



Tervezési és személyzetmenedzselési funkciók szerepe a munkavállalói motivációk fenntartásában

Kemény G., Juhász G.

Kaposvári Egyetem, Állattudományi Kar, Gyakorlati és Üzemvezetési Tanszék, Kaposvár H-7400 Guba Sándor út 40.

ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatunkban dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások tervezési és személyzetmenedzselési tevékenységeinek körében végzett empirikus kutatás tapasztalatait használtuk fel. A régió 43 mezőgazdasági társas vállalkozásának adataiból megállapítható, hogy a társaságok alkalmazottainak munkavállalói motivációja alacsony, különösen igaz ez a vállalati hierarchia alján lévőkre. A motiváció fokozásával még jelentős tartalékok mozgósíthatók a vállalkozások versenyképességének növelése érdekében. A motiváció növelés nemcsak a különben kedvezőtlen jövedelmi helyzet javításával érhető el, hanem ún. nem pénzbeli eszközökkel egyaránt. Ilyen pl. az alkalmazottak tervezési és döntési folyamatokban való részvételének biztosítása (participáció). Erre adnak lehetőséget a vállalati tervezés és az emberi erőforrás gazdálkodás rendszerei. A tervezési és döntési folyamatokba (célképzés, tervjavaslat, célok megismertetésére való törekvés) bevont alkalmazottak egyéni céljaikat inkább képesek a vállalati célokkal egyeztetni, ami az egyének nagyobb megalégedését és a szervezet hatékonyabb működését eredményezheti.

(Kulcsszavak: vállalati tervezés, emberi erőforrás menedzsment, motiváció, participáció)

ABSTRACT

The role of farm planning and human resource management in the reservation of motivation of employees

G. Kemény, G. Juhász

University of Kaposvár Faculty of Animal Science, Kaposvár, H-7400 Guba Sándor út 40.

We use up experiences of an empirical research accomplished in the South Transdanubian region in our study. From the data of 43 enterprises it can be ascertained that motivation of employees of enterprises is low. It's specially true of employees working on low levels of hierarchy. With increasing of motivation it can mobilise important reserves in the aim of increasing marketability. This increase of motivation attainable not just with improvement of unfavorable income position, but with not in money means too. For example such a mean the insurance of participation of employees in decision making processes. Farm planning and human resources management can give possibilities for this processes. Participated employees can harmonize their own goals with company goals rather.

(Keywords: farm planning, human resource management, motivation, participation)

BEVEZETÉS

Az Európai Unióhoz való csatlakozási tárgyalások kapcsán gyakran merül fel a magyar mezőgazdaság jövőbeni versenyképességének kérdése. Az agrárróló nyílása, az input oldali jövedelemelvonás erősödése, ennek következtében a jövedelmezőség csökkenése a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználását követeli meg a mezőgazdasági vállalkozásoktól. A menedzsment funkciók, köztük a vállalati tervezés és az emberi erőforrás gazdálkodás a versenyképesség elérésének szempontjából felértékelődnek.

A mezőgazdaságban alkalmazott üzemgazdaságtani kutatás elsődleges tárgya a mezőgazdasági üzem, fontos azonban az ott dolgozó ember és céljainak figyelembevétele (Steinhauser *et al.*, 1984; Hanyecz, Herich, 1985). A nyolcvanas évek hozták meg azt az áttörést, amikor a versenyképesség fokozására már nem igen marad más eszköz, mint az emberi tényezők vizsgálata és fejlesztése (Dobay, 1997). Vizsgálati céljaink között szerepelt a vállalati tervezés motivációs szerepének tanulmányozása.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Empirikus kutatást végeztünk a dél-dunántúli régió három megyéjének 43 mezőgazdasági vállalkozásában. A tervezéssel kapcsolatos információkat a vállalkozások első számú vezetőivel (szövetkezeti elnökökkel, ügyvezető igazgatókkal, igazgatókkal) készített standard interjú során gyűjtöttük. A kérdőív szerkesztésénél felhasználtuk Hanyecz (1988); Villányi (1997); valamint a Német Kereskedelmi- és Iparkamara (1978, 1981) e témában, ill. e témához kapcsolódó tárgykörben végzett felmérése során használt kérdőíveket. Zárt kérdések megfogalmazására törekedtünk, a minőségi ismérveket hétfokozatú skálán mértük.

