

SZAKDOLGOZAT

Pataki Vince

Mezőgazdasági mérnöki (BSc)

Keszthely

2024



Magyar Agrár – és Élettudományi Egyetem

Georgikon Campus

**Mezőgazdaságban működő gazdasági társaságok
irányításának, (vezetésének) gyakorlata**

Belső konzulens:

Dr. Lukács Gábor

egyetemi docens

Készítette:

Pataki Vince

Y8WCB5

nappali tagozat

Intézet/Tanszék:

Agrár és Élelmiszergazdasági Intézet,

Agrárgazdaságtani és Agrárpolitikai Tanszék

Készthely 2024

Tartalomjegyzék:

1. Bevezetés és célkitűzés	1
1.1 Témaválasztás	1
1.2 Téma aktualitása, elméleti és gyakorlati jelentősége	2
1.3 Vizsgálati célkitűzések	4
2. Irodalmi áttekintés	5
2.1 A vezetés jellemzése	5
2.2 Vezetési iskolák	5
2.2.1 Taylorizmus	6
2.2.2 Emberközpontú irányzat	7
2.2.3 Integrációs irányzatok	7
2.2.4 Akció központú elmélet.....	8
2.3 Vezetési funkciók	9
2.3.1 Tervezési funkció.....	9
2.3.2 Szervezési funkciók	10
2.3.3 Szabályozási funkció.....	10
2.3.4 Ösztönzési funkció	10
2.3.5 Ellenőrzési funkció	11
2.3.6 Minősítési funkció	11
2.3.7 Nevelési funkció	11
2.4 A jó vezető jellemzői	11
2.5 Emberi erőforrás-gazdálkodás	12
2.5.1 Emberi erőforrás tervezés szintjei	15
2.5.2 A munkaerő tervezésének célja és folyamata.....	17
2.5.3 Munkaerő jellemzése a mezőgazdaságban.....	18
2.5.4 A munkaerő tervezése, díjazása, és a jövedelem tervezése	19
2.6 Toborzás	20
2.6.2 Toborzás módjai	20
2.6.3 A belső toborzás módja.....	21
2.6.4 Külső toborzás módja:.....	22
2.7 Motiváció fogalma és meghatározása	24
2.7.1 Munkahelyi motiváció.....	24
2.7.2 Motivációtartalom elmélet	25
3. Anyag és módszertan	28

4. Saját vizsgálat	32
4.1 A vállalat jellemzői	32
4.2 A vállalat szervezetének jellemzői.....	38
4.3 A vállalat versenyképességét befolyásoló tényezők	39
4.4 A munkavállalói elégedettségi felmérés kérdőíves felmérés alapján	39
4.5 Toborzási módszerek vizsgálata	46
4.6 Idény megszervezése és a terményértékesítés vizsgálata	46
4.7 Teljesítményértékelés vizsgálata	47
5. Következtetések és javaslatok	48
5.1 Következtetések	48
5.2 Javaslatok	48
6. Összefoglalás	49
Köszönetnyilvánítás.....	50
7.Szakirodalom jegyzéke	50

1. Bevezetés és célkitűzés

1.1 Témaválasztás

Témámat a vezetési ismeretek iránti saját, és az egyetemi évek során kialakult egyre nagyobb érdeklődésem miatt választottam. Egyre több tárgyam volt a témával kapcsolatban, így még jobban beletudtam merülni a témába. Vezetési kutatásokat, cikkeket, oktatófilmeket tanulmányoztam át az évek során, és mikor egy tanulmányi kirándulásra került sor, mindig a vezetőség szerepe, jelentősége, munkaszervezése volt számomra a leglényegesebb.

Ilyenkor mindig fel-fel kerekedik az ember, és rájön, hogy jó pár próbálkozás, és kezdeti próbálkozások után rájön, hogy az emberek hallgatnak rá, és követik, tisztelik, tanácsot kérnek tőle, és így rájön az ember, hogy ez működik. Mint egy tanító szerepben érzi magát az ember, ami mindig is akartam lenni valamilyen szinten, és egy ilyen személyiséget kiépíteni magamnak, amit sokan mondták, hogy felismernek bennem, a közeli ismerősim pedig mikor komoly lelki vagy testi problémájuk van, rengetegszer megkeresnek, ami egy vezetőnél nagyon fontos egy tulajdonság.

Fontosnak tartottam azt, hogy ilyen kisebb mértékben, kevesebb emberrel, minden egyes adandó alkalommal, el tudjam ezeket sajátítani. Minél több és több tulajdonsággal rendelkező emberrel találkozni, és hosszabban kommunikálni, hogyan tudnám magamat, megértetni, esetleg vezetői szerepben irányítani azt a személyiséget, akiknek például, születési rendellenességei vannak, kommunikáció terén, esetén diszlexiás, vagy esetleg, beszédhibás, és azok ellenére, hogy nehéz vele szót érteni, mégis megértetni magam. Az internet nagyon sok segítséget tud nyújtani az ilyenekben, és az emberek megismerésében, hiszen sokan kérnek segítséget onnan is, és egyszerűbben is lehet ezt megoldani. Volt kis koromban és most is hasonló személyiségekkel kapcsolatom, akiktől hallatszott, hogy nem tudják magukat megértetni, vagy csak nehezen tudják, betegségek miatt, és minél többet akartam velük beszélgetni, hogy feloldjam őket, és tudassam, velük hiába van ilyen problémájuk meg tudjuk egymás között oldani a kapcsolat teremtést. Az ilyenekből rengeteg mindent tanultam.

Sok olyan embernek vannak inger gondjai, hirtelen haragú, indulatos, valaki túlságosan bátor, magabiztos, valaki mindenhez rosszul áll hozzá, semmi magabiztosság nélkül, teljesen öntudatlanul pánikbetegek, akik nem találnak megoldást a problémájukra, és inkább, máson vagy magukon vezetik le ezt sajnos. Valaki bárkivel meg tud ismerkedni, valakit a teljes bunkósága miatt inkább jó csak elkerülni, de viszont jó munkaerő. Ez az célom, hogy megoldjam ezeket a problémákat, úgy, hogy mint egy vezetői pozícióban, lássam ezeket, és egy vállalat vezetésének ezeket mind egy

összehozott szinergiába tudjam egybeönteni, és még hátrányból is egy felemelkedő, fejlődő gazdaságot üzemeltetni.

Mindannyian különbözőek vagyunk és ezeknek az emberi munkavégzés szervezése és a más-más féle problémához, más-más ember kell, hogy meg legyen oldva, és minden munkaszakaszhoz, munkaszerephez a megfelelő ember legyen beosztva, mindenki, amihez a legjobban ért, és a legalkalmasabb a feladathoz, a konfliktusok elkerülése érdekében, veszekedések megelőzésében és megelőzzük az esetleges problémákat.

Egy olyan vezetőt akartam találni magamnak példaképnek és mintának, aki mind az emberekkel oly jól tud bánni és fejleszteni tud egy gazdaságot. Tudjon tovább lépni esetleges problémákon, és minden részletes apró dologban szerepre legyen, ne kelljen mindennek utána járnia, kérdezősködni, információkat másféltől megtudni olyan, akiben megbíznak az emberek, és tudnak rá támaszkodni.

1.2 Téma aktualitása, elméleti és gyakorlati jelentősége

Magyarországon mindig nagy szerepe volt a mezőgazdaságnak, emberek ellátásának és az önellátóságra, való törekvésre. Történelmi szempontból nagyrészt az ország bevételeinek többsége mezőgazdaságból származott. Európai viszonylatban időszakosan lecsökkent, az ország területeinek elcsatolásakor, a 1920-as Trianoni Békeszerződéskor. Így hogy az ország nehézipari alapja megszűnt az északi és az erdélyi fém szén és sóbányák elcsatolásával, még nagyobb súly feszült a mezőgazdaságra.

A második világháború közbeni és utáni időszakban is jelentős szerepünk volt európai szinten, mint a környező országok ellátására, a nagyrésztben magas termőképességekkel rendelkező területeink miatt. Mai európai mértékű termelési mennyiségben nem a legnagyobb szinten, de minőségben és vetőmag előállításban élmezőnyben vagyunk.

Mai viszonylatban kisebb részt vesz be a mezőgazdaság a bruttó hazai termelésben, hiszen a magyar nemzetgazdaság bruttó hozzáadott értékből, tehát a GDP-ből, 4,1 százalékkal részesedett a mezőgazdaság 2021-es felmérés szerint, míg a feldolgozó és a gépjármű ipar egyre növekszik, amik 22,5% és 10,7%-os értéken vannak.

Év	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	Bányászat, kőfejtés	Feldolgozóipar	Villamos energia, gáz, hőerő, légkondicionálás	Vízellátás, szennyvízgyűjtés, hulladékkezelés, hulladékégetés	Feldolgozóipar	Építőipar	Kereskedelem, gépjárműjavítás	Szállítás, raktározás	Szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás	Információ, kommunikáció	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	Ingatlanügyletek	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	Adminisztratív és szolgáltatástámogató tevékenység	Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás	Oktatás	Humánegészségügyi, szociális ellátás	Művelődési, szórakoztató, szabadidő	Egyéb szolgáltatás	Háztartások tevékenysége	Bruttó hozzáadott érték
2017	4,4	0,2	22,6	1,7	0,9	25,4	4,2	10,3	6,2	1,8	4,9	3,6	9,0	6,0	3,9	8,2	4,6	4,5	1,4	1,5	0,0	100,0
2018	4,1	0,3	21,9	1,6	0,9	24,6	5,1	10,5	6,1	1,9	4,9	3,5	9,4	6,2	3,9	7,9	4,5	4,5	1,5	1,4	0,0	100,0
2019	3,9	0,4	20,6	1,7	0,8	23,5	5,7	10,4	6,1	2,0	4,9	3,8	10,0	6,2	3,9	7,9	4,4	4,4	1,5	1,5	0,0	100,0
2020	4,0	0,3	20,5	1,6	0,8	23,2	5,7	10,8	5,8	1,3	5,2	4,0	10,3	6,4	3,4	8,1	4,5	4,8	1,3	1,2	0,0	100,0
2021	4,1	0,3	20,0	1,4	0,8	22,5	6,2	10,7	5,3	1,6	5,4	3,9	10,5	6,5	3,7	7,7	4,3	5,0	1,5	1,2	0,0	100,0

1. ábra: Magyarországi GDP-előállítás szerkezete, a gazdasági ágakhoz viszonyítva 2021-es felmérés alapján

Forrás: <https://fuggelek.foldrajzmagazin.hu/gazdasagi-jellemzok/gdp-eloallitas-szerkezete-magyarorszagon/>

A mezőgazdasági vállalatoknál mindig is fontos és volt és szerintem mindig fontos is lesz, hogy tanuljunk a múltbéli problémákból, ami akár évtizedekre, esetlegesen évszázadokra is visszatekinthető, hiszen rengeteg esemény, rengeteg feltörekvő probléma, veszélyforrás már megtörtént a múltban, és ezek a dolgok mindig is megismétlik önmagukat. Mind vállalkozásokon belül mind a közéletben, háborúk, katasztrófák, vírusok, betegségek kitörése, világválságok, amiket alapos történelmi áttekintéssel, a valóságot látva meglehet előzni.

A vállalatok nem képesek a gazdasági modelljüket változtatni, minden a jó régi megszokott módszerekkel, szokásos munkaeszközöket használnak, ezt az emberek hozzáállásában is lehet látni. Egy apró vagy közepes változtatással, itt például vetőmaghasználat, vetőmag fajtája, műtrágya használat, vetésforgó, vagy a mezőgazdasági munkamenetek megváltoztatásával, szimplán egy vállalkozás sokkal sikeresebb tud lenni.

Több nagyobb mezőgazdasági vállalkozás, termelői szövetkezet ment tönkre, vagy került csődközelbe az 2000-es évek közepénél közép Somogy megye területén. Juta környékén, amiről hallottam így akkor gyerekkoromban, akik a rendszerváltás során rengeteg földhöz jutottak hozzá és hatalmas gazdaságokkal rendelkeztek, rengeteg haszonállattal, hatalmas gépparkkal. Ennek ellenére a vezetői hozzá nem értés, a dolgozók túlhajtása, és alul fizetése miatt szűnt meg, és ezzel rengeteg munkahelyet, és így sok ember megélhetését kockáztatták. A gazdaságok nagyrésze nem tudott a precíziós gazdálkodáshoz azonosulni, a fejlődés a modern mezőgazdaság útján, elindulni, hanem mentek a saját megszokott gazdasági modelljük alapján.

A 2010-es évek jó eredményeket hoztak véleményem szerint a mezőgazdasági vállalatok terén, rengeteg támogatást tudtak a gazdák megpályázni, és sokan rengeteget fejlődtek az évek során, kezdtek befektetni a precíziós gazdálkodásba. Amivel nagyon sok költséget meg tudtak spórolni, hiszen a földterület apró részekre való felosztásával, hogy a föld, és a termesztett növény pontos igényeit tudjuk csak kielégíteni, és a tápanyagot a szükségletük szerint tudjuk kijuttatni és nincsen

így feleslegesen kijuttatott műtrágya, vetőmag, és járt munkaút, így üzemanyagot meg tudnak spórolni. Rengeteg új technikai újítás és fejlesztés van, ami sokat segít a gazdákon. Sok közepes méretű gazda, állami földeket is ki tudott bérelni.

Mostanában viszont az utóbbi évek legrosszabb időszakát éljük át, hiszen világgazdasági szinten nagy visszaesésben részesült a mezőgazdaság, nálunk Magyarországon is. Az utóbbi 4 év, míg a Covid-19 vírus okozta fertőzések a mezőgazdaságot annyira nem érintették, addig a 2022 februárjában elindított orosz-ukrán háború még mindig hatalmas, károkat okoz a mezőgazdasági vállalkozóknak. Legfőbbképpen a vezetőkre hárul, hiszen időnkben, a háború kezdetekor, még az se volt biztos, hogy a hazai műtrágya gyártáshoz, megjön-e a hatalmas áremelkedés keresztül ment gáz.

Megnövekedtek a vetőmag árak. A termény árak, pedig az Ukrajnából beérkezett gabona miatt voltak alacsonyak. A magas áron megvásárolt műtrágya, ami idén már negyed ennyibe kerül, az idei haszon a termelőknek, jó, hogyha nullára ki fog tudni jönni. Az állattenyésztés kapcsán, még rosszabb a helyzet. Hiába mentek le a gabona árak, az állatoknak az élősúly ára még aránytalanabban csökkent.

1.3 Vizsgálati célkitűzések

Célomnak és dolgozatom alapjának azt tűztem ki, hogy megvizsgáljam, milyen módon működik egy vállalkozás, hogyan operál egy ilyen gazdaság, olyan kritikus időszakban, mint a mostani. Fontosnak tartottam, hogy észrevételeim mellett megvizsgáljam, hogy milyen egy jó vagy esetleg rossz a vezető, és a vállalat irányításával kapcsolatban milyen meglátásaim és észrevételeim vannak, tanulni mindenféle esetből, hogyan kell döntést hozni egy lehetséges eseményben. A dolgozatom alapjának a szakmai gyakorlati idő elteltével, és az időszakos ottlétem alatt töltött gazdaságot szántam.

2. Irodalmi áttekintés

2.1 A vezetés jellemzése

A vezetés az a folyamat, amely során egy csoport vagy szervezet egy közös cél vagy célkitűzés felé inspirál és irányít. Ebbe beletartozik az a jelentős és fontos képesség, hogy befolyásolja, motiválja és felhatalmazza másokat, hogy teljes potenciájukat elérjék, és hatékonyan együtt tudjanak dolgozni a kívánt eredmény eléréséért. Minél nagyobb a szervezet, amit vezetni kell annál összetettebb, bonyolultabb a munkafeladat ezért a rendszer növekedésével a vezetők száma is nő. (Némedi János 2009)

A vezetés sokféle formát önthet. Formális szerepekben vezérigazgató vagy menedzser, az informális szerepekig, mint mentor például. Mivel a vezetés sokrétű feladat, azt is mondhatjuk, hogy a vezetés egyszerre szakma tudomány és művészet.

