
Emberi erőforrás gazdálkodás vizsgálata a mezőgazdaságban

Zalainé Piros Márta

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

ÖSSZEFOGLALÁS

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 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. Vizsgálataimmal azt céloztam meg, hogy átfogó képet mutassak be a mezőgazdaság jelenlegi humán erőforrás gazdálkodásáról, továbbá az első számú vezetők jövőre vonatkozó szemléletéről. A vizsgált vállalatok gazdálkodási és egyéb mutatóinak elemzése alapján azt a célt fogalmaztam meg, hogy bemutatom a különböző szervezeti méretű, működési formájú, eredményes illetve eredménytelen gazdálkodású cégek emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlata közötti különbségeket, specifikumokat.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás a munkaerő vonzására, megtartására, motiválása és hasznosítására irányul. Ugyanazon a munkafolyamat – azonos feltételek mellett – attól függően lehet sikeres vagy sikertelen, hogy ki végzi. Emiatt a vállalkozások tervezésekor, alapításakor, működtetésekor nagy figyelmet kell fordítani az emberei erőforrással kapcsolatos teendőkre. Az emberi erőforrás gazdálkodás feladatainak vizsgálata során megállapítottam, hogy a gazdálkodó egységek működésében az emberi erőforrások funkciói, feladatai napjainkban alacsony illetve közepes jelentőséggel bírnak. A vezetők a jövőre vonatkozóan valamennyi emberi erőforrás gazdálkodási feladatkörrel kapcsolatban magasabb elvárást fogalmaztak meg, nagyobb jelentőséget tulajdonítva az egyes funkcióknak. Legjelentősebb változtatási igényként jelent meg a személyzeti információs rendszer kialakítása és működtetése. Az összefüggés-vizsgálatok azt igazolták, hogy minél magasabb a cég árbevétele, vezetője annál fontosabbnak ítéli meg az emberi erőforrások fejlesztését, a képzést, a karriertámogatást, illetve a munkakörök megfelelő kialakítását, azok folyamatos értékelését.

SUMMARY

The human factor has been reassessed with regard to strategic initiatives towards obtaining and preserving competitive advantage. Knowledge, experience and special skills are a specific form of capital, forming part of the organisations' assets and serving as an organisational strategic resource. Their development and use require major investments, both on the part of the individual and the organisation. In a Europe undergoing integration, the quality of human resources enjoy priority among

our really important values and specific features. The opportunities of the near future can be utilised, and agricultural economic organizations can survive and increase their organizational effectiveness, if they possess a basis of human capital which is able to make a shift in perspective and behaviour which is of primary importance from the point of view of incorporating market mechanisms and implementing them in practice. My investigations were focused on the current position of human resource management in a comprehensive manner; further, on the approach of top managers regarding the future. Analysing the business and other indicators of the companies studied, I have set the objective to describe the differences and special features of the human resource management practice of companies, which are different in size, operational form, and from the perspective of success or failure.

Human resource management is directed to attracting, retaining, motivating and utilising labour. A given work process can be successful or unsuccessful – given the same conditions – depending on who performs it. Therefore, human resource management related tasks require special attention when enterprises are planned, established and operated. On analysing the responsibilities of human resource management, I have found that the functions and responsibilities of human resource have low or medium importance in the operation of economic organisations today. Regarding the future, top managers have expressed higher expectations of human resource management responsibilities in all areas and they consider individual functions to be more important. The establishment and operation of a human resource information system has been presented as the most important need for change. Correlation analyses have proved that the higher the sales revenues of a company, the higher the development of human resources is regarded by its manager, and the same holds for training, career support and a proper establishment and continuous evaluation of job profiles.

BEVEZETÉS

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 e téren. A termelőszövetkezetek, az állami gazdaságok, valamint a mezőgazdasági feldolgozóipar jelentős része átalakult a privatizáció és a kárpótlás során. Az állami és a szövetkezeti tulajdon mellett megjelentek és elterjedtek a különféle magántulajdoni formák és vállalkozási társulások. Korábban egy nagyvállalként 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.

Carson (1985) kutatásai szerint, a mikrovállalkozásoknál tipikus probléma a vezetők gyenge menedzsment képessége. Skóciában az induló kisvállalkozások fele nem éri meg a negyedik évet. A bukott vállalkozások kisebb-nagyobb adóságot hagynak maguk után. Martim és Staines (1994) arról számol be, hogy több bank fontos hitelkritériumnak tekinti a tulajdonos életútját, végzettségét.

Következtetéképpen 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 alkalmazására. Az agrárágazat jelenlegi helyzetében az emberi erőforrás gazdálkodás hatékony felhasználása egyik kitérés pont lehet a jövőben.

A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE

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 voltak gazdálkodásukra.

Culkin és Smith (2000) szerint a kis- és középvállalkozások nem úgy viselkednek, ahogyan a nagy szervezetek, azok nem a nagy szervezetek leegyszerűsített formái.

Lange et al. (2000) a szervezeti struktúrában látnak jelentős különbséget a kis- és a nagyvállalatok között. A nagyvállalatok hierarchikusan szervezettek, a meghatározott feladatokra munkaköri leírással. A kisvállalatok horizontálisan szerveződtek, s ebben a struktúrában sokkal inkább szükség van sokoldalúan képzett alkalmazottakra. A vállalkozásokat irányító elsőszámú vezetők kulcsszerepet játszanak, hiszen az ő szemléletmódjuk határozza meg elsősorban a modern irányítási technikák gyakorlatban való alkalmazását. Martim és Staines (1994) vizsgálatai szerint a jó eredményű cégeket a rosszabbaktól a vezető/tulajdonos magasabb végzettsége és nagyobb szakmai tapasztalata különbözteti meg. Ezért interjúim során csak elsőszámú vezetőket kértem fel a válaszadásra.

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 halászzattal foglalkoznak, és nem egyéni magánvállalkozók, így ők képzik a kutatás alapsokaságát, mely közel 6000 szerződésszámot és 2800 társas vállalkozást jelent.

