
Képzési motivációs vizsgálatok mezőgazdasági vezetők körében

Zalainé Piros Márta

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

ÖSSZEFOGLALÁS

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 ösztönzési formái között kiemelt szerepet kell kapnia a jövőben a képzési ösztönzőknek.

A vezetők és a beosztottak képzési ösztönzői között jelentős eltérés nem mutatkozott. Az anyagi ösztönzés továbbra is a fő meghatározó ösztönző tényező. A vezetőknel 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.

SUMMARY

It is a priority for companies to utilise human resources as much as possible. The form and effectiveness of the utilisation of labour largely depends on how much the manager of the company and the human resource management area support and encourage labour to develop individually and work more efficiently – as far as the size of the company justifies and allows. Effective incentive methods have to be set and run. Training incentives will have to play an important part in the future.

There has been no major difference between training incentives between managers and subordinates. Material incentives continue to be the key factor. For managers, exchange of information is currently a primary training incentive, as is the opportunity to meet other experts and exchange their ideas. Further, performance-related payment and bonuses applied jointly are also some material incentives. In the future, material incentives will gain in importance. For subordinates, the operation of material incentives is currently highly important as a training incentive. This is not expected to change in the future either, while expectations linked to quality work will strengthen.

BEVEZETÉS

Az emberi erőforrások fejlesztése folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját

viselkedésének megváltoztatására (Elbert és Farkas, 1999).

Viszt és Adler (2001) véleménye is azt erősíti, hogy azoknak a vállalatoknak a versenyhelyzete javul a jövőben, amelyek képesek arra, hogy az alacsony bérszintre épített versenystratégiájukat ártértékeljék, és más versenyképességi tényezőket, így a korszerű technika alkalmazását, az emberi erőforrások fejlesztését, a korszerű vállalatvezetési módszerek alkalmazását helyezzenek előtérbe.

Berde (1999 „a”) vizsgálatai szerint a mezőgazdasági vállalatok vezetői 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. Ez az eredmény azt jelenti, hogy a hibás vezetői szemlélet gátja lehet az emberi erőforrás fejlesztésének.

Martim és Staines (1994) hipotézise szerint a kis- és középvállalkozások EEG-jének erősségét, kiépítettségét a következő négy tényező határozza meg:

- A gyakori kontaktus a vevővel, ebben a helyzetben az EEG-t akár a marketingmix elemének is tekinthetjük.
- Csúcstechnológia alkalmazása, sokkal kvalifikáltabb munkaerő alkalmazását, kidolgozott karriertervezést és bérrendszert követel.
- A szervezet életciklusa, minél inkább érett fázisba kerül a vállalkozás annál inkább valószínű, hogy versenyelőnyét nem az újszerű, innovatív termékeivel, hanem a költséghatékony, szervezett termelésével éri el. A költséghatékony és szerevezettség magasabb hozzáadott értéket követel az EEG-tól.
- Minél magasabb az önfoglalkoztatás, a családi munkavállalók aránya, annál inkább szükség lenne biztos EEG tevékenységre. Az előző három tényezővel szemben a szükségletek itt nem valósulnak meg a valóságban.

Keep (1987) vizsgálatai szerint mialatt a „legversenyképesebb munkáltatók Nyugat-Németországban, Japánban és az USA-ban az éves árbevétel 3%-át költik tréningre, ugyanez az arány az Egyesült Királyságban csak 0,15%”.

Több kisvállalkozásokat vizsgáló kutatás is próbálja bizonyítani, hogy ebben a vállalkozási formában kevesebb figyelmet fordítanak tréningre, képzésre. Az ilyen típusú állításokat leegyszerűsítésnek és igazságtalannak érzik Curran et al. (1996), akik szerint ezeknél a cégeknél sokkal több és nyomatékosabb az informális jellegű képzés.

Az American Society for Training and Development szerint az USA-ban a tréning jellegű képzési tevékenységeket a következő trendek

- A képzési költség a bérköltség %-ában
- Egy főre jutó képzési költség (dollarban)
- Képzésben részesülők aránya %-ban

540 vállalat átlaga	A piacvezető vállalatok átlaga
1,46%	3,93%
504	1659
68,7	85,9

A leggyakoribb képzési tevékenységként szerepelt a kutatási eredményekben az új belépők orientációja (94%), a vezetői képességek fejlesztése (93%), a számítógépes készségek fejlesztése (91%) és a munkakör specifikus készségek fejlesztése (88%).

Jameson (2000) és Vinten (1998) megfigyelései szerint a kisvállalkozások sokkal inkább a munkakör értéke szerint fizettek az újonnan jelentkezőknek. A kezdő bér kialakításánál azt vették figyelembe, hogy a munkakör mekkora értéket hordoz a vállalat számára, továbbá a jelentkező képességszintjét. Nagyvállalkozásoknál inkább a jelentkező előző helyen kapott bére és a munkakört előzőleg betöltő munkatárs bére határozta meg a kezdőfizetést. Tapasztalataik szerint a kisvállalkozásokra sokkal inkább jellemző, hogy a munkafeladatok

- Készségerodálódás típusa
- Használat
- Atrófia-sorvadás
- Munkaspecifikus készségek változása
- Piac által vezérelt készségsökkenés
- Vállaltspecifikus készségerodálás

Az Angol Kisvállalkozások Szövetsége Lange et al. (2000) közlése szerint az alábbi szempontokat találta, melyek fontos motivációs tényezői a kisvállalkozások fejlesztésének:

- A kisvállalkozások döntő többségében a tulajdonosnak van meghatározó szerepe a humán erőforrás tevékenységek felvállalásánál, fel nem vállalásánál.
- A tulajdonos kompetencia-készség szintje szoros kapcsolatban, korrelációban van az alkalmazottak kompetencia-készség szintjével.
- A kisvállalkozások tulajdonosai gyakran rossz néven veszik, ha egy alkalmazottjuk többet tud náluk az új technológiákról.

Az előbbi jelenség viszont annál inkább nem igaz, ha minél közelebbi családi kapcsolatban van a tulajdonossal az, aki a magasabb készségeket birtokolja.