Szakma, mert manapság már a vezetést is tanítják, úgy, mint, bármilyen más szakmát. Sőt a napjainkban a vezetők képzésére az összes felsőoktatási intézmény hangsúlyt fektet. Mindenütt tanítanak a leendő vezetőknek olyan ismereteket is, amelyek a vállalat vagy a vállalati egységek vezetésében lesznek hasznosak számunkra. A már dolgozó vezetők számára pedig továbbképzéseket, tréningeket szerveznek, hogy jobban tudjanak ellátni bizonyos speciálisabb szakmai feladatokat.

Tudomány, mert az emberek már nagyon régóta foglalkoznak, a vezetés törvényszerűségeinek feltárásával, tapasztalataikat pedig megosztják egymással és ezekből elméletek keletkeznek. Ezekből az elméletekből pedig iskolák, irányzatok nőttek ki.

Művészet, mert csak néhány olyan vezető van, aki igazán magas színvonalon végzi a munkáját, egyszerre hatékonyan és mindenki meglegedésére. Az ő tevékenységük már egyfajta művészetének tekinthető. (Némedi János 2009)

2.2 Vezetési iskolák

A vezetést, mint tudományt a szakemberek már régóta tanulmányozzák. Mint a tudományt a szakemberek már régóta tanulmányozzák. mint más tudományokban, a vizsgálatok és a tapasztalatok alapján a vezetéstudományban, a vizsgálatok és a tapasztalat alapján a vezetéstudományokban, a vizsgálatok és a tapasztalat alapján a vezetéstudományban is kialakultak különböző irányzatok.

Az egyes elméletekben, és elvekben található közös vonások alapján különböző iskolákat, irányzatokat lehet megkülönböztetni. (Némedi János 2009)

A klasszikus irányzat ágai:	A modern irányzat ága:
☐ A klasszikus irányzat (taylorizmus)	☐ akcióközpontú vezetés
☐ emberközpontú irányzat	
☐ integrációs irányzat	

2.2.1 Taylorizmus

Az irányzat a 19-század végén alakult ki Friedrich Winslow Taylorról, aki az ipar termelékenységén igyekezett javítani, a munkaszervezés segítségével. A lényege az volt, hogy az egyes munkafázisokat meg kell tervezni, lépésekbe szedni őket, és így a munkás a leggyorsabb és leghatékonyabb módon tudja elvégezni a munkáját.

Taylor bevezette a technológus, normás, ellenőr, programozó munkaköröket, akik a lépések előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében vettek részt.

Lépései:

- a teljes feladatokat bontsuk önállóan végrehajtandó elemi feladatokra,
- munkahelyeket alakítsuk ki úgy, hogy az elemi munkák a legjobban és a leggyorsabban elvégezhetők legyenek,
- az elemi munkák elvégzésére alkalmas embereket kell felvenni,
- ezeket az embereket be kell tanítani az adott elemi feladatra,
- a vezetés ellenőrizze, hogy a munkások betartják-e a műveleti előírásokat,
- ha lehetséges, darabbérezést, teljesítménybérezést vagy csoportos bérezést használjuk.

2.2.2 Emberközpontú irányzat

Ez az irányzat a munkavégzés folyamatában a technikai tényezők szerepe mellett fontosnak tartja az emberi tényezőket is.

Jellemzői:

- a döntésekben széles részvétel, ne csak a vezető döntsön, hanem vitassák meg a problémát többen,
- a szervezet alapegysége a csoport (nem az egyes dolgozókkal foglalkozik, hanem kisebb csoportokkal),
- a szervezetet ne a vezetők tekintélye, hanem az egymás iránti bizalom tartsa össze, dolgozók kiemelt figyelmet érdemelnek, meg kell becsülni a dolgozót.

2.2.3 Integrációs irányzatok

Rendszerelmélet mag a rendszerek tanulmányozásával foglalkozik

A kontingencia elmélet: kimondja, hogy a vezetésnek és a szervezésnek nincsen kizárólagosan jó módszere. Más-más szituációkban különböző módszerek a hatékonyak. Ebből következik, hogy az egyes elméletek csak támpontot adhatnak a feladat megoldására, mert mindig az aktuális környezethez kell igazodniuk.

Új emberi viszonyok mozgalom: azzal a kérdéssel foglalkozik, az elmélet, hogy a vezetőknek milyen tényezőket kell figyelembe vennie ahhoz, hogy az általa vezetett intézmény a legsikeresebben működjön. Ezt McKinsey féle 7S modellnek nevezik, mert mind a hét tényező neve angolul „s” betűvel végződik.

shared vision – fő célok	strategy- stratégia	struckture- struktúra
system - rendszerek	style – vezetői stílus	staff- személyzet
skill – képességek		

- fő célok: azok a nézetek és koncepciók, amelyeket a szervezet közöl a tagjaival,
- stratégia: cselekvési terv a vállalkozásban,
- struktúra: a szerkezeti séma szerinti felépítés,
- rendszerek: jelentések és folyamatok,
- vezetői stílus: a szervezet kultúrája, a vezetői viselkedés jellemzője,
- személyzet: a legfontosabb szerkezeti csoport,
- képességek: a felső vezetők képessége, hogy mit csinálnak jól.

2.2.4 Akció központú elmélet

A három klasszikus irányzaton túl a mai gyakorlatban John Adair akció központú elmélete felel meg a valóságnak legjobban. E szerint az elmélete felel meg a valóságnak legjobban. E szerint az elmélet szerint a vezetőnek munkája során: ki kell elégítenie a feladat igényeit, az egyén igényeit, és a csoport igényeit. (Némedi János 2009)

A feladat igényei: a vezetőnek kell gondoskodni arról, hogy a beosztottak a munkát elvégezzék. Először meg kell határozni a célokat, a munkát. Eztán meg kell terveznie, hogy milyen módon lehet elérni a munkát. Ezután meg kell terveznie milyen módon, lehet elérni a kitűzött célokat, majd fel kell készíteni a dolgozókat a munka megfelelő módon és ütemben folyik-e, és ha szükséges, módosítani kell a terveken.

Az egyén igénye: a vezetőknek foglalkoznia kell a beosztottjaival, hogy azok megelégedetten végezzék a feladataikat. Törődnie kell a dolgozók személyes problémáival, biztatnia kell a beosztottjait. A jó munkát el kell ismernie. Törődnie kell az egyes dolgozók egyéni képességével, és ezek fejlesztésével, felhasználásával.

A csoport igénye: mivel az emberek általában nem egyénileg, hanem csoportosan végzik a munkájukat, a vezető feladata az is, hogy a megfelelő, egymással jól együtt dolgozó embereket ki válassza. Meg kell fogalmaznia a csoport iránti követelményeket, elvárásokat. Gondoskodnia kell, a fegyelem fenntartásáról, ehhez a csoporton belüli vezetőt nevezhet ki. Motiválnia kell a dolgozókat a munka elvégzésére.

2.3 Vezetési funkciók

A vezető a tevékenységeket a vezetői funkciók gyakorlásán keresztül látja el ezek (Fayol 1916):

- szervezés,
- szabályozás,
- ösztönzés,
- ellenőrzés,
- minősítés,
- nevelés.

A funkciók alkalmazása során egyik sem fontosabb mindig a másiknál, hanem ezeket, az adott helyzet, a szervezet struktúrája (külső belső környezete), valamint a vezető és a beosztottak személyisége befolyásolja, így mindig az adott szituáció befolyásolja, melyiket kell alkalmazni. Ezek a funkciók nagyrészt a vezető naponta gyakorolja is, hiszen valamely tevékenység még tervezés, szervezés vagy szabályozás stádiumban van még.

Minden vezetői funkció ellátásához szükség van a megfelelő információn alapuló döntésre, vagyis a cselekvési változatok, közötti választásra. Ha a vezető ezeket tudatosan alkalmazza, akkor célirányos tevékenységről tudunk beszélni. A vezetési funkciók ekkor összehangoltan és pozitívan fejtik ki egymásra a hatásukat. Ha a vezető ösztönösen dolgozik, akkor az egyek akkor a funkciók hatékonysága valamilyen formába érvénybe jut ugyan, de összehatásuk már kevésbé hatékony. Így nem lesz teljes hatással érvényesülve egyik funkció sem. (Némedi János 2009)

2.3.1 Tervezési funkció

A tervezés a vezetésnek az a funkciója, amelynek során a célhoz vezető utakat, lehetőségeket és eredményeket fogalmazza meg. ezeknek vannak főbb fázisai (Dobák Miklós és Antal Zsuzsa 2016):

- tájékozódás, információ szerzés,
- alternatívák kidolgozása,
- terv-döntés,
- részlettervek.

2.3.2 Szervezési funkciók

A szervezés az a funkció, amely a meghatározott cél megvalósítása érdekében a munkafolyamatok és azok végrehajtására hivatott szervezetek létrehozása, fejlesztése, működése rendjének tartalmi és formai előírására, a munkaerő a munka tárgya, a munkaeszköz és módszer optimális összehangolására irányul. (Dobák Miklós és Antal Zsuzsa 2016)

A vezetőknek szervezési funkciója gyakorlása során két fő tevékenységet kell ellátnia: az egyik saját munkájának racionális megszervezése, a másik a hozzá közvetlenül tartozó gazdasági egységek. Munkahelyek feladatainak megszervezését jelenti.

Ha a szervezési tevékenység tartalmát a szervezet céljainak függvényében vizsgáljuk, akkor a vezető szervezési feladatai a következők:

- folyamatok racionális kialakítása,
- a szervezetek létrehozása és fejlesztése,
- a szervezetek működésének formai és tartalmi kidolgozása,
- a termelési erőforrások, mint az ember, a gép vagy az anyagi eszközök optimális összehangjának megteremtése.

2.3.3 Szabályozási funkció

A szabályozás az a funkció, amelynek során a célirányos tevékenység érdekében a vezető eljárások szabályokkal, belső előírásokkal kordinált munkavégzést segíti elő. Ezen funkció gyakorlásával a vezető nagymértékben csökkenti a koordinálatlan tevékenységeket. Munkatársai részére aránylag hosszú távon világossá és egyértelművé teheti, hogy a bizonyos kérdésekben miképpen szükséges dolgozniuk.

A szabályozásnál fontos szempont, hogy összhangban legyen a felső vezetés szabályozásával. Ezen kívül lényeges még, hogy csak olyan módon szabályozzon a vezető, hogy az e merevítse le az aktív munkavégzést.

2.3.4 Ösztönzési funkció

A vezető ezen a funkciójának gyakorlása során mozgósítja, készíteti munkatársait a szervezeti célok elérése, a konkrét feladatok végrehajtása érdekében. Az ösztönzésnél döntő kérdés annak az elvnek a betartása, hogy az anyagi és az erkölcsi ösztönzők együttesen, egymással összhangban kerüljenek alkalmazásra.

2.3.5 Ellenőrzési funkció

Az ellenőrzési funkció lényege olyan visszacsatolás, amelynek során a vezető a tények megállapításával megalapozza az elemzési és értékelési tevékenységet. A vezető ellenőrzési funkciójában méri a koncepcióiak, célkitűzéseinek valóságos hatékonyságát:

- a feladatmeghatározás, utasítás előírás, szabályozás helyességét,
- a végrehajtó folyamatok, például: az emberek tevékenysége, eszközök, berendezések működésének megvalósulását,
- az eredményeket, a működés hatékonyságát
- a kitűzött feladatoktól és az előírt követelményektől való eltérést.

2.3.6 Minősítési funkció

A minősítési funkció célja az egyén munkájának, szakmai helytállásának megítélése, jelen pillanatban a vezetők esetében a vezetési alkalmasság.

A minősítés tisztázza a beosztott előtt a vezető véleményét személyiségéről és munkájáról. A folyamatos, rendszeres minősítés szolgált kiindulópontul az előléptetéshez, jutalmazáshoz, avagy elmarasztaláshoz. Alapja a pontoskövetelmény-rendszer, valamint a teljesítmények tárgyi rögzítése.

2.3.7 Nevelési funkció

A nevelés egy komplex fogalom. A felnőttek nevelésének, akárcsak úgy a gyermekek nevelésének fogamába beletartozhat mind az ismeretgyarapítás, oktatás, mind pedig a személyi tulajdonságok alakítása formálása. A munkahelyen a neveléscélja a leghatékonyabb munkavégzésre való felkészítés és a vállalkozás iránti pozitív magatartás, végső soron az elkötelezettség kialakítása.

A munkatársak számára a vezető magatartása viselkedési norma lehet. A minta modell való igazodás, az utánzási mechanizmus a beosztottakkal azonosulási hatást válthat ki a vezető iránt. Az emberek elsősorban azokat utánozzák, akiket valamilyen szempontból sokra tartanak, s azokkal azonosulnak, akiket kedvelnek, szeretnek és tisztelnek.

A vezetőknek minden megmozdulásában példázniuk kell a szó és a tettegységét. Így képes csak meggyőzően viselkedni a munkaerőre, munkafegyelmre vonatkozó követelményeket.

2.4 A jó vezető jellemzői

A hatékony vezetők képesek világosan kommunikálni, a víziójukat és érintetteket, megalapozni a bizalmat és kapcsolatot az alkalmazottjaival. olyan döntéseket kell hozniuk, amelyek összhangban vannak a céljaikkal, és alkalmazkodni a változó körülményekhez. Emellett képesek inspirálni a csapattagjaikat, hogy

vállalják a munkájukért a felelősséget, és inspirál, hogy együtt tudjanak működni másokkal, a céljaik elérése érdekében.

A jó vezető rendelkezik a következő tulajdonságokkal:

1. stratégia és tervező képesség: a jó vezető tisztában van azzal, hogy merre szeretne eljutni a vállalkozás, és milyen útvonalat szeretne követni ahhoz, hogy elérje a céljait.
2. rendelkezik egy ésszerű stratégiával, amelynek alapján határozottan irányítja az alárendelt munkásokat, és a vállalkozást a kitűzött cél felé irányítja,
3. kommunikációs készség: a jó vezető hatékonyan kommunikál, képes a csapatával tisztán és érthetően kommunikálni, és megérti, hogy a hatékony kommunikáció kulcsfontosságú a sikeres vezetéshez,
4. empátia és rugalmasság: A jó vezető az emberekre összpontosít, megérti az emberek motivációit és szükségleteit, és alkalmazkodik a változó körülményekhez. Rugalmasan kezeli a problémákat és megoldja azokat, ha szükséges,
5. értékrend és integritás: tisztességes, becsületes és integritást sugalló értékrenddel rendelkezik, és ezt a vállalkozás egészére kiterjeszti. Tiszteletben tartja mások véleményét, és tiszteli az embereket, akikkel együtt dolgozik,
6. felelősségvállalás: felelősség vállalás mindig egy fontos tulajdonság. A vezetőnek mindig vállalnia kell a döntései következményét, és képes határozottan cselekedni a kihívásokkal szemben. Előre tekint és megoldásokat talál a problémákra.

Összességében a jó vezető tisztséges, megbízható, hatékony és inspiráló. Rendelkezik a szükséges képességekkel és tulajdonságokkal, hogy a csapatával együttműködve, hogy el tudják érni a közös célokat.

2.5 Emberi erőforrás-gazdálkodás

A szervezetek fontos része a munkaerő hatékony szervezése és felhasználása. A munkaerő szükséges megszervezésekor a vállalatnak figyelembe kell vennie a minőségi, illetve mennyiségi szempontokat.

A szervezetek erőforrásait képezi az emberi tőke is, ide sorolható a munkavállalók képességei, tapasztalatai, kapcsolatrendszere, szaktudása, valamint motivációja. Ennek ellenére az emberi erőforrás jó néhány dologban eltér a többi erőforrástól, anyagi javaktól (Matiscsákné 2012):

- nem raktározható,
- önálló döntéseket hoz, amelyek hatással vannak a teljesítményre,
- nem képezi a vállalat tulajdonát,

- képes a megújulásra.

Az emberi tőke egy olyan kollektív érték, amely a szervezeti tagok tudását, képességét, élettapasztalatát és motivációján alapul.

Az emberi tőke erőforrás a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességek, szakszervezetek és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összegzése, a munkaerővel azonos értelemben használjuk.

