

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**KAPOSVÁRI EGYETEM**  
Állattudományi Kar Kaposvár  
Ökonómiai és Szervezési Intézet

Programvezető:  
Dr. Széles Gyula DSc  
Az MTA Doktora

Témavezető:  
Dr. habil. Alpár György CSc  
a közgazdaság-tudomány kandidátusa

## **DÉL-DUNÁNTÚLI MEZŐGAZDASÁGI TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK HUMÁN ERŐFORRÁS VIZSGÁLATA**

**Az érdek és érdekelttség érvényesülése a dél-dunántúli mezőgazdasági  
társas vállalkozásokban**

készítette:

**JUHÁSZ GÁBOR**

Kaposvár

2001

0



# 1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSE

Az 1990-es évtizedet meghatározó globális trendek, tendenciák közül kiemelkedő jelentőségű a vállalati gazdálkodásban a termelésközpontúságot felváltó *érték-centrikusság* térnyerése, a *tudás-intenzív szolgáltatások* iránti igények kiszolgálásának fokozódása. Napjainkban hétről hétre új termékek, technológiák jelennek meg a piacon, ami a *tudás-intenzív iparok* fejlődésén keresztül a *tudásmenedzsment* fontosságára hívja fel a figyelmet. E nélkül nem teljesülhet a megfelelő ismereteknek a megfelelő emberhez való eljuttatása az egyéni és a szervezeti teljesítmény javítása céljából. A szervezeti erőforrások közül *az ember elsődleges szerephez jutott az értékképzés folyamatának irányítójaként*. A piac változásaiból származó állandó kihívásokhoz megfelelő alkalmazkodási készségre van szükség, ami az emberi erőforrás folyamatos és a vállalati célok teljesítését szolgáló fejlesztését, valamint ezzel egyidejűleg a szervezetek folyamatos alakítását is igényli.

A Kaposvári Egyetem Ökonómiai és Szervezési Intézet Gyakorlati és Üzemvezetési Tanszéke keretei között, az „Emberi erőforrás menedzsment” című tantárgyhoz kapcsolódóan, 1997-ben kezdtem meg az ágazathoz tartozó társas vállalkozások humán erőforrás vizsgálatát. *Kutatásom célkitűzése az volt, hogy rámutassak az emberi tényező elsődleges szerepére, jelentőségére a változó feltételrendszer keretei között*. Ennek érdekében empirikusan teszteltem annak az általános hipotézisnek az érvényességét, amely szerint az emberi erőforrás menedzsment szervezeti szintű alkalmazása a dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások esetében nem a kívánt fejlődés előmozdítását szolgálja.

A vizsgálat során az 1989-től 1999-ig tartó változási időszak személyzetgazdálkodással kapcsolatos eseményeit, intézkedéseit, folyamatait szándékoztam végigkövetni az egyes vállalkozások esetében. *Az eredményekből arra próbáltam következtetni, hogy hogyan változott meg az emberi tényező megközelítése, milyen szempontok érvényesülnek elsősorban a személyzeti területen, és milyen funkciók, politikák és programok jellemezték, és fémjelzik jelenleg az adott vállalkozások személyzetgazdálkodási gyakorlatát*.

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A feladat megoldásához a *szociológiai kutatás módszereit alkalmaztam*.

A *szekunder kutatás* során a hazai és nemzetközi szakfolyóiratok, konferenciák, tudományos közlemények és szakkönyvek információit használtam fel több évre visszamenően. A *primer kutatás* folyamatában azt vizsgáltam, hogy milyen funkciók, folyamatok, tevékenységek és politikák játszanak szerepet a személyzeti menedzsment mezőgazdasági társas vállalkozások szintjén történő érvényesülésében.

A vizsgálat *kérdőíves megkérdezés* formájában zajlott le. A feltérképezett 50 mezőgazdasági jogi személyiségű gazdasági társaság (részvénytársaságok és korlátolt felelősségű társaságok), valamint szövetkezetek közül *az értékelhető adatokkal rendelkező 46 szervezet* (a régióban található összes mezőgazdasági jogi személyiségű társas vállalkozás csaknem öt százaléka) *adatai kerültek feldolgozásra*.

A mintavétel *rétegzett véletlen mintavételi eljárással* történt. Az ágazathoz tartozó összes dél-dunántúli vállalkozásból kiválasztottam a jogi személyiségű társas vállalkozásokat, amelyeket szervezeti forma szerinti (rt, kft, szövetkezet) csoportokra bontottam. Minden csoportból véletlenszerűen választottam ki a mintába kerülő vállalkozásokat.

A reprezentativitás biztosítása végett a létszám-kategória ismérv alapján szelektáltam tovább: vizsgálatom alanyai elsősorban az 50-99 fős létszám-kategóriához tartozó társaságok (a minta 59 %-a), mivel a személyzetmenedzselési tevékenységek, egységek, specialisták, programok vizsgálata szempontjából ez a létszámnagyság mindenképpen szükséges.

A felvétel folyamán összegyűjtött *adatok feldolgozását* négy alapvető munkafolyamatra osztottam: elsőként a kérdőívek ellenőrzésére került sor, majd a kódolás és a táblázás, végül pedig az eredményeket bemutató táblák összeállítása következett.

A *kiértékelésnél* felhasználtam a témához alkalmazható néhány matematikai-statisztikai módszert, valamint számítógépes programokat alkalmaztam (Word, Excel, Power Point).

### **3. EREDMÉNYEK**

#### **3.1. A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK NÉHÁNY ÁLTALÁNOS, FŐBB JELLEMZŐJÉNEK VÁLTOZÁSA AZ ÁTALAKULÁS SORÁN**

##### **3.1.1. A tulajdonosi körben történt változásokról**

A vállalkozások tulajdonosi jellemzőinek vizsgálatából kiderült, hogy mindegyik vizsgált társaság esetében történt változás a tulajdonosok körében az átalakulás során. A kapott adatokból kitűnik, hogy *a korábban döntő mértékben uralkodó állami tulajdont felváltotta a magántulajdonon alapuló különböző tulajdonosi kategóriák vegyes rendszere*. A vizsgált vállalkozások esetében elsősorban a belföldi társasági tulajdon fordul elő legnagyobb arányban.

##### **3.1.2. Személyi változások a menedzsment körében**

*A tulajdonosi kör átalakulásával, a szervezeti méretek szűkülésével csökkent a felsővezetők száma*. A vizsgált vállalkozások 96%-ánál történt személyi változás a menedzsment körében. Mind az átalakulást megelőzően és azt követően jellemző a 4-7 fő közti felsővezetői létszám, de a követő időszakban a szűkebb, – 1-3 fős – irányítói testületek ugyanannyira meghatározó kategóriát alkotnak. A korábbi stratégiák kisebbik része ma is felső vezetőként játszik irányító szerepet a jogutód vállalkozások élén.

##### **3.1.3. A vállalkozások adott térség gazdasági és társadalmi életére gyakorolt szerepének változása**

A vállalkozások adott térség gazdasági és társadalmi életében betöltött szerepének vizsgálatából kiderült, hogy *bár csökkenő mértékben, de a vizsgált*

vállalkozások többsége ma is jelentős szerepet tölt be. A foglalkoztatási célú szerepvállalás lehetőségei jelentősen beszűkültek. A különböző integrációs kapcsolatok, az igénybe vett szolgáltatások tekintetében a helyi gazdák – saját kapacitások hiánya miatt – ma is nagymértékben rá vannak szorulva a működő társas vállalkozás segítségére.

