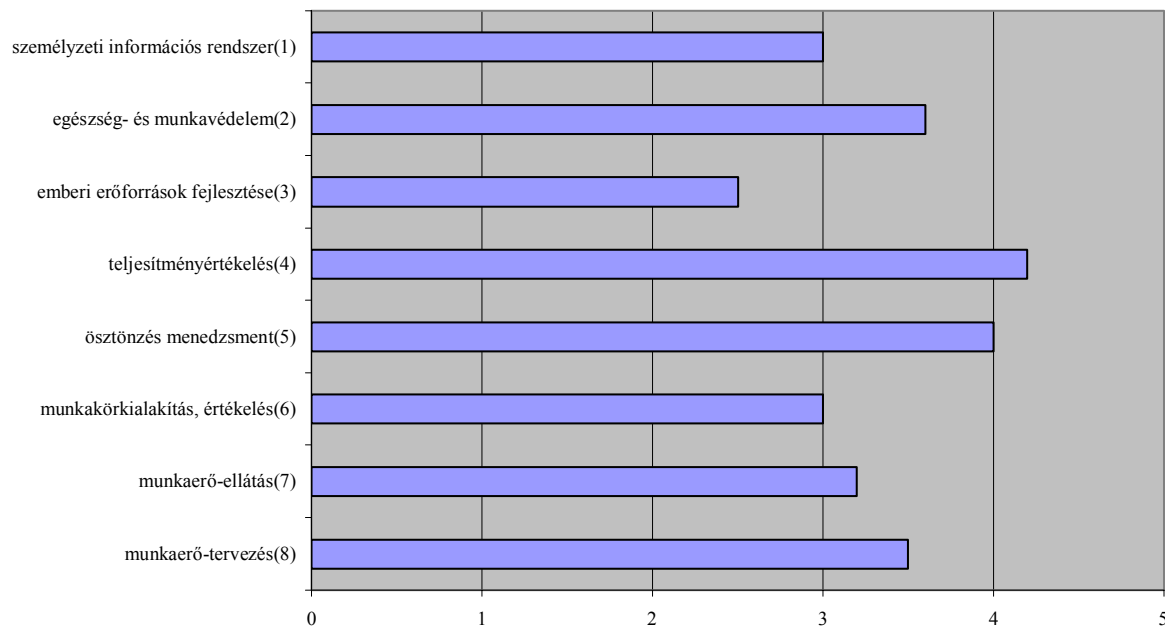
minősítenie. Az irodalmi csoportosításokból kiindulva az emberi erőforrás menedzsment feladatait az alábbi tényezőkre bontva vizsgáltuk:

- munkaerő-tervezés,
- munkaerő-ellátás,
- munkakör-kialakítás, értékelés,
- ösztönzés-menedzsment,
- teljesítményértékelés,
- az emberi erőforrások fejlesztése,

- egészségvédelem-munkavédelem,
- személyzeti információs rendszer.

Arra kerestünk választ, hogy a mai vezetők a fenti feladatokat fontosságuk, jelentőségük, hatásuk alapján hogyan minősítik, melyeknek tulajdonítanak nagyobb szerepet, és melyeket minősítenek kisebb jelentőségűnek. A vizsgálat eredményeit az 5. ábra tartalmazza.

5. ábra: Az EEM feladatainak minősítése



Forrás: Saját vizsgálatok

Figure 5: Qualifying the HRM tasks

personnel information system(1), health and labour care(2), human resource development(3), performance evaluation(4), motivation management(5), creating activity, evaluation(6), labour support(7), labour planning(8)

Az eredmények azt mutatják, hogy a mezőgazdasági vállalatok vezetői a legfontosabb feladatnak a teljesítményértékelést és ösztönzést tartják, míg legkevésbé fontosnak az emberi erőforrások fejlesztését ítélik meg. Hasonlóan kisebb jelentőségűnek minősítik a személyzeti információs rendszert és a munkakör kialakítást, értékelést. Az emberi erőforrás fejlesztésének ilyen mértékű leértékelődésében az jut kifejezésre, hogy a mezőgazdaság jövedelemtermelő-képessége az elmúlt években nem tette lehetővé, hogy a mezőgazdasági szervezetek képzéseket szervezzenek és támogassanak. A megfelelő szakképzettséget elvárásként megfogalmazzák a felvételre jelentkező munkaerővel szemben, de a jövedelviszonyok nem teszik lehetővé a képzések finanszírozását. Az eredményesen gazdálkodó szervezeteknél azonban az utóbbi években egyre inkább felismerik ennek a fontosságát, támogatják az alkalmazottak tanulását, de a szervezeten belül szervezett képzések is egyre gyakoribbak.