A vállalkozások kiválasztása irányítottan történt négy térségben; Belső-Somogyban, Külső-Somogyban, Mohács és Paks térségében. A felmérés során 27 szövetkezetben, 10 korlátolt felelősségű társaságban és 6 részvénytársaságban készítettük el az interjúkat. A mintavételnél szempontként fogalmaztuk meg, hogy a megvizsgálandó szervezet jogi személyiségű gazdasági társaság és a KSH méretkategóriája szerint "nagy" vállalkozás legyen. Olyan vállalkozásokat céloztunk meg, amelyekben méretüknél fogva jelen vannak, ill. lehetnek a formális tervezés és emberi erőforrás gazdálkodás jelei, tevékenységei.

A vizsgált 43 vállalkozásból 1999-ben 41 rendelkezett mezőgazdasági területtel, átlagosan 1682 ha-ral. A legnagyobb vállalkozás 4038 ha-ral. 31 vállalkozás (72%) folytat állattenyésztést. Az átlagos alkalmazotti létszám 67,13 fő; a legkisebb vállalkozás esetében négy, a legnagyobbban 160 fő. A vállalkozások átlagosan 367834 eFt nettó árbevételt értek el, a legalacsonyabb 87636 eFt, a legmagasabb 1141156 eFt volt. Az árbevétel átlagosan 3,3 tevékenységből származik, a legtöbb vállalkozásnál (n=18, 41,86%) négyből.

A KSH adatai szerint a 43 vállalkozás a régió jogi személyiségű gazdasági társaságainak 3,15%-át teszi ki, ezen belül a korlátolt felelősségű társaságok, részvénytársaságok és szövetkezetek 4,17%-át. A 43 vizsgált vállalkozásból 42 (97,67%) alkalmazottainak a száma meghaladja a 20 főt. Ez a KSH adatai szerint a régió vállalkozásainak a 17,28%-a.

Az adatok feldolgozásához EXCEL 97 for Windows táblázatkezelő programot és SPSS for Windows statisztikai programcsomagot használtunk. Az előbbivel az alapstatisztikákat (átlag, szórás, relatív szórás, eloszlások) számoltuk, az utóbbival pedig a többváltozós összefüggésvizsgálatokat (Stepwise regresszió) végeztük.

EREDMÉNY ÉS ÉRTÉKELÉS

A munkavállalói motiváció az ösztönzés és a teljesítményértékelés, valamint a kompetencia alapú megközelítés tükrében

Az ösztönzés kiemelten fontos területként jelenik meg az emberi erőforrás menedzsmenten belül. A megfelelő alkalmazottak megszerzése, a célorientált, lojális dolgozók megtartása, képességeik szervezeti igények szerinti továbbfejlesztése, a kívánt munkahatékonyság biztosítása egyaránt céljai között szerepelnek. Mind a külső-, mind pedig a belső motiváció ide tartozik, valamint a pénzbeli és a nem pénzbeli eszközök egyaránt. Az ösztönzési politika, stratégia és gyakorlat egymásra épülésével jön létre az ösztönzési rendszer, ami adott szervezet esetében megtestesíti az ösztönzés funkcióját. Ez a funkciórendszer rendeli hozzá a munkavállalók javadalmazásának fő alapelveit és céljait, valamint eljárási szabályait, módszereit az üzleti stratégiához. Az ösztönzési rendszer elemei testesítik meg az ösztönzési csomagot, amelynek tartalma a bérjellegű elemek (az alaphér, és a teljesítményfüggő változó bér) mellett a juttatások (pénzbeli és nem pénzbeli elemek). Az alaphér átlagos mértékének besorolási kategóriánként való vizsgálatából kiderült, hogy a felső vezetőket követően (165%) közvetlenül a szakmunkások esetében (147%) volt a legnagyobb arányú bérnövekedés az elmúlt évtized során. A juttatási csomag alkalmazott elemeinek száma átlagosan társaságonként 13-ról 11-re csökkent (Juhász, 2000).