A mintavétel a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül egyszerű, véletlen kiválasztással történt, amelynek típusa a mechanikus (szisztematikus) mintavétel volt Cseh-Szombati és Ferge (1971 „a”) iránymutatásai alapján. A minta nagysága 89 mezőgazdasági szervezet, amely az alapsokaság mintegy 3,2%-a.

A vizsgálatokat elsősorban kérdőíves interjúra, valamint vállalati adatokra építettem. 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 tematikusan 9 fő kérdéscsoportra bontva 98 alkérdésben vizsgálja. Az „általános adatgyűjtő” első kérdéscsoportjában 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.

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. 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. 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”) iránymutatásai alapján. Céлом 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 elsőszámú vezetőt jellemző mutatók szerint) van-e különbség az emberi erőforrás gazdálkodás 9 kérdéscsoportjára adott válaszok között. Itt az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer az egy szempontos független mintás varianciaanalízis (Vargha, 2000 „b”) alapján hasonlítottam össze.

Az értékelésnél csak a $p < 0,05$ alatti értéket tekintettem szignifikáns eredménynek. Továbbá csak azokat az eredményeket értékeltem, amelyeknél az $F/\text{var}_k/\text{var}_b$ nagyobb, mint az f_k és f_b szabadságfokokhoz tartozó kritikus érték, ugyanis csak ebben az esetben mondhatom ki azt, hogy az eredmény 1%-os vagy 5%-os szinten szignifikáns, így 99%-os vagy 95%-os biztonsággal állítom, hogy az elméleti átlagok különböznek. Az értékelésnél Vargha (2000 „c”) F-elosztás 1%-os, vagy 5%-os kritikus értékei táblázat alapján dolgoztam.

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 „d”). Az eredmények értékelésével az elemszámot és a Pearson-féle „r” értéket vettem figyelembe, és csak a $p < 0,05$ alatti értéket tekintettem szignifikáns eredménynek.

EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok vizsgálata

A feladatok vizsgálatának célja volt, hogy választ kapjak az első számú vezetőktől arra, hogy vezetői munkájukban hol helyezkedik el az emberi erőforrás hasznosítása jelenleg, milyen területeken látják a fejlesztési lehetőségeket. Célul tűztem ki azt is, hogy vizsgálataimmal rávilágítsak, hogy egyes szervezetek milyen gyakorlatot alkalmaznak, és összefüggés vizsgálataimmal választ kapjak, hogy az egyes gazdálkodási jellemzők, tényezők, milyen hatással vannak az emberi erőforrás hasznosítására.

A vizsgálatok keretében azt is feladatnak tekintettem, hogy bemutassam a mezőgazdasági szervezetek elsősorban vezetőinek emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozó szemléletét, milyen jelentőséget tulajdonítanak ennek a témakörnek napjainkban, a jövőben, milyen fejlesztési igényeket fogalmazznak meg. Ezeket az összefüggéseket szemlélteti az 1. táblázat.

A vezetők jelenre (M = jelen oszlop) vonatkozó pontokban megadott válaszainak átlaga 2,3 és 3,49 pont között alakult. Ez azt mutatja, hogy a gazdálkodó egységek működésében az emberi erőforrások funkciói, feladatai alacsony és közepes jelentőséggel bírnak napjainkban. Ezek a válaszok rámutatnak, hogy egyes feladatoknak nagyon eltérő a megítélése.

Az emberi erőforrás gazdálkodás jelenre vonatkozó eredményeit az 1. ábrán külön is bemutatom. Az ábra alapján megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők a legfontosabbnak az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok közül az ösztönzést, a teljesítményértékelést, az emberi erőforrás tervezést-létszámgazdálkodást tekintik. Közepesnek ítélték meg a jelentőségét a munkakör kialakításnak,

tervezésnek és elemzésnek, a munkakör értékelésnek, valamint a toborzásnak és a kiválasztásnak.

Alacsony jelentőséget tulajdonítanak jelenleg a vezetők a számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszernek, az emberi erőforrások fejlesztésének, a képzésnek, a karrier-támogatásnak, az egészségvédelemnek, a stressz-csökkentésnek, a munkaerő megújítását segítő programoknak. Szembetűnő az, hogy azok a funkciók kaptak magasabb pontszámot, amelyeket a szervezet alapvető működtetéséhez mindenképpen el kell végezni. Az emberi erőforrás tervezés, a létszámgazdálkodás, a munkakör kialakítás, az ösztönzés, a dolgozók teljesítményének értékelése feladatok átlagban mintegy 15%-kal jobb minősítést kaptak, mint az olyan típusú feladatok, amelyek a munkaerő képességének további fejlesztésére, hatékonyságának növelésére irányul: képzés, karrier-támogatás, egészségvédelem, stressz-csökkentés, munkaerő megújítását segítő programok.

Azok az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok szorulnak háttérbe, amelyek nem szükségesek feltétlenül, és ellátásuk, végzésük magasabb költséget igényelne. Legalacsonyabb értékelést kapott a számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer. A vizsgált mezőgazdasági szervezetek sajátosságai alapján azt mondhatjuk, hogy ezen utóbbi funkció ellátására még nem készültek fel a gazdálkodó egységek, ugyanis a vezetők 52%-a rendelkezik csak alap- vagy felhasználói szintű számítógépes ismeretekkel.

Megvizsgáltam a kérdőíves interjúra adott válaszok ponteloszlását is, és azt állapítottam meg, hogy a képzési programok, az emberi erőforrást megújító programok nem megfelelően ismertek, vagy nem alkalmazzák az adott egységeknél, ugyanis a „0” válaszok alapján a vezetők 13,5%-a nem használ, nem ismer egy olyan funkciót, amellyel szervezete hatékonyságát növelhetné.