#### **3.1.4. A vállalkozásokkal kapcsolatban álló piaci partnerek számának változása**

*A vállalkozásokkal kapcsolatban álló piaci partnerek számának jelentős növekedése (100 %-ot meghaladó) inkább az új piaci lehetőségek keresését szemlélteti elsősorban, nem minden esetben jelent hosszabb távú, tartós kapcsolatot.*

#### **3.1.5. A szervezeti formában és struktúrában bekövetkezett változásokról**

*Az átalakulás minden vállalkozás esetében a szervezeti forma módosulását vonta maga után. Míg korábban a szövetkezetek (44 %), az állami gazdaságok (30 %) és az állami vállalatok (26 %) képviselték a skálát, addig a későbbiekben elsősorban a részvénytársasági forma (39 %), valamint a szövetkezetek és a korlátolt felelősségű társaságok (31-30 %) váltak jellemzővé.*

*A szervezeti struktúrák tanulmányozása során felrajzolható organogramokról elmondható, hogy a változásokat követően ezek lényegesen egyszerűbb felépítettséget mutatnak. Mind horizontális-, mind pedig vertikális síkon mozogva szűkülést, csökkenést állapíthatunk meg, különösen a közép-és alsó vezetői szintek tekintetében. Mindez összefügg a nagyarányú létszámleépítésekkel, valamint a profilváltással, mivel ezek által bizonyos funkciók, tevékenységek átalakultak, illetve meg is szűntek az egyes vállalkozások esetében. Egyes feladatkörök strukturális változása is utolérhető: jól kirajzolódik például a könyvelői tevékenység és beosztás felértékelődése magasabb szervezeti szinten való kerülésével.*

### 3.1.6. A társaságok tevékenységi körében bekövetkezett módosulások

*A tevékenységi körben beállt változások szükségképpen következtek a piaci átalakulásokból.* Mind az évtized kezdetén, mind pedig a vizsgálatba vont időszak végén rangsor szerint a növénytermesztés, az állattenyésztés és a feldolgozás képviselték elsősorban a profilt. Ezeknek a részaránya változott meg csupán: a növénytermesztés esetében 70 %-ról 65 %-ra, az állattenyésztés esetében 65 %-ról 47 %-ra, a feldolgozóipari tevékenységeknél pedig 43 %-ról 39 %-ra csökkent a részarány.

### 3.1.7. A szervezetek belső környezetében beállt változások

A szervezetek belső környezetének változását a táblázatban felsorolt jellemzők 1-4-ig terjedő skálán (nem megfelelő, részben megfelelő, megfelelő, kitűnő) történő megállapításával képeztem le. (1. táblázat)

1. táblázat: A szervezetek belső környezetének változása

Átalakulás előtt	A szervezetek belső környezetét jellemző szempontok	Átalakulás után
Részben megfelelő	Szervezeti stratégia	Megfelelő
Részben megfelelő	Működési vagy operatív célok	Megfelelő
Megfelelő	Pénzügyi kondíciók	Nem megfelelő
Nem megfelelő	Flexibilitás (alkalmazkodó készség)	Részben megfelelő
Megfelelő – Részben megfelelő	Alkalmazott technológia, technika színvonala	Részben megfelelő
Részben megfelelő	Az elvégzett munkák teljesítésének színvonala	Megfelelő
Részben megfelelő	Az egyének (alkalmazottak) jellemzői	Megfelelő
Részben megfelelő	A munkacsoportok jellemzői	Megfelelő

Ahogy az a fenti táblázatból kitűnik, a pénzügyi kondíciók és az alkalmazott technika, technológia színvonala tekintetében érzékelhetőek elmaradások a vizsgált szervezetek esetében.

### 3.1.8. A vizsgált vállalkozások GYELV- elemzése

Az egyes válaszok osztályozása során kialakított átlagosnak és tipikusnak nevezhető SWOT-analízist a következő táblázat tartalmazza. (2. táblázat)

2. táblázat: A vizsgált vállalkozások GYELV-elemzése az átalakulást megelőző és azt követő időszakot együttvéve

Erősségek		Gyengeségek	
<i>Átalakulás előtt</i>	<i>Átalakulás után</i>	<i>Átalakulás előtt</i>	<i>Átalakulás után</i>
stabil piac	magántulajdon térnyerése	tervutasításos gazdálkodás	likviditási problémák, tőkehiány
széles tevékenységi kör	piacorientáció erősödése	politikai ideológia hatásai	állami támogatások szűkülése
kiterjedt (integrációs) kapcsolatok	szervezeti átalakulás során szerzett flexibilitás	szervezeti és működési rugalmatlanság	tevékenységi kör szűkülése
bővebb kapacitások	fejlesztések, beruházások indítása	piaci-és működésbeli megkötöttségek	elavult technológia
szakképzett vezetők	vagyoni helyzet stabilizálódása	magántulajdonon alapuló szemlélet hiánya	jövedelmezőség gyengülése
Lehetőségek		Veszélyek	
<i>Átalakulás előtt</i>	<i>Átalakulás után</i>	<i>Átalakulás előtt</i>	<i>Átalakulás után</i>
pénzügyi és piaci biztonság	költséghatékony gazdálkodás	felesleges, nem kellően motivált munkaerő	szűkülő piac, bizonytalan külső (gazdasági) környezet
állami támogatások és egyéb szociális dotációk	minőségi termék-előállítás	fejlesztési alapok képzésének elmulasztása	szűk kapacitások
rendelkezésre álló munkaerő	versenyképes méret kialakítása	pazarló gazdálkodás	erősödő konkurencia
meglévő technika és technológia	tevékenységi kör megváltoztatása	irracionális vezetői döntések, sok átszervezés	piaci szakértelem hiánya
olcsó erőforrások	új vezetési szemlélet, módszerek és oktatás	paternalista vezetői hozzáállás	integrációs kapcsolatok hiánya



## 3.2. A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK SZEMÉLYZET-GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉGEIBEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK AZ 1990-ES ÉVTIZEDBEN

### 3.2.1. A személyzet-gazdálkodás célkitűzéseinek változása

A vállalkozások emberi erőforrás-gazdálkodási célkitűzéseit hat általános kategória leképezésén keresztül kíséreltem meg. (3. táblázat)

3. táblázat: A személyzet-gazdálkodás célkitűzéseinek változása

Az átalakulást megelőzően jellemző arányok (%)	A munkaerő-gazdálkodási politika célkitűzései	Az átalakulást követően jellemző arányok (%)
83	<i>Megfelelő képzettségű és számú munkaerő biztosítása</i>	78
65	<i>Személyzeti elvek közvetítése</i>	17
4	<i>Vállalati célok teljesítése</i>	65
74	<i>Térségi munkaerő foglalkoztatása</i>	4
4	<i>Munkaerő optimális felhasználása</i>	70
4	<i>Alkalmazottak elégedettségének biztosítása</i>	33

Az adatok egyértelműen mutatják, hogy a vállalkozások a 90-es évtized folyamán szükségszerűen fel kellett hogy hagyjanak a feleslegessé vált munkaerő foglalkoztatásával, vállalati célkitűzéseik tekintetében az optimális mennyiségű, és megfelelően kvalifikált munkaerő megtartásának igénye felé mozdultak el.