Tóth (2000) tanulmányukban összefoglaltak szerint az Európai Szociális Alap a strukturális politika egyik eszközét képezi, és a Római Szerződés 123. cikkelye szerint az a célja, hogy javítsa a foglalkoztatási lehetőségeket „Megkönnyítse az elhelyezkedés lehetőségét, és megnövelje a dolgozók földrajzi és szakmai mobilitását, valamint megkönnyítse az ipari változásokhoz és a termelési

jellemezték 1997-ben (Training and Development, 1998. január):

alkalmazkodnak a munkatárshoz, míg a nagyvállalkozásoknál az alkalmazottaknak kell alkalmazkodnia a munkafeladatokhoz. A megkérdezett angol kisvállalkozásvezetők úgy érezték, hogy a felsőoktatás és a társadalom a nagyvállalatokat preferálja, az itt végzendő munkára készíti fel a végzősöket, nem igazán törődnek a kisvállalati specialitásokkal. A kisvállalatoknak nincs imázsa, azt csak másodlagosan, utolsó lehetőségként választják a végzősök.

Van Loo et al. (2001) szerint nem elég csak azokat a készségeket azonosítani, amelyekre egy ágazatban szükség van, hanem figyelembe kell venni és kezelni a „készségek erodálódását” is. Megállapításuk szerint a készségek erodálódását a következő tényezők okozhatják:

Az értékcsökkenés a humán tőkében
Természetes életkori folyamatok, betegség, baleset
Kevés vagy nem hatékony használat
Új készségek használata válik szükségessé a társadalmi haladás miatt
Csökkenő foglalkoztatás, vagy gazdasági recesszió, versenypiaci nyomás
A dolgozónak változtatni kell munkafeladataiban, hogy cégénél maradhasson

rendszer fejlődéséhez való alkalmazkodást, kiváltképpen a szakképzés és az átképzés által.”.

Kovács (2001) kihangsúlyozza az Európai Szociális Alap támogatási céljai közül a hosszú távon tartós munkanélküliség veszélyének kitett személyek foglalkoztatásának célját: szakképzés, előképzés, beleértve az alapképzettség naprakész szintre hozását, útmutatást és tanácsadást; ideiglenes foglalkoztatás támogatását; a megfelelő képzési, foglalkoztatási és segélyezési struktúrák kifejlesztését, beleértve az oktatószemélyzet számára nyújtott továbbképzést.

Pálovicsné (2002) adatai arról tanúskodnak, hogy az EU tagországaiban a mezőgazdaságból felszabaduló nagy létszámú munkaerő ellenére a mezőgazdaság fejlődése nem állt le. „Az EU tagországaiban 1965 és 1975 között minden percben átlagosan egy fő feladta mezőgazdasági foglalkozását. A felszabaduló munkaerőt a nemzetgazdaság más ágazatai felszívták. Az elvándorlás hatással volt a birtokstruktúrára, de a mezőgazdaság fejlődését nem hátráltatta. A kieső élömmunkát bőségesen ellensúlyozta a munka termelékenységének növekedése. Az 1980-as évek elején lelassult a mezőgazdasági keresők eláramlása, sőt néhány országban némi növekedés is mutatkozott. Ez átmeneti jelenségnek bizonyult. Az 1990-es

évtizedben a mezőgazdasági munkaerő csökkenése a magas munkanélküliségi ráta ellenére meggyorsult. E mérséklődés üteme az Unió átlagában az 1980-as évtizedben mért évi 2,8%-ról az 1990-es évtized első felében 3,1%-ra, a déli országokban és Dániában évi 4,5-5,5%-ra nőtt.”

A mezőgazdasági dolgozók szakmai felkészültségét oktatási és továbbképzési programok, az innovációk elterjesztését ismeretterjesztő és tanácsadó szervezetek segítik. A képzettség fontosságát jelzi, hogy a gazdálkodás megkezdését több országban (Dániában, Franciaországban) középfokú szakmai képzettséghez kötik.

További gyakorlati példa mutatja a mezőgazdasági dolgozók szakmai felkészítésének lehetőségét és azok finanszírozási megoldását. Boekel et al. (2000) írják le azt a dán mezőgazdasági példát, amely azt mutatja be, hogy a kormány és a gazdaszervezetek (a Dán Gazdaszövetség és a Dán Családi Gazdaszövetség) milyen formában működnek együtt a Mezőgazdasági Szaktanácsadó Központ kutatási és fejlesztési programjaiban, melynek témái többek között a termelés- és a farmmenedzsment. Ennek a központnak a működését a gazdák a gazdaszervezeteken keresztül finanszírozzák. A finanszírozás további részét a növényvédők szerek illetékéből, állami támogatásból és adományokból szerzik. A kutatás eredményeit a gazdákhöz a tanácsadó szervezetek juttatják el. A tanácsadó szolgálatok csak szerény díjat számítanak fel. A szaktanácsadók, a gazdaszervezetek alkalmazottai, a tanácsadó szervezetek a kormánytól pénzügyi támogatást kapnak (a költségvetés 15%-a). „Az Európai Unió vidékfejlesztési politikája a termékek támogatása helyett a termelő vagy szolgáltató ember támogatására helyezi a hangsúlyt. A Közös Agrárpolitika elfogadott reformja nem csak a termékek előállításáért, hanem a társadalom számára nyújtott egyéb szolgáltatásokért is kompenzálja a farmereket” (Jávor, 2001).

A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A képzési ösztönzőkre vonatkozó felmérést egy tizenhárom válaszból álló kérdéssor felhasználásával vizsgáltam (Cseh-Szombati és Ferge, 1971 „a”).

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 kiértékelésnél több fajta, a kutatáshoz szükséges matematikai-statisztikai módszert alkalmaztam: a Student-féle egymintás t-próbát (Vargha, 2000 „a”); egyszempontos független mintás varianciaanalízist (Vargha, 2000 „b”); lineáris kapcsolatot vizsgáltam, a Pearson-féle tapasztalati

korrelációs együtttható szignifikancia-vizsgálatával (Vargha, 2000 „c”) iránymutatásai alapján.

EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Képzési ösztönzők vizsgálata

A téma feldolgozásának célja választ kapni arra, hogy a mezőgazdaságban dolgozó vezetőket és beosztottakat milyen tényezőkkel lehet ösztönözni a képzésekben való részvételre. A képzési ösztönzőkre vonatkozó felmérést egy tizenhárom kérdésből álló kérdéssor felhasználásával vizsgáltam. A válaszok tartalmazznak anyagi és nem anyagi képzési ösztönzőket, olyan tényezőket, amelyek a vezetők és beosztottak esetében is egy széles motivációs lehetőséget biztosítanak a válaszadónak a képzési ösztönzés során. A témával kapcsolatos vizsgálati eredményeket az *1. táblázat* tartalmazza.