Az emberi erőforrást azért menedzselik, hogy elérjék a vállalati célokat, legyen szó profit növekedésről, piaci részesedésről, nem pedig jóléti és hangulatjavító céllal. Ettől függetlenül részcélnak tekinthető a motivált, elégedett, munkavállalók jelenléte egy szervezetben, ugyanis nagyobb valószínűséggel produkálják a vállalat által megjelölt terveket.

Az emberi erőforrás menedzsmentet végző célja az az emberi munkavégzés eredményeként létrejövő hatékonyság és versenyképesség biztosítása a vállalat egészére nézve. Mindez elérése érdekében az alábbi részcélok alkotják:

- a rendelkezésre álló munkaerő szaktudásának és képességeinek hatékony felhasználása,
- jól képzett, erősen motivált alkalmazottak foglalkoztatása,
- a munkavállalók elégedettségét a lehető legmagasabb szinten kielégíteni,
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, példákat,
- támogatni az etikus elvek és gyakorlati magatartás megtartását,
- a vállalatok olyan módon történő rendszerezése, hogy az előnyös legyen az egyének,
- a csoportok, és a vállalat és tágabb közösség számára a munkavégzés minőségének megőrzése.

A humán erőforrás menedzsment legfontosabb tevékenységei részeit az 1. ábra foglalja össze.

Középpontban minden esetben a szervezeti céloknak optimális emberi gazdálkodási tevékenység helyezkedik el, ebből kifolyólag mindig a szervezeti stratégiában fogjuk megtalálni kezdőpontját.

Ennek alapján kialakítható a humán erőforrás irányító és kijelölő emberi erőforrás menedzsment stratégia.

A humán erőforrás gazdálkodás alap tevékenysége a munkakörelemzés. Ennek során a vállalat összeszervezi az általa végzett feladatok, azok végrehajtásának módját, sorrendjét, kivitelezését, a meglévő munkakörhöz tartozó érdeklődési köröket, valamint azok betöltéséhez elengedhetetlen kapcsolataikat. Ezt követően kialakításra kerülnek a munkaköri leírások, amelyek tartalmazzák az egyes munkakörökhöz tartozó feladatokat, hatásköröket, elvárt kompetenciákat, jártasságokat.

A munkakörtervezés a vállalkozás munkaköri struktúrájának felépítését foglalja magában.

A munkaerő állomány tervezése minden vállalat számára ismétlődő feladatként jelenik meg.

Ezen a tevékenység során a rendelkezésre álló munkaerő kapacitás, mind a mennyiségi és minőségi adatok összevetésére történik meg a célok eléréséhez szükséges munkaerő szükséglettel.

Az emberi erőforrás gazdálkodás legszélesebb körben ismert feladatai a munkaerő megszerzéshez, ösztönzéshez, valamint fejlesztéshez kapcsolódnak. A toborzás, kiválasztás feladatkörébe tartozik a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő felkutatása és megszervezése. A folyamat során az üres, megüresedő illetve újonnan kialakítandó munkakörökre próbálják bevonítani a potenciális jelölteket, majd közülük kiválasztani az új munkatársat.

Ezen kívül szükségszerű lehet a toborzás abban az esetben, ha az eddigi feladatokat tekintve következik be a változás azzal kapcsolatban, hogy újabb munkarendszerek létesülnek, illetve ezek megváltoznak vagy megszűnnek.

A munkaerő tervezés nem csak a munkaerőhiányra mutathat rá, hanem ugyanúgy a feleslegre is, melynek bekövetkezése leépítéshez vezet a vállalkozásnál.

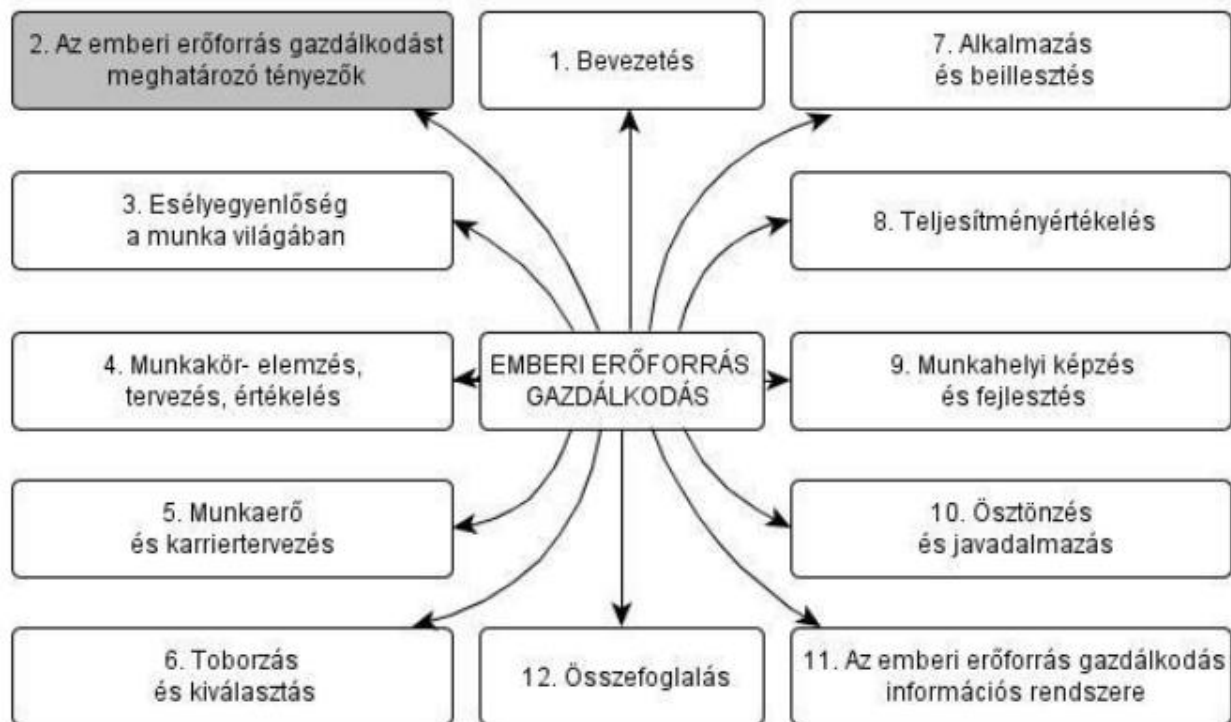
Fontos feladatként már a meglévő munkavállalók ösztönzése a szervezet sikereinek elérése, teljesítmény növelése, saját készségeik, és képességeik fejlesztésére, illetve előléptetésére. Az ösztönzés nem kifejezetten a bérezésre vagy jutalmazásra irányul. Ezzel összefüggésben beszélhetünk munkaerő-fejlesztéssel. A folyamat során a szervezet felkészíti a munkavállalót a jövőbeni célok eléréséhez szükséges ismeretekkel, képzések, tréningek kerete közt. Abban az esetben, ha ezt az egyéni karriercélokkal, akkor karriertervezésről beszélünk.

Az előzőleg felsorolt tevékenységek köréhez nélkülözhetetlen a munkakör-értékelés, valamint a teljesítmény értékelés elvégzése lehetővé teszi, hogy tiszta képet lássunk, a vállalaton belül az egyes munkakörök milyen fontossággal bírnak.

A vizsgálat során körvonalazódik ki melyek a kulcsmunkakörök, ezek magasabban pozícionálnak, így általában magasabb bérsávba sorolják ezeket. A munkakör- értékelés kizárólag egy adott munkakörrel foglalkozik, míg a teljesítményértékelés egy egyénnel foglalkozik.

Azzal, hogy egy adott munkavállaló mennyire képes eleget tenni a vele szemben felállított előírásoknak, illetve munkakör adta kihívásoknak. Az értékelés célja hogy rávilágítson a munkavállaló erősségeire és gyengeségeire, majd ezek segítségével fejlessze, ösztönözze a munkavállalót, vagy éppen alapot adjon a leépítésre.

A HR kontrolling feladata, hogy segítse a humánerőforrás menedzsment folyamatok, hatékonyságát és eredményességét, Ezzel kapcsolatban különféle kutatásokat és mutatószámokat használnak, hogy kézzel fogható adatokkal tudnák mérni a változásokat és rávilágítani a fejlesztendő területre.



2. ábra: az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezők témaköre a leckék rendszerében

Forrás: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás (2012)

2.5.1 Emberi erőforrás tervezés szintjei

A vállalati emberi erőforrás tervezés folyamata is az egyes tervek egymásra épülésével alakul ki. Összefoglalja azokat az alapelveket, amelyeket a vállalat a környezetével és munkatársaival kapcsolatban érvényesíteni kíván. Erre épül az emberi erőforrás tervezés három szintje: a humán stratégia, taktikai és operatív szint. Ez a három fokozat hierarchiát alkot abban az értelemben, hogy feljebb lévő szint keretet ad alatta elhelyezkedő szint keretet ad az alatta elhelyezkedő szint tervezéséhez.

A humán stratégia a vállalati, intézményi stratégia része, meghatározza a személyügyi funkciók tartalmát és súlyponti elemeit. A humán stratégia a vállalat hosszú távú fennmaradásának cél-, és eszközrendszere, számba veszi a vállalkozás mindazon humán adottságait, amelyektől hosszútávon, stabil piaci pozíciókat remélhet, illetve azokat a gyenge pontokat, melyek a fennmaradás szempontjából veszélyt, és a konkurenciának támadó felületet biztosítanak. Konkrét humán stratégiai célok a szervezeti küldetés alapján tudjuk megfogalmazni. (Matiscsákné 2016)

A humán taktikai tervezés tevékenységi szinten, azaz középtávon gondolkozik, megközelíthetőleg egytől három évig tartó intervallumban. Ezen a tervezési szinten minden humán erőforrás funkcióra egyenként készítünk iránymutatást, először a munkaerő biztosításának tervét készítjük el, ehhez hozzárendelve a szükséges kiválasztási kritériumokat és a módszereket. A meglévő munkaerő ösztönző rendszerének tekintetében az anyagi és az egyéb juttatások alkalmazásának egyénekre, csoportokra lebontott módszerét határozzuk meg. További súlyponti terület az értékelési rendszer kialakítása, kritériumai, folyamatai, valamint ezen a szinten jelenik meg a karriertervezés. Ugyancsak középtávú feladat a szervezetfejlesztés, a vezetési rendszer és az egyes emberek fejlesztési, képzési programjának elkészítése. A taktikai tervezés sok vállalatnál nem különül el, illetve hiányzik egy fázis. Magukat a stratégiai terveket gyakorlattá is alakítják.

Operatív szinten a humán erőforrások tervezésében gyakorlatok kialakítása az elsődleges azonnali válaszok a külső-belső kihívásokra. Az operatív humán tevékenységek legfontosabb eleme a végrehajtás tervezése és ellenőrzése. Havi, illetve negyedévi terveket készítünk, amelyek között kiemelkedő fontosságú a munkaerőterv megvalósítása, a tervezett ösztönzési rendszer működtetése, a teljesítményértékelés végrehajtása, a képzés és tréningek szervezése, hatékonyságuk elemzése, az egyes emberek megfelelő munkakörben való hasznosítása.

Humánpolitikának nevezzük eredeti értelemben az emberekkel kapcsolatos társadalompolitikai tevékenységek összességét. Napjainkban az eredeti értelmezéstől eltérően ez a fogalom leszűkült a szervezetek emberi erőforrásaival való gazdálkodás cél- és eszközrendszerére.

A humánpolitika átfogja, integrálja a személyzeti irányelveket, munkaerőterveket. Két nagy területe a fizetési és a foglalkoztatási feltételekre vonatkozó irányelvek például, munkaértékelés, anyagi ösztönzés, nem pénzbeli juttatások), és a munkaerőhöz kapcsolódó irányelvek, mint például a tervezés betanítás és felvétel.

Az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységeiknek többsége nem a stratégia, hanem a humánpolitika kialakítására irányul. A politika a jövőbeli tevékenység mikéntjének meghatározására irányul. A politika keretet ad a cselekvésekhez, amelyet az egyes emberek saját belátásuk szerint alkalmaznak döntéseik során.

Sajnálatos módon a személyügyi gazdálkodást hazánkban nem alapozza meg érdemi és szakszerű többszintű emberi erőforrás tervezés. Humánstratégiai tervvel általában nem rendelkeznek a szervezetek, az operatív emberi erőforrás terv pedig többnyire nem teljes körű, hanem a soron lévő feladatokat rögzíti. (Matiscsákné 2012)

2.5.2 A munkaerő tervezésének célja és folyamata

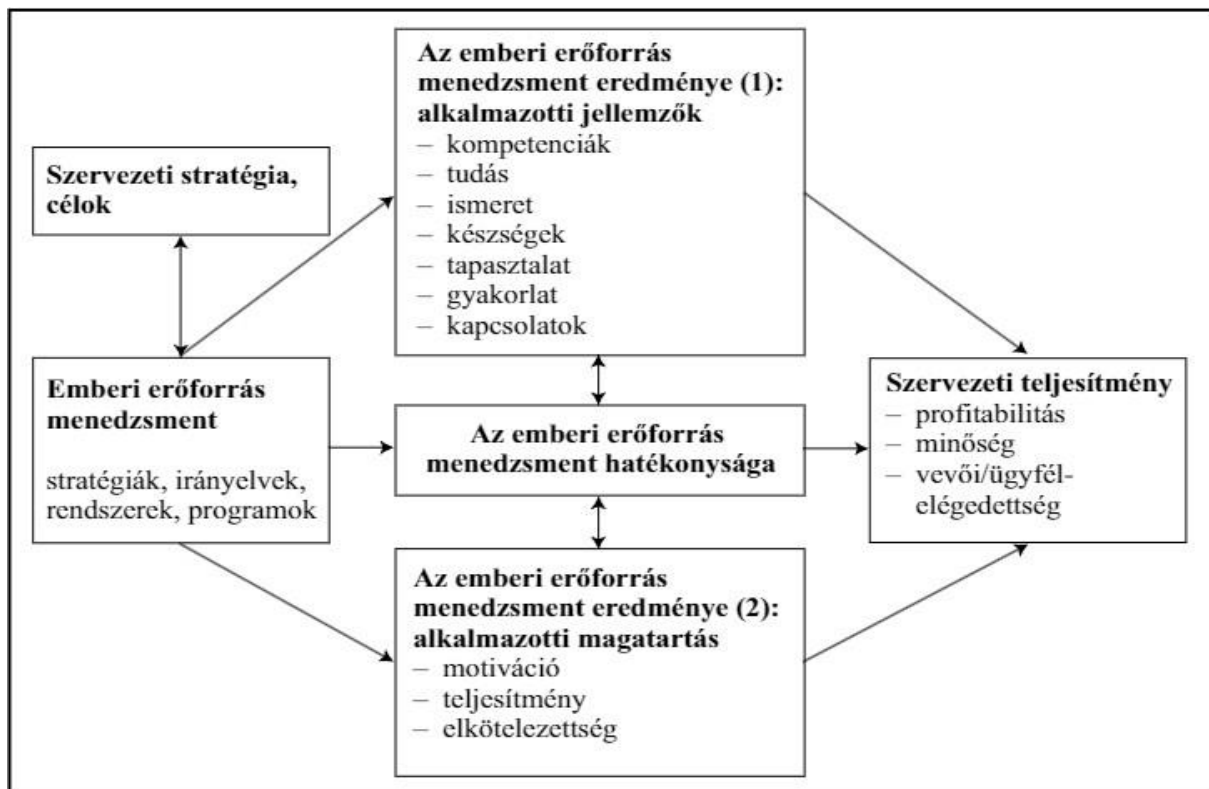
A munkaerő tervezés tevékenységének középpontjában a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú, összetételű és felkészültségű alkalmazott megfelelő időben történő biztosítása áll. A munkaerő- vagy létszámtervezésnek ki kell szolgálnia a szervezet stratégiai és operatív céljai elérését, az ezekhez szükséges erőforrások biztosítását úgy, hogy eközben igazodnia kell a külső környezet kihívásaihoz, valamint a belső környezet adottságaihoz és szervezet versenyképességét befolyásoló tényezőköz.