### 3.2.2. A személyzeti ügyekkel foglalkozó részleg belső tagozódása

A szervezet méretétől, szervezeti struktúrájától és a törzskari szervezeti egységnek tulajdonított tényleges fontosságtól függően változhat a részleg belső

*tagozódása és a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye.* Az elemzés során megrajzolt ábrák és a rendelkezésre álló viszonyítási alapmodellek összehasonlításából megállapítottam, hogy az átalakulás előtt a vállalkozások személyzeti részlegének többsége (52 %) az alacsony tagozódású kategóriához tartozott, miközben másik részük (48 %) közepes tagozódásúnak volt mondható. A változások folyamán a kategóriák rangsora nem, de arányuk viszont jelentősen megváltozott: túlsúlyba került az alacsony tagozódás (78 %), miközben több mint a felével csökkent a közepes tagozódást mutató személyzeti egységgel rendelkező vállalkozások aránya (22 %).

### **3.2.3. A személyzeti egység névváltozásai**

A személyzeti egység elnevezéséből is következtetni lehet a terület vállalati stratégiában és működésben elfoglalt helyére, kiterjedtségére, fontosságára, megbecsültségére.

A változások irányát jól reprezentálja, hogy míg a korábbi szervezeti struktúrákban a személyzeti terület elsősorban osztály-jellegű formációban és ehhez tartozó kiterjedtséggel szerepelt (a válaszok 43 %-ban munkaügyi osztály, 35 %-ban pedig személyzeti osztály elnevezéssel találkozhattunk, és 22 %-ot tett ki a munkaügyi csoport kategóriája), addig *az átalakulást követően a vállalkozások jelentős hányadánál megszűnt ez a terület önálló szervezeti egységként létezni* (48 %). A csoport-jellegű formációk a vizsgált társaságok esetében teljesen felszámolódtak, míg az osztályszerű felépítmények továbbra is összességében többséget alkotva fennmaradtak: 13 %-ban személyzeti-, 26 %-ban munkaügyi osztály elnevezésekkel, valamint további 13 %-ban pedig humánpolitikai osztály megjelöléssel (összesen 52 %) működik a személyzeti funkciókat ellátó szervezeti egység az adott vállalkozásoknál.

### **3.2.4. A személyzeti funkciókat ellátó munkatársak létszámának változása**

A személyzetgazdálkodással kapcsolatos feladatok ellátásában közreműködő alkalmazottak létszámváltozását vizsgálva megállapítottam, hogy a szakterület vezetőinek száma 18,75 %-kal, a beosztotként dolgozók létszáma pedig 57,23%-kal csökkent. Ennek alapján az egy vállalkozásra jutó humán erőforrás vezetők átlagos létszáma mind az átalakulást megelőzően, mind pedig azután 1 főben határozható meg vállalkozásonként. Ugyanezek az arányok az itt figyelembe vett beosztottak tekintetében a megelőző időszakban 4-, a követő periódusban már csak 2 főt jelentenek társaságonként átlagosan.

### **3.2.5. Személyzetmenedzselési funkciók az átalakulás előtt és után**

A kiválasztott társaságok humán erőforrás- gazdálkodási funkcióinak vizsgálatát egy tizenöt konkrét tevékenységet tartalmazó lista felhasználásával végeztem el. Megállapítottam, hogy *miközben a személyzeti egységek, a terület vezetőinek és beosztottainak létszáma tekintetében jelentősebb csökkenés következett be, a humán menedzselési funkciók köre nem szűkült jelentős mértékben.*

A funkciók közül részletes vizsgálat alá vettem a toborzáskor és a kiválasztás során felhasznált elemeket. *Mivel a korszerűsítés alatt álló technika, technológia alkalmazása mindinkább programozott munkavégzést és megbízható, magasabb szaktudást igényel, így a munkaerő toborzása és kiválasztása szempontjából a szakmai alkalmasság válik döntő fontosságúvá. A többirányú foglalkoztatás hatékonyabb élőmunkaerő-felhasználást kíván. Mindezek mellett az önálló munkavégzés képessége és az érdekeltség válnak kulcsszavakká.*

### **3.2.6. A vezetők és a beosztottak munkához való hozzáállásának változása**

*A munkamagatartás kihat az egyéni-, a csoportos-és a szervezeti szintű teljesítmények alakulására a hatékonyság egyik fontos összetevőjeként.*

A vezetők munkahelyi környezetben játszott szerepükhöz való hozzáállásának változását a beosztottak vélemény-változásának tükrében próbáltam érzékeltetni. Az interjúk során a válaszadók 20 különböző kritériumot figyelembe véve, 1-5-ig terjedő osztályozó skálán minősítették a vezetők magatartását. (4. táblázat)

4. táblázat: A vezetők munkához való hozzáállását reprezentáló kritériumok értékátlagainak változása

Kritériumok	Vezetőkre jellemző kategóriák értékátlagai	
	átalakulás előtt	átalakulás után
Példaértékűség (1)	3,1	3,9
Szakmai hozzáértés (2)	4,0	4,6
Vezetői rátermettség (3)	3,2	4,1
Kapcsolat más vezetőkkel (4)	4,2	4,6
Kapcsolat a beosztottakkal (5)	3,4	3,9
Kezdeményezőkézség (6)	3,2	4,3
Ítéloképesség (7)	3,4	4,3
Problémamegoldó készség (8)	3,1	3,8
Felelősségvállalás (9)	3,1	4,2
Függetlenség (10)	2,8	4,1
Pontosság (11)	3,3	4,3
Csapatmunka (12)	2,8	4,0
Feladattal való elkötelezettség (13)	3,4	4,7
Hiányzás gyakorisága (14)	3,7	4,7
Szervezési készség (15)	3,3	4,5
Gyors reakció-készség (16)	3,0	4,4
Személyes megjelenés (17)	3,6	4,5
Pozitív szemléletmód (18)	3,1	4,0
Igazságosság (19)	3,1	3,5
Őszinteség (20)	3,2	3,3
<b>ÖSSZESÍTETT ÁTLAG</b>	<b>3,3</b>	<b>4,2</b>

A vezetői munka-magatartásban a dolgozók részéről megfigyelt legnagyobb mértékű változás a reakciókészség tekintetében állapítható meg, míg a legkevésbé az őszinteség kritériuma jelez elmozdulást.

Az időszakok összesített átlagai közti különbség 0,9, míg az összes kritérium tekintetében megállapítható átlagos változás értéke 0,8.

A beosztottak munkához való hozzáállásának változását a vezetők esetében elvégzett módszerrel azonosan vizsgáltam. A két időszak összesített

átlagai közti különbség a beosztottak esetében is 0,9, és ugyancsak 0,8 az összes kritérium átlagos változását jelző szám a vezetőknel mértekkel megegyezően.

### 3.2.7. Egyéb munkahatékonysági kritériumok változása

Tizenegy alapvető, általánosan ismert probléma felsorolásával és az adott időszakokhoz képest megállapított előfordulási arány kiszámolásával próbáltam leképezni a változást a szervezetek esetében tapasztalt munkahatékonysági problémák jellegének és számarányainak előfordulását illetően. (5. táblázat)

A korábbiakban az egy vállalkozásra jutó munkahatékonyságot befolyásoló problémák száma átlagosan 6 volt, míg ez az átalakulást követő időszakra a felére csökkent.

5. táblázat: Munkahatékonysági problémák előfordulási arányának változása a vizsgált vállalkozások esetében

Az átalakulást megelőzően jellemző arányok (%)	Jellemző problémák	Az átalakulást követően jellemző arányok (%)
65	Szervezetlenség (1)	39
43	Leállás (2)	35
30	Lassítás (3)	17
74	Fegyelmi gondok (4)	39
61	Presztízsharcok (5)	65
61	Érdekharcok (6)	70
56	Szakszerűség hiánya (7)	26
39	Gyakori fluktuáció (8)	26
61	Gyakori hiányzások (9)	4
52	Nem megfelelő vezetők (10)	4
17	Sok selejt termék (11)	4

### 3.2.8. A foglalkoztatotti létszám és a dolgozók iskolai végzettség szerinti összetételének változása

*A foglalkoztatotti létszám változását tekintve egyértelműen csökkenő tendencia állapítható meg a vizsgálatba vont vállalkozások körében. Az*

össességében csaknem kétharmados részarányt (71 %) kitevő létszámvesztés éves ütemét tekintve az 1992-93 években volt a legnagyobb arányú, amikor a kezdeti létszám több mint 12 %-át elérő csökkenés következett be a foglalkoztatottak körében.