Az első vizsgálatosorozat célja, a vezetőknél alkalmazható képzési ösztönzők vizsgálata, minősítése volt. Az elemzéssel célom volt az is, hogy a jelenleg alkalmazott ösztönzők mellett egy várható tendenciát is felvázoljak a jövőre vonatkozóan, továbbá az adatok lehetőséget adnak arra is, hogy a fejlesztési igényeket is meghatározhassuk a vezetők változtatási szándékán keresztül.

Az *1. táblázat* M = jelen oszlopának adatai azt mutatják, hogy a válaszadók pontszámai a 2,56 pont és a 3,99 pont között változott. A vezetők a felsorolt tényezőket közepesen ösztönzőnek és nagyon jó ösztönzőnek minősítették a pontszámokkal.

A jelenlegi gyakorlatban alkalmazott eredményes képzési ösztönzők: információcsere, más szakemberrel való találkozás igénye, teljesítménytől függő ösztönzés és prémium együttes alkalmazása, egzisztenciajavulás lehetősége. Legkevesbé ösztönzők: kilépés a szokott környezetből, teljesítménytől független időbérek, munkaidő kedvezmény.

Az anyagi ösztönzők mellett a tanulási, ismeretbővítési, a szakmai, társulási igény is fontos szerepet kapott az eredményes képzési ösztönzők között. A minősítések rangsora alapján az elsőszámú vezetők közepesen tudják motiválni a vezetőket a teljesítménytől független időbérral és nem jelent eredményes ösztönzést a munkaidő kedvezmény sem. Az *1. táblázat* J = jövő oszlopának pontszámai alapján azt mutatják, hogy a vezetői motiválásban eltolódik a hangsúly az ösztönzési módszerekben az anyagi jellegű eszközök felé, amelyek a munka minőségétől, teljesítménytől és prémiumérdekeltségtől, azaz az eredmények elérésétől függenek.

Az *1. táblázat* harmadik oszlopában a jelen és a jövő pontszámainak különbségei a változtatási igényt mutatják. A különbségek alapján az állapítható meg, hogy a jelenleg alkalmazott ösztönzési formák mellett a munkakörülmények javításával, a munka minőségétől függő anyagi ösztönzéssel és munkaidő-kedvezményrel tervezik még ösztönözni a képzésben való részvételt. A vezetők által adott pontszámok eloszlásának eredményei azt erősítették, hogy a jövőben nagyobb szerepet kapnak a képzési ösztönzők.

A képzésben való részvétel ösztönzési formáinak vizsgálati eredményei (n=89)

VEZETŐ(1)	Jelenlegi ösztönző erő (M = jelen)(2)		Jövőben elérni kívánt fontosság (J = jövő)(3)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)(4)	
	Fontossági sorrend(6)	Pontértékek 1-5 skála(7)	Fontossági sorrend(6)	Pontértékek 1-5 skála(7)	A különbségek rangora(8)	Pontértékek 1-5 skála(7)
Előléptetés(9)	10.	3,06	10.	3,51	5.	0,45
Munkakörülmények javítása(10)	9.	3,26	8.	3,83	1.	0,57
Önmegvalósítás (önálló feladatok)(11)	5.	3,75	6.	4,07	9.	0,32
Érdeklődés(12)	7.	3,61	7.	3,91	10.	0,30
Egzisztenciajavulás(13)	3.	3,76	5.	4,13	7.	0,37
Kilépés a szokott környezetből(14)	11.	3	11.	3,35	8.	0,35
Társasági / munkahelyi légkör(15)	8.	3,51	9.	3,81	10.	0,30
Információcsere / más szakemberrel való találkozás igénye(16)	1.	3,99	4.	4,21	12.	0,22
Munkaidő kedvezmény(17)	13.	2,56	12.	3,06	3.	0,50
Teljesítményhez kapcsolódó anyagi ösztönzés (egyéni, csoportos teljesítménybérék)(18)	4.	3,75	1.	4,24	4.	0,49
Teljesítménytől független időbérek: óraber, havi bér, éves bér(19)	12.	2,72	13.	3	11.	0,28
Teljesítmény és prémium(20)	2.	3,82	2.	4,23	6.	0,41
A munka minőségétől függő anyagi ösztönzés(21)	6.	3,72	3.	4,23	2.	0,51

Forrás: saját vizsgálatok

Table 1: Findings of the analysis of the forms of training incentives

Manager(1), Current incentives (M=Present)(2), Future importance to be achieved (J= Future)(3), Size of variance (V= Variance)(4), Training incentives(5), Priority of importance(6), Scores on a scale of 1-5(7), Priority of the differences(8), Promotion(9), Improved working conditions(10), Self-realisation (challenging tasks)(11), Interest(12), Improved existence(13), "Stepping out of the usual environment"(14), Workplace atmosphere(15), Exchange of information (demand to meet other professionals)(16), Worktime allowance(17), Performance related material incentive (individual and team piece-rates)(18), Time-related wages independent of performance: hourly, monthly, annual wages/salaries(19), Performance and bonus(20), Material incentive depending on the quality of work(21)

További vizsgálatot végeztem a vállalat objektív mutatóiból képzett csoportok összehasonlításával. A különböző szervezeti formában működő vállalatoknál azt megvizsgáltam, hogy van-e különbség az általuk alkalmazott képzési ösztönzők hatékonysága között. Megállapítottam, hogy a részvénytársaságoknál kiemelkedett az a tényező, amely a vezetők információcsere- és szakmai igényét elégíti ki.

Az 1. ábra alapján látható, hogy a szövetkezetek minden esetben alacsonyabb minősítést adtak az ösztönzési formákra. Jelenlegi gyakorlatukban elsősorban a különböző anyagi juttatásoknak van fontos szerepük.

A munkakörülmények javítására – mint képzési ösztönző – szignifikáns összefüggést találtam, vagyis a részvénytársaságok alkalmazzák elsősorban képzési motivációként.

A mikro-, a kis- és a közepes nagyságú vállalatok válasza hasonló tendenciát mutattak a jelenre és

jövőre vonatkozó elemzéseknél. A jövő pontszámai minden esetben magasabbak voltak.