A munkaerő tervezés három elemzési és döntési fázist magába foglaló elemre különíthető el, mégpedig a munkaerőigény előre jelzésére, a munkaerő-kínálat előre jelzésére és az esetlegesen mutatkozó eltérések felszámolását megoldó akciótervezésre. A munkaerő tervezés a múltbeli adatokon és a jövőbeli elképzeléseken alapul. Stabil környezetben kisebb a jelentősége, míg a gyors változások idején megnő a szerep.

Munkaerő tervezésének az előfeltétele az emberi erőforrás iránti szükségletek meghatározása, ezt az elvárt szakértelmük szabja meg, és a szükséges létszámuk a munkavállalóknak. Az emberi erőforrás tervezés jelentheti akár a munkavállalói létszám csökkenését, ha, a szolgáltatások iránti kereslet visszaesik. (McKenna)

A munkaerőterv kialakításának legfontosabb szempontjait, az 5M-el jelenhetjük ki:

- a megfelelő embereknek,
- a megfelelő időben és helyen,
- a megfelelő cselekvési szabadsággal,
- a megfelelően a vállalkozás igényeinek,
- a megfelelően ellátott munkát kell végezniük. (Juhász és Matiscsákné 2013)



3. ábra: az emberi erőforrás menedzsment közvetlen és közvetett hatásai.

Forrás: Karoliny Mártonné Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv

2.5.3 Munkaerő jellemzése a mezőgazdaságban

Gazdasági megközelítésben a humán erőforrás nem más, mint a munkavállalók szakismerete és a munkavégzőnek a képessége, amely strukturálva helyezkedik el a munkamegosztásban. Különleges jelleggel bír az ember, mint a termelési tényező a szervezeten belül, pedig effektív közreműködésnek hiányában nem érhető el a vállalati cél, sőt mindenek mellett a többi erőforrás alkalmazása sem. A munkaverő alapvető vállalati erőforrás.

A humán erőforrás menedzsment küldetésévé vált, hogy olyan motiváló struktúrát és üzemeltetési körülményt alkosson, amellyel feloldható munkavállaló és a vállalkozás célja és a többi belső alanyközi ellentét. A mezőgazdaságban, a termelői szekcióban, nem mindig legmegérthetőbb és legnagyobb kommunikációs képességgel rendelkező emberek dolgoznak, ezért fontos, mint vezetőként minden egyes munkavállalót alaposan meg kell ismerni, és a legfelelőbb, személyiségre és képességre való munkát neki szolgáltatni.

2.5.4 A munkaerő tervezése, díjazása, és a jövedelem tervezése

A tervezés a munkaerő felmérésével, és meghatározásával indul, nem elég meghatározni a mennyiséget és a minőséget, és az elvégzendő feladatot, hanem a munkaszervezés módját és a meglévő tárgyi feltételeket is. Ennélfogva igen összetett tevékenység, mert a mezőgazdasági termelésben a munkaerő szükséglet hatalmas ingadozásokat produkálhat. Általában egy évre előre tervezik, jellemzően területenkénti bontásban, a termelési felépítésnek köszönhetően. Rendszerint feltevődik a biológiai határidők és a munkanorma meghatározásának kérdése. A határidők kötöttek, mint például a vetési és az aratási idő. Így tehát a munkanormákat pedig egy átlagos munkavállaló átlagos munkafeltételeit kell figyelembe venni. (Matiscsákné 2016)

A munkadíjazást a munkaerő fedezet figyelembe vételével és a munka teljesítményének a mérési adatai alapján tudjuk kialakítani. Maga a munkadíjazás a legfontosabb vállalati eszköznek tekinthető, hiszen arra ösztönzik a munkavállalót, hogy a képességeihez mérten a lehető legjobb teljesítményt nyújtsa. A szervezeti bérpolitika foglalkozik a bérek és személyi költségek gazdálkodásával, melynek során a munkavállalókkal szembeni követelmények és hatékonyság egységesítésével legeredményesebben alkalmazza a humán erőforrásokat.

2.6 Toborzás

2.6.1 A toborzás meghatározása, célja és folyamata

A toborzás célja az, hogy megüresedő vagy létesítendő. új munkaposztokra potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése.

A munkaerő-toborzás fogalma alatt mindazon tevékenységeket értjük, amelyek megfelelő számú, képességű jelentkezők megszerzésére irányulnak, tehát potenciális munkavállalók vonzása egy adott álláshelyre, pozícióra.

A toborzás előfeltétele, hogy egyrészt legyenek üres, megüresedett vagy új álláshelyek. Általában nem mindegy, hogy a szervezet milyen régóta betöltetlen állásra keres jelöltet. Hiszen, ha megüresedett munkaposzt feladatait, általában szétosztják, a dolgozók között.

További feltétele a toborzásnak a munkaköri követelmények meghatározása, általában ez a munkaköri leírást jelenti. Hiszen ha egy pozícióra keresünk valakit, akkor tudnunk kell, kit és mivel kell keresnünk, milyen végzettséggel, szakképzettséggel, tudással, szakmai, esetleg vezetői gyakorlattal, személyes jellemzőkkel bírjon az illető.

A szervezet üzleti vagy stratégiai tervében megfogalmazott feladatokhoz szükséges munkaerőt kell a rendelkezésre álló munkaerő-állományhoz viszonyítani. A munkaerőkapacitás kihasználásának elemzése, tervezése határozza meg, hogy a toborzásra sor kerül vagy sem.

2.6.2 Toborzás módjai

A toborzás módját nagymértékben határozz a cég stratégiája és a részstratégiának összeegyeztethetősége. Ha például a szervezet versenysztratégiája költségcsökkentő stratégia, akkor a humánstratégiába gyakran azt tapasztaljuk, hogy a cég elsősorban a munkaerő költségek csökkentésében érdekelt, próbálja a munkaerőszükségletét a szervezeten belülről kielégíteni. Szemben egy kielégítő versenysztratégiánál, ahol a humánstratégia a munkaerő hatékony kiaknázását, hasznosítását mutatja, és ha szükséges, akkor akár külső munkaerőpiacról is szerez be jól, és magasan képzett munkaerőt. Munkaerő biztosítható belső (cégen belüli) és külső (cégen kívüli forrásból). (Matiscsákné 2016)

Kétféle toborzási stratégiát különböztethetjük meg, újító és állapotmegőrző stratégiát (Kóvári 1991).

Az újító toborzási stratégia célja, hogy a meglévő munkaerőállomány szerkezetét megváltoztassa. Ez irányulhat kor, nem iskolai végzettség szerinti megváltoztatásra. De az újító stratégia célja lehet az is, hogy új szemlélet kerüljön a cégbe, például olyan vezetőt hoznak be céghez, akinek más a vezetési felfogásam vezetői stílusa, így a munkatársak szemlélete is megváltozhat, gyakran tapasztaljuk, hogy ez a friss szemléletmód hatékonyságnövekedést eredményez a cégekhez. Ez a stratégia sok pályázót kíván vonzani a céghez az adott pozícióra annak érdekében, hogy minél szélesebb körből lehessen munkatársat választani.

Az állapot megőrző toborzó stratégiát folytató cég célja, hogy a munkaerő szükségletét lehetőleg belső forrásból elégítse ki, azaz nem törekszik újításra sem a cég munkaszerkezetét, sem pedig a szemléletét illetően.

	Újító stratégia	Állapotmegőrző stratégia
A keresés forrása	elsősorban külső forrásból vonz jelentkezőket	a cég a tágran vett belső piacra támaszkodik, alig toboroz a külső piacon
A keresés jellemzője	intenzív és módszeres keresőtevékenységet folytat, az információgyűjtés és a toborzás teljes eszköztárát beveti	nem folytat módszeres kereső tevékenységet, néhány toborzási eszközt használ csak
Pályázók száma	a cég igyekszik annyi pályázót vonzani, amennyit csak lehetséges	zárt közösséget céloz meg, szűk kört vonz

3. ábra: Újító és állapot megőrző stratégia

Forrás: Matiscsákné Lizák Mariann: Emberi erőforrás gazdálkodás (2016)

Az erős munkaerőpiaci pozícióval rendelkező cégek, előnyös vállalati képpel rendelkeznek. A munkaköri követelményprofil meghatározása után, amelynek során tisztázni kell, hogy az egyes munkakörökhöz milyen jellemzők kapcsolódnak, a személyügyi szervezet megkezdzi azon emberek felkutatását, akik betölthetik az adott munkakört. (Lévai – Bauer 1996)

Munkaköri keresés előfeltételei:

- munkakör célja,
- a munkaköri feladatok,
- a felelősségi kör,
- a hatáskör,
- a munkaköri eredmények,
- munkaköri kapcsolatok,
- munkaköri elvárások és követelmények.

2.6.3 A belső toborzás módja

A belső forrásból történő toborzás azt jelenti, hogy a cég a meglévő munkaerő állományból kívánja betölteni az üres, megüresedett, vagy új álláshelyet, azaz nem lép ki a munkaerőigénnyel a nyílt munkaerőpiacra, hanem bentről keres munkaerőt. (Matiscsákné 2016)

Belső toborzás eszközei:

- átszervezés, átcsoportosítás,
- visszahívás, újra alkalmazás,
- szervezeten belüli pályáztatás,
- szervezeten belüli képzés,
- faliújsági hirdetés,
- életpálya tervezés.

A belső forrásból történő toborzás előnyei:

- A beszerzés költségei és időigénye jelentősen kisebb, mint a külső forrásból beszerzetteknél.
- A környezet megismerésére sem kell annyi időt és energiát fordítani, ismertek mind a szervezet, mind a kollégák sajátosságai.
- Kisebb a kockázat az ismertség miatt.
- Ösztönzőleg hat, ha a szervezeti tagok látják az előrelépés lehetőségeit.
- Tartható a kialakult bérszint.
- A képzés kifizetődik az által, hogy a munkavállaló a vállalatnál marad.

A belső forrásból történő toborzás hátrányai:

- Szűkebb választási lehetőséggel kell szembenézni.
- Magasabbak a továbbképzési költségek.
- A szervezeti vakság hatalmas károkat okozhat (elfogultság).
- Kialakult belső „összefonódások”.

2.6.4 Külső toborzás módja:

A külső forrásból történő toborzás azt jelenti, hogy a cég a külső, nyílt munkaerőpiacról szerezi be a munkaerőt. A külső források igénybevétele elkerülhetetlen például akkor, ha a cég gyors növekedési szakaszba kerül, hiszen ilyenkor nagy mennyiségű munkaerőt kell kapacitásbővítés tükrében felvennie. Ha

a cég újító stratégiát folytat, azaz meg kíván újulni akkor is külső munkaerőre van szüksége, hiszen ilyenkor új képességek, készségek, vezetési- és munkakultúra megszerzésére törekszik. (Matiscsákné 2016)

A külső toborzás eszközei:

- személyes kapcsolatok, és szájhagyomány,
- internet, a honlap, a közösségi háló,
- iskolákkal történő kapcsolattartás,
- együttműködés szakmai szervezetekkel, érdekképviselletekkel,
- állásbörze, nyílt (toborzási napok),
- munkaerő-közvetítés és –kölcsonzés, az on-site menedzsment a try and hire
- interaktív hirdetés keresés,
- újság- és egyéb hirdetés, a pályázat,
- a saját adatbank.

A külső forrásból történő munkaerő toborzás előnyei:

- Szélesebb választási lehetőség nyílik a munkaerő beszerzésre.
- Alkalmazása rendszerint azonnal megoldja a cég munkaerőgondját, mivel nem kell ki-, át-, továbbképzés.
- Az újonnan érkező munkavállaló egészséges rivalizálást válthat ki.
- Új szemlélet, képességet, készséget hoz a szervezetbe.

A külső forrásból történő munkaerő toborzás hátrányai:

- Nagyobb a rizikó, hiszen nem ismerjük a jelöltet.
- A keresés és alkalmazás költségigényesebb.
- Az új munkavállaló beilleszkedése hosszabb, hiszen a szervezet nem ismeri a munkavállalót, és ez megnehezíti a kezdeti szakmai problémák megoldását, emberi konfliktusok adódhatnak az új és régi munkavállalók között.
- A dolgozók motiváltsága csökkenthet, ha például azt veszik észre, hogy a magasabb pozíciókat kívülről töltik be, így nincs előrejutásra lehetőség. (Matiscsákné 2016)

2.7 Motiváció fogalma és meghatározása

Az emberi erőforrás gazdálkodás egyik legfontosabb részterülete a hatékony és ösztönző javadalmazási rendszer. Egy méltányos javadalmazási és ösztönzési rendszer megalkotása és működtetése, egyik a legösszetettebb feladatoknak, amellyel az emberi erőforrás menedzserek szembekerülnek. A szervezeti célok sikere jelentős mértékben függ az alkalmazottak munkájuk iránt tanúsított elkötelezettségétől. Ezt azonban a szervezet csak akkor remélheti, ha a munkavállalóinak az erőfeszítéseit és teljesítményét megfelelően értékeli. Egy szervezet kompenzációs, javadalmazási, illetve ösztönzési rendszerének elsődleges célja, hogy a teljesítmény és a kompenzáció közötti kapcsolatot az anyagi lehetőségen belül megfelelően kezelje. Ehhez pedig annak ismerete szükséges, hogy milyen tényezők motiválják, ösztönzik a munkavállalók teljesítményét.

Magának a motiváció fogalma pszichológiai meghatározás szerint az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készteti, hogy meghatározott módon viselkedjék. A pszichológusok szerint el kell különíteni a motiváció és a motiválás fogalmát.

Motiváció alanya az egyén. A motiváló, aki hatni tud másokra és ösztönzéssel segíti, támogatja az egyént céljai elérésben. A motiváció belső késztetés, a motiválás pedig külső ösztönzés.

A „belső” motiváció a motívum az, ami a viselkedést energiával látja el, irányítja vagy fenntartja. A belső motívum oka nagyon különböző, egyénként más és más lehet. A „külső” motiváció olyan ösztönző eszközök összessége, amelyek az egyénben addig még kielégítetlen vagy új szükségleteket támasztanak, tehát az egyén motívumaira hatnak.

A vezetéseleméleti szakirodalom a motiválás vezetési tevékenységet jelent, amelynek során a vezető másokat olyan cselekvésre készítet, amik a szervezeti szinten elvárt eredményekre vezetnek. Ebben az összefüggésben mondhatjuk azt, hogy a vezető motiválja, ösztönzi a munkatársait. (Armstrong-Murlis 2005)

2.7.1 Munkahelyi motiváció

A munka alapú motiváció is számos tényezőtől például, életkortól, nemtől, képzettségi színvonalától, családi állapottól, kulturális és szociális környezettől, a szervezetben, a belső munkaerő-piaci szegmensben, a munkaköri hierarchiába elfoglalt helyétől függ. A munkavállaló saját elképzeléssel, prioritással rendelkezik, hogy mit szeretne elérni a munkája révén. Szervezetnél eltöltött idő múlásával egyre nyilvánvalóbbá válik számára, hogy munkahelye mennyiben felel meg az elvárásainak. Az egyének szükségletei és a hozzájuk kapcsolódó célok annyira különböznek egymástól, hogy nehéz megmondani, hogy egy-egy ösztönző, vagy ösztönzési, javadalmazási,

kompenzációs rendszer miként fogja befolyásolni az egyén magatartását. (Armstrong – Murlis, 2005)

2.7.2 Motivációtartalom elmélet

A motivációtartalom elméletek kifejezetten az alapvető emberi szükségletekre, a motiváció tartalmára (igényekre és célokra) összpontosítanak, melyek a viselkedést befolyásolják. (Matiscsákné 2016)

Motiváció tartalom elméletek:

- Maslow szükséglet-hierarchia motiváció elmélete.
- McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete.
- Alfeder háromlépcsős motivációs elmélete.
- Herzberg kéttényezős motiváció elmélete.