A legfontosabb feladatként az ösztönzést és a teljesítményértékelést jelölték meg a megkérdezett vezetők. Ez arra utal, hogy a teljesítményértékelést és az ösztönzést tekintik a vezetők EEM elsődleges feladatának. Ebben az értékelésben biztos, hogy fontos szerepe van annak a problémának, miszerint a beosztottak teljesítményének mérése, megállapítása egyre nehezebb, valamint az, hogy a béreket, fizetéseket, juttatásokat valamilyen módon a teljesítményekhez kötik. Ez abban az esetben is vezetői feladat, ha minden más EEM funkciót ellát a személyzeti osztály vagy a humán szolgáltató.

A minősítések összességében azt is mutatják, hogy a jövőben nagyobb szerepet tulajdonítanak a teljesítménymérési eljárásoknak.

Az emberi erőforrás feladatainak megítélését számos tényező befolyásolhatja, így a szervezet mérete, profilja, tevékenysége, a vezető személyisége, de maga a vezetési szint is. Az EEM feladatainak vizsgálatát megbontottuk a szerint is, hogy a vezető milyen helyet foglal el a szervezeti hierarchiában.

A vizsgálatokat három csoportban, alsó-, közép- és felsőszintű vezetői körben végeztük el. A

különböző csoportokban kialakult feladatrangsor mutatja a 3. táblázat.

3. táblázat

Az EEM feladatainak vezetői szintenkénti rangsorolása

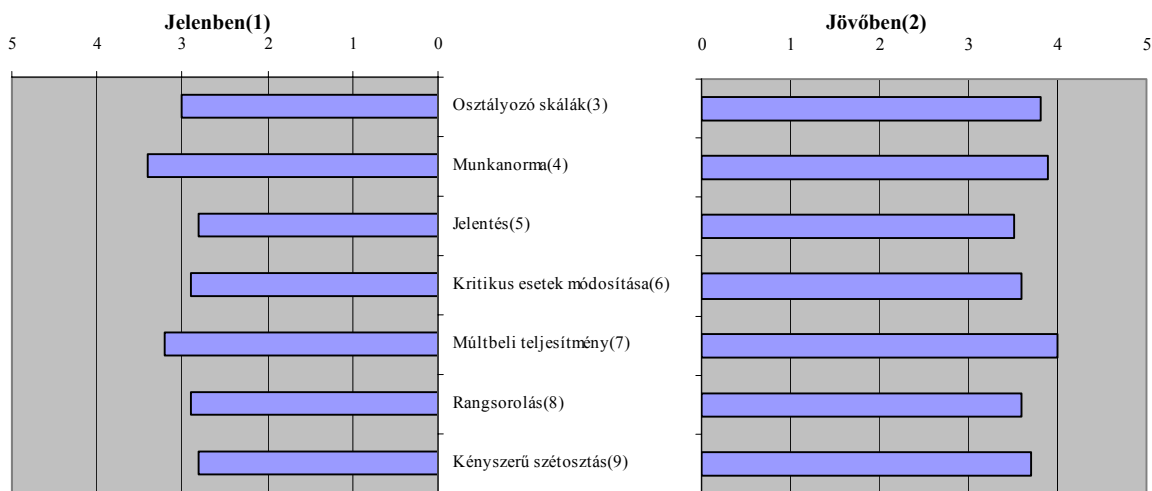
Feladatok megnevezése(1)	A feladatok rangsora(10)			Átlagos rangsor(14)
	Felsőszint(11)	Középső szint(12)	Alsószint(13)	
1. Munkaerő-tervezés(2)	5	3	1	2
2. Munkaerő-ellátás(3)	2	5	4	4
3. Munkakör-kialakítás, értékelés(4)	8	7	5	5
4. Ösztönzésmenedzsment(5)	1	4	2	1
5. Teljesítményértékelés(6)	3	1	3	3
6. Az emberi erőforrások fejlesztése(7)	4	6	8	8
7. Egészség- és munkavédelem(8)	6	2	6	6
8. Személyzeti információs rendszer(9)	7	8	7	7