Az ösztönzéssel szorosan összefügg a teljesítményértékelés funkciója, mivel általában az ösztönzési eszközök, eljárások adott teljesítményszintekhez köthetők. A teljesítményértékeléssel elérhető célok között említhető az alkalmazottak fejlettségi szintjének megállapítása, adottságaik, potenciáljuk kézzelfoghatóvá, mérhetővé tétele, amelyek fontos információkat szolgáltatnak a munkaerő-tervezés, valamint az utódlási tervek és az ezekhez tartozó előléptetési célok kialakításához. További lényeges információkat kaphatunk általa a képzési-fejlesztési igények, szükségletek meghatározásához, és a munkaköri célok ártértékeléséhez. Végezetül, de nem utolsósorban a teljesítményértékelés egy olyan kommunikációs csatornát is létrehoz a szervezet és a foglalkoztatott között, amelyen keresztül tisztázhatók és újraegyeztethetők azok az elvárások, amelyeket kölcsönösen támasztanak egymással szemben. Ezáltal valósul meg a szervezet részéről a dolgozó irányába történő visszajelzés, ami arról nyújt információkat, hogy mennyiben elégedett a vezetés az egyéni munkavégzés hatékonyságát illetően. Ez nemcsak egyfajta teljesítményjelentés, az erősségek és gyengeségek számbavételével, hanem fontos iránymutatás és a további motivációkeltés eszköze is a jövőre nézve. A módszerek tekintetében alapvetően az egyéneket és a csoportokat értékelő technikák között tehetünk különbséget. Ezek a munkanormától a rangsorolás módszeréig meglehetősen széles skálát képeznek. A Juhász (2000) által vizsgált mezőgazdasági vállalkozások mindegyike alkalmaz valamiféle teljesítményértékelési szisztémát. Ennek céljai tekintetében elsősorban az egyéni erőfeszítések ösztönzése és jutalmazása, valamint az alkalmazott potenciáljáról való információk szolgáltatása váltak fontossá. A csoportos értékelési módok közül a társaságok 91%-a munkanormát, az egyéneket értékelő technikák közül 26%-uk osztályozó, értékelő skálákat és 21%-uk pedig a kötetlen formájú jelentést tartja megfelelőnek. A teljesítményértékelés az elmúlt évek során vezető funkcióként határozódott meg, s ez a minőségi munkavégzés irányába való elmozdulásként értékelhető.

A kompetencia kérdésének középpontba helyezése arra keresi a választ, hogy melyek azok a jellegzetességek, amelyek alapján különbségek alakulnak ki az egymáshoz viszonyítva nagyjából azonos képességű egyének teljesítményében. A kérdés fontos

jelentőséggel bír a munka- és szervezeti hatékonyság terén. A vezetők előtt folytonosan megoldásra vár az a probléma, hogy hogyan és mivel motiválják az alkalmazottakat a jobb teljesítmény elérése érdekében, illetve melyek azok az egyéni és csoportos fejlesztési szükségletek, amelyek a teljesítménynövekedés alapjaiként szolgálnak, továbbá, hogy miként lehet értékelhetővé, mérhetővé tenni a teljesítményeket, és milyen módon hatékony ezek visszajelzése a munkavállalók felé. Mindezek alapján a kompetencia definícióját *Boyatzis* (1982) nyomán megadva a következőket mondhatjuk: a kompetenciák olyan meghatározó személyes jellemzők, amelyek befolyással bírnak az egyéni teljesítmény színvonalára. A szervezetek nagyjából rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal, amelyek közvetlen módon szolgálják az üzleti célok elérését. Az egyes kompetencia-megnevezések és modellek a szervezeti értékek megerősítése mellett egyidejűleg megtestesítik a vállalati/üzleti prioritásokat is.

Mindezek a célok, eszközök és funkciók szervesen közrejátszanak olyan belső szervezeti folyamatok, struktúrák és rendszerek kialakításában, amelyek folyamatosan képesek a piaci versenyelőny megszerzésére az emberi erőforrások oldaláról.