A szervezet méretétől függően eltérőek a cégek ösztönzési módszerei. Az előléptetést elsősorban a részvénytársaságok alkalmazzák, a mikroszervezetek méretük és eltérő gazdálkodási sajátosságaik miatt nem tartják eredményesnek. Ez a megállapítás szignifikánsan igazolódott. Hasonló eltérés tapasztalható a munkaidő kedvezmény alkalmazásánál a különböző szervezetekben. A mikroszervezetek elsősorban a munka minőségétől függő anyagi ösztönzést kedvelik, és az alacsony létszámú szervezetekben az egzisztenciális kérdések és a társasági munkahelyi légkör javulása jelent ösztönző erőt. A vállalat eredményessége szempontjából a képzési ösztönzők vizsgálata során azt az eredményt kaptam, hogy a veszteséges cégek alkalmazzák legkevésbé az anyagi ösztönzőket, a munkaerőre elsősorban a munkaidő kedvezménnyel

és a más környezetben való tanulás biztosításával hatnak.

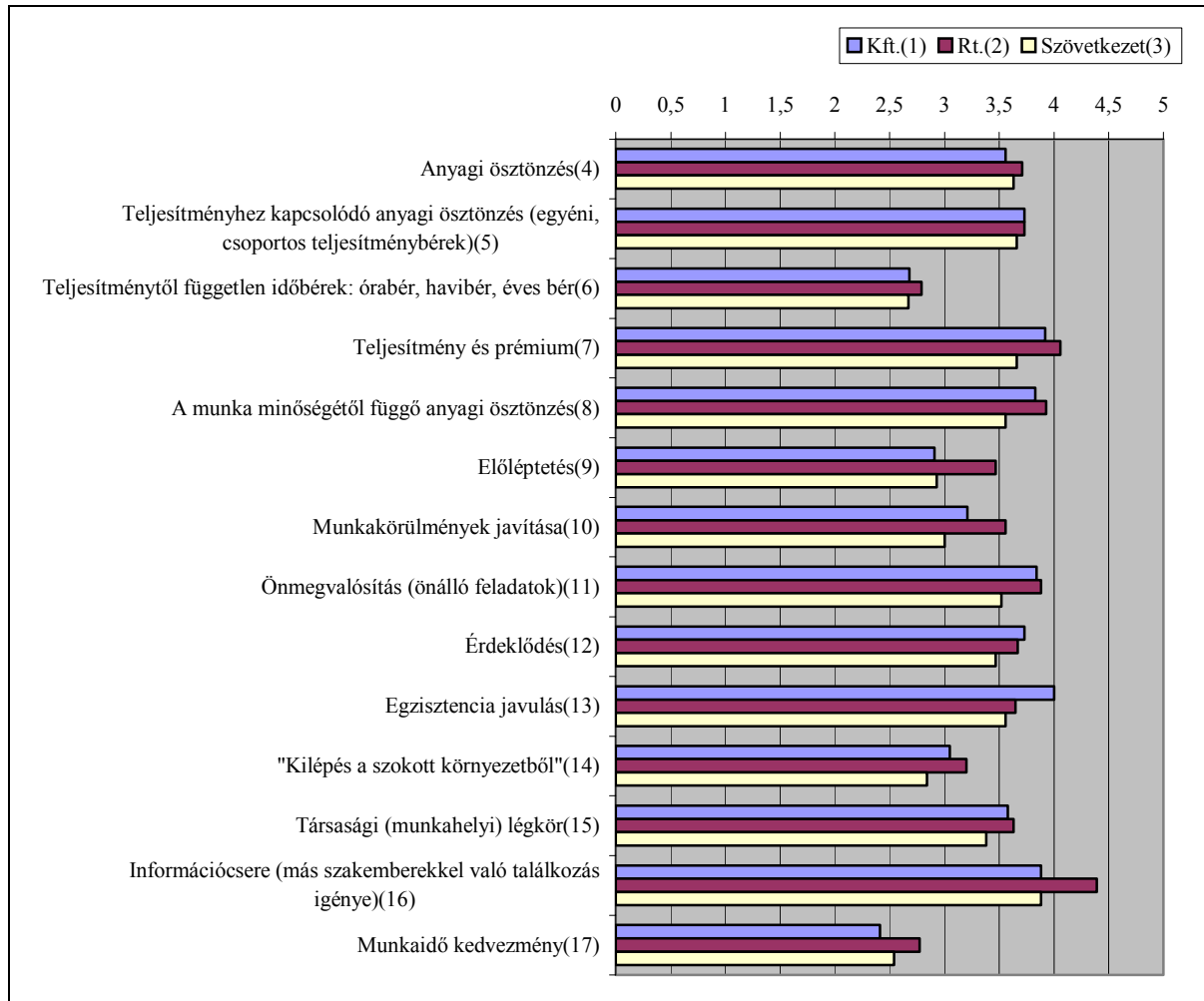
Az észak, dél és az Alföld tájegységeinek képzési ösztönzésre vonatkozó vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy erősen preferált forma az északi tájegységen az anyagi ösztönzés. Ez a megállapítás szignifikánsan igazolódott. A jövőben alkalmazni kívánt képzési ösztönzőket a 2. ábra tartalmazza.

A középfokú végzettséggel rendelkező vezetők szívesen alkalmazzák a képzési ösztönzőket, ugyanis

a munkaidő kedvezmény kivételével valamennyi ösztönzési formánál magas pontszámot adtak. Szignifikáns eredményt kaptunk az előléptetésre és az információcserére vonatkozóan is.

A képzési ösztönzők szerepét és fontosságát megvizsgáltam a beosztottakra vonatkozóan is. Ugyanazt a kérdéssort és ugyanazokat a módszereket alkalmaztam, mint a vezetői vizsgálatoknál.