A munkavállalói létszám besorolási kategóriánként való változásának megállapításához hat kategóriát alkalmaztam: külön vizsgáltam a felső-, a középvezetők, az adminisztratív dolgozók, valamint a szak-, a betanított-és a segéd munkások körében bekövetkezett létszámcsökkenés volumenét. *Megállapíthatóvá vált, hogy a legnagyobb arányú fogyás a felsővezetői kört érintette*, ahol a létszám mintegy 82 %-kal csökkent korábbi szintjéhez képest. A középvezetők száma 81,5 %-kal, az adminisztratív munkaköröket betöltők száma 76 %-kal, míg a segéd munkások aránya 73 %-kal fogyatkozott meg. A betanított munkások esetében 68%-ot meghaladóan érzékelhető -, legkevésbé pedig a szakmunkásokat érintette, de még náluk is csaknem 59 %-ot elérő a létszámcsökkenés nagysága.

A dolgozók iskolai végzettség szerint való változására jellemző, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók esetében 82 %-kal, az érettségivel rendelkezők körében pedig csaknem 79 %-kal csökkent a munkavállalói létszám. A szakmunkások és a betanított munkát végzők a már előzőleg megállapított létszámadataik arányában változtak. A nyolc általános iskolát kijártak majdnem 65 %-kal, a nyolc általános osztály alatt iskolázottak pedig 68 %-ot meghaladó mértékben fogyatkoztak meg.

### **3.2.9. A munkaköri változásokból fakadó kvalifikációs elvárások**

Az elmúlt évtized társadalmi-, gazdasági-, politikai átalakulásai nyomán változások indultak meg a munkaerőpiacon és ennek révén a foglalkoztatásban. *A piaci kihívásokból származóan a kreatív, magas képzettségű, univerzális alkalmazottak iránti igény növekedése prognosztizálható.*

A válaszadók a képzettség szempontjából alkalmazott kategóriákat (felsőfokú, középfokú, alacsonyfokú, képzettség nélkül) társították néhány jellemző, megadott munkakörhöz mind az átalakulást megelőzően, mind pedig a változási időszak végét figyelembe véve. Megállapítható, hogy szinte minden

munkakörben a korábbinál magasabb végzettséget várnak el az alkalmazottaktól, mivel a megfelelő tudás, készségek és képességek megléte biztosítja a további erőforrások felelősségteljes és optimális felhasználását.

### **3.2.10. Változások az ösztönzésben**

Az ösztönzési rendszer szempontjából vizsgáltam az egyes vállalkozásoknál az átlagbérek színvonalát besorolási kategóriánként, igyekeztem feltérképezni a bérezési szisztémát megjelenítő bérjellegű elemek skáláját és az ezeket kiegészítő juttatások rendszerét.

Az alapbér a felsővezetők esetében nőtt a legnagyobb mértékben az évtized során (165 %-kal), a legkevésbé pedig az adminisztratív munkát végzőknél (128 %).

A bérezési rendszer elemeinek vizsgálatánál az alapbérhez tartozó csoportba rendeltem az órabért, a havibért, az éves fizetést és a teljesítménybért. A változó bér csoportjába a pótlékok mellett a bónuszt, a dolgozói részvényt, a jutalékot és a prémiumot, valamint az egyéb kifizetéseket (pl. nyereségrészesedés) soroltam fel. Az itt alkalmazott elemek száma az átalakulás előttre vonatkozóan 1-9 között mozgott vállalkozásonként, az időszak végére ez egy elemmel bővült.

A bérjellegű elemek mellett az ösztönzési csomaghoz társulnak a juttatások. A kérdés tekintetében 28 különböző juttatást tartalmazó listát értékeltem. A juttatási csomag elemei közül 18 esetben csökkenő, 6 esetben növekedő és 4 elem tekintetében pedig stagnáló előfordulási arányról beszélhetünk. Ez is mutatja, hogy *a munkaadók kihasználva a munkaerőpiac erősen kínálati jellegét igyekeznek visszafogni a munkavállalók felé nyújtható juttatások körét.*

### **3.2.11. Teljesítményértékelés**

A teljesítményértékelési rendszert szemrevételezve az egyes vállalkozásoknál megállapítottam, hogy *minden vizsgált szervezet esetében létezik teljesítményértékelési szisztéma.*

Az értékelési célok tekintetében a válaszadók 57-57 %-os többséget alkotva az „egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása”, valamint az „információk szolgáltatása az alkalmazott adottságairól, potenciáljáról a munkaerő-tervezés számára” válaszokat emelték ki.

A teljesítményértékelési szisztéma dimenziói, szintjeit nézve abszolút többséget (100 %) ért el „a szervezeti eredményeket, kimenetet (pl. a profitot, a piaci részarányt, a befektetés hozadékát)” jelentő kategória.

Az utolsó kritérium az értékelés módja, módszere volt. Az egyénekre szabott értékelő módozatok közül a válaszadók 91 %-a alkalmaz „munkanormát”. A csoportokra, szervezeti egységekre érvényes értékelő módszerek között a „rangsorolás” 74 %-ban került a rangsor első helyére.

### 3.3. A SZEMÉLYZETMENEDZSELÉSI TEVÉKENYSÉGEK HATÉKONYSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

#### 3.3.1. Munkavállalói jogok és érdekek változása

A munkavállalói jogok és érdekek tartalmát illetően hét különböző szempontot soroltam fel (versenyképes bérek biztosítása, előrelépési lehetőségek, megfelelő munkahelyi környezet, demokratikus jogok, participáció és munkavállalói érdekképviselő működésének biztosítása, valamint a szociális jólét és biztonság szavatolása), amelyekhez a válaszadók hozzárendelték egy három-fokozatú skála (erős, közepes, gyenge) általuk jellemzőnek ítélt mérték-kategóriáját, a megelőző és a követő időszakokat összehasonlítva.

A jogok és érdekek tartalmi szempontjait képviselő kategóriák közül az átalakulást megelőző időszakot jellemezve egy kivétellel (a munkavállalói részvétel biztosítása a vállalkozás döntési folyamataiban) a „közepes” válasz-kategória dominál, míg az átalakulást követő periódust nézve kivétel nélkül jellemző ugyanezen minősítésnek a többségi előfordulása.



### 3.3.2. Jogszerűség

A jogszerűség kérdését vizsgálva arra voltam elsősorban kíváncsi, hogy létezik-e munkavállalói érdekképviselő az adott vállalkozásoknál, milyen a hatékonysága, illetve milyen jellegű érdekek előfordulása tapasztalható.

Az érdekképviselő hatékonyságának kérdése tekintetében 87 %-ban a „nincs érdekképviselő” visszajelzés került többségbe, a fennmaradó vállalkozásoknál is (ahol fellelhető a jog-és érdekvédő szerveződés) 9 % a „közepes”, és mindössze 4 % élt az „erős” minősítéssel.