Munkaügyi kapcsolatok: participáció a vállalati gyakorlatban

A participáció részvételi lehetőséget jelent a munkavállalók számára a vállalati döntési folyamatokban. Ez véleményalkotási, javaslattételi és együtdöntési jogosultságot jelent, ami minden munkavállalót, illetve képviselőket alanyi jogon illet a munkajogviszonyból közvetlenül származóan. A részvételi jog közvetett gyakorlata alakult ki, amit a vállalati szinten tevékenykedő üzemi tanácsok képviselnek. Az üzemi tanács rendelkezik tehát konkrétan azokkal a Munka Törvénykönyve által biztosított jogosítványokkal Magyarországon, amelyek az együtdöntési és véleményezési jogosultságok mellett kiterjednek a tájékoztatósi jogra is. Az együtdöntési jog a kollektív szerződésben meghatározott jóléti célú források felhasználására vonatkozik elsősorban. A véleményezési jog főleg az átszervezésekkel, átalakításokkal, a személyügyi nyilvántartás rendszerének kialakításával, a foglalkoztatást elősegítő támogatások körével, illetve a nyugdíjzárással és a megváltozott képességű dolgozók rehabilitációjával, valamint a szabadságolással, a teljesítménykövetelményekkel, a belső szabályrendszer jellegzetességeivel és a dolgozók elismerésével kapcsolatos kérdésekre terjed ki. A tájékoztatósi jog magában foglalja a gazdasági helyzetet, a tevékenységi kört, a béreket, a foglalkoztatás jellemzőit és a munkafeltételek alakulását összesítő információk munkavállalókhöz való eljuttatását. A közalkalmazotti törvény hatálya alá eső munkahelyeken az üzemi tanácsok helyett közalkalmazotti tanácsok funkcionálnak. A *Juhász* (2000) által vizsgált vállalkozások 87%-ánál nem létezik munkavállalói érdekképviselő. A felsorolt jogok közül a tájékoztatósi jog érvényesülése volt inkább tetten érhető a vállalkozások 87%-ában.

A munkavállalói részvétel célja abból a hipotézisből ered, amely szerint az alkalmazott akkor érez késztetést a vállalat munkájához való hozzájárulásra, ha ez neki személyes anyagi és erkölcsi érdekévé válik. Ezért a vállalat hatékony működéséhez szükséges gazdasági teljesítmény fokozása szempontjából kulcsfontosságúak azok a tényezők, amelyek a munkavállalók érdekeltségét, részvételét, felelősségvállalását és lojalitását hivatottak erősíteni. A gazdasági és szociális célok összeegyeztetése számos nehézséget takar, s ezek feloldása, enyhítése céljából a vállalatvezetők az alkalmazottak döntési folyamatokba való minél nagyobb fokú bevonására, felelőssé tételére törekednek.

A „gazdaságilag csak az lehet sikeres, aki az alkalmazottakkal szemben is sikeres” koncepció követői szerint a munkavállalók, mint speciális szervezeti erőforrások,

stratégiai változókként játszanak szerepet a vállalat működése szempontjából. A francia Személyzeti Vezetők Országos Szövetsége (ANDCP) vizsgálatai alapján a pénzügyi részvétel az egyik legmegfelelőbb eszköz a gazdasági és szociális célok összeegyeztetésére. Ez által például lehetővé válik a vállalat számára, hogy alkalmazottai vásárlóerejét általános béremelések nélkül növelje meg. A munkavállalói pénzügyi részvétel leggyakrabban alkalmazott formái a következők: részesedés az eredményekből, vállalati érdekeltség, vállalati takarékosági elv, részvényvásárlási opció és alkalmazotti részvénytulajdonlás. A humánpolitikai vezetők véleménye szerint a részvételi formák együttes alkalmazása által befolyásolható igazán hatékony módon a munkavállalói magatartás, hozzáállás.

A munkaügyi kapcsolatok fenntartása a munkaerőpiaci partnerek intézményesített együttműködésének biztosításához való hozzájárulást jelent. A munkaerőpiac szereplői egymás közti érdekkülönbségeik feloldására, egyeztetésére intézményesített és a társadalom által legalizált megoldásokat alkalmaznak. A kapcsolatrendszer az egyéni (szubjektív) elemek mellett egyaránt tartalmaz szociális, gazdasági és politikai elemeket is. A két alapvető érdekcsoport – a munkaadók és a munkavállalók – között ilyen módon fennálló szociális kapcsolat (partneri viszony) az a színtér, amelyben a felek, mint egyenrangú szereplők próbálkoznak egyéni érdekérvényesítési törekvéseik kifejezésre juttatásával. A kapcsolat elvi jelentősége a kiegyensúlyozott viszonyrendszer mind a gazdasági, mind pedig a szociális (társadalmi) és politikai folyamatokra való befolyásában áll. Ezáltal a piaci, elosztási, valamint szociális, jóléti és az egyes társadalmi csoportok közti érdekérvényesítési folyamatokra egyaránt kiterjedő, széles hatáskörrel van szó. A kapcsolatrendszer mind makro (társadalmi-nemzetgazdasági), mind mezo (ágazati, regionális), ill. mikro szinten (vállalati, üzemi) kifejtheti hatásait.