Maslow szükséglet-hierarchia motiváció elmélete: (Matiscsákné 2016)

1. **fiziológiai szükségletek:** a piramis alapját alkotja. Alapvető élettani, fizikai és biológiai szükségletek úgy, mint a táplálkozás, a víz, a természet viszontagságaitól való védelem, lakhatási lehetőség.
2. **biztonság iránti szükségletek:** az első szint fenntarthatóságát a biztonsága, melynek feltétele a biztos munkahely, a megélhetéshez szükséges jövedelem, a biztonságos élet- és munkakörülmények.
3. **közösség iránti szükségletek:** ide tartoznak a szeretet, a társadalmi, szociális szükségletek, a különböző személyközi kapcsolatok iránti vágy. Ezek a szükségletek az emberi viselkedéstől elválaszthatatlanok, hiszen az ember egy társas lény, szüksége van a visszajelzésekre, megértésre.
4. **megbecsülés és elismerési szükségletek:** igény mások elismerésére, olyan visszajelzésre, amely alapján megbecsültnek érezheti magát az ember, ami segít a pozitív énkép kialakulásában, mint például: önbizalom, jó hírnév, presztízs, rag fontosság.
5. **önmegvalósítás iránti szükséglet:** az önmegvalósítás a belső adottságok, képességek érvényesítésére, kibontakoztatására és fejlesztésére irányuló motiváció. Az önmegvalósításra törekvő embernek a munka nagyon fontos, amit nem egy szükséges dolognak tekint, hanem olyannak, ami által teljesebb lehet.



4. ábra: Maslow szükséglet hierarchia piramis

Forrás: <https://brandbook.hu/>

McClelland Kapcsolat - teljesítmény-hatalom elmélete:

McClelland elméletét vezetők körében végzett kutatásai alapján fejlesztette ki. Három szükségletet tartott fontosnak:

- **Kapcsolat szükséglet:** elfogadottság és szeretet iránti vágy, hangsúly a személyek közötti kapcsolatokon.
- **Teljesítmény szükséglet:** a sikerre, célélérésre való törekvés. Akire ez, jellemző az szereti a kihívást jelentő, személyes felelősséget kívánó helyzetet.
- **Hatalom szükséglet:** a másokra gyakorolt hatás, befolyás, mások feletti irányítás vágya. Kedvelik a versengést kívánó helyzeteket, a konfrontálódást.

Ezen szükségletek mértéke egyénenként változó. Van, akinek a teljesítmény, van, akinek a kapcsolatok, míg másoknak a hatalom a domináns szükséglet. ezek a motivációk a vezetés különböző szintjein különböző fontossággal bírnak. (Armstrong 1991)

Aldefer háromlépcsős motivációs elmélete:

A Maslow-i rendszerhez hasonló, de annál egyszerűbb motivációs struktúrát ismert fel egy kérdőíves felmérés eredményei alapján. Kutatásaira alapozva három szükségletet határozott meg: létezés, kapcsolat és a fejlődés.

Létezés szükséglet alatt az alapvető fizikai és biztonsági szükségletet érti.

A kapcsolat a szeretet és elismerés, a társas kapcsolatok iránti szükségletet jelenti.

A fejlődési szükséglet megfeleltethető a Maslow-i elismertség és önmegvalósítás szintjének. (Armstrong 1991)

Herzberg kéttényezős motivációs elmélete:

Herzberg a munkával való elégedettséggel kapcsolatos kutatási tapasztalatai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a dolgozók ösztönzésére használt módszerek nem mindegyike motivál. Más tényezők hatnak a dolgozók elégedetlenségére és más tényezők az elégedettségére. Elmélete szerint két különböző tényező csoport van.

- Az egyik tényezőcsoport az elégedettség forrása az úgynevezett motivátorok, melyek eredményesen motiválják az egyént magasabb rendű teljesítményre és erőfeszítésre. Ezek a motivátorok mint belső tényezők a munkához kapcsolódnak, ilyenek például a végzett munka tartalma, a felelősségvállalás az önmegvalósítás, a fejlődés, illetve a karrierlehetőség.
- A másik tényező csoport az úgynevezett higiéniai tényezők. Ide tartoznak olyan külső motivációs tényezők, mint a fizetés, a munkafeltételek, a státusz, a vezető-beosztott viszony, vagy a munkahely biztonsága. Meglétük nem eredményez elégedettséget, hiányuk viszont elégedetlenség forrása. (Armstrong 1991)

3. Anyag és módszertan

A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra. A vezetéstudományi kutatások területén gyakran használt módszer, különösen elégedettség, életminőség, munkahelyi stressz, és a bérezés területén. Előnye, hogy könnyen kivitelezhető, kevésbé terheli a megkérdezettet, meg megfelelően szerkesztett és kitöltött kérdőívek releváns információkat szolgáltathatnak a kutató számára. Hátránya pedig a kutató és a megkérdezett szubjektivitása, és az őszinteség esetleges hiánya.

A kérdőív szerkesztésének első lépése a szükséges információk körének meghatározása a kutatási céloknak megfelelően, majd a kérdések logikailag és tartalmilag összetartozó csoportokba rendezése. Döntést kell hozni a kérdezés típusáról és a kérdőív típusáról, majd meg kell, fogalmazzuk magukat a kérdéseket. Az információk körének meghatározásában a konceptualizálás és az operacionalizálás folyamata nyújthat segítséget.

A kérdezése módja alapvetően meghatározhatja a kérdések sorrendjét, felépítését és megfogalmazását. A kérdőívet kitöltő személy alapján beszélhetünk kérdezőbiztos általi lekérdezésről, amikor a kérdező teszi fel az előre megfogalmazott kérdéseket, szükség szerint értelmezi azokat és rögzíti a választ. Az önkitöltős formánál a megkérdezett maga olvassa el, értelmezi és válaszolja meg a kérdéseket. Telefonos kérdezés során az interjúalany otthonában, munkahelyén vagy mobiltelefonján hívja fel a kérdezőbiztos. Interneten keresztül történő kérdőív lekérdezést a segített kérdezések közé soroljuk, mivel a programozás lehetővé teszi, hogy a hibás válasza, válasz hiányra figyelmeztessük a kérdezetet.

Saját vizsgálatom során az önkitöltős formát alkalmaztam. Vizsgálatom idejét a megbeszélte időpontban Augusztusban voltam. Adatok és anyagok pontosítása miatt voltam idén tavasszal is a gyakorlati helyemen. A 12 darab kérdésemet kinyomtatott formában adtam oda a munkavállalóknak, egy előre megbeszélte hétfői időpontban. A vállalat vezetői, kivételével mindenkinek adtam a kérdőívbe. A műszak kezdésekor, a telephelyen a dolgozók nagyrésze megtalálható volt, a telephelyen a munkagépes dolgozók és az irodai munkások. A szárítósokhoz ki kellett mennem és nekik adnom a kérdőívet. Valaki ott abban az időpontban kitöltötte, valaki nap végén adta oda, valaki csak másnap. 12 kérdésemre egy 1-től 5-ig tartó állományban adtam válaszlehetőséget, amiből az „1” a nem érték egyet, az „5” pedig a teljes értékben egyet érték. A kiadott kérdőívek összegyűjtésének után tudtam az adatokból dolgozni.

A vizsgálatom alapjául a Zöld Mező 2000 Kft.-t választottam, mivel ismeretes voltam a vállalkozásban, hiszen édesapám is ott dolgozik, és sok mindent jót hallottam csak tőle, és leírni vállalat vezetői tevékenységét, menetét, mindennapi működését. Személyes tapasztalat szerzés miatt megfigyeltem magát a vezetőt, vezetői hozzáállást, hogy kialakítsak egy jó hasonlatot egy ideális vezetőkép kialakításához, a jövőm tekintetében.

Somogy megyében, a Magyaregres környéki földeken gazdálkodik a Zöld Mező 2000 Kft., az egész család közreműködésével. A területeik nagy része a település közelében található, rendelkeznek még földekkel Alsóbogát, Hetes és Kaposfüred irányában is. A gazdálkodás közel 1300 hektáron folyik részben saját tulajdonú, részben bérelt földeken, amelyre mind őszi és tavaszi vetésű növények is termesztésre kerülnek, búza, árpa, tritikálé, repce, bíborhere, kukorica, napraforgó, és lucerna. A vállalkozás nagyobb részben növénytermesztéssel foglalkozik, de tenyészállatot is állítanak elő Limuosin szarvasmarhákkal. Korábban volt jelentős sertésállomány is, de ez az utóbbi időkben megszűnt, a takarmányárak, egyre jelentősebb növekedésével. Maga a vállalkozást 1999-ben alapította meg Kozári Tibor, aki a vállalat termelés vezetője és a felesége Kozári Tiborné, aki pedig a cég ügyvezetője. A cég nem adta át a fizetési adatokat, ezért azoknak utána kellett néznem. A tavalyi éves nettó árbevétel 1.823.744.000 ft.

Az adatok pontosítása érdekében tavasszal visszalátogattam a vállalkozáshoz. Megkérdeztem a vezetőséget, hogy mi is változott az utóbbi eltett időben. Kérdésekre a következő választ kaptam.

Az elmúlt időszakban lezárult 2 darab pályázat, aminél már megvolt az elszámolás és az ellenőrzés is.

Az első pályázat a mezőgazdaság digitális átállásához kapcsolódó precíziós fejlesztések című pályázati felhívásban történt, így lettek pályázva új gépek, amikkel bővül a gazdaság gépparkja. 2 darab Fendt 314 Vario, Horsch Pronto 6 DC gabona vetőgép, Horsch Leeb 4AX vontatott permetezőgép, Garford Robocrop sörközművelő kultivátor. Az előzőkhöz szolgáltatás vásárlása 5 évre, az Agrovir szolgáltatáscsomag. Valamint az Axiál szolgáltatáscsomag, georeferált zóna talajmintavételezés, bővített talajlabor vizsgálat, zónázás, távérzékelési adatok beszerzése, szaktanácsadás, MAXIMAP farmmenedzsment szolgáltatás, MaxiNet RTK korrekciós jel, szintén 5 évre.



9. fénykép: Horsch Pronto 6 DC gabona vetőgép

Forrás: saját készítésű kép

Terménytárolók, szárítók és tisztítók fejlesztésének támogatása című pályázati felhívásban is lettek vásárolva gépek, mint például, Kramer KT457 teleszkópos rakodógép. Terményszárító felújítása, magtisztító és rostacserével, illetve új betároló kiépítése 4-es tárolóhoz.

A pályázatok intenzitása 50%-os. A 2 pályázatos eszközökön és gépeken kívül egyéb beruházás és gépvásárlás nem történt a megnövekedett anyag árak miatt, valamint a nagyon alacsony felvásárlási árak miatt. Az ukrán helyzet nagymértékbe rányomta a bélyegét az utóbbi 1 évre. A terményeket nehezen lehet értékesíteni, ha meg is veszik, a vállalkozásnál tárolják, mert nem tudják azonnal szállítani. A műtrágya árak viszonylag normalizálódtak, 100-130 ezer forintos tonnánkénti árak van jelenleg. De ez is magasabbnak mondható a korábbi évekhez képest. A vetőmag és a vegyszer árak pedig állandóan növekednek.

Bérezési szempontból az alapvető szakmunkás minimálbér megnövekedett, ami nettó 212 790 ft. Az órabérek pedig maradtak a 2200ft-on.



10. fénykép: Horsch Leeb 4X vontatott permetezőgép

Forrás: saját készítésű kép

4. Saját vizsgálat

4.1 A vállalat jellemzői

Somogy megyében, Magyaregres környéki földeken, az egész családtagokat és növényorvost beleszámolva 14 fő közreműködésével működik a Zöld mező 2000 Kft.

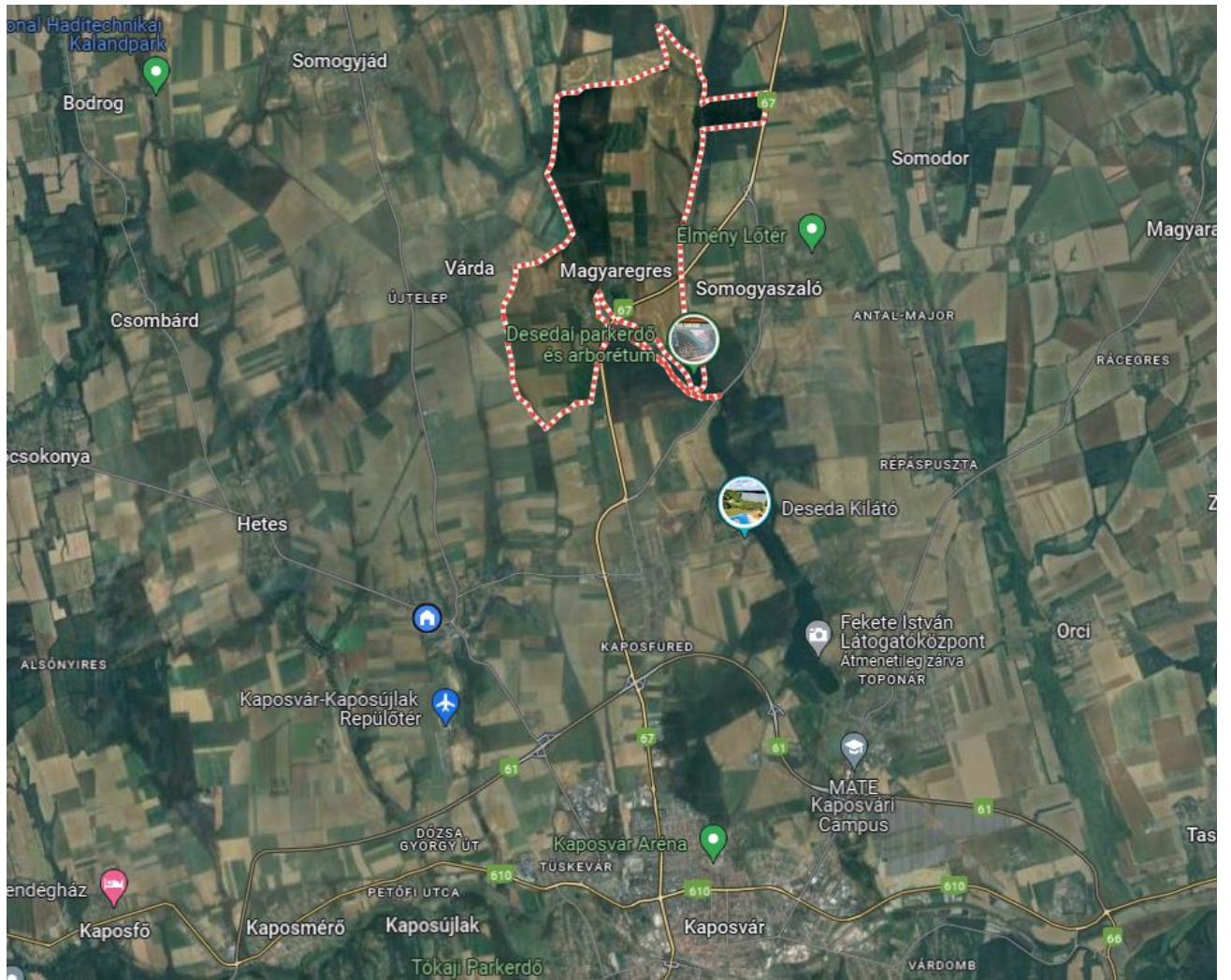
Maga a vállalkozást a Kft.-t 1999-ben alapították, amit megelőzött egy otthoni családi gazdálkodás és, megalapozta a vállalkozás jövőjét. Tapasztalatot szerzett. A vállalkozás vezetője Kozári Tíborné és a férje Kozári Tibor, aki mint műszakvezető van gazdálkodásban. A mindennapi munkásokkal való kapcsolatteremtést Kozári Tibor végzi, míg Kozári Tíborné a gazdasági ügyintézésben vesz részt.



1. fénykép: Telephely

Forrás: Saját készítésű kép

A vállalkozás a családi gazdálkodás idején 1999-ben még csak 3.8 hektárral indult, ma pedig már közel 1300 hektárnyi területen gazdálkodik, amiből körülbelül 500 hektár saját földterület, 400 hektár bérelt földterületen és még 400 hektáros integrációs területen gazdálkodik. A földek a település körüli falvakban is megtalálhatóak, Alsóbogáton, Gamáson, Jután, Hetesen, Somogyjádön és Kaposfüreden is.



Magán a telephelyen megtalálható 3 géptároló, a műhely, üzemanyag tároló és az iroda. A szárítónál, ami Magyaregres határában helyezkedik el, megtalálható 6 gabonátároló, szárítóház, mérleg, és két darab műtrágya tároló, és az aktuális időszakban nem használt munkaeszközök nagy része is.