A jövőre vonatkozó elemzést az 1. táblázat J = jövő oszlopa és a 2. ábra alapján a vezetők válaszainak átlaga 3,34 és 4,30 pont között alakult. Ez azt mutatja, hogy a vizsgált feladatok várhatóan a jövőben magasabb jelentőséget kapnak. Legjelentősebb feladatnak fog számítani az ösztönzés, a teljesítményértékelés, az emberi erőforrás tervezés, a létszámgazdálkodás. Legkevésbé jelentős feladatnak minősítették a fejlesztést, a képzést, a karriertámogatást, a munkaerőellátás-erőforrásbiztosítást, és a számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszert. A pontértékek megoszlásának vizsgálata alapján a vezetők 80,3%-a legfontosabbnak az ösztönzést tartotta, 10,1 százalékuk (0 pont) a számítógépes információs rendszert nem tartotta fontosnak a jövőben sem.

Az 1. táblázat V = változás oszlopa a jelen és a jövő közötti változás mértékét mutatja be. Legjelentősebb változtatási igény/szándék a számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer, teljesítményértékelés, az egészségvédelem, a stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok funkcióknál jelentkezik. Legkevésbé

szeretnének változtatni, vagy kevésbé tartják jelentősnek a munkakör kialakítást, a tervezést és az elemzést, munkaerő ellátás, az erőforrás biztosítás (toborzás, kiválasztás), munkakör-értékelés funkciókat.

A 2. ábrán látható, hogy a vezetők valamennyi emberi erőforrás gazdálkodási feladatkörrel kapcsolatban magasabb elvárást fogalmaztak meg a jövőre vonatkozóan.

Gyakorlatukban a jövőben várhatóan nagyobb jelentőséggel bír az emberi erőforrások fejlesztése. Ez pozitív kép, ugyanis a vezetők a mai valós megoldandó problémáik mellett bíznak egy olyan terület fejlesztésében, amely munkájukat segítheti, és amellyel gazdálkodásuk jövedelmezőbbé válhat.

A különböző feladatokra vonatkozó vélemények hasonló képet mutatnak a jelenre és a jövőre vonatkozóan egyaránt. A jelenhez viszonyítva százalékban kifejezve jelentőségük megítélésében

nagyobb növekedést mutatnak azok a feladatok, amelyek az alkalmazottak munkahelyi környezetben történő optimálisabb alkalmazásával és fejlesztésével foglalkoznak (ösztönzés, teljesítményértékelés).

Céлом volt az is, hogy megvizsgáljam az összefüggéseket az egyes csoportok és a kérdésre adott válaszok között. A kérdésekre adott válaszokat két statisztikai módszerrel elemeztem: a varianciaanalízissel és a korrelációs számítással.

A szervezeti méret alapján végzett elemzések eredményeit tartalmazza a 2. táblázat.

A vizsgálatom során választ kerestem arra a hipotézisre, miszerint minél nagyobb a szervezet (minél több alkalmazottja van), annál jelentősebb az emberi erőforrás gazdálkodás szerepe. Vizsgálataim során törekedtem arra is, hogy rávilágítsak a szervezeti méretek különbözőségeiből adódó eltérő emberi erőforrás gazdálkodási jellemzőkre, sajátosságokra.

1. táblázat

Az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok jelentőségének megítélése (n=89)

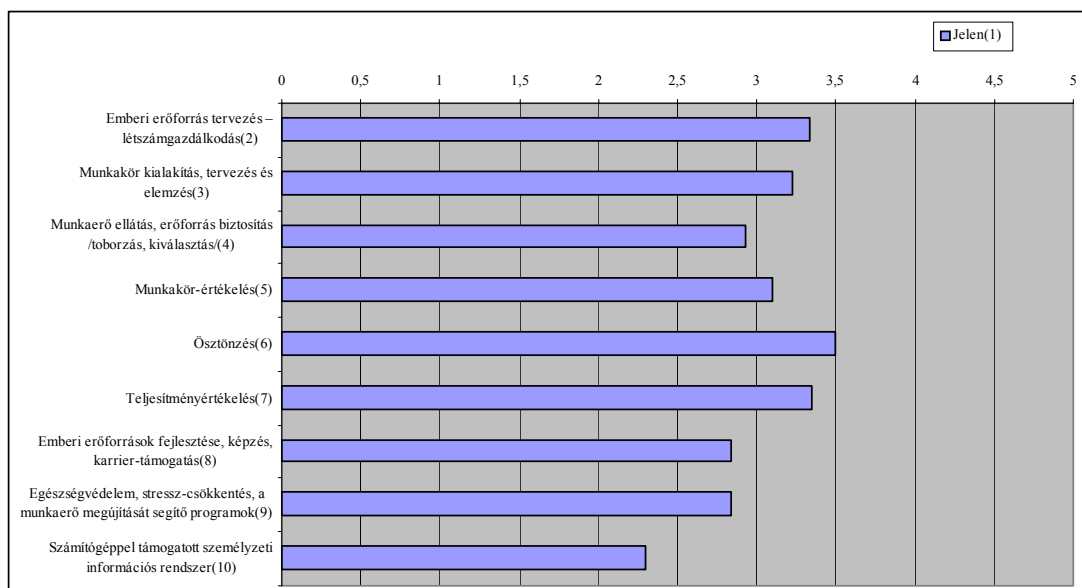
Vezető(1)	Jelenlegi jelentősége (M = jelen)(2)		Jövőben elérni kívánt szerepe (J = jövő)(3)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)(4)	
	A feladatok rangsora(6)	Pontértékek 1-5 skálán(7)	A feladatok rangsora(6)	Pontértékek 1-5 skálán(7)	A különbségek rangsora(8)	Pontértékek 1-5 skálán(7)
Emberi erőforrás gazdálkodási feladatok(5)						
Emberi erőforrás tervezés – létszámgazdálkodás(9)	3.	3,34	3.	4,10	5.	0,76
Munkakör kialakítás, tervezés és elemzés(10)	4.	3,22	4.	3,89	7.	0,67
Munkaerő ellátás, erőforrás biztosítás (toborzás, kiválasztás)(11)	6.	2,93	8.	3,55	8.	0,62
Munkakör-értékelés(12)	5.	3,10	5.	3,70	9.	0,60
Ösztönzés(13)	1.	3,49	1.	4,30	4.	0,81
Teljesítményértékelés(14)	2.	3,35	2.	4,23	2.	0,88
Emberi erőforrások fejlesztése, képzés, karrier-támogatás(15)	7.	2,84	7.	3,57	6.	0,73
Egészségvédelem, stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok(16)	7.	2,84	6.	3,69	3.	0,85
Számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer(17)	8.	2,30	9.	3,34	1.	1,04