Az alkalmazottak munkahelyi környezetükkel, feltételeikkel, lehetőségeikkel, javadalmazásukkal és egyéb körülményeikkel való megelégedettségének vizsgálatából kiderült, hogy különösen az 1993-96 közötti években a gazdasági visszaesés hatása nagymértékben megmutatkozott: az elégedetlenség fő okai között a csekély mértékű bérek és szűkülő juttatások játszották a fő szerepet. A munkavállalók elégedettsége a „közepes” érték kategória által jellemezhető, ami mind a környezeti feltételek, de különösen a javadalmazás mértéke tekintetében változásokat igényel a továbbiakban (*Juhász, 2000*).

Jövedelmi viszonyok – bérjellegű hatások

Az alkalmazotti fizetésekből származó havi bruttó átlagkereset nagysága 1997-ben 50700 Ft-ot tett ki, ami 13%-kal maradt el az országos szinttől. A kormánynak az agrárgazdaság 1999 évi helyzetéről adott jelentésében a következők olvashatók: “A mezőgazdaságban foglalkoztatottak havi bruttó átlagkeresete csupán 53521 Ft volt, így a megelőző évekhez hasonlóan 31%-kal a nemzetgazdasági átlag alatt maradt. Az ágazat kereseti hátránya a nemzetgazdaság egészéhez képest egyre inkább fokozódik. Ez történt 1999-ben is, hiszen az ágazatban a nettó átlagkeresetek csak 9,6%-kal növekedtek, több mint 3 százalékponttal elmaradva a nemzetgazdaság átlagától.”

Az Európai Charta – amelynek egy részét ratifikálta a magyar parlament is – megfogalmazza: minden európai családnak és munkavállalónak joga van a “tisztes bérek”-hez. A charta szerint “tisztes bérek”-nek számít a mindenkori nettó átlagbér 60%-a. Mivel a “tisztes bérek” kategóriája és a minimálbér elválaszthatatlanok egymástól, éppen ezért a szakszervezetek üdvözlik a kormány minimálbér-emelési törekvéseit. Tekintve, hogy a bérjellegű költségek tekintélyes részét képezik a társaságok költségeinek, így a béreköltségek további növekedése újabb, nagymértékű terhet ró a

társaságok működésére, csökkentve ezzel a vállalkozások jövedelmezőségét. Ez különösen a mezőgazdasági vállalkozások esetében - ahol a jövedelmezőség a többi ágazatban szereplő vállalkozás jövedelmezőségi szintjéhez képest alacsonyabb -, súlyos problémát jelenthet.

A minimálbér emelése tovább növeli a munkáltatók terheit, visszafogva ezzel a foglalkoztatási hajlandóságot. Ezért nagyon fontos, hogy a minimálbér emelésével párhuzamosan a munkáltatók terheit kompenzálni képes adó- és TB- kedvezmények is növekedjenek.

A jövedelmi viszonyok megítélését hétfokozatú skálán mértük, a térség más kereseti lehetőségeihez viszonyítva. A skálán a nulla értéket jelöltük be, ha a jövedelmi viszonyokat nagyon rossznak, hármast értéket, ha közepesnek, hatost értéket, ha nagyon jónak tartották. A jövedelem megítélését a vállalkozások hierarchiájának négy szintjén mértük. Az 1. ábra a válaszok számtani átlagát mutatja.