1. ábra: A szervezeti működési formák és a képzési ösztönzők közötti összefüggések eredménye (n=89)

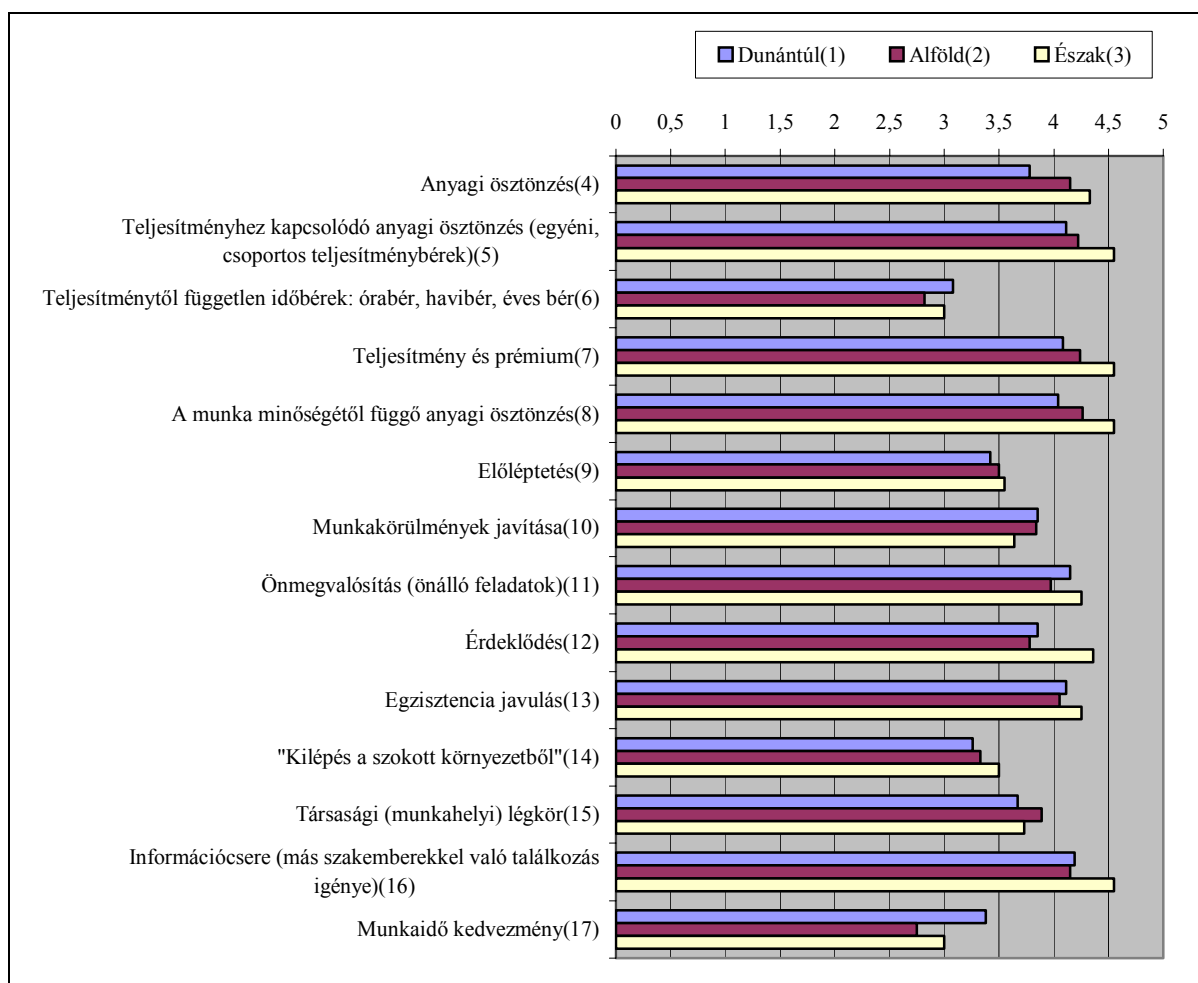


Forrás: saját vizsgálatok

Figure 1: Findings of a study of the correlation between organisational forms and training incentives

Ltd.(1), Plc.(2), Co-operative(3), Material incentive(4), Performance related material incentive (individual and team piece-rates)(5), Time-related wages independent of performance: hourly, monthly, annual wages/salaries(6), Performance and bonus(7), Material incentive depending on the quality of work(8), Promotion(9), Improved working conditions(10), Self-realisation (challenging tasks)(11), Interest(12), Improved existence(13), "Stepping out of the usual environment"(14), Workplace atmosphere(15), Exchange of information (demand to meet other professionals)(16), Worktime allowance(17)

2. ábra: A tájegységekre vonatkozó képzési ösztönzők eredményességvizsgálata (n=89)



Forrás: saját vizsgálatok

Figure 2: Study of the success of training incentives related to geographical areas

Trans-Danubia(1), The Great Plain(2), North(3), Material incentive(4), Performance related material incentive (individual and team piece-rates)(5), Time-related wages independent of performance: hourly, monthly, annual wages/salaries(6), Performance and bonus(7), Material incentive depending on the quality of work(8), Promotion(9), Improved working conditions(10), Self-realisation (challenging tasks)(11), Interest(12), Improved existence(13), "Stepping out of the usual environment"(14), Workplace atmosphere(15), Exchange of information (demand to meet other professionals)(16), Worktime allowance(17)

Céлом az volt, hogy az elemzésekkel megmutassam azokat a módszereket, amelyeket az elsősorban vezetők fontosnak ítélnék meg a beosztottak képzési ösztönzésénél. A 2. táblázat mutatja be a vizsgálatok eredményeit.

A jelenlegi gyakorlatban alkalmazott legösztönzőbb módszerek: teljesítményhez kapcsolódó anyagi ösztönzés, teljesítmény arányos jövedelem és prémium együttes alkalmazása, a munka minőségétől függő anyagi ösztönző; legkevésbé ösztönző formák: érdeklődés, előléptetés, munkaidő kedvezmény.

A kapott minősítések azt mutatják, hogy a beosztottakat az anyagi ösztönzőkkel lehet elsősorban képzésre motiválni. Nem tartják hatékony alkalmazásnak a vezetők a munkaidő kedvezményt és az előléptetést. A 2. táblázat J = jövő oszlopának elemzése szerint a jövőben is a különböző anyagi ösztönzőket tartják a legfontosabb motiváló

tényezőnek a vezetők. A minőségi mutatók kerülnek előtérbe, és nagyobb szerepet kapnak, mint a teljesítmény alapján alkalmazott kifizetések.

A teljesítménytől független időbérek alkalmazását teljesen elvetették a vezetők, a pontszámcsökkenés is ezt mutatja (3,36 ⇒ 3,01). A vezetők pontszámegoszlására vonatkozó vizsgálat szerint a jövőben elsősorban a teljesítménytől és a munka minőségétől függő anyagi ösztönzést tartják hatékonyabbnak. Ezt a megállapítást a vezetők 4-es, 5-ös pontértékű válaszai bizonyítják. Ezen tényezőknél a vezetők több mint 75%-a választotta ezeket a magas pontszámokat.