Forrás: saját vizsgálatok

Table 1: Evaluation of the significance of HR management tasks

Manager(1), Current significance(2), To be achieved in future(3), Size of variance(4), Human resource management tasks(5), Priority of the tasks(6), Scores on a scale of 1-5(7), Priority of the differences(8), Human resource planning – staff management(9), Establishment, planning and analysis of job profiles(10), Human resource provision, labour provision (recruitment, selection)(11), Evaluation of job profiles(12), Incentives(13), Performance evaluation(14), Development of human resources, training, career support(15), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour(16), Computer-aided HR information system(17)

1. ábra: Az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok jelentősége (n=89)

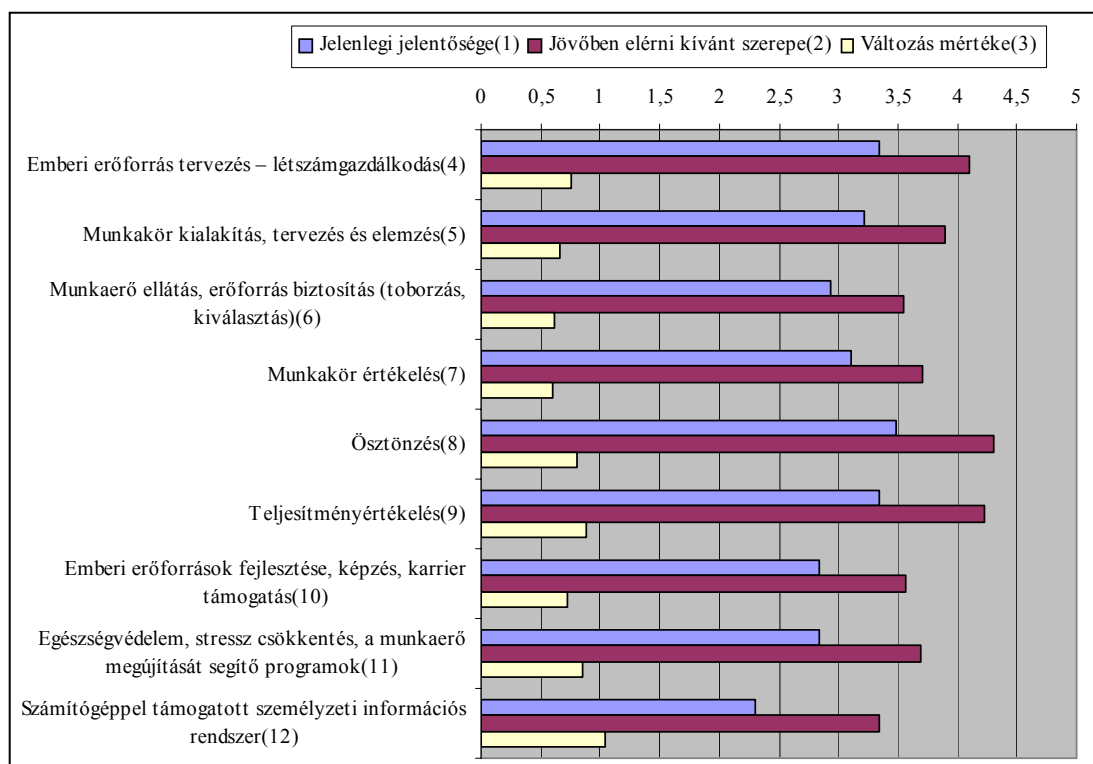


Forrás: saját vizsgálatok

Figure 1: The significance of HR management tasks

Present(1), Human resource planning – staff management(2), Establishment, planning and analysis of job profiles(3), Human resource provision, labour provision (recruitment, selection)(4), Evaluation of job profiles(5), Incentives(6), Performance evaluation(7), Development of human resources, training, career support(8), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour(9), Computer-aided HR information system(10)

2. ábra: Az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok jelentőségének változása (n=89)



Forrás: saját vizsgálatok

Figure 2: Changes in the significance of human resource management tasks

Current significance(1), To be achieved in future(2), Variance(3), Human resource planning – staff management(4), Establishment, planning and analysis of job profiles(5), Human resource provision, labour provision (recruitment, selection)(6), Evaluation of job profiles(7), Incentives(8), Performance evaluation(9), Development of human resources, training, career support(10), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour(11), Computer-aided HR information system(12)

Szervezeti méretek szerinti vizsgálat (n=89)

Emberi erőforrás gazdálkodási feladatok(1)	Szervezeti méret(2)						Összesen(6)	
	Mikro (1-9 fő alk.)(3)		Kis (10-49 fő alk.)(4)		Közepes (50-249 fő alk.)(5)		Jelen(7)	Jövő(8)
	Jelen(7)	Jövő(8)	Jelen(7)	Jövő(8)	Jelen(7)	Jövő(8)		
Emberi erőforrás tervezés, létszámgazdálkodás(9)	3,50	4,17	3,00	3,77	3,42	4,07	3,31	4,00
Munkakör kialakítás, tervezés és elemzés(10)	3,60	4,00	3,04	3,85	3,16	3,86	3,27	3,90
Munkaerő ellátás, erőforrás biztosítás (toborzás, kiválasztás)(11)	3,00	3,92	2,92	3,48	2,86	3,47	2,93	3,62
Munkakör – értékelés(12)	2,90	3,36	2,84	3,58	3,26	3,84	3,00	3,59
Ösztönzés(13)	3,33	4,08	3,37	4,35	3,63	4,36	3,44	4,26
Teljesítményértékelés(14)	3,25	4,08	3,08	4,12	3,48	4,30	3,27	4,17
Emberi erőforrások fejlesztése, képzés, karriertámogatás(15)	2,40	3,40	2,65	3,36	3,02	3,72	2,69	3,49
Egészségvédelem, stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok(16)	2,73	3,83	2,84	3,69	2,83	3,60	2,80	3,71
Számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer(17)	2,11	2,89	2,00	3,14	2,51	3,58	2,21	3,20