Table 3: Ranking the HRM tasks according to managerial levels work description(1), labour planning(2), labour support(3), creating activity, evaluation(4), motivation management(5), performance evaluation(6), human resource development(7), health and labour care(8), personnel information system(9), rank of tasks(10), higher level(11), middle level(12), bottom level(13), average rank(14)

Választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy a teljesítményértékelési módszereket hogyan értékelik a vezetők (6. ábra). A teljesítményértékelési vizsgálat eredményei is arra utalnak, hogy a megkérdezett vezetők elsősorban a

munkateljesítményeket jól kifejező munkanormákat, és a múltbeli teljesítményeket minősítik fontosabbnak, és még a jövőben is ennek a két módszernek tulajdonítanak nagyobb jelentőséget.

6. ábra: A teljesítményértékelési módszerek vezetői értékelése



Forrás: Piros, 2002

Figure 6: The managerial evaluation of performance qualifying methods in the present(1), in the future(2), classification scales(3), work norm(4), report(5), modification of critical cases(6), past performance(7), ranking(8), forced distribution(9)

A táblázat adataiból az EEM feladataira vonatkozóan az alábbi megállapításokat tehetjük:

- A munkaerő-tervezésnek az alsószintű vezetők tulajdonítanak a legnagyobb jelentőséget, a másik két szint ezt nem minősíti döntő fontosságúnak.
- A munkaerő-ellátást a felsőszintű vezetők tartják fontosnak.

- A munkakör-kialakítás, értékelés mind a három vezetői minősítés szerint az egyik legkevésbé fontos feladat.
- Az ösztönzésmenedzsment fontosságát mind az alsó- és felsőszintű vezetők kiemelték, a középszintű vezetők viszont nem tartják meghatározónak.

- A teljesítményértékelést a középvezetők rangsorolták az első helyre, de a két másik vezetési szint szerint is a rangsor első felében található.
- Az emberi erőforrás fejlesztés feladatainak rangsorolása azt mutatja, hogy sem a középvezetők, sem az alsósintű vezetők nem tulajdonítanak neki nagy jelentőséget. Az alsósintű vezetőknél ez a rangsorban az utolsó.
- Az egészség- és munkavédelem a középvezetők véleménye szerint fontos vezetői feladat, míg a két másik vezetési szintnél a rangsor utolsó harmadában található.
- A személyzeti információs rendszer fontosságát jelenleg még egyik vezetési szint sem ismeri el.

A vállalatvezetés fontos EEM feladatának tartjuk a munkakörök és az azokat betöltő emberek közötti minél jobb összhang megteremtését. A szervezetek kialakításának egyik lépcsője a feladatelhatárolás, a munkamegosztás, vagyis a munkakör kialakítás. Az emberi erőforrás menedzsment feladata a megfelelő képességekkel és motivációval rendelkező ember behelyezése a már kialakított struktúrába. További feladat a munkakörök és munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők képességeinek, ismereteinek és attitűdjeinek minél tökéletesebb összehangolása. A kiválasztást

meg kell előznie az elvárások megfogalmazásának. A kiválasztás tehát a munkakörnek leginkább megfelelő „legalkalmasabb” egyének azonosítását jelenti. Az igények definiálása, azaz a munkaerővel kapcsolatos vezetői elvárások megfogalmazása a munkaerő kiválasztás első lépése. Az elvárásokat számos tényező befolyásolja az elvégzendő munkafeladattól kezdve, a munkaköri specifikációkon keresztül, a társadalmi környezetig. Ezen tényezők változásainak eredményeként a munkaerővel kapcsolatos elvárások is folyamatosan, állandóan változásban vannak.

Az utóbbi évtizedben a mezőgazdasági ágazatban, a tulajdonviszonyokban, a szervezeti keretekben, a működési formákban, a termelési szerkezetben, a piaci viszonyokban bekövetkezett változások, a munkaerővel kapcsolatos elvárásokra is hatottak. A vezetői interjúk készítése során arra is választ kerestünk, hogy a mai mezőgazdasági szervezetek vezetői milyen elvárásokat fogalmaznak meg az alkalmazottaikkal szemben és ezen elvárásokat, hogyan minősítik.