A 2. táblázat adatai alapján, amely a változásokat mutatja, látható, hogy a jelen és jövő pontszámai közötti különbség legnagyobb értéket két tényezőnél mutat: alkalmazni kívánják a vezetők a munka minőségétől függő anyagi ösztönzést, illetve a

továbbtanulás után, nagyobb tudásszint elérése esetén célként jelölik meg a munkakörülmények javítását.

A képzési ösztönzők szerepe – a magasabb átlagpontszámok alapján megítélve – növekszik a jövőben. A változtatási szándék mértéke egyértelműen azt mutatja, hogy a beosztott dolgozók képzési ösztönzésére olyan anyagi ösztönzőket

tartanak fontosnak, illetve motiválóknak, amelyekbe beépül a munka minőségének a kontrollja, továbbá a munkakörülmények javításával és az érdeklődés felkeltésével tervezik még a vezetőket az ösztönzést. A negatív pontszámkülönbség alapján megállapítottam, hogy a teljesítménytől független időbérek nem alkalmasak ösztönzésre a képzés területén.

2. táblázat

A képzésben való részvétel ösztönzési formáinak vizsgálati eredményei (n=89)

BEOSZTOTT(1)	Jelenlegi ösztönző erő (M = jelen)(2)		Jövőben elérni kívánt fontosság (J = jövő)(3)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)(4)	
	Fontossági sorrend(6)	Pontértékek 1-5 skála(7)	Fontossági sorrend(6)	Pontértékek 1-5 skála(7)	A különbségek rangsora(8)	Pontértékek 1-5 skála(7)
Előléptetés(9)	11.	2,9	10.	3,34	6.	0,44
Munkakörülmények javítása(10)	7.	3,25	5.	3,83	1.	0,58
Önmegvalósítás (önálló feladatok)(11)	9.	3,04	8.	3,54	3.	0,50
Érdeklődés(12)	10.	2,99	9.	3,48	4.	0,49
Egzisztenciajavulás(13)	4.	3,38	4.	3,83	5.	0,45
Kilépés a szokott környezetből(14)	13.	2,72	12.	3,04	11.	0,32
Társasági / munkahelyi légkör(15)	6.	3,32	6.	3,73	8.	0,41
Információcsere / más szakemberrel való találkozás igénye(16)	8.	3,14	7.	3,57	7.	0,43
Munkaidő kedvezmény(17)	12.	2,79	11.	3,12	13.	0,33
Teljesítményhez kapcsolódó anyagi ösztönzés (egyéni, csoportos teljesítménybérek)(18)	1.	3,74	2.	4,11	10.	0,37
Teljesítménytől független időbérek: órabér, havi bér, éves bér(19)	5.	3,36	13.	3,01	12.	-0,35
Teljesítmény és prémium(20)	2.	3,63	3.	4,03	9.	0,40
A munka minőségétől függő anyagi ösztönzés(21)	3.	3,58	1.	4,15	2.	0,57

Forrás: saját vizsgálatok

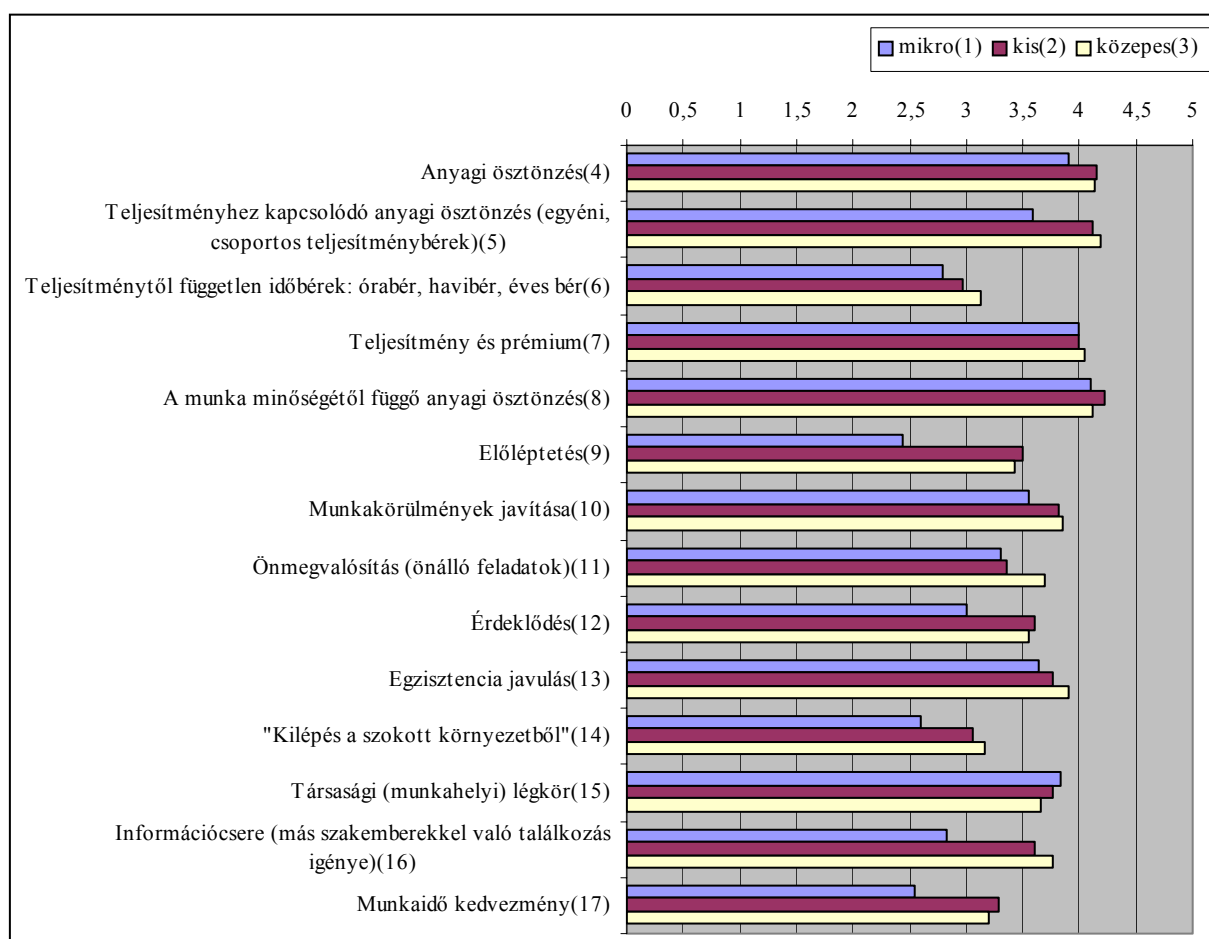
Table 2: Findings of the analysis of forms of training incentives