A társaságok esetében alapvetően három különböző érdek együttes jelenléte jellemzi a vállalkozások belső érdek-rendszerét: a tulajdonosi-, a vezetői-és az alkalmazotti érdekek ezek. Árnyaltabb képet kapunk a szövetkezetek esetében, ahol az aktív tagok, a nyugdíjas tagok, a külső üzletrész-tulajdonosok – köztük a saját jogon-, illetve az öröklési jogon vagyoniért jelentkezők –, valamint az alkalmazottak differenciált érdekek mentén gyakorolják a szervezeti együttműködést.

*Érdekszövetség főként a tulajdonosi és vezetői érdekcsoportok között a leggyakoribb. Az érdekkonfliktus többségében a vezetői-alkalmazotti kapcsolatokat terheli (83 %).*

### 3.3.3. Az alkalmazottak megelégedettsége

*A munkavállalók megelégedettsége a munkahelyi környezettel, az ezt jellemző feltételekkel, lehetőségekkel, javadalmazásukkal és egyéb körülményeikkel ugyancsak fontos kérdés a személyzetmenedzselés részéről biztosítandó szervezeti hatékonyság terén. Az itt kapott válaszokat egy négy-fokozatú értékskálán elhelyezve („gyenge”, „közepes”, „megfelelő” és „kimagasló” kategóriák), adott időszakokhoz viszonyítva értékeltem a kapott információkat.*

A „közepes” fokozattal jellemzett érték-kategória meghatározóvá válása arra utal, hogy az 1995-től kedvező gazdasági folyamatok egyelőre nem éreztetik hatásukat az alkalmazottak szociális körülményeinek javulásában.

### **3.3.4. Hiányzások alakulása**

*A kétéves bontások által tartalmazott értékek folyamatosan csökkenő tendenciát mutatnak. Az 1989-90-es években egy vállalkozásra átlagosan 28 munkanapnyi-, 1999-ben pedig 12 munkanapnak megfelelő hiányzás volt elszámolható.*

Az egy alkalmazottra jutó átlagos hiányzásokat kiszámolva azt láthatjuk, hogy az 1989-90-es intervallumot jellemző 24 munkanap / fő igen magas átlag 1999-re 8 munkanap / fő értékben határozódott meg.

Mindez összefügg a munkaalkalom jobb megbecsülésével, az elbocsátástól való félelem fokozódásával.

### **3.3.5. Fluktuációs tendenciák**

A fluktuáció besorolási kategóriánként való változását szemlélve szembevetendő, hogy átlagos értékét tekintve ez a felsővezetők körét érintette a legnagyobb mértékben (18,49 %). A középvezetői szinten 17,68 %-os, míg az adminisztratív dolgozók esetében 14,79 %-os értéket tapasztaltam. Átlaghoz közeli értéket kaptam a betanított munkásoknál (13,51 %) és a segédmunkások esetében (13,40 %). Jellemző, hogy a szakmunkások munkahely változtatása volt a legkisebb mértékű (9,05 %), ami a szaktudás felértékelődését jelenti.

Az átlagos éves munkaerő-forgalom a kapott értékek alapján számolva 12,5 %-os nagyságot tesz ki.

### **3.3.6. Munkaerő stabilitás**

*A munkaerő-stabilitás azt jelzi, hogy a vállalkozás milyen mértékben képes dolgozóit megtartani. Minél magasabb a stabilitási index, annál biztonságosabban tervezhető a munkaerő.*

Az összes vizsgált vállalkozás esetében az index adott évekhez rendelt változásait szemlélve elmondható, hogy az ingadozás a vállalkozások gyenge munkaerőpiaci pozíciójára utaló jelként fogható fel.

Az összes vállalkozás tekintetében kiszámolt átlagos stabilitási index 89,1 %.

### **3.3.7. A panasz-szám változása**

A munkahelyi feltételekkel kapcsolatos-, bérezéssel-, vezetői magatartásmóddal szemben felmerülő-, más munkavállalók magatartásával kapcsolatosan előforduló-, és egyéb tényezők alapján figyelembe veendő panaszok előfordulását vizsgálva a következő eredményeket kaptam. Míg 1989-90 fordulóján a munkahelyi feltételekkel kapcsolatban regisztrált panaszok jelentették a többséget (44,66 %), addig 1991-99-ig folyamatosan a bérezés jellege, nagysága vált a legtöbbet hangoztatott problémává, az elégedetlenség legfőbb forrásává (45,74-51,02 % között ingadozva).

Az egy vállalkozásra jutó átlagos panasz-szám változását nézve megállapítható, hogy míg 1989/90 fordulóján 9 munkavállalói panaszt regisztráltak vállalkozásonként átlagosan, addig ez a szám 1999-ben 4-re csökkent.

### **3.3.8. Munkahelyi balesetek számarányának változása**

A kiindulási helyzetet jelentő 1989-90-es periódust meghatározó balesetszámhoz képest az évtized végére összességében 85 %-kal csökkent a munkahelyi balesetek száma.

Az egy vállalkozásra jutó átlagos baleset-szám az 1989-es 10-ről 2-re csökkent 1999-re. Mindez ugyancsak a nagyobb munkahelyi fegyelemmel hozható elsősorban összefüggésbe.

### 3.3.9. Sztrájkok, egyéb demonstrációk előfordulása

A munkahelyen előforduló sztrájkok és egyéb, ehhez hasonló jellegű kezdeményezések, demonstrációk előfordulása felől tudakozódva azt tapasztaltam, hogy a vizsgálatba vont társaságok egyikénél sem fordult elő ilyen jellegű kezdeményezés az elmúlt évtized során.

### 3.3.10. A vizsgált vállalkozások személyügyi tevékenységei a humán erőforrás menedzsment modelljeiben

A vizsgált vállalkozások személyügyi tevékenységeinek az emberi erőforrás menedzsment modelljeivel való összehasonlítást mind a megelőző-, mind a jelenlegi (átalakulást követő) időszakra vonatkozóan megtettem, valamint az elkövetkező öt évre előre is kikértem a válaszadók véleményét a tekintetben, hogy szerintük melyik modellt lesznek képesek megközelíteni. (6. táblázat)

6. táblázat: A vizsgált vállalkozások személyzeti területeinek a humán erőforrás menedzsment modelljeihez való viszonyítása

Modellek	Átalakulás előtt jellemző arányok (%)	Jelenleg jellemző arányok (%)	Jövőbeni terveik szerinti arányok (%)
Adminisztratív modell	39,13	34,78	13,04
Paternalista modell	30,43	56,52	13,04
Professzionális modell	26,08	4,34	56,52
HRM-modell	0	0	13,04
Egyik sem	4,34	4,34	4,34

### 3.3.11. A vizsgált vállalkozások személyzeti területének GYELV-elemzése

A vizsgált vállalkozásokra jellemző személyzeti területek átlagosnak és tipikusnak nevezhető GYELV-elemzését az alábbi táblázat foglalja magába. (7. táblázat)