Vizsgálatainkat az alábbi tényezőkre terjesztettük ki: szakképzettség, gyakorlati tapasztalatok, feladatoknak való megfelelés, munkakörnek való megfelelés, rugalmasság, rátermettség, kreativitás, állóképesség, alkalmazkodóképesség, együttműködő képesség. Az eredményeket a 7. ábrán mutatjuk be.

7. ábra: A munkaerővel kapcsolatos elvárások vezetői minősítése

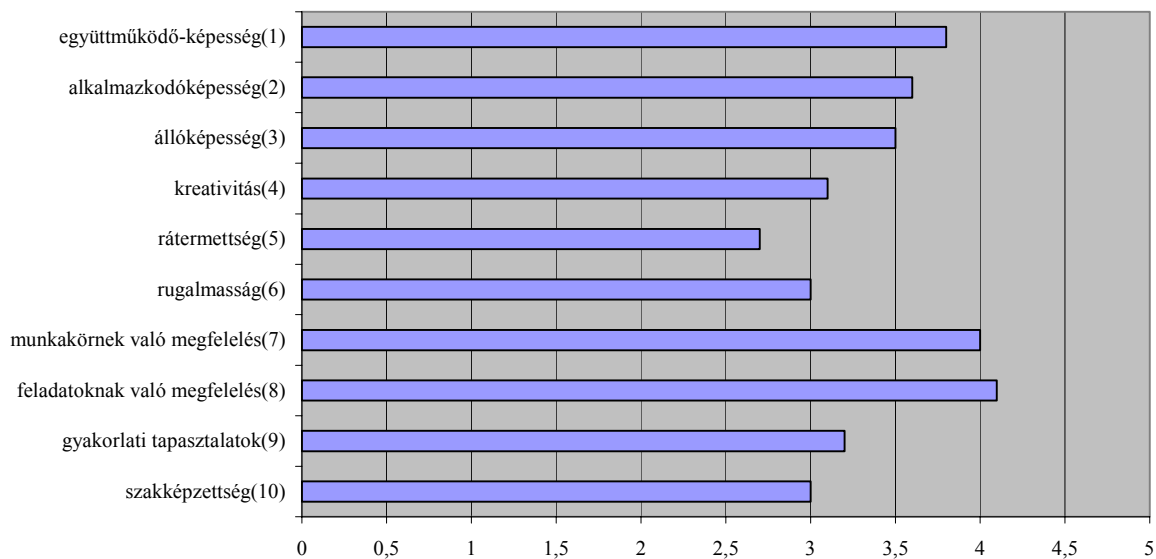


Figure 7: Managerial qualification of expectations considering labour
collaborational ability(1), adaptivity(2), stamina(3), creativity(4), suitability(5), flexibility(6), suiting the activity(7), suiting the tasks(8), practical experiences(9), qualification(10)

A vezetői véleményekben a legfontosabb elvárás, a feladatnak, illetve a munkakörnek való megfelelés, valamint az együttműködési készség. Meglepő, hogy a szakképzettség nem szerepel a legfontosabb vezetői elvárások között. Az eredményeket megbontottuk felső-, közép és alsó vezetői szintenként is. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a vizsgált elvárások minősítésében van-e különbség a különböző szinteken dolgozó vezetők véleményében (8. ábra).

Az alsó szintű vezetők elsősorban az együttműködő-képességet, a gyakorlati tapasztalatokat preferálják, de fontosnak minősítik a szakképzettséget és a feladatnak való megfelelést is. Legkevésbé a kreativitást tartják fontosnak.

A felsősintű vezetők véleményében kiemelkedik a feladatnak és a munkakörnek való megfelelés, valamint a kreativitás.