Forrás: saját vizsgálatok

Table 2: Analysis by organisational size

Human resource management tasks (1), Organisational size (2) Micro (1-9 employees) (3), Small (10-49 employees) (4), Medium (50-249 employees) (5), Total (6), Present (7), Future (8), Human resource planning – staff management (9), Establishment, planning and analysis of job profiles (10), Human resource provision, labour provision (recruitment, selection) (11), Evaluation of job profiles (12), Incentives (13), Performance evaluation (14), Development of human resources, training, career support (15), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour (16), Computer-aided HR information system (17)

A 2. táblázat alapján megállapítható, hogy a mikrovállalatok vezetői a gazdálkodásuk eredményessége szempontjából legjelentősebbnek a jelenben a munkakör kialakítást, tervezést és elemzést, a jövőben pedig az emberi erőforrás tervezést és létszámgazdálkodást tartják.

A kis- és közepes vállalatok esetében teljesen azonos a megítélés mind napjainkban, mind a jövőre vonatkozóan ők az ösztönzést tartják a legeredményesebb funkciónak.

A három csoport véleménye megegyezett arra vonatkozóan, hogy legalacsonyabb a jelentősége a számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszernek. A mikrovállalatok esetében elsősorban a megújítási programok (22%-os változás, növekedés 2,73 pontról 3,83 pontra), a képzés, a karriertámogatás (20%-os változás jelen és jövő között, 2,40 pontról 3,40 pontra) jelenik meg igényként.

Szembevetően a kis- és a közepes vállalatok esetében az az igény, hogy a jövőben az emberi erőforrás gazdálkodást számítógépes információs rendszer támogassa (23%, 21%-os változás jelen és

jövő között). Az adatok azt mutatták, hogy a szervezeti méretnek nincs jelentős hatása az emberi erőforrás gazdálkodási funkciók jelentőségének megítélésére és gyakorlására. Az adózás előtti eredmény szerint csoportosítva, ill. a jövedelmezőség szerinti csoportosításban megvizsgálva hasonló eredményeket kaptam, hasonló tendenciákat tapasztalhattam.

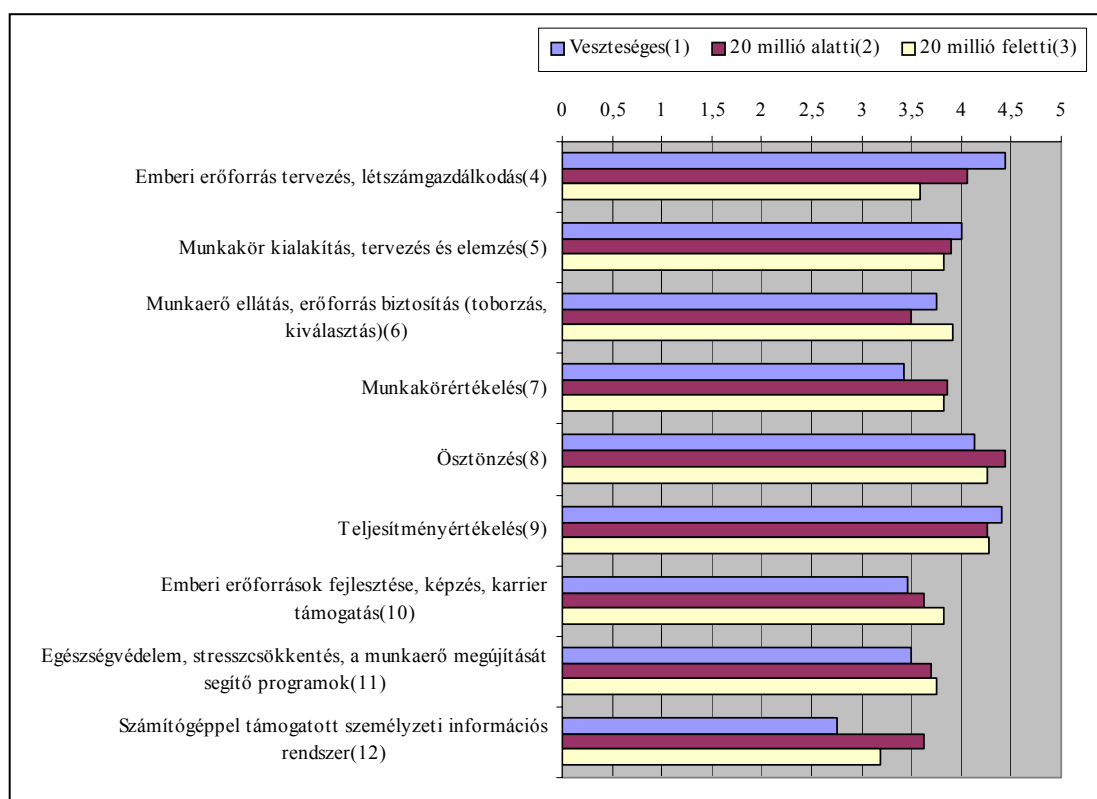
A téma vizsgálata során azt feltételeztem, hogy a veszteséges vállalatok jobban odafigyelnek az emberi erőforrás gazdálkodásra, azok fejlesztésére. A feladatok fontosságát a jelenlegi gyakorlatban különbözőképp ítélték meg a vállalatok: a veszteséges vállalatok az emberi erőforrás tervezést, létszámgazdálkodást, a 20 millió alatti eredménnyel rendelkező cégek az ösztönzést tartják a legfontosabbnak, míg a 20 millió feletti eredménnyel záró cégek – a veszteséges vállalatokhoz hasonlóan – szintén a létszámgazdálkodást emelték ki.