2. fénykép: A vállalkozás szárítója

Forrás: saját készítésű kép

Nagyrészt kalászosok termesztésével, mint őszi búza, árpa, repce, de nagy területen mennyiségben megtalálható a kukorica a napraforgó és a lucerna is, ezek a növények vetésétől egészen a betakarításig. Mint integrációs terület ez azt jelenti, hogy a területekre kijuttatott műtrágya, vetőmag, és a vegyszerezés során felmerült költségek mind a betakarítást követően kerülnek elszámolásra. Ez elég kedvező a környező gazdáknak, hiszen nem kell minden fizetési fázist egyesével áttekinteni és eljárni minden egyes alkalommal.

A vállalkozás benne van az AKG (Agrár környezet-gazdálkodás) támogatási programban tehát, egy megadott feltételi rendszerben benne vannak sorolva a gazdálkodási területek. Megadott feltételeknek, nagyrészt Európai Unió termelési és művelési szabványoknak meg kell felelni, mint például a forgatás nélküli talajművelés, és a növény kondicionálók és mikrobiológiai készítmények használata. A vegyszerek és műtrágyák kellő mértékű kiszórása. Vetésszerkezeti előírások is változhatnak idővel, így előfordulhat, hogy az egész vetési tervet meg kell változtatni. Ezeknek a feltételeknek felelnek meg a földterülettel és így kapnak támogatást.



3. fénykép: Gabonátárolók

Forrás: saját készítésű kép.

A vállalkozás rendelkezik egy teljesen automatikus sertésteleppel, ahol 1 munkás pár gombnyomásra el tudja végezni a napi műveleteket. Itt felhízlásra tenyésztették az állatok, de nincs már egy sertés sem a vállalkozáson belül, mert az utóbbi ukrán-országi háborús helyzetek kialakulása miatt a megnövekedtek termelési és előállítási költségek miatt már nem volt érdemes sertést tartani, így a vállalkozás a megtermelt terményekből, amiből takarmányozták az állatokat, és sokkal jobban megéri, hogyha azt a terményt, egyből szárítás után eladja a termelő, minthogy egy haszonállattal etessék fel. Előre láthatólag semmilyen visszatérést nem látnak, hiszen semmilyen jó irányba nem tartanak a gazdasági világviszonyok. Bérvágást a téli időszakokban még mindig vállalnak.

Viszont a vállalkozás még mindig rendelkezik szarvasmarha állománnyal, ahol Limuosin tenyészállat előállítás folytatódik szabad tartásban. 1 bika és 21 tehén és szaporulata, az istállójukon kívül 15 hektáros legelő helyiséggel rendelkeznek, ami 3 részre van osztva általában, a külön-külön idejű legeltetések tekintetében, hogy tudjon a legelő pihenni, és az ápolási munkákat el lehessen rajta végezni. Az 1 tenyészbika, aki Belgiumból lett behozatva (Gusztó a neve), a feladata, hogy az üszőállományt megtermékenyítse. Maga a megtermékenyítés természetes úton történik. A selejtezésre kerülő állatok saját állománnyal van pótolva. A selejtezésnek lehet az okai: lábproblémák, szaporodásbiológiai zavarok. Már négy éve zökkenő mentesen megy a tenyésztés. A borjúkat 6 hónapos korukban árusítják. A napi feladatok során itt se kell sokat ellátni az alapvető be és ki hajtás és a szalmázás tekintetében, ilyenkor 1 ember dolgozik a telepen. Időszakos munkáknál az ellések szoktak a feltolódni csak a feladatok, de akkor is csak 3 ember szokott a telepen tartózkodni.



4. fénykép: Limuosin tehenek legelőn Forrás: Saját készítésű kép

Gép állomány tekintetében 7 darab szántóföldi traktor, 1 darab JCB kotrótraktor, és 3 teleszkópos rakodógép található, 1 darab Manitou, 1 darab Class található. A nagyrészüket Fendt traktorokból áll, 2 darab 933-as, 2 darab 412-es, 1 416-os, és 2 darab John Deere traktor van.

Betakarító gépként, egy Class Lexion 6700-as van szolgálatban, a megfelelő asztalokkal, gabona asztal repcetoldattal, napraforgó és kukoricaasztallal. A traktorok és a kombájn mind, felvannak szerelve a TOPCON GPS rendszerrel van felszerelve. Ez a gép maga 2022-ben került a vállalkozáshoz.



5. fénykép: Class Lexion 6700-as kombájn

Forrás: saját készítésű kép



6. fénykép: Traktor flotta

Forrás: Saját készítésű kép

Munkaeszközök szempontjából minden megtalálható. A szemenként vetőgépek és a műtrágyaszórók, lazítók, tárcsák, és a permetező Kneveland gyártmányok. Horsch 6 méteres tárcsás vetőgépek. Váltvaforgató és ágyekék. A kaszák, rendsodrók, bálázók, mind Krone gyártmány. Megtalálható még kompaktor, mulcsozó, ágvágó, körbála csomagoló, tartálykocsik és szem szállító pótkocsik, és sok kisebb munkaeszköz. Ezen tárgyi eszközöknek és a szárítót beleértve, a halmozott értéke 600 millió forint.

Teljes precíziós gazdálkodás alatt van minden terület már nagyjából 4-5 éve. Eleinte kezdetlegesen, először csak a permetezéssel, és jött utána a földmunka, vetés, aratás. Minden különböző területre van kivette egy központi rendszerben. Amiben ki van, osztva mit milyen intenzitással kell művelni, vetni, aratni, tápanyagot kijuttatni. Nem régiben sikerült vásárolniuk egy kamerával ellátott sorközművelő kultivátort, ami figyeli a sorokat, így a kapákat megfelelő sorrendben tolja el egymástól. Nagyon sokat lehet spórolni a precíziós gazdálkodás során a ki nem juttatott vegyszerek miatt. Tehát az eszközök nagyrésze is képes a precíziós gazdálkodásra.



7. fénykép: Munkaeszközök

Forrás: Saját készítésű kép



8. fénykép: Precíziós sorközművelő kultivátor

Forrás: Saját készítésű kép

4.2 A vállalat szervezetének jellemzői

A Zöld mező 2000 Kft. lineáris szerkezetűnek tekinthető, hiszen egy beosztottnak egy felettese van. A vállalkozás szerkezete hierarchikus, a munkaterületek elkülönülnek egymástól. A hierarchia élén az ügyvezető helyezkedik el, az egyes területek felelős vezetői neki tartoznak kötelezettséggel, a növénytermesztési és az állattenyésztési ágazati tehát a szarvasmarha telepi vezető. Az állattenyésztési vezető alá tartozik az 1 állatgondozó, aki a szarvasmarha telepen dolgozik.



9. fénykép: Limuosin szarvasmarhák a telepen

Forrás: saját készítésű kép

A növénytermesztési szekcióban mi a vállalat fő ágazata ott az egy növénytermesztési ágazati vezető alá tartozik 6 gépkezelő, akiknek mindegyiknek van saját gépe, saját felelősségre adva, így tehát nincsenek összekeveredések, a gépek és a szerszámok között. Ők végzik a karbantartásokat is a gépek és a munkaeszközök tekintetében. Sok mindent letud gyártani a vállalkozás magának, hiszen fejlett szerszámokkal rendelkezik a vállalkozás. Ami meg a gépi hibából történik akkor az Axiál Kft és a Kite Zrt.-vel is kapcsolatban áll a cég és 24 órás javítási kötelezettség van a leszerződötve, tehát minden egyes gépi hibát 24 órán belül a forgalmazó cégnek a szervízcsapatának meg kell javítani.

A vállalkozáshoz tartozik két szárító kezelő, aki a szárítónál tölti a napjait, a karbantartással, fejlesztésekkel, időszakos építésekkel, és persze az aratáskori szárítási műveletekkel.

A telephelyen megtalálható irodában dolgozik 3 könyvelő, az egyik tulajdonost is beleértve.

A munkaidő reggel 7.30 órától 16.00 óráig tart, kivéve aratási időszakokban, akkor addig tart a munkanap, amíg az utolsó traktor be nem ér a szárítóhoz. A napok mindig úgy kezdődnek, hogy a reggeli gyülekezéson kivannak osztva a napi teendőik, ki hol, milyen munkaeszközzel milyen munkát végez. Fontos a nap eleji karbantartás magán a gépen és a munkaeszközon is.

4.3 A vállalat versenyképességét befolyásoló tényezők

Állattenyésztési szempontból a vállalkozás egyedüli termelő, a tenyészállat előállításban, nincsenek szarvasmarha telepek a környékeken. Somogy megyének e területén tenyészállatot nincs szarvasmarha tenyészállat előállító telep, egyedül nagyüzemben tejelő telepek találhatók.

Viszont növénytermesztési szempontból pedig van alapvető konkurencia, főleg mikor a Füred-Holding megszűnt Kaposfüreden, hiszen a környező rengeteg faluban mindig van egy-egy nagyobb gazdaság, de azonban a kialakult gazdasági kör az évek során sokat segített a dolgokban, az emberek bizalmának megszerzésében. Ebben a vállalati körben sokkal jobb árat lehet kapni akkor, ha a mindenkinek az összes terménye eladásra kerül egyszerre nem pedig mindenkinek külön-külön.

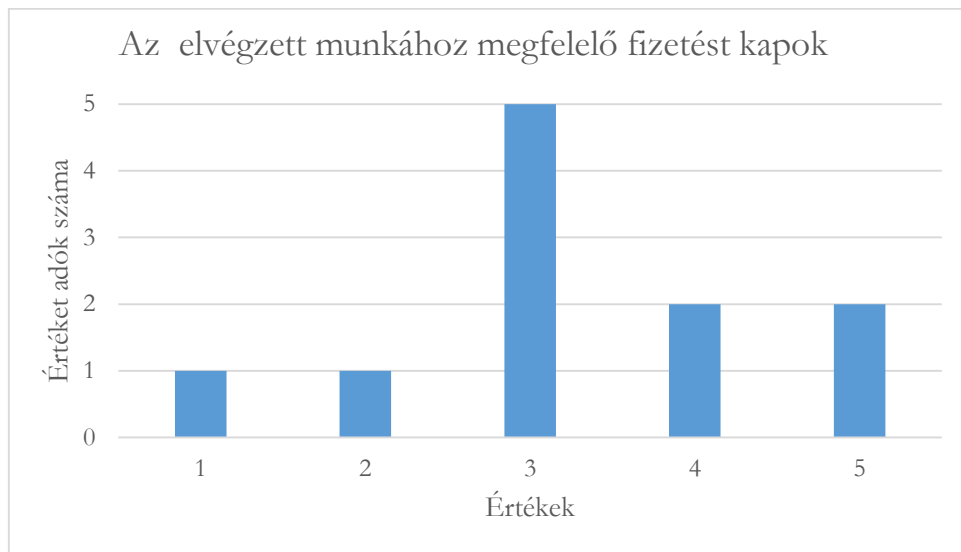
4.4 A munkavállalói elégedettségi felmérés kérdőíves felmérés alapján

Egy kérdőíves felmérést alkalmazva mértem fel a dolgozói elégedettséget a Zöld Mező 2000 Kft. munkavállalóival, 11 emberrel (a 2 vezetőt és a növényorvost kihagyva). Először is engedélyt kértem a vezetőségtől a kérdőív használatára és kiadására, amit megkaptam. A kérdőív kitöltése önkéntes alapon történt egy anonim módon működtetve. A kérdőív kitöltése úgy működött, hogy egy papíron fennvoltak a kérdések, és mindenkitől megkérdeztem egyesével az összes kérdést először is ismerttettem a kérdőív célját és, hogy számomra miért is fontos. A kérdőívem 12 állításból állt a munkahely értékelése kapcsán. 1-től 5-ig lévő értékkel kértem a kérdésre a válaszokat, és egy táblázatban. Az 1-es az egyáltalán nem értek egyet, az 5 pedig teljes mértékben egyet értek.

A 11 kérdezett emberből 1 állattenyésztési munkást, 6 gépkezelőt, és két-két irodai munkást és szárítós kezelőt kérdeztem meg.

Végzettség tekintetében a gépkezelőknek és állattelep munkásnak, mindenkinek mezőgazdasági szakmunkás képzettsége, három alkalmazottnak aranykalászos gazda képzettsége is van. A szárítósoknak az eredeti szakmájuk más, mint a munkájuk, az egyik villamossági szerelőnek a másik pedig asztalosnak tanult, és később végezték el a szárító kezelői tanfolyamot. Az irodában is mindenki pénzügyi szakot végzett.

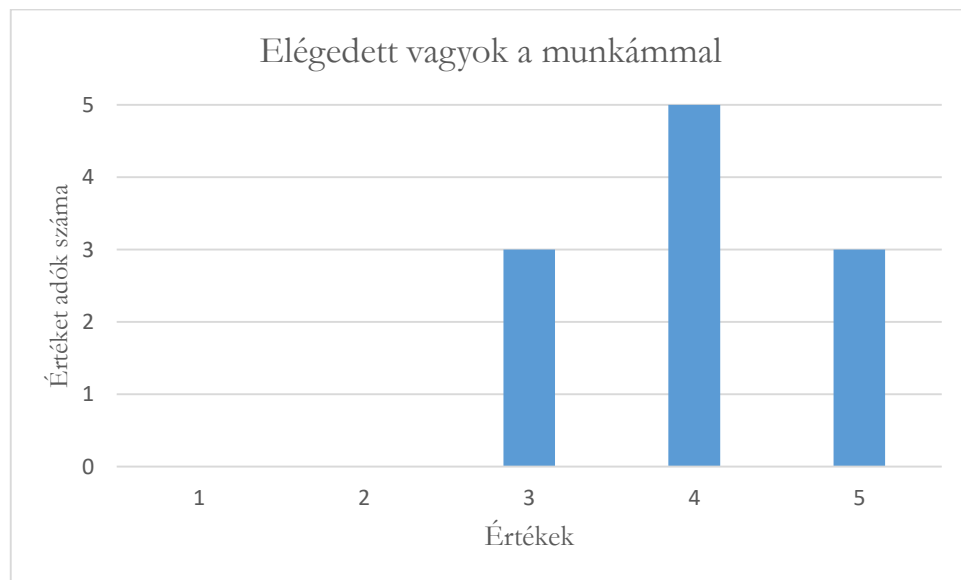
Kor tekintetében a gépkezelők 50 év körüliek, 2 fiatalabb munkás van, akiből az egyik 28 a másik pedig 25 éves. A szárítókezelőből az egyik 65 éves volt, pont a nyugdíjkorhatáron, a másik pedig 46 éves. Az irodában egy 37 és egy 42 éves dolgozó van.



5. ábra

Forrás: saját készítés

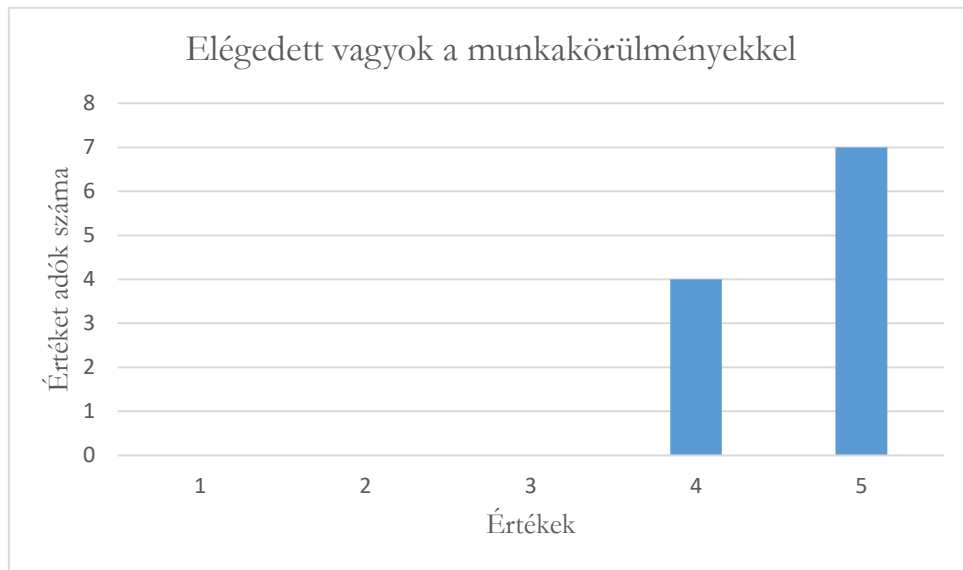
Az 5-ös ábrán látható, hogy 2 munkás nincsen megelégedve a fizetésével, a munkájához viszonyítva kevésnek találja a fizetését, míg 5 ember mérsékelten, 4-en pedig megvannak elégedve a fizetésükkel, akikből 2 teljes mértékben.