Employee(1), Current incentives (M=Present)(2), Future importance to be achieved (J= Future)(3), Size of variance (V= Variance)(4), Training incentives(5), Priority of importance(6), Scores on a scale of 1-5(7), Priority of the differences(8), Promotion(9), Improved working conditions(10), Self-realisation (challenging tasks)(11), Interest(12), Improved existence(13), "Stepping out of the usual environment"(14), Workplace atmosphere(15), Exchange of information (demand to meet other professionals)(16), Worktime allowance(17), Performance related material incentive (individual and team piece-rates)(18), Time-related wages independent of performance: hourly, monthly, annual wages/salaries(19), Performance and bonus(20), Material incentive depending on the quality of work(21)

A mikroszervezetek vezetői – egy tényező kivételével – mindenütt a legalacsonyabb pontszámmal minősítették a képzési ösztönzőket (3. ábra). A mikroszervezetek tartják a legeredményesebbnek a képzésekre való ösztönzésnél azt a lehetőséget, hogy a képzések után javul a társasági, a munkahelyi légkör. Szignifikáns összefüggést kaptam arra, hogy a közepes vállalatok esetében az információcsere és a más szakemberekkel való találkozás ösztönöz a képzésekre elsősorban.

A tájegységek szerinti vizsgálatok azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetek vezetői azonosan ítélték meg a képzési ösztönzők szerepét. A kapott adatokból az a következtetés vonható le, hogy az északi területek vezetői elsősorban az anyagi ösztönzést tartják eredményesebbnek. A dunántúli terület vezetői fontosabbnak ítélik meg a beosztott nem anyagi természetű igényeinek kielégítését, például javuló munkakörnyezet biztosítását, egzisztencia javulásának elősegítését, vagy olyan önálló feladatok elvégzését helyezik kilátásba, amelyek a dolgozók önmegvalósítását segítik.

3. ábra: A szervezeti méretre vonatkozó vizsgálatok eredményei (jövő) (n=89)



Forrás: saját vizsgálatok

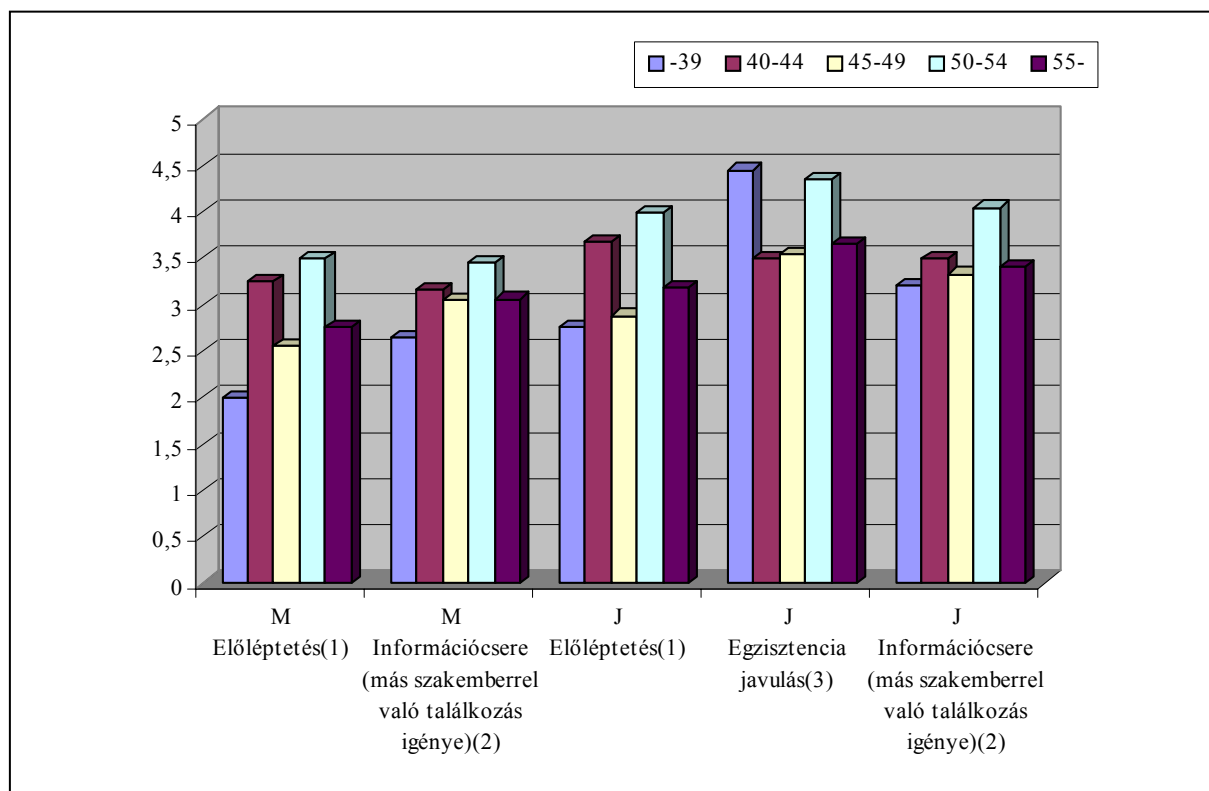
Figure 3: Findings of the analysis of organisational sizes (future)

Micro(1), Small(2), Medium(3), Material incentive(4), Performance related material incentive (individual and team piece-rates)(5), Time-related wages independent of performance: hourly, monthly, annual wages/salaries(6), Performance and bonus(7), Material incentive depending on the quality of work(8), Promotion(9), Improved working conditions(10), Self-realisation (challenging tasks)(11), Interest(12), Improved existence(13), "Stepping out of the usual environment"(14), Workplace atmosphere(15), Exchange of information (demand to meet other professionals)(16), Worktime allowance(17)