7. táblázat: A vizsgált vállalkozások személyzeti területeinek GYELV-  
elemzése

A személyzeti terület			
erősségei		gyengeségei	
<i>az átalakulás előtt</i>	<i>az átalakulás után</i>	<i>az átalakulás előtt</i>	<i>az átalakulás után</i>
kellő mennyiségű munkaerő rendelkezésre állása	kvalifikációs kritériumok növekedése	alacsony munkabérek	elbocsátásokból adódó létszám-szűkülés, magasabb fluktuáció
külön szervezeti egységként való működés	célirányosabban motivált munkaerő rendelkezésre állása	paternalista szemlélet, kiszolgáló, függő viszonyrendszer	nincs külön szervezeti egység
személyzeti ügyekkel foglalkozó munkatárs megléte	magasabb képzettségű, tapasztalt munkaerő	kötelező foglalkoztatás	kevés személyzeti specialista
kiterjedt munkaerő- gazdálkodási funkciók	a munkaerő, mint humán érték figyelembevétele	szakmai profizmus hiánya	szűkös bérvizonyok
pontos munkaügyi nyilvántartás	specialisták, tanácsadók alkalmazása	káderpolitika érvényesülése	juttatások szűkülése
lehetőségei		veszélyei	
<i>az átalakulás előtt</i>	<i>az átalakulás után</i>	<i>az átalakulás előtt</i>	<i>az átalakulás után</i>
továbbképzési lehetőségek kedvező áron való elérhetősége	kevesebb, de kvalifikáltabb munkaerő	alacsony munkamorál	az ágazat alacsony jövedelemtermelő képessége
bővebb juttatási rendszer	szemléletváltás megindulása	szétszórt munkaerő- gazdálkodási funkciók	további elbocsátások
jövedelem- kiegészítő megélhetési lehetőségek fennállása	minőségorientációt kiszolgáló tudásmenedzselés	munkaerő-felesleg	idény jellegű foglalkoztatás
	a munkaerő, mint szervezeti érték figyelembevétele	a munkaerő "értéktelensége"	kapcsolódó jövedelemszerző tevékenységek szűkülése

## 4. ÚJ KUTATÁSI EREDMÉNYEK

*A vegyes tulajdonosi szerkezet a társas vállalkozások jellemző sajátosságává vált, ami a magántulajdonon alapuló szemlélet és gyakorlati működés napi érvényesülésén keresztül segíti a piacosodás tendenciájának erősödését.*

A tulajdonosi kör átalakulása *nagyobb arányú vezetőváltást* jelentett. A nagyvállalati struktúra lebontásával, a szervezeti méretek csökkenésével együtt szűkült a felső vezetői gárdák létszáma, az alkalmazottak száma, *egyszerűsödtek a szervezeti struktúrát jelentő felépítmények, és csökkent a vállalkozások adott térség gazdasági és társadalmi életében betöltött szerepének jelentősége is.*

*A piacosodás egyik legmarkánsabb bizonyítékát jelenti a vállalkozások piaci partnereinek számában bekövetkezett jelentős bővülés (100%-ot meghaladó arány) még akkor is, ha a kapcsolatok egy része jelenleg még nem kiforrt, komoly hagyományok és gyakorlat szabta rendben bonyolódik.*

A szervezeti forma és a tevékenységi kör változásai ugyancsak a piacorientáció jegyében mentek végbe. *Előtérbe kerültek a nagyobb jövedelmezőséget biztosító tevékenységek, miközben összességében csökkent is a tevékenységek száma a vállalkozások esetében.*

*A szervezetek belső környezetének átalakulása a pénzügyi kondíciók tekintetében hozott negatív változást, összességében javuló tendencia rajzolódott ki a válaszokból.*

A szervezeti méretek, az alkalmazotti létszám csökkenésével, a belső struktúrák egyszerűsödésével *a személyzeti területek a korábbi kiterjedésükhöz képest szűkebb keretek közé szorultak.* Csökkent a személyzeti specialisták száma (csaknem 47%-kal), több esetben sem személyzeti részleg, sem személyzetis nem áll rendelkezésre a személyzetgazdálkodási feladatok ellátásának biztosítására.

A személyzeti részleg belső tagozódásának, formájának (osztály, csoport), elnevezésének változásából, valamint a személyzeti egységek és személyügyi specialisták redukálódásából arra következtethetünk, hogy *a vizsgált vállalkozások személyzetgazdálkodási megfontolásai és mechanizmusai a kisebb szervezetekre jellemző megoldásmódokat követik.*

*A személyzetgazdálkodási funkciók csekély mértékű csökkenése arra utal, hogy ezek a tevékenységek a vállalati tevékenységi rendszerben továbbra is fontos, nélkülözhetetlen szerepet töltenek be.*

A válaszadók többsége által alkotott vélemény szerint a jövőben az emberi erőforrás-gazdálkodási funkciók köre tovább bővül, ami *a szakterület vállalkozások fejlesztésében betöltött stratégiai szerepének felértékelődésére* utal.

A toborzás és kiválasztás funkcióinak vizsgálatából megállapíthatóvá vált, hogy elsősorban a saját információk, illetve a személyes ajánlások alapján határozódik meg elsősorban a megüresedő állások betöltésének szempontrendszere. Az alacsonyabb kvalifikációval rendelkező munkaerő beállítása nem jelent problémát a vállalkozások számára, mivel a külső munkaerőpiac e tekintetben megfelelő lehetőségeket biztosít. Azonban *a speciálisan képzett, vagy ritkasági értékű szakértelemmel bírók vállalkozásokhoz való vonzása és megtartása komoly gondot okoz a csekély jövedelmezőség miatt is relatíve alacsonyabb bérszínvonal és szűkebb juttatások mellett.* A kiválasztási eljárások esetében *a szakmai hozzáértés, a megszerzett tapasztalatok, valamint a személyes jellemzők egyre nagyobb súllyal esnek a latba.*

A vezetőik és a beosztottak egymásról alkotott véleményváltozásának tükrében a következőket mondhatjuk: mindkét csoport *esetében pozitív irányú változás ment végbe* (mindkét esetben 0,9 az értékátlag változása), *ami részint a munkalehetőség jobb megbecsülésével, valamint az új feltételrendszerben való egyéni és csoportos érvényesülés korábbiakhoz képest eltérő módozataival hozható összefüggésbe.* Ugyanezen következtetés vonható le a munkahatékonysági problémák előfordulási arányai tekintetében.

A foglalkoztatotti létszám adatok és az iskolai végzettség elemzése során kiderült, hogy *az összfoglalkoztatotti létszám egyértelműen csökkenő tendenciát mutat, ami az ágazathoz tartozó vállalkozások szerkezetváltásból adódó válságának elmélyülésével hozható elsősorban összefüggésbe.* Az átalakulás során zsugorodó szervezetek már nem bírták eltartani az indokolatlanul kiterjedt bürokráciát és vezetői létszámot, így ezek esetében következett be a legnagyobb volumenű fogyás. Rajtuk kívül a könnyen

pótolható, konvertálható alacsonyabb kvalifikációjú, vagy végzettség nélküli munkatársak esetében történt drasztikus mértékű létszám szűkülés.

*A képzettség növekedésével kapcsolatos igények szoros összefüggést mutatnak az egyes munkakörök átalakulásával, ami a munkakörtervezés-és értékelés funkciók felértékelődését is jelenti egyben.*

Az ösztönzési rendszer a bérek és a juttatások tekintetében vegyes sajátosságokat reprezentál. *A besorolási kategóriáknak megfelelő alaplétszámok az átalakulás folyamán relatíve nagy szórást mutatnak. A juttatási csomag elemei csökkenő mértékben járulnak hozzá a bérek ösztönzésben betöltött szerepéhez.*

*A teljesítményértékelési szisztéma a hatékonyság növelésével kapcsolatos igények szolgálatába állt.*

*A munkavállalói jogok és érdekek érvényesülése átlagos, közepes színvonalúnak tekinthető, amely elsősorban a versenyképesnek nem nevezhető bérszínvonal és a szociális jólét szavatolásának elégtelen volta miatt jelent szűk keresztmetszetet.*

*A jogszerűség elvárásaiból fakadóan meglehetősen negatív képet fest, a vállalkozások többségénél nem működik munkavállalói érdekképviselő, ami az érdekérvényesítés esélyeinek szempontjából döntő jelentőségű. A különböző érdekek közti kapcsolat jellegének vizsgálatából kiderült, hogy különösen a vezetői és a tulajdonosi érdekek között érvényesül az érdekszövetségbe való kövacsolódás, míg elsősorban a vezetők és alkalmazottak viszonyrendszeré terhelte érdekkonfliktusok, ellentétek által.*