6. ábra

Forrás: saját készítés

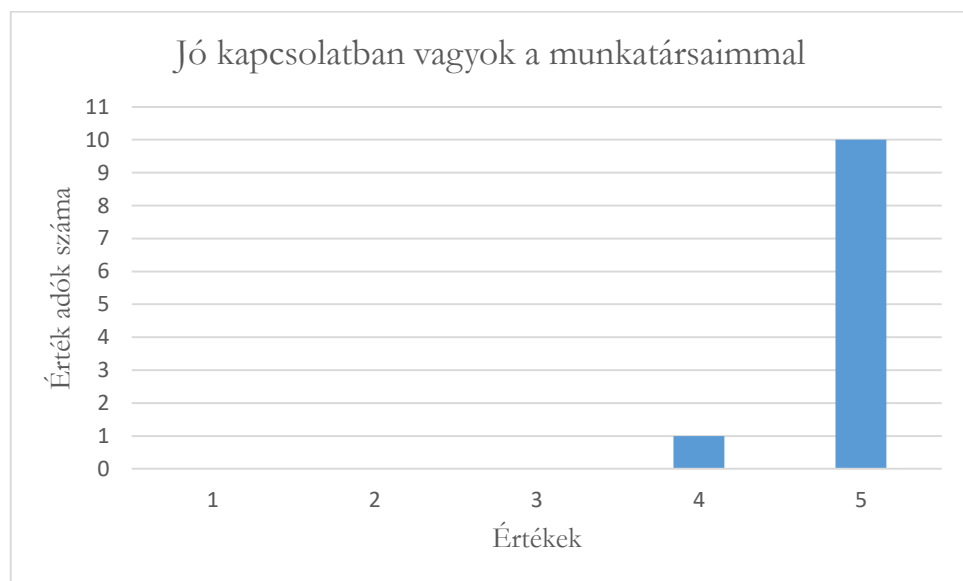
A 6-os ábrán az látható, hogy a munkavállalók nagyrésze elégedett a munkával. 3-an közepes értéket adtak meg, 5-en egyetértenek, hogy elégedettek a munkájukkal. 3-an pedig teljes mértékben egyetértenek.



7. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

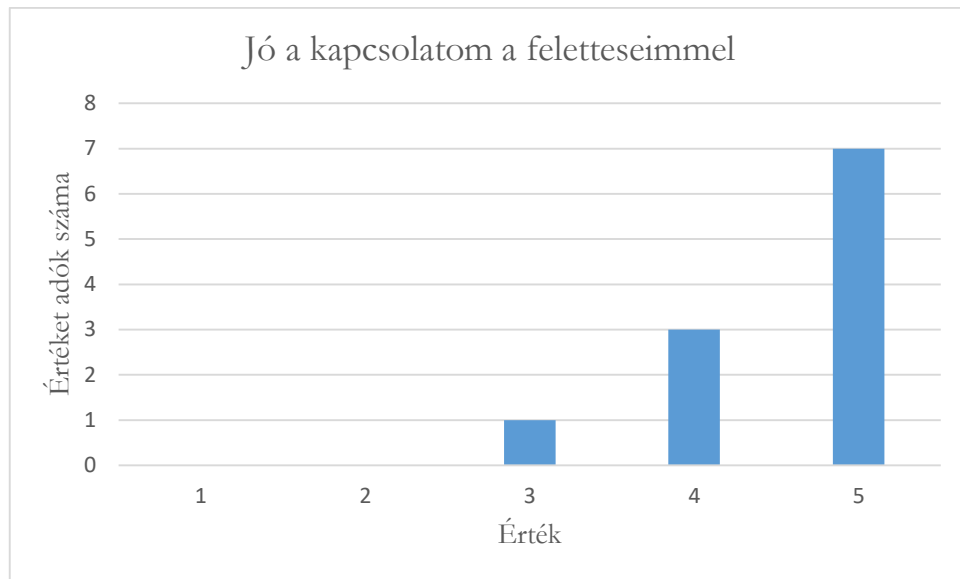
Látható a 7-es ábrán, hogy mind a 11 munkás megvan elégedve a munkakörülményekkel, amelyekből 7-en teljes mértékben.



8. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

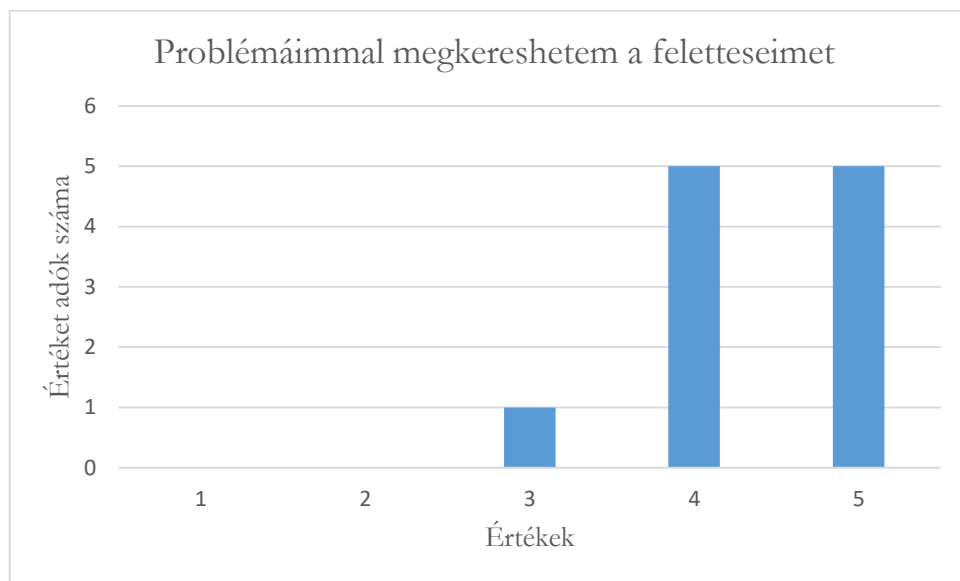
A 8-as ábrán látható, hogy munkavállalók nagyrészenek a vállalatnál nincsenek munkatárssakkal kapcsolatos problémák, sőt 1 ember kivételével teljes mértékben egyetértenek.



9. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

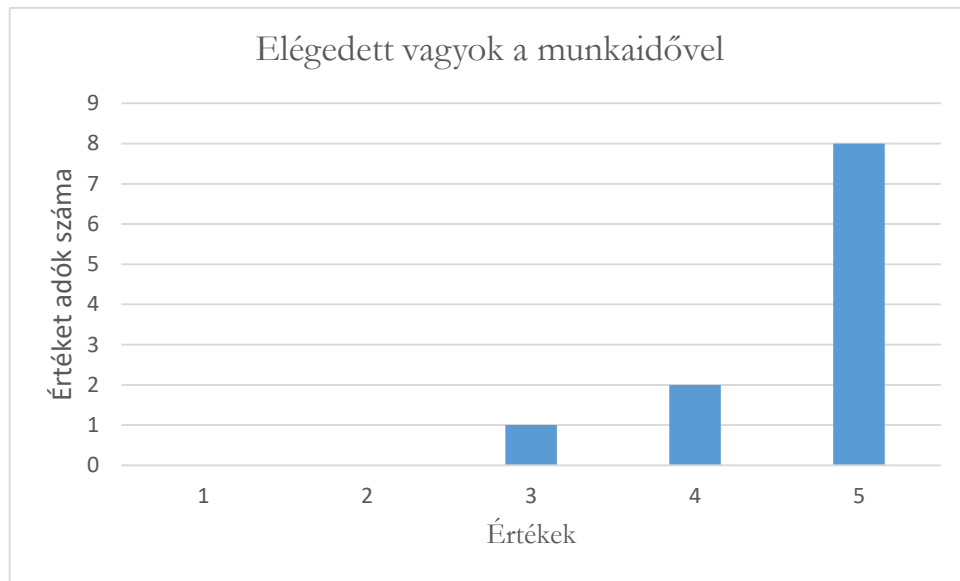
A 9-es ábrán jól látható, hogy a munkások nagy részénének, ami 10 fő, belőlük is 7 fő teljes mértékben jó kapcsolata van a feletteseivel. 1 dolgozó van, akinek közömbös a kapcsolata.



10. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

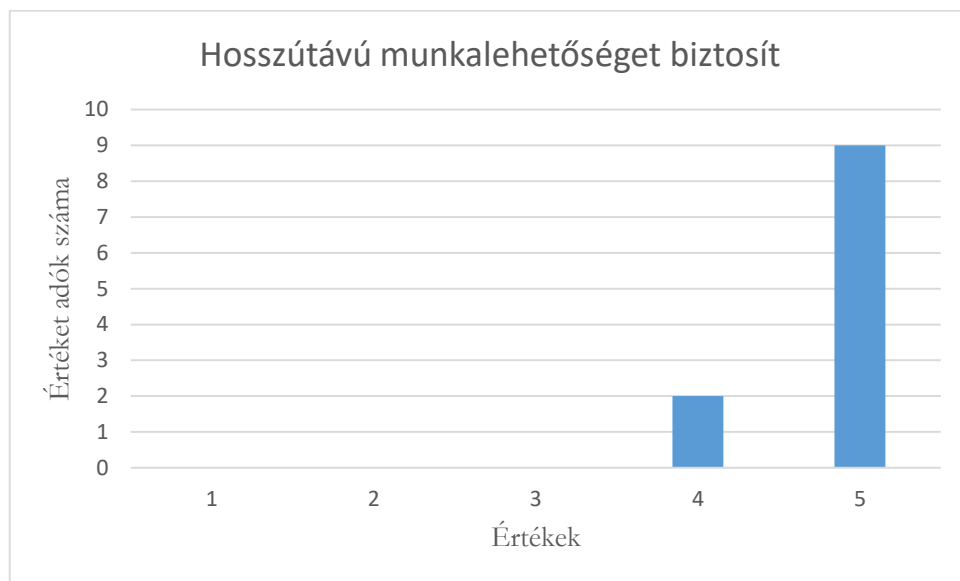
A 10-es ábrán látható, hogy 10 munkavállaló megtudja keresni problémáival keresni a feletteseit, 5 munkavállaló ezekből pedig teljes mértékben. 1 dolgozó van, aki mérsékelt értéket adott a kérdésre.



11. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

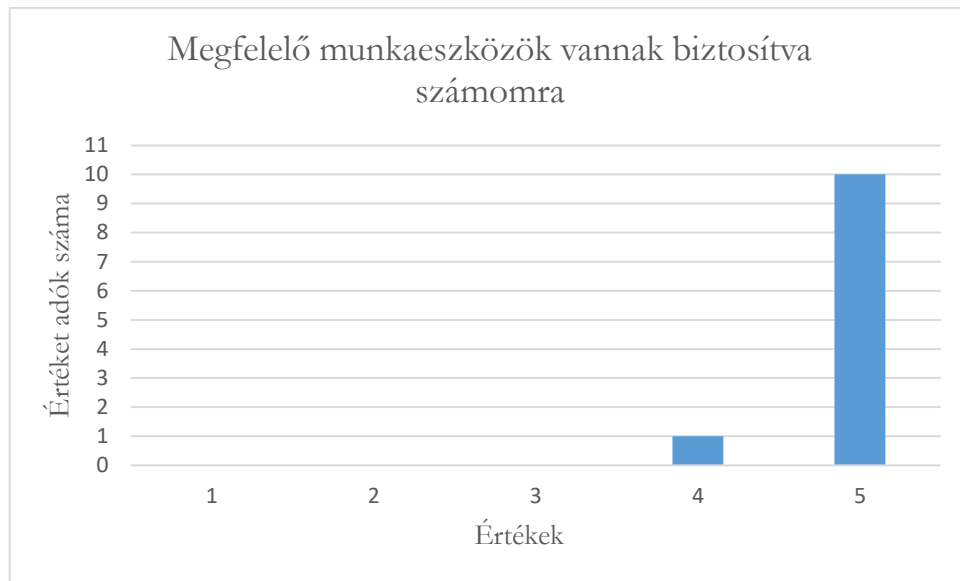
A 11-es ábrán jól látható, hogy munkavállalók meg vannak elégedve a munkaidővel, belőlük 8 teljes mértékben, 1 pedig mérsékelten.



12. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

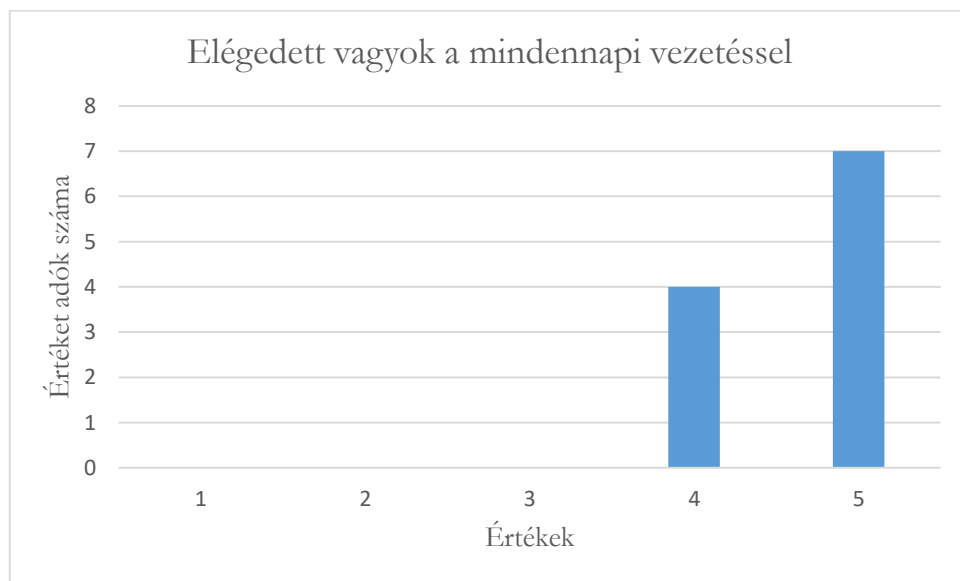
Ezen a 12-es ábrán az látható, hogy a vállalt hosszútávú munkalehetőséget tud nyújtani. 11 munkavállalóból 9-en teljes mértékben egyetértettek a maximális értékkel.



13. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

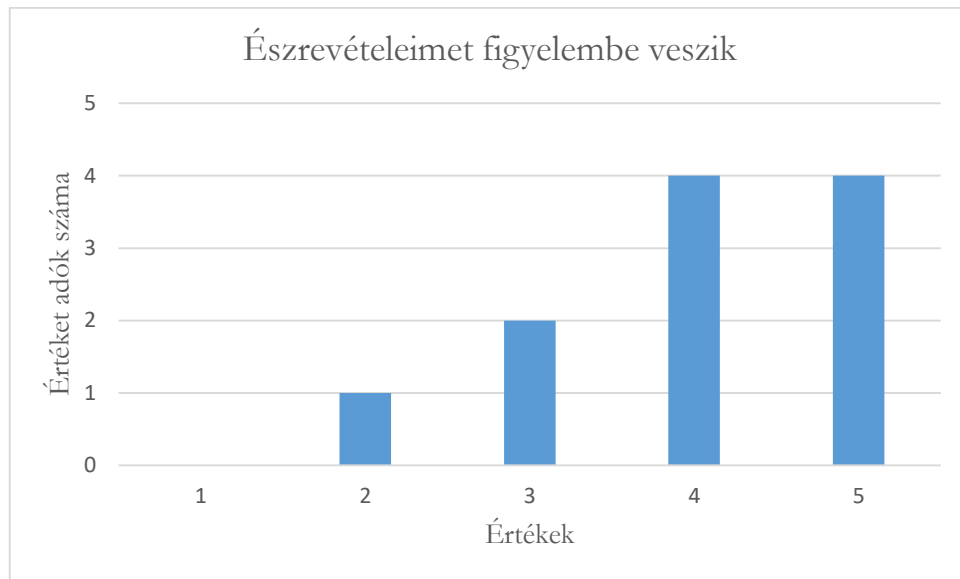
A 13-as ábrán látható, hogy dolgozók megfelelőnek tartják a munkaeszközöket, így hogy 1 ember híján 11 dolgozónak, teljes mértékben meg van elégedve.



14. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

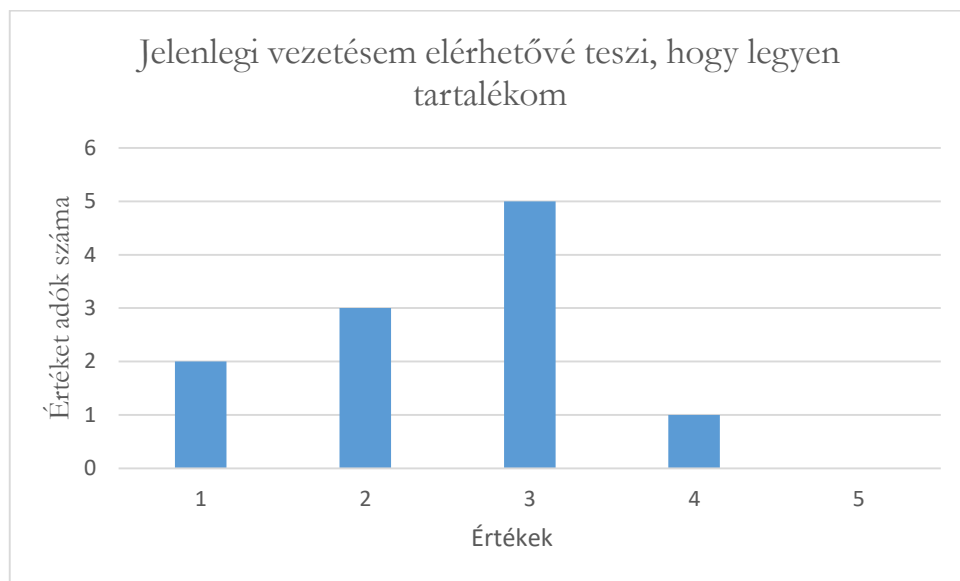
A 14-es ábrán látható, hogy elégedettek a munkavállalók a mindennapi vezetéssel. A 11 munkavállalóból, 7 teljes mértékben meg van elégedve.



15. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

Jól látható a 15-ös ábrán, hogy 1 ember észrevételeit nem veszik figyelembe, 2 emberét mérsékelten. 4 emberét pedig jobban figyelembe veszik, és még 4 emberét pedig teljes mértékben figyelembe veszik.



16. ábra

Forrás: saját készítésű diagramm

A 16-os ábrán jól látható a mai magyar személyi pénzügyi helyzet. A fenti ábrán hiába láttam, hogy megvannak elégedve a munkavállalók nagyrésze a fizetésükkal, mégse tudnak tartalékolni. Ezen az egy ábrán nem értett teljes értékben egyet senki, és csak 1 valaki adott 4-es értéket. 2 ember teljesen nem értett egyet, 3 csak nem értett egyet. 5 pedig közepes értéket adott meg.

4.5 Toborzási módszerek vizsgálata

Először is az állattenyésztéssel kapcsolatosan, a munkaerő toborzás nagyon nehéz és ingadozó, mint a szarvasmarha telepen, mint régen a sertéstelepen. A sertéstelepen teljes automatizálás volt, és így is kevés embert lehet találni a munkaerőpiacon.

Illetve a mai fiatalok körében már nem tartozik a közkedvelt állások közé, pedig egyszerű, így nem is kellene sok, oktatást végezni a munkavégzéshez.

A szarvasmarha telepen is mindig volt kereslet munkára úgyszintén oda se találtak munkaerőt pedig, már körülbelül 3 éve működik. Így mikor a szarvasmarha telepet megnyitották az a munkás dolgozott ott általában, aki a sertéstelepen is dolgozott, és besegített néha-néha valaki neki a növénytermesztési ágazatból. Így hát hogy mikor tavaly teljesen be lett szüntetve a sertéstelep, teljes munkában a szarvasmarha telepen dolgozik.

A növénytermesztési szektorba is kicsit nehézkes a toborzás, de egy teljesen másik szempont miatt.

Somogy megyében rengeteg növénytermesztési vállalat van, viszont a falvaknak hatalmas elterültsége, és az ország összes megyéje közül ebben a legkisebb a népsűrűség. És azt a kevés fiataalt, aki a mezőgazdasági iskolákból elballag, sokan egy még nagyobb vállalathoz mennek dolgozni, saját otthoni, családi gazdaságukat építik, vagy a megye teljesen másik szélébe laknak, és Magyaregres eldugottsága miatt, sokan a távolság miatt se jönnek ide dolgozni. A körzetünkben már rengeteg traktorost keresnek, és el lehetne helyezni, de ha esetleg egyik vállalkozástól is elszáll a hír, hogy valaki felmond, akkor arra az emberre egyből rárepül az összes vállalkozó. Olyankor pedig manapság mivel elég nehéz időket élünk a hatalmas infláció és áremelkedések miatt, az nyer, aki a legtöbb fizetést ajánlja, nem a kényelem, a modern technika, jó hangulat, és a jó csapat, fog döntő szerep lenni.

Maga a vállalkozás mind az állattenyésztési és a növénytermesztési, is hirdetnek pozíciót, a helyi hirdetőtáblákon és hirdető lapokban toborozzák az embereket, mivel ugye elsősorban a helyi lakosok alkalmazása a cél. De hirdetik az interneten is a munkahelyeket. Egy iskolai gyakorlatos diákot láttam a vállalkozásnál, aki szakmai gyakorlatos diákként volt helyi osztatlan agrármérnök diákot.

4.6 Idény megszervezése és a terményértékesítés vizsgálata

Minden tervezés, vezetés a gazdálkodási napló alapján történik. Mivel a cég benne van az AKG-ban ezért szigorúan mérnek, és kérnek minden egyes dologról minden iratot, ezért az irodában minden egyes irat, ami a cég alapítástól fel volt használva az megtalálható ott. Fontos nézni az

időszakos változásokat idén például már nem lehet olajos növény után olajos vetni, és két év után ugyanabba a földbe kukoricát vetni, és ezek minden évben nagyon sokat változtatnak a tervezésen, és minden borul, így hát előről kell tervezni a vetéstervet a földeken.

A termény értékesítése globális piaci értékben történik, nagyobb mennyiségbe időszakosan visznek terményeket a szárítóból, és nagyobb mennyiségbe adják a terményt el, így a kisebb termelők is, akik ide hordják a terményt, jobban járnak az árral.

4.7 Teljesítményértékelés vizsgálata

A teljesítmény értékelés évente kétszer szokott megtörténni általában, aratási időszak után, amikor is aratás utáni bankettre szokták elhívni a dolgozókat egy jó termő év után. Az Somogy megyei Axiál Kft is mindig el szokta hívni a helyi partner cégvezetőket Kaposmérőbe a telepükre, az idény végezetével és oda is mindig meg vannak a hívva a munkások is. Január végén szokott lenni mindig az ország legnagyobb hazai agrárágazati szakkiallítása, az Agromashepo és az AgrárgépShow, oda is mindig a cég vezetőivel is dolgozóival elszoktak menni közösen. Prémiumként is számítható be főleg a mai időkben az általános disznóvágások során előállított hústermékek szétosztása is, annak, aki persze ott szokott lenni ezeken az eseményeken. Az időszakos csapatépítő tevékenységek is az, hogy ebédidőt a munkavállalók közösen töltek. Időszakos pinceszerek is megtörténnek. A második nagyobb teljesítmény értékeléses alkalom mindig karácsonykor alkalmával szokott lenni mikor prémiumként a dolgozók megkapják 1 havi fizetésüket, az akkori havi fizetésük mellé persze.

5. Következtetések és javaslatok

5.1 Következtetések

A vizsgálati időm során rengeteg tapasztalatot szereztem a mind a mezőgazdasági műveletek, mind a képzés, mint a karbantartás tekintetében. Minden nap kezdetén először be voltam osztva, több alkalommal egy vezető mellé, és volt szerencsém az aratásra való felkészülésektől a tápanyag utánpótlás, a gyomkezelés és egészen az aratásig. Napokat töltöttem a mind bent irodában, hogy tudjam milyen az irodai munka is, ami manapság ugyanannyira számít, mint a kinti szántóföldi munkák. Szarvasmarha telepen is mind a reggeli és esti hajtásokon át a borjikkal való foglalkozáson át az értékesítésükig.

De a legtöbb időt kinn töltöttem a szántóföldeken, ahol a munkatársaktól, elég gyorsan munkatársi kapcsolatot vettem fel a munkavállalókkal, és rengeteg mindent tudtam meg a mindennapi életről kinek mi a feladata.

5.2 Javaslatok

A vizsgálatom alapos átgondolása után, az a véleményem, hogy a vállalkozás az én szememben és tapasztalataim alapján jól van működtetve. Mind szervezésileg, mind gazdaságilag. Jó tapasztalatokat szerezve egy jó vezetőt ismerhettem meg és ágazatok vezetőjében, egy jó minta alapot tudtam magamnak felállítani. Egy erős személyiséggel bíró vezetőt ismertem meg, aki mindent megtett az alatta dolgozókért. Magamat is ilyen irányítónak szeretném kütűzni.

A toborzási módszerek alkalmazásával már több javaslataim vannak, minden alapvető helyen kinn vannak a hirdetések, de egy nagy helyet hagynak ki a toborzással kapcsolatban. A toborzást megoldhatná, hogyha közreműködhetnének, egy előadás tekintetében a Mate Móricz Zsigmond Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola és Kollégiummal, és a Kaposvári Egyetemmel. Én például középiskolában Toponárra jártam, és rengeteg nagyobb vállalattól jöttek előadást adni, hogy az embereket, gyakorlati helynek hirdessék a vállalatukat és jöttek az ország minden részéről. Egy powerpoint prezentációval egy 10 perces vállalati bemutatást, és, hogy gyakorlati lehetőséget tudnának biztosítani a diákoknak.

A termény árusításával kapcsolatban, kisebb mennyiségben a környékbeli árueledásban is gondolkodnék. Hasonlóan a vetéstervényben, ekkora földterülettel, mindig lenne, egy kisebb földterületem, amin mindig vizsgálatokat készítenék, új környéktől szokatlan fajokkal, és fajtákkal.

A teljesítmény értékelésnél, nem látok semmi problémát, nagyon jól éreztem magam ott, mindegyik csapatépítő programon nem tudtam ott lenni, de egy Axiális banketten később részt tudtam venni.

6. Összefoglalás

A vizsgálatom során véleményem szerint jól elértem a kívánt eredményeimet, megtanultam, hogy kell használni az ember vezető képességet és be tudtam magam vezetni a vállalati gazdálkodás nagyobb volumenű világába.

A bevezetés írása során a bemutatam a saját érdekeimet és a témához való kötelékemet. Az irodalmi áttekintésben volt az alapok megtanulásában a legnagyobb szerepem, rengeteg könyv és irodalom átkutatása során, megtanultam egy vezetőnek milyen jellemekkel kell rendelkeznie, mire kell odafigyelnie.

Bemutattam mi maga a vezetés, a vezetés folyamatának az alapjait, vezetési iskolákat: a klasszikus és modern iskolákat, majd a főbb tervezési funkciók részeit majd az alapján le bemutatam egy számomra jónak számító vezetőt.

Utána jött az emberi erőforrás menedzsment, ott bemutatam a munkaerő fogalmát tervezését és jellemzését.

Majd áttértem a toborzásra, a toborzás a mai világban főleg a mezőgazdaságéba talán a legnehezebb mert, nagyon kevés a fiatal, aki ebbe a szakmában akarna elhelyezkedni, ebben az országban. Beszéltem a toborzás külső és belső értékeiről.

Majd következett a motiváció, ami fontos a sikeres teljesítmény és a célok elérésében. Az elégedettség és az eredmények érzése azonban nem csak a cél elérésétől függ, hanem attól is, hogy az egyén belső motivációja erős-e, vagy, hogy az ösztönző hatások megfelelőek-e. Ezután a munkahelyi motivációt mutattam be.

Következőleg bemutatam a dolgozatom írásának helyét a Zöld Mező 2000 Kft. bemutatásával, amibe részleteztem a vállalat működésének alapvető szerkezetét.

Majd következtek a vizsgálati eredmények a céloommal, kapcsolatban, amiben kifejeztem, hogy egy jó vezetőt akartam találni, magamnak és milyen tapasztalatokat szereztem. Majd a kérdőívem és a tapasztalataim alapján fejtettem milyen a munkavállalók véleménye magáról a gazdaságról és a milyen szerepük van benne. Majd ezután bemutatam a vállalat toborzási módszerét, az idény megszervezését, és, hogy a munkavállalók teljesítményét, hogyan honorálják a vezető emberek a gazdálkodásban. Majd a toborzással, fejtettem ki, hogy bőven van még egy hatalmas lehetőség az adottakon kívül, az iskolai gyakorlatosok bevonása.

Összeségében, nagyon kedvem volt ebbe a témában dolgozatot írni, és végig a vizsgálatot, az irodalmi jegyzéseket feltérképezésében végig tisztelettel dolgoztam és tudtam, hogy ennek még majd nagy hasznát fogom venni.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, a konzulensemnek, Lukács Gábornak a megannyi segítségért, bizalmáért, amelyek nagymértékben hozzájárultak ennek a szakdolgozatnak a létrejöttéhez, a szakmai és technikai anyagok és tanácsok bármikori biztosításáért és a személyes vagy online konzultációk alatt nyújtott bátorításért.

Köszönetemet szeretném még mondani a Zöld Mező 2000 Kft. dolgozóinak, ügyvezetőjének, Kozári Tibornénak és az ágazatok vezetőjének, Kozári Tibornak, és az ott dolgozó embereket a rengeteg tanácsért, segítségért és fogadásért, ez a dolgozat nélkülük soha nem jöhetett volna létre.

7.Szakirodalom jegyzéke

Némedi János (2009): Szervezési és vezetési ismeretek

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2016): Vezetés és szervezés

Bajzáth Renáta (2012): A toborzás és kiválasztás folyamata

Juhász István - Matiscsákné Lázák Mariann (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás

Karoliny Mártonné – Poór József (2010): Az emberi erőforrás menedzsment kézikönyv

Lukács Gábor: Vezetési ismeretek jegyzet

Matiscsákné Lázák Mariann (2012): Személyzetbeszerzés: Toborzás és kiválasztás

Matiscsákné Lázák Mariann (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás

Nemeskári Gyula – Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata

Paczári Attila (2017): Motivációs elméletek a gyakorlatban

Száraz Edit (2004): Humánmenedzsment

Internetes források:

Internet1: http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/21_mi_a_vezets.html

Internet2: <https://www.ksh.hu/nemzeti-szamlak-gdp>

Internet3: <https://brandbook.hu/>

Internet4: https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_book1

Internet5: <http://www.gazdalkodas.hu/>

NYILATKOZAT

Alulírott Pataki Vince, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Georgikon Campus, Mezőgazdasági mérnöki szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2024 év 04 hó 29 nap

Pataki Vince
Hallgató

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Pataki Vince
A Hallgató Neptun kódja: Y8WC85
A dolgozat címe: A Mezőgazdaságban és Élettudományi Egyetemről készített irattárak és levelezések
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Agrár- és Élettudományi Egyetem, Mezőgazdasági és Élettudományi Intézet

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2024. év 04. hó 29. nap

Pataki Vince
Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

NYILATKOZAT

Pataki Vince (név) (hallgató Neptun azonosítója: Y8WCB5) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Keszthely év 2024. április hó 29. nap



belső konzulens

¹ A megfelelő alá húzandó.