Vizsgálati cél volt annak a megállapítása is, hogy a különböző korú vezetők milyen képzési ösztönzőket tartanak eredményesnek. A munka minőségétől függő anyagi ösztönzést valamennyi vezető eredményesnek minősítette. Megállapítottam, hogy az idősebb vezetők (50 év feletti) az ösztönzési tényezők közül elsősorban az anyagiakat tartják eredményesebbnek. A 39 év alatti vezetők az anyagi ösztönzők mellett nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a munkaerő egyéb igényeinek

kielégítésére, pl. más szakemberekkel való találkozás, egzisztencia javulásának lehetősége. Mindkét megállapítás esetében szignifikáns összefüggést kaptam. Szignifikáns összefüggést kaptam az 50-55 éves vezetők véleményét megerősítve arra, hogy az előléptetés is jelentős motivációs erőként hat a továbbtanulások esetében. A leírt szignifikáns összefüggést a 4. ábra mutatja be. A női és a férfi vezetők válaszai között nem volt jelentős eltérés.

4. ábra: A vezetők kora szerinti vizsgálat szignifikáns eredményei (n=89)



Forrás: saját vizsgálatok

(M = jelen, J = jövő)(4)

Figure 4: Significant findings of the analysis by the age of managers

Promotion(1), Exchange of information (demand to meet other professionals)(2), Improved existence(3), (M = Present, J = Future)(4)

ÖSSZEZÉS

A képzési ösztönzők vizsgálata során a vezetők képzési motivációit elemeztem. Az eredmények azt mutatták, hogy az információcsere, annak a lehetősége, hogy más szakemberekkel találkozhat, és gondolatokat cserélhet, továbbá az anyagi jellegű motiváción belül a premizálás alkalmazása hat ösztönzőleg a vezetőkre. A jövőben egyre inkább az anyagi érdekeltség ösztönző erejét emelték ki. Az adott pontszámok azt bizonyították, hogy a vezetők körében a képzési ösztönzők a jövőben nagyobb szerepet kapnak. A mikroszervezetek eredményei eltérést mutatnak a nagyobb szervezetekétől. Esetükben az anyagi ösztönzés mellett az egzisztenciális kérdések és a munkahelyi légkör javulása erősödött meg. Szignifikáns eredményt kaptam arra vonatkozóan, hogy a középfokú végzettséggel rendelkező vezetők szívesen alkalmazzák az előléptetés lehetőségét a tanulási ösztönzés során.

Megállapítható, hogy a beosztott dolgozók képzési ösztönzői közül a jelenlegi gyakorlatban az anyagi ösztönzők működtetése eredményesebb. A jövőben sem változik ez a vélemény, tovább erősödnek a minőségi munkavégzéshez kötött elvárások, melynek elérése esetén magasabb jövedelemre tehet szert a dolgozó. A teljesítménytől független időbérek alkalmazását teljesen elvetették a vezetők. Szembetűnő megállapítás, hogy a mikroszervezetek pontszámai valamennyi tényezőnél (egy kivétel: információcsere) alacsony. A mikroszervezetek esetében a továbbképzés a szervezet működőképességének és fenntartásának az alapja. A felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők eredményesebben alkalmazzák a képzési ösztönzőket. A vezetők és a beosztottak képzési ösztönzői között jelentős eltérés nem mutatkozott. Az anyagi ösztönzés a fő meghatározó képzési ösztönző tényező.

IRODALOM

Berde Cs. (1999 „a”): A vezetés szerepe a minőségbiztosításban.

In: Georgikon Napok Kiadványa. Keszthely. 14-15.

Boekel, P.-Gogh, B.-Kiryakopoulos, K.-Maden, R.-Zeuli, K. (2000): Mezőgazdasági Szövetkezetek a 15 EU-tagállamban.

In: Mezőgazdasági szövetkezetek az Európai Unióban. Szerk. Hajós L. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 62.

Curran, J.-Blackburn, R. A.-Kitching, J.-North, J.(1996): Establishing small firms' training practices, needs, difficulties and use of industry training organisations. HMSO. London

-
- Cseh-Szombati L.-Ferge Zs. (1971 „a”): A szociológiai felvétel módszerei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 55-64., 154-186.
- Elbert, N.-Farkas F. (1999): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Szerk. Poór. J. és Karoliny M., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 292.
- Jameson, S. M. (2000): „Recruitment and training in small firms” Journal of european industrial training. 24. 1. 43-49.
- Jávor K. (2001): Az Európai Unió vidékfejlesztési politikája. <http://www.pro-professione.hu/01JAVOR.html>(10. 30.)
- Keep, E. (1987): Corporate training strategies: the vital component? Storey editor: New perspectives on Human Resource Management. Routledge, London, New York
- Kovács D. (2001): Az Európai Unió strukturális és kohéziós politikájának főbb jellemzői. <http://www.professione.hu/03DEZSO.html> (10. 30.)
- Lange, T.-Ottens, M.-Taylor, A. (2000): SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. Journal of European industrial training. 24. 1. 5-14.
- Martim, G.-Staines, H. (1994): Managerial competences in small firms. Journal of management development. 13. 7. 23-34.
- Pálovics B-né (2002): Az Európai Unió agrárstruktúrája. In: Az Európai Unió agrárrendszere. Szerk. Halmi P., A Budapesti Agrárkamara és a Mezőgazda Kiadó Közös Kiadása, Budapest, 222.
- Tóth E. (2000): A mezőgazdasági foglalkoztatás és alternatív lehetőségei. Agrárgazdasági Tanulmányok AKII. Budapest, 13. 93.
- Van Loo, J.-De Andries, G.-De Steur, M. (2001): Skills obsolescence causes and cures. International journal of manpower. 22. 1. 121-137.
- Vargha A. (2000 „a”): Matematikai statisztikai pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest, 180-185.
- Vargha A. (2000 „b”): Matematikai statisztikai pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest, 345-351.
- Vargha A. (2000 „c”): Matematikai statisztikai pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest, 301-311.
- Vinten, G. (1998): Skills shortage and recruitment in the SME sector. Career development international. 3. 6. 238-242.
- Viszt E.-Adler J. (2001): Bérek és munkaerőköltségek Magyarországon az EU-integráció tükrében. Közgazdasági Szemle, Budapest, XLVIII. március. 260.