8. ábra: A munkaerővel kapcsolatos elvárások vezetői szintenkénti értékelése

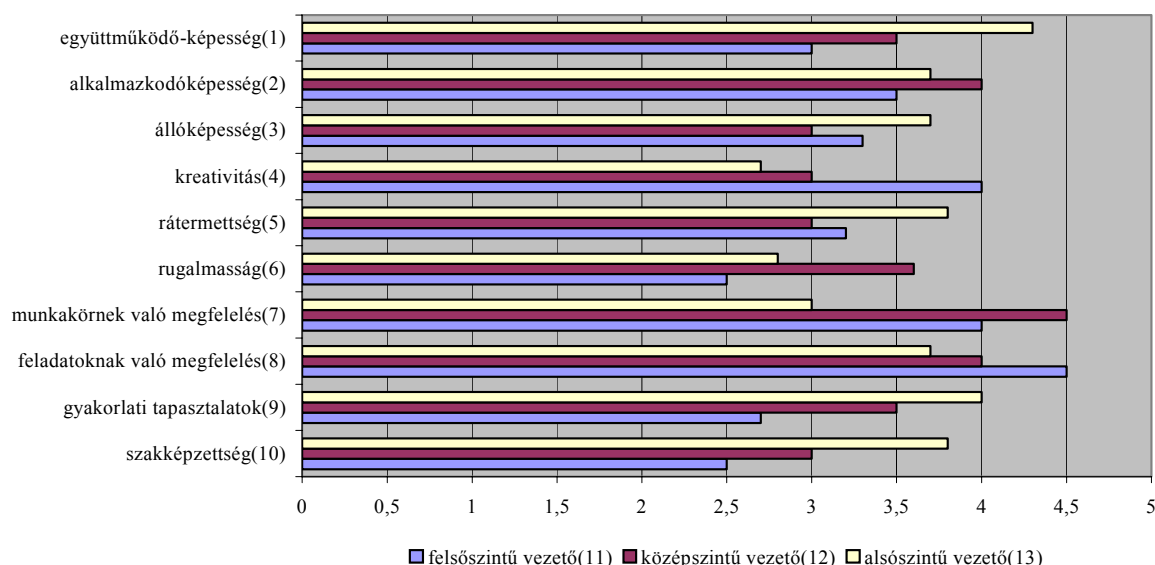


Figure 8: Evaluation of expectations for labour according to managerial levels
collaborational ability(1), adaptivity(2), stamina(3), creativity(4), suitability(5), flexibility(6), suiting the activity(7), suiting the tasks(8), practical experiences(9), qualification(10), top manager(11), middle-level manager(12), bottom level manager(13)

Elvárásaik között a legkevésbé fontosnak a szakképzettséget és a rugalmasságot tartják. A középszintű vezetők elvárásai közül a munkakörnek és a feladatnak való megfelelés emelkedik ki. Az eredmények alapján összességében megállapíthatjuk, hogy a mezőgazdasági szervezetek vezetőinek a

dolgozókkal szembeni elvárásaiban, a szakképzettség jelentősége mintha leértékelődött volna, a feladatnak és a munkakörnek való megfeleléssel szemben.

Az elvárásokat a vezetők adott szervezeten belüli státusza, a hierarchiában elfoglalt helye jelentős mértékben befolyásolja.

IRODALOM

- Budai-Sántha A. (2001): Agrárpolitika – vidékpolitika. Dialóg Campus, Budapest – Pécs
- Buzás Gy. (2001): A gabonatermesztés szervezése és ökonómiaja. In.: Mezőgazdasági Üzemtan, II. Szerk.: Pfau-Széles, Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
- Dolmány F. (1999): Az átalakulás hatása a foglalkoztatott munkaerő minőségére. Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok, Debrecen
- Dorgai L.-Hamza E.-Miskó K.-Székely E.-Tóth E. (2000): Az agrárágazat foglalkoztatásának helyzete, az 1990-1998 közötti változások jellemzői. Agrárgazdasági Tanulmányok, 13. Budapest
- Hamza E.-Miskó K.-Tóth E. (2001): Az alkalmazkodóképesség és a rugalmas foglalkoztatási formák szerepe az agrárágazatban. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2. Budapest
- Hantos K. (2001): Dán kézben. HVG, 43. Budapest
- Juhász, Cs. (2001): Motivation Management in Hungarian Agriculture According to the Hierarchical Levels of Leaders Groups. Buletin of the Symposium „Prospects of the 3rd Millennium Agriculture”, Cluj-Napoca
- Pfau E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. DATE, Egyetemi Jegyzet, Debrecen
- Piros M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen
- Prevost, P. (1996): Environment, Complexity and Professional Training in Agriculture, Turning Local Learning into Global Knowledge. Journal of Agricultural Education and Extension, 2. 4.
- Széles Gy. (2001): Az állattenyésztő ágazatok szervezése és ökonómiaja. In.: Mezőgazdasági Üzemtan, II., Szerk.: Pfau-Széles, Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
- Tóth E. (2000): A foglalkoztatási jogviszony és a szociális juttatások módosulása. Agrárgazdasági Tanulmányok, 12. Budapest