A 3. ábrából látható, hogy a jövőre vonatkozóan a veszteséges vállalatok számára nagyobb jelentőséggel bír az emberi erőforrás gazdálkodás, ugyanis legmagasabb pontszámot adták ezen cégek

vezetői. A veszteséges vállalatok jelen-jövő pontszámbeli különbségei jelentősek, ez arra utal, hogy az erőforrások biztosításánál esetükben fontos az emberi erőforrás fejlesztése. Ez részben magyarázható azzal is, hogy az egyik legkézenfekvőbb lehetőség – és talán a legkevesebb költséggel, beruházással jár az –, ha az emberi erőforrások fejlesztése révén próbálják megoldani a gazdálkodás nehézségeit és megteremteni a nyereséges működés feltételeit. A veszteséges vállalatok a teljesítményértékelést, a megújító programokat, a számítógépes információs rendszer kialakítását tekintik a jövő feladatának (20%; 23%; 21%-os változás). A 20 millió Ft alatti adózás előtti eredménnyel rendelkező szervezetek esetében

hasonló a megfigyelés, a teljesítményértékelés módszere és a számítógépes információs rendszer fejlesztése a fejlesztendő terület. A 20 millió Ft eredményt mutató vállalatoknál két pólus látszik elkülönülni. Az erőforrás biztosítás, toborzás, kiválasztás és a munkakör értékelés kapott nagyon alacsony pontértéket, ami önmagában nem alacsony, azonban nem jelenik meg fejlesztendő területként. A másik pólus a megújító programok, számítógépes személyzeti információs rendszer kialakítása. 95%-os biztonsággal állapíthatjuk meg azt, hogy számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszert kívánnak kialakítani (varianciaanalízis: $F = 3,309$, $p < 0,05$) a vizsgált szervezetek.

3. ábra: Az adózás előtti eredmény szerinti csoportok vizsgálati eredményei (n=89)



Forrás: saját vizsgálatok

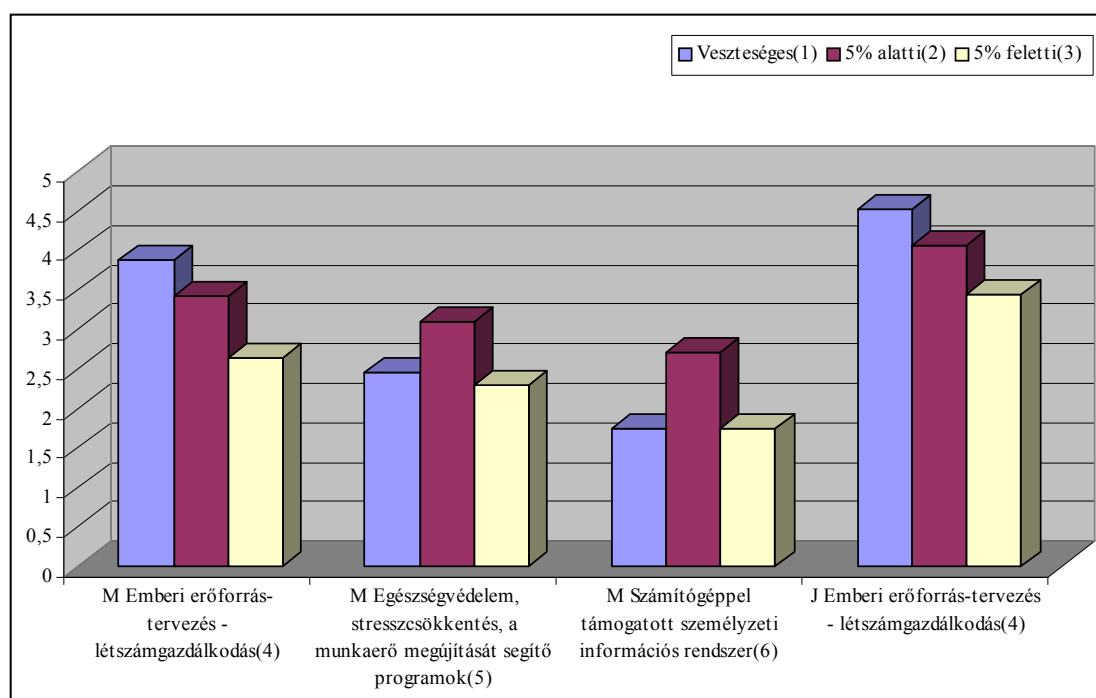
Figure 3: Findings of the analysis of groups by profit before taxation

Loss-making(1), Up to 20 million(2), Beyond 20 million(3), Human resource planning – staff management(4), Establishment, planning and analysis of job profiles(5), Human resource provision, labour provision (recruitment, selection)(6), Evaluation of job profiles(7), Incentives(8), Performance evaluation(9), Development of human resources, training, career support(10), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour(11), Computer-aided HR information system(12)

A jövedelmezőség szerinti vizsgálatnál kiemeltém azokat a tényezőket, melyek esetében az eltérések matematikailag is igazoltak. Ezekre a tényezőkre vonatkozó vizsgálati eredményeket a 4. ábrán mutatom be. A jelenre vonatkozó vizsgálatoknál a létszámgazdálkodási funkciót magas pontszámmal jellemezték a vezetők (varianciaanalízis: $F = 4,276$, $p < 0,05$). A jövőben a veszteséges vállalatok esetében, és a másik két vizsgált szervezeti csoport esetében is a létszámgazdálkodás hangsúlyozottan jelentős

területnek minősül (varianciaanalízis: $F = 4,258$, $p < 0,05$). Szignifikáns összefüggés mutatható ki a jövedelmezőség szerinti csoportbontás és az egészségvédelem, stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok között (varianciaanalízis: $F = 3,291$, $p < 0,05$). Számítógéppel támogatott információs rendszerre vonatkozó vélemény (varianciaanalízis: $F = 4,451$, $p < 0,05$), szintén szignifikáns eredményeket mutatott az egyes csoportok között.