1. ábra

Jövedelmi viszonyok megítélése

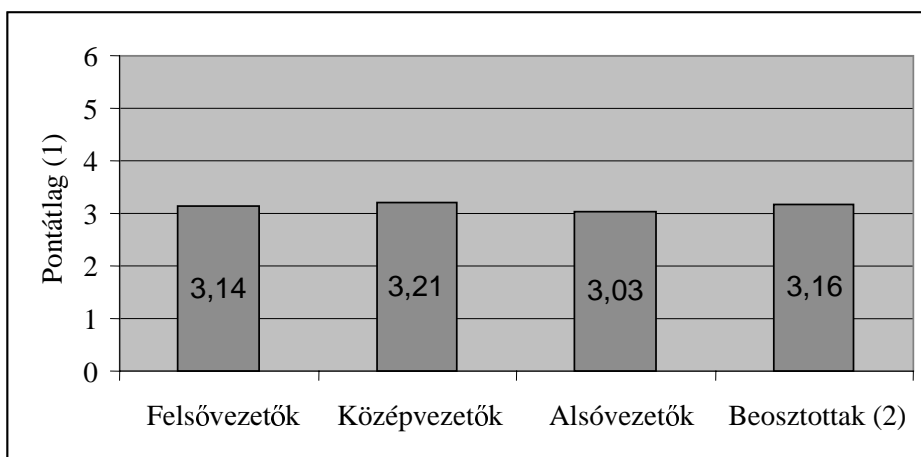


Figure 1: Average score of income positions of managers and employees

Ordinary score(1), Managers and employees(2)

A jövedelmi viszonyok megítélése a négy különböző szinten nem mutat jelentős különbséget. A legmagasabb a középvezetőknél ($\bar{x}_{kv}=3,21$), a legalacsonyabb az alsóvezetőknél ($\bar{x}_{av}=3,03$). Az elérhető maximumhoz képest az átlagok 50,5 és 53,5% között mozognak. A minták szórásai és relatív szórásai sem mutatnak jelentős különbséget; $s_{fv}=1,67$, $s_{kv}=1,61$, $s_{av}=1,55$, $s_{bo}=1,49$; $V_{fv}=0,53$, $V_{kv}=0,50$, $V_{av}=0,51$, $V_{bo}=0,47$. A mintákra a szélsőséges ingadozás a jellemző, a relatív szórás értéke a beosztottnál a legalacsonyabb.

A motiváció megítélése és fokozásának lehetőségei

László (1997) szerint az egyéni cselekvést alakító motivációs rendszer kulcsfontosságú eleme az érdek, ami az egyének, illetve csoportjaik, szervezeteik magatartását döntő

mértékben befolyásolja. Az érdekekben egyfajta tudatos szükséglet ölt testet, amely arra készíti az egyéneket, hogy célracionális módon tegyenek kísérletet szükségletük kielégítésére. A szükséglet kielégítésére irányuló cselekvés bizonyos személyek adott szituációkban, folyamatokban realizálódó kapcsolatrendszerét hozza létre, amelyen keresztül az érdek kifejezésformát ölt. Az érdekek ezt a rendszerbe ágyazott megnyilvánulását nevezzük érdekeltségnek. Ebben tehát az tükröződik vissza, hogy mi az a cselekvés, magatartásforma, ami a racionális szükséglet-kielégítést biztosítja. Az egyén csak ezen a rendszerszerű érdekeltségen keresztül válik képessé a kiindulópontot jelentő érdek érvényesítéséhez. A rendszerszerűség, a kapcsolati és folyamatjellegű meghatározottság az egyéni mellett kollektív szempontok felmerülését is jelenti egyben. Így az egyéni célracionális cselekvés közvetlen átjárást biztosít a kollektív cselekvés logikája felé, mint lényeges szervező koncepció megközelítéséhez.

A motivációt hétfokozatú ún. motivációs skálán, a vállalati hierarchia négy szintjén mértük. Nulla jelentette a teljes motiválatlanságot, hat a teljes motiváltságot.