A munkavállalók elégedettsége ugyancsak közepes értékkategória által jellemezhető összességében, ami arra enged következtetni, hogy *a munkahelyi környezet, a munka jellemzői, a javadalmazás mértéke és az egyéb feltételek tekintetében számos változtatást szükséges eszközölni.*

*A hiányzások számának alakulását vizsgálva egyértelműen csökkenő tendencia figyelhető meg (57 %-os csökkenés), ami a hatékonyság, a munkamorál növekedése szempontjából pozitív fejleményként hat. A hiányzások csökkenése elsősorban a munkahely elvesztéséből adódó félelemre vezethető vissza.*



*A fluktuáció és a munkaerő-stabilitás változó irányú tendenciával jellemezhető az elmúlt tíz év során, és szoros összefüggésben áll a létszámleépítési tendenciákkal.*

*A panasz-szám változása arra enged következtetni, hogy különösen a bérezéssel kapcsolatosan tapasztalható elégedetlenség a munkavállalók részéről, ami összefügg a munkavállalói érdekérvényesítés mikro-, mezo-és makro szintű lehetőségeinek elégtelen mivoltával.*

*A munkahelyi balesetek számarányában egyértelműen pozitív, csökkenő tendencia (85 %-os csökkenés) figyelhető meg, ami arra vezethető vissza, hogy a javuló munkafegyelem és a biztonsági szabályok szigorodása jótékony hatással bír a balesetek számának csökkenése szempontjából.*

*A munkavállalók által kezdeményezett demonstrációk, érdekérvényesítő kezdeményezések hiánya a saját érdekek nem kellően tudatosult mivoltára, valamint az autonóm szerveződési tapasztalat hiányára vezethető vissza elsősorban.*

*A vizsgált vállalkozások személyügyi tevékenységének fejlődése az adminisztratív modelltől a paternalista modell jellegzetességei irányába indult meg, azonban kis mértékben a fejlett piacgazdaságot idéző HRM-modell kialakulása is elérhetővé válik néhány vállalkozás esetében a jövőben.*

*A vizsgált vállalkozások GYELV-elemzése és az eddigiek alapján összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások esetében egy meglehetősen vegyes emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer alakult ki, amelyben mind a régi szemléletmód, eljárások, mind pedig a modern hozzáállás egyaránt visszaköszönnek. Vállalkozásonként speciális modellek jelentek meg, amelyek egyelőre szűk kereteket biztosítanak a szakterület fejlődésének, azonban a stratégiai célkitűzésekben fontos szerepet szánunk neki a vezetők.*

## 5. JAVASLATOK

Az átfogó stratégiai kezdeményezések szintjén, az Európai Unióhoz történő csatlakozás keretében, - *különös hangsúly kell, hogy kerüljön az emberi erőforrások fejlesztésére.*

A humán fejlesztések kivitelezése szempontjából *az oktatási rendszer piacokonform módon történő átalakítási igénye merül fel.* Az oktatási-képzési rendszer erőteljes piacosításával, korszerűsítésével *el kell érni a regionális sajátosságokhoz szorosan igazodó képzési és foglalkozási szerkezet kialakulását.*

A regionális egyenlőtlenségek kompenzálása érdekében *speciális munkahelyteremtő beavatkozások válnak elsősorban létjogosulttá a súlyos strukturális gondokkal küzdő régiókban.* A stratégiai tudás-és információanyaghoz való hozzájutás *az oktatási és információszolgáltató intézmények helyben való üzemeltetésének támogatását szükségeltetik.*

További javaslatként, célkitűzésként jelenik meg *a vállalkozási hajlandóság, szellem erősítése.* Ezen belül főként a vállalkozói szektor munkahelyteremtő és megtartó képességének fokozása az elérendő célkitűzés. Ennek érdekében szintén alapvető elvárás, hogy *a tervezett adóreform által az élők munkaeerő felhasználás terhei csökkenjenek, miközben ezzel párhuzamosan a foglalkoztatáshoz, illetve a szak-és átképzésekhez adókedvezmények kapcsolódjanak.*

*A munkahelyteremtéshez nyújtott állami támogatásokat szorosan össze kell hangolni a kistérségi és regionális fejlesztési elképzelésekkel és forrásokkal.* Mindez hatékony mértékben segítheti elő a vállalkozási hajlandóság és szellem fejlődését.

Célszerű a *munkanélküliek vállalkozóvá válásának további elősegítése* kedvező vagy kamatmentes hitelek folyósításával, szakképzés és tanácsadás alkalmazásával, amit még komplexebb és hatékonyabbá tehetne a szakirányú végzettséggel ellátott állásnélküliek vállalkozásélénkítő programokba való intenzív bevonása.

A következő javaslat *a vállalatok és alkalmazottaik alkalmazkodóképességének növelése* annak érdekében, hogy lehetővé váljon a

*munkavállalók ismereteinek folyamatos fejlesztése a technikai, technológiai változások követésére.* Mindez nemcsak a szervezeti hatékonyság érdekében szükséges elvárás, hanem javítja az alkalmazottak munkaerőpiaci esélyeit is.

Az alkalmazkodóképesség fokozásán belül részcélként adódik *az egész életen tartó tanulás elvének széleskörű alkalmazása, gyakorlati megvalósítása.* A folytonos tanulás, fejlesztés lehetőségeinek kihasználása érdekében szélesebb körben szükséges hozzáférhetővé tenni az átképzésekre fordítandó forrásokat. Ez a kvalifikáltabb, univerzális szaktudással bíró alkalmazottak rendelkezésre állását, és ezen keresztül a munkahelyek megőrzését és az elbocsátások megelőzését szolgálja egyszerre. Ebben nagy szerepet játszhatnak a vállalatokon belül szervezett, a munkaadók által finanszírozott képzések is.

Az alkalmazkodóképesség kritériumához tartozik még *a vezetőképzés modern színvonalon történő bonyolítása* is. Ebben különösen nagy hangsúly helyeződik a felsőoktatási intézmények vezetéstudományi oktatással foglalkozó egységeire, akiken keresztül – megfelelő vezetőképzési programok szervezésével – átadhatóvá válik az *a korszerű menedzsment tudásanyag, ami javíthatja a hazai szervezetek vezetőinek nemzetközi viszonylatokban való helyállását, s rajtuk keresztül a szervezetek hatékonyságának javítását.*

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy az emberi erőforrások a különböző szintű fejlesztési beruházások elengedhetetlen, elsőszámú prioritásaként kell, hogy megjelenjenek, mivel csak ezáltal biztosítható a fejlesztések komplex és teljeskörű jellegének megvalósulása.

## 6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

### **Idegen nyelven megjelent közlemények**

Máthé, A. - **Juhász, G.** - Kiss, A. - Dózsa, Zs.: Change of organizational culture in the function of alterations in the interests of employees. Acta Scientiarum Socialium (Historia, Philosophia, Sociologia). Kaposvári Egyetem, Társadalomtudományi Tanszék. Kaposvár, 2000. p.39-47.

### **Magyar nyelven megjelent közlemények**

**Juhász, G.** - Máthé, A. - Marczin, Ö. Sz.: Néhány szempont a kulturális antropológia és az interkulturális kommunikáció tárgyköréből az emberi erőforrás menedzsment tanulmányozásához. Acta Scientiarum Socialium (Historia, Philosophia, Sociologia) Pannon Agrártudományi Egyetem, Kaposvár. Társadalomtudományi Tanszék. Kaposvár, 1999. p. 9-14.