4. ábra: Jövedelmezőség szerinti szignifikáns összefüggések bemutatása (n=89)



Forrás: saját vizsgálatok

(M = jelen; J = jövő)(7)

Figure 4: Significant correlations of groups by profitability

Loss-making(1), Up to 5%(2), Beyond 5%(3), Human resource planning – staff management(4), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour(5), Computer-aided HR information system(6), M = Present; J = Future(7)

A vizsgálatot elvégeztem tájegységenkénti csoportbontásban is. A vizsgált mezőgazdasági szervezet száma és eloszlása országosan lehetőséget adott arra, hogy Dunántúl, Alföld és észak mezőgazdasági területeit külön is elemezhessem. (A vizsgálat adatait a 3. táblázat tartalmazza.) Megállapítottam, hogy mindhárom területen 95%-os biztonsággal mondható, hogy az egészségvédelemre, a stressz-csökkentésre irányuló és a munkaerő megújítását segítő programokra van igény (varianciaanalízis: $F = 3,263$ $p < 0,05$). A pontszámok alapján a jelenben a vezetők közepes jelentőségűnek ítélték meg az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos feladatokat, de a jelen és a jövő közötti nagy differencia kiemelten jelentkező igényt mutat, különösen az északi területen. Alacsony megítélést kap e téma a Dunántúl esetében, és a jövőben sem növekszik a jelentősége. Az Alföld esetében jelenleg is közepes jelentőségű és a jövőben is csökkenő jelentőséget mutató a munkaerő ellátás, az emberi erőforrás biztosítás funkció. A Dunántúl és az Alföld mezőgazdasági szervezetei az emberi erőforrás gazdálkodási területet a jövőben nagyobb intenzitással kívánják igénybe venni.

Dunántúl: Baranya, Fejér, Győr-Moson-Sopron, Komárom-Esztergom, Somogy, Tolna, Vas, Veszprém, Zala megyék;

Alföld: Bács-Kiskun, Békés, Csongrád, Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Pest, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék és Budapest;

Észak: Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád megyék

Vizsgálatot készítettem az elsőszámú vezetők kor és nem szerinti csoportosításával. Az adatokat a 3. és a 4. táblázat tartalmazza.

A kérdésekre adott pontértékek átlaga alapján (4. táblázat) az állapítható meg, hogy vezetők esetében a 39 év alatti korosztály a legnyitottabb az emberi erőforrások fejlesztésére.

Igen jelentősen értékelik a válaszadók mind a jelenben, de különösen a jövőben az emberi erőforrás gazdálkodást. Elengedhetetlen, hogy számukra hatékony és korszerű módszereket biztosítsunk, amelyekkel elvárásaiknak megfelelően tudják működtetni az emberi erőforrást. A többi korcsoportban jelentős eltérés nem mutatkozik. Kevésbé fontosnak ítéli meg az emberi erőforrás gazdálkodás témakört a 40-44 éves korcsoportba eső vezetői kör. Igen jelentősnek ítéli meg a jövőben a 45-49 éves korcsoportba tartozó vezetői kör a megújító programokat és a számítógépes személyzeti információs rendszer kialakítását.

A nemek szerinti vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy a női vezetők valamennyi funkciót jelentőségében magasabbra értékelnek. Egy tényezőnek, (számítógépes személyzeti információs rendszer működtetése) a megítélésében véleményük visszafogottabb. Vizsgálataim során elemeztem a válaszokat abból a szempontból is, hogy a választ adó vezetők milyen végzettséggel rendelkeznek. Megállapítottam, hogy a minősítések között nincs jelentős eltérés abból a szempontból, hogy a vezetők milyen végzettséggel rendelkeznek. A középfokú végzettséggel rendelkező vezetők elsődlegesen a munkakör kialakítását, tervezését és elemzését

emelik ki, a magasabb végzettséggel rendelkezők egyértelműen az ösztönzést tartották a legfontosabbnak.

A mezőgazdasági szervezetek árbevételét vizsgálva, és korrelációt vonva az egyes emberi erőforrás gazdálkodási feladatok között két területen találtam lineáris összefüggést. Minél magasabb az árbevétel, a cég annál inkább erőteljesnek ítéli meg az emberi erőforrások fejlesztését, a képzést, a karriertámogatást, (korreláció: $r = 0,275$, $p < 0,05$); illetve minél magasabb a cég árbevétele, annál inkább fontosnak ítéli meg a vezető a munkakörök megfelelő kialakítását, azok folyamatos értékelését (korreláció: $r = 0,229$, $p < 0,05$).

A mezőgazdasági szervezeteket három csoportba soroltam árbevételük alapján. Amennyiben a cég árbevételének nagy része mezőgazdasági tevékenységből származott, a cég szervezeti profilját mezőgazdasági profilúnak neveztem el, kereskedelmi vagy szolgáltatási tevékenységekből származó nagyobb árbevétel esetén kereskedelmi, ill. szolgáltatási jellegű szervezeti profillal rendelkező cégnek neveztem el. E szerint a csoportosítás szerint vizsgálva a csoportok közötti összefüggést azt

tapasztaltam, hogy minden esetben negatív korreláció mutatkozik a szolgáltatási szervezeti profil és az egyes emberi erőforrás gazdálkodási funkciók között. A kereskedelmi szervezeti profil és az egyes tevékenységek között pozitív korreláció van. Ez azt jelenti, hogy 95%-os biztonsággal mondhatjuk a vizsgált szervezetek esetében, hogy ha minél inkább szolgáltatásból származó árbevétellel rendelkezik a cég, vagyis a szervezeti profilja szolgáltatási jellegű, annál kisebb jelentősége van esetünkben a létszámgazdálkodásnak (korreláció: $r = -0,266$, $p < 0,05$). Minél inkább szolgáltatási jellegű a profilja a cégnek, annál kevésbé jelentős a munkakörtervezés (korreláció: $r = -0,289$, $p < 0,01$). Minél inkább szolgáltatási jellegű árbevétellel jellemezhető egy cég, annál kevésbé fordít hangsúlyt az egészségvédelemre, a stressz-csökkentésre és a munkaerő megújítására vonatkozó programokra (korreláció: $r = -0,243$, $p < 0,05$). Megállapítható az is, hogy minél inkább kereskedelmi profilú egy cég, annál jelentősebb számára az, hogy tervezzon, hogy megfelelő munkaköröket alakítson ki (korreláció: $r = 0,214$, $p < 0,05$).