2. ábra

Vállalkozások alkalmazottainak motiváltsága

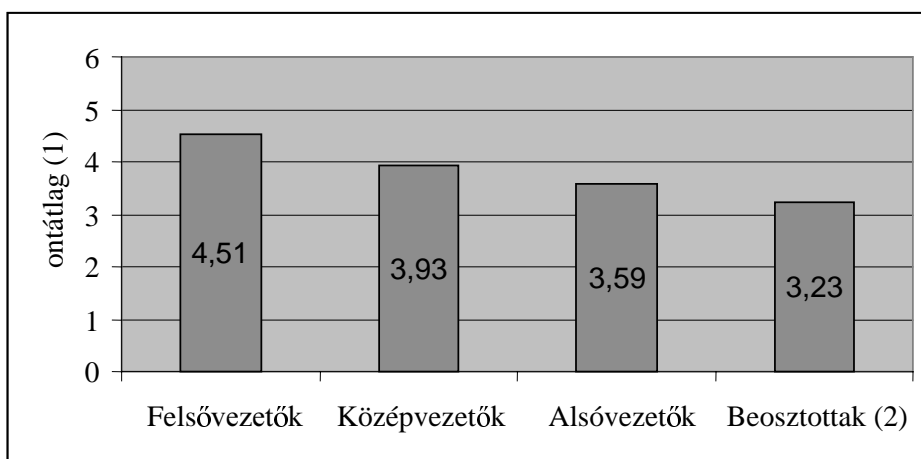


Figure 2: Motivation of managers and employees

The average score of motivation(1), Managers and employees(2)

A felmérés eredményeként a vállalkozások felsővezetői a leginkább motiváltak ($\bar{x}=4,51$). A hierarchián lefelé haladva a motiváltság csökken. A minták szórásai és relatív szórásai a következőképp alakulnak; $s_{fv}=1,52$, $s_{kv}=1,40$, $s_{av}=1,38$, $s_{bo}=1,07$; $V_{fv}=0,34$, $V_{kv}=0,36$, $V_{av}=0,38$, $V_{bo}=0,33$. A szórás értéke fentről lefelé haladva csökken, a relatív szórás mind a négy esetben szélsőséges ingadozásra utal.

A vállalati hierarchia alján lévő beosztottak motiváltsága a legalacsonyabb. Ezt a változót kiragadva Stepwise regressziós módszerrel vizsgáltuk a motiváció (függő változó) és a vállalkozás többi mutatója (független változók) közti összefüggéseket. A regresszió számításba a következő – általunk fontosnak tartott - független változókat

vontuk be: jövedelmi viszonyokat, felsővezetők adatait, középvezetők adatait, valamint a beosztottak és a tervezés közti viszonyt jellemző változókat (1. táblázat).

1. táblázat

A vállalkozás beosztottainak motiváltsága és egyéb változói közti összefüggés

Független változók (1):	Béta	P
Felsővezetők jövedelmi helyzete (2)	0,434	0,313
Középvezetők jövedelmi helyzete (3)	-0,530	0,900
Beosztottak jövedelmi helyzete (4)	0,100	0,763
Felsővezetők átlagéletkora (5)	-0,213	0,207
iskolai végzettsége (6)	-0,236	0,152
tapasztalata (7)	-0,131	0,350
Középvezetők átlagéletkora (8)	-0,078	0,623
iskolai végzettsége (9)	0,283	0,156
tapasztalata (10)	0,265	0,100
Rövidtávú célok meghatározásának módja (11)	0,344	0,016
A vállalkozás céljainak beosztottak általi ismerete (12)	-0,205	0,232
Törekednek-e ennek megváltoztatására (13)	0,598	0,002
Beosztottak javaslatainak figyelembe vétele (14)	0,435	0,013

Béta - standardizált parciális regressziós együttható, P – szignifikancia

Table 1: Relationship between motivation of employees and other variables

Independent variables(1): Income position of managers and employees(2-4), Average age of top level managers(5), Qualification of top level managers(6), Experiences of top level managers(7), Average age of midlevel managers(8), Qualification of midlevel managers(9), Experiences of midlevel managers(10), Method of determining short term goals(11), Information supply of employees on corporate objectives(12), If day force changes in the level above?(13), Accepting employees' suggestions(14)

A számítás eredménye szerint a beosztottak motiváltsága a vizsgált változók közül hárommal mutat szoros összefüggést, a rövidtávú célok meghatározásának módjával (P=0,016), a célok megismertetésére való törekvéssel (P=0,002) és a beosztottak tervezéssel javaslatának figyelembevételével (P=0,013). A többszörös determinációs együttható ($D=r^2*100$) értéke 75,2%. A vizsgált független változók együttesen 75,2%-ban határozzák meg a függő változót, a beosztottak motiváltságát.