**Juhász G.** - Máthé A. - Dózsa Zs. - Kiss A.: Az egyetemi-főiskolai képzést kiegészítő komplex tréning-csoportos oktatási program bevezetése a Kaposvári Egyetemen. (Vitaanyag egy modellkísérlethez) Acta Scientiarum Socialium (Historia, Philosophia, Sociologia). Kaposvári Egyetem, Társadalomtudományi Tanszék. Kaposvár, 2000. p.33-39.

**Juhász G.** - Dózsa Zs. - Csordás Á.: Piacorientált emberi erőforrás fejlesztés a dél-dunántúli régióban. Acta Scientiarum Socialium (Historia, Philosophia, Sociologia). Kaposvári Egyetem, Társadalomtudományi Tanszék. Kaposvár, 2000. p.37-41.

### **Proceedingben megjelent közlemények**

#### **Idegen nyelvű közlemények:**

**Juhász, G.:** The Labour Market Relations of Migration in the Aspect of Human Resource Management. Proceedings of CIOSTA - CIGR V Kongress. Kaposvár, Hungary, 1997. p. 112-119.

- Juhász, G** - Kemény, G.: Factors Influencing the Development of Agricultural Enterprises in Hungary. Proceedings of XIII. International Congress on Agricultural Engineering. Rabat, Morocco, 1998. p. 407-419.
- Juhász, G.** -Kemény, G. - Máthé, A.: Factors Influencing the Competitiveness of Hungarian Agriculture and Rural Areas Prior to Joining to EU. Proceedings of 6th International Symposium "Animal Science Days". Portoroz, Slovenia, 1998. p. 67-73.
- Juhász G.** - Máthé, A. - Pósa, O. - Kemény, G.: Possibilities of Organizational Development in the Hungarian Agriculture Prior to Joining to EU. Proceedings of CIOSTA - CIGR V. XXVIII. International Congress, Horsens, Denmark, 1999. p. 49-54.
- Juhász ,G.**- Máthé, A.- Mach, T. : Application of change management methods in the transition process of Hungarian agricultural enterprises. VII. Nemzetközi Állattenyésztési Tudományos Napok, 99. Balatonföldvár, 1999. p.309-314.

#### **Magyar nyelvű közlemények:**

- Juhász G.:** A közösségfejlesztés szerepe az elmaradott térségek fejlődésében. A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései c. nemzetközi tanácskozás kiadványa. Debrecen, 1997. p.78.
- Juhász G.:** A falu társadalmát terhelő szociális problémák – kitörési lehetőségek. A fenntartható fejlődéstől a vidékfejlesztésig c. IV. Falukonferencia. Pécs, MTA RKK, 1997. p. 433-438.
- Juhász G.:** A vidékfejlesztés szociálpolitikai összefüggései. Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben c. nemzetközi konferencia. Vol.2. GATE, Gödöllő, 1997. p. 131-134.
- Juhász G.:** Kutatási terv az emberi erőforrás gazdálkodás felmérésére mezőgazdasági vállalkozások esetében. IV. Ifjúsági Tudományos Fórum. Keszthely, 1998. p. 247-251.

- Juhász G.:** Somogy megyei mezőgazdasági vállalkozások humán erőforrás vizsgálata. Mezőgazdaság és Vidékfejlesztés c. VI. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Gyöngyös, 1998. p. 133-139.
- Juhász G. - Kemény G.:** Egy Somogy megyei mezőgazdasági vállalkozás munkaszervezési és munkaerő gazdálkodási kérdései. Mezőgazdaság és Vidékfejlesztés c. VI. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Gyöngyös, 1998. p. 140-145.
- Juhász G. - Máthé A.:** A szervezetfejlesztés alkalmazásának lehetőségeiről az agrárgazdaságban. XL. Georgikon Napok, Keszthely, 1998. p. 323.
- Juhász G. - Máthé A.:** A változásmenedzsment szerepe mezőgazdasági vállalkozások esetében. XXVII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár, 1998. p.324.
- Dózsa Zs.- Kiss A.- **Juhász G.**- Máthé A. : A csoport- módszer alkalmazásának jelentősége az emberi erőforrás fejlesztésben, különös tekintettel a felsőoktatás minőségi változásának előmozdítására. XLI. Georgikon Napok. Keszthely, 1999. p.160-163.
- Máthé A.- **Juhász G.** - Kiss A.- Dózsa Zs. : Teljesítményértékelés és ösztönzésmentésment egy dél-dunántúli élelmiszeripari vállalkozás példáján. VISION-2000. II. Tudományos Konferencia. Gödöllő, 1999. Vol.2. p.175-183.
- Kemény G. - **Juhász G.**- Dózsa Zsófia: Az emberi erőforrás tervezés helye és szerepe a vállalati tervezés rendszerében. VII: Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, GATE Mezőgazdasági Főiskolai Kar, Gyöngyös. 2000. Vol.2. p.165-170.
- Csordás Á. - **Juhász G.** - Máthé A.: Az emberi tényező szerepe a mezőgazdasági vállalkozások külső és belső feltételrendszerének átalakulásában. „Agrár termékpiacok és környezetük”c. XLII. Georgikon Napok. Keszthely, 2000. p. 56-60.

**Juhász G.-Dózsa Zs.-Csordás Á.:** Az emberi erőforrás-gazdálkodási tevékenységek szerepe a kistérségi fejlesztési programok kivitelezésében. „A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései” című Nemzetközi Tanácskozás II. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Debrecen. 2000. p. 46-50.

Tóthi I.-**Juhász G.-Dózsa Zs.:** Az emberi erőforrás management hatékonysága az élelmiszergazdasági vállalkozások szervezeti és működési átalakulásában. „Az élelmiszergazdaság fejlesztésének lehetőségei” című konferencia. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Állattenyésztési Intézet, Mosonmagyaróvár. 2000. p. 150-155.

Csordás Á.-**Juhász G.-Dózsa Zs.-Szedlárné G.I.:** Az élelmiszergazdaság fejlesztésének lehetőségei az emberi tényező új szempontú megközelítése által. „Az élelmiszergazdaság fejlesztésének lehetőségei” című konferencia. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Állattenyésztési Intézet, Mosonmagyaróvár. 2000. p. 45-50.

Kemény G.- **Juhász G.:** Tervezési és személyzetmenedzselési funkciók szerepe a munkavállalói motivációk fenntartásában. Acta Agraria Kaposvariensis. Kaposvári Egyetem, ÁTK, Kaposvár, 2001. (megjelenés alatt)

**Juhász G.- Metzger Sz.:** A személyzeti marketing szerepe az agrár felsőoktatásban. VII. Ifjúsági Tudományos Fórum. Veszprémi Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely, 2001. CD-kiadvány.

### ***Előadások:***

**Juhász G.:** A szociális munka lehetőségei a Baranya megyei Kórházban. Florence Nightingale emlékére rendezett szakmai konferencia. Baranya megyei Kórház, Pécs, 1996. Előadás.

**Juhász G.:** Szociális feszültségek Magyarországon a vidékfejlesztés tükrében. Somogyi Tudósklub, MTESZ, Kaposvár, 1997. Előadás.

Szabó, G.G.-Kiss, A.-**Juhász, G.-Fáró, N.:** Appearance of Different Interest Group in the Transformation Process of the Hungarian Co-operatives. European and International Co-operatives Research Conference „The Co-operative Impulse: Past, Present and Future”. Oslo, Norway. 2000.