3. táblázat

Tájegységek szerinti vizsgálat (n=89)

Emberi erőforrás gazdálkodási feladatok(1)	Tájegységek(2)						Összesen(3)	
	Dunántúl(4)		Alföld(5)		Észak(6)		Jelen(7)	Jövő(8)
	Jelen(7)	Jövő(8)	Jelen(7)	Jövő(8)	Jelen(7)	Jövő(8)		
Emberi erőforrás tervezés, létszámgazdálkodás(9)	3,26	3,93	3,36	3,95	3,54	4,31	3,39	4,06
Munkakör kialakítás, tervezés és elemzés(10)	3,22	3,86	3,28	3,78	3,08	4,20	3,19	3,95
Munkaerő ellátás, erőforrás biztosítás (toborzás, kiválasztás)(11)	2,67	3,32	3,19	3,71	2,77	3,69	2,88	3,57
Munkakör-értékelés(12)	3,26	3,93	3,08	3,57	2,85	3,62	3,06	3,71
Ösztönzés(13)	3,41	4,36	3,50	4,21	3,54	4,31	3,48	4,29
Teljesítményértékelés(14)	3,14	4,21	3,49	4,18	3,31	4,31	3,31	4,23
Emberi erőforrások fejlesztése, képzés, karriertámogatás(15)	2,78	3,54	2,92	3,54	2,69	3,62	2,80	3,57
Egészségvédelem, stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok(16)	2,62	3,54	3,13	3,80	2,25	3,96	2,67	3,77
Számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer(17)	2,15	3,41	2,55	3,28	1,70	3,08	2,13	3,26

Forrás: saját vizsgálatok

Table 3: Analysis by geographical areas

Human resource management tasks(1), Geographical areas(2) Total(3), Trans-Danubia(4), The Great Plain(5), North(6), Present(7), Future(8), Human resource planning – staff management(9), Establishment, planning and analysis of job profiles(10), Human resource provision, labour provision (recruitment, selection)(11), Evaluation of job profiles(12), Incentives(13), Performance evaluation(14), Development of human resources, training, career support(15), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour(16), Computer-aided HR information system(17)

Vezetők kora szerinti vizsgálat (n=89)

Emberi erőforrás gazdálkodási feladatok(1)	Vezetők kora(2)										Összesen(3)	
	-39		40-44		45-49		50-54		55-		Jelen (4)	Jövő (5)
	Jelen (4)	Jövő (5)	Jelen (4)	Jövő (5)	Jelen (4)	Jövő (5)	Jelen (4)	Jövő (5)	Jelen (4)	Jövő (5)		
Emberi erőforrás tervezés, létszámgazdálkodás(6)	3,33	4,33	3,08	3,75	3,38	4,05	3,38	4,14	3,11	3,74	3,26	4,00
Munkakör kialakítás, tervezés és elemzés(7)	2,67	4,00	3,08	3,58	3,40	4,00	3,26	3,84	2,95	3,85	3,07	3,85
Munkaerő ellátás, erőforrás biztosítás (toborzás, kiválasztás)(8)	2,00	3,50	2,67	3,08	3,14	3,76	3,19	3,67	2,47	3,26	2,69	3,45
Munkakör-értékelés(9)	2,67	3,83	2,92	3,50	3,40	3,81	3,11	3,83	2,89	3,44	3,00	3,68
Ösztönzés(10)	3,67	4,50	3,42	4,25	3,71	4,43	3,62	4,57	3,21	4,00	3,53	4,35
Teljesítményértékelés(11)	2,83	4,50	3,50	4,17	3,65	4,50	3,42	4,30	2,95	3,85	3,27	4,26
Emberi erőforrások fejlesztése, képzés, karriertámogatás(12)	3,00	3,83	3,08	3,50	2,89	3,79	2,80	3,63	2,47	3,16	2,85	3,58
Egészségvédelem, stressz-csökkentés, a munkaerő megújítását segítő programok(13)	2,40	3,50	3,09	3,58	2,75	3,95	3,21	3,95	2,53	3,25	2,80	3,65
Számítógéppel támogatott személyzeti információs rendszer(14)	2,00	3,00	2,82	3,55	2,00	3,41	2,56	3,59	1,94	2,94	2,26	3,30

Forrás: saját vizsgálatok

Table 4: Analysis by the age of managers

Human resource management tasks(1), Age of managers(2) Total(3), Present(4), Future(5), Human resource planning – staff management(6), Establishment, planning and analysis of job profiles(7), Human resource provision, labour provision (recruitment, selection)(8), Evaluation of job profiles(9), Incentives(10), Performance evaluation(11), Development of human resources, training, career support(12), Health protection, mitigation of stress, programme promoting the renewal of labour(13), Computer-aided HR information system(14)

Kereskedelmi profil esetén erős összefüggés tapasztalható a profil és aközött, hogy fontos a munkakör tervezés után a munkaköröknek az értékelése (korreláció: $r = 0,253$ $p < 0,05$). A képzés és a kereskedelmi profil között is lineáris összefüggés tapasztalható, vagyis 95%-os biztonsággal mondható el, hogy egy cég, amennyiben bevételeinek nagyobb része, hányada kereskedelmi tevékenységből származik, annál nagyobb hangsúlyt fektet a képzésre, a munkaerő fejlesztésére, gazdálkodásának eredményessége érdekében (korreláció: $r = 0,371$, $p < 0,01$).

MEGÁLLAPÍTÁSOK

A vizsgálati eredmények alapján 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.

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 (ösztönzés, teljesítményértékelés). Az 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.

IRODALOM

- Carson, D. J. (1985): The evolution of marketing in small firms. European journal of marketing. 19. 5. 7-16.
- Cseh-Szombati L.-Ferge Zs. (1971 „a”): A szociológiai felvétel módszerei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 90-94.
- Culkin, N.-Smith, D. (2000): An emotional business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers. Qualitative Market Research. 3. 3. 145-157.
- 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.
- Vargha A. (2000 „a”): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest, 180-185.

Vargha A. (2000 „b”): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest, 345-351.

Vargha A. (2000 „c”): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest, 507-508, 511-512.

Vargha A. (2000 „d”): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest, 301-311.