A beosztottak annál inkább azonosulnak a vállalkozás rövidtávú céljaival, annál inkább motiváltak, minél inkább részt vesznek a célmeghatározásban. A másik változó – amellyel a motiváció összefüggést mutat - a célok megismertetésére való törekvés. A vezetők minél inkább törekednek arra, hogy a beosztottak megismerjék a vállalkozás céljait, annál inkább motiválják őket. A harmadik változó arra utal, hogy mennyire veszik a vezetők figyelembe az éves tervezésben a beosztottak javaslatait. A javaslatok figyelembevételével nő a beosztottak motiváltsága. A többi változó és a beosztottak motiváltsága nem mutat szignifikáns összefüggést.

KÖVETKEZTETÉSEK

A mezőgazdaság jövedelmi helyzete alacsony, elmarad más nemzetgazdasági ágakétól, amit a vállalkozások vezetői is reálisan ítélnék meg. A vállalkozások versenyképességük megőrzése érdekében azonban nem mondhatnak le a sikeres működésre motivált beosztottakról, amit a vezetők felismernek és hajlandóságot mutatnak a humán erőforrás menedzsmentben rejlő tartalékok mozgósítására. A szervezeti hierarchián lefelé haladva csökken az alkalmazottak motivációja. Ennek növelésére más-más eszközöket vonnak be a hierarchia különböző szintjein. A felső vezetők esetében jelentős szerepet játszanak a juttatások, szemben a hierarchia alján állókkal, ahol a bérjellegű elemek dominálnak.

Az összefüggésvizsgálatok eredményeként megállapítható a vállalati tervezés rendszere és a munkavállalók motivációja közti kapcsolat. A vezetésen kívül állók döntési folyamatokban való részvétele – a participáció - és a motiváció között pozitív a kapcsolat. A célmeghatározásba való bevonásuk, a javaslataik tervezésben való figyelembevétele, a vezetők azon törekvése, hogy megismertessék velük a vállalkozás céljait, fokozza motivációjukat.

IRODALOM

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* New York, Wiley-Interscience.
- Dobay P. (1997). *Vállalati információmenedzsment.* Nemzeti tankönyvkiadó. Budapest.
- Hanyecz L. (1988) *Rendszerszemléletű vállalati tervezés a mezőgazdaságban.* Kandidátusi értekezés. Pécs.
- Hanyecz, L., Herich, Gy. (1985) *Vállalati tervezés IV. Mezőgazdasági vállalati tervezés.* Tankönyvkiadó. Budapest.
- Industrie- und Handelskammer zu Koblenz (1978) *Zukunft im Nebel – Im Kleinbetrieb wird Planen kleingeschrieben,* Koblenz.
- Industrie- und Handelskammer zu Koblenz (1981) *Mittelstand '81. Die Zukunft hat schon begonnen – Wie Klein- und Mittelbetriebe für die schwierigen achtziger Jahre gerüstet sind.* Koblenz.
- Juhász, G. (2000) *Dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások humán erőforrás vizsgálata.* Kézirat. Kaposvár.
- László, Gy. (1997) *Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac.* Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs. 113-191.
- Magyar Köztársaság kormánya (2000) *Jelentés az agrárgazdaság 1999. évi helyzetéről.* Budapest.
- Steinhauser, H., Langbehn, C., Peters, U. (1984) *Bevezetés a mezőgazdasági üzemgazdaságtanba.* Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Villányi, L. (1997) *Az agrár kis- és középvállalkozások EU konform fejlesztési lehetőségeinek makro- és mikro-gazdasági megalapozása és szabályozási alternatívái.* Zárótanulmány vitaanyaga. Gödöllő.

Levelezési cím (*corresponding author*):

Kemény Gábor

Kaposvári Egyetem, Állattudományi Kar

7400 Kaposvár, Pf. 16.

University of Kaposvár, Faculty of Animal Science

H-7400 Kaposvár, P.O.Box 16.

Tel.: 36-82-314-155, Fax: 36-82-320-175

e-mail: kega0529@mail.atk.u-kaposvar.hu