

SZAKDOLGOZAT

ILYÉS KINGA-IBOLYA

Vidékfejlesztési agrármérnök

Székelyudvarhely

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Vidékfejlesztési Agrármérnök Szak

**EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS VIZSGÁLATA A
MEZŐGAZDASÁGI INTERVENCIÓS ÉS KIFIZETÉSI
ÜGYNÖKSÉGNÉL (APIA)**

Belső konzulens: Dr. Lukács Gábor
Egyetemi docens

Készítette: Ilyés Kinga-Ibolya
ID8ZLO
Levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Székelyudvarhely

2023

Tartalom

1. Bevezetés és célkitűzés	2
2. Irodalmi áttekintés	4
2.1. Mezőgazdasági Intervenció és Kifizetési Ügynökség (MIKÜ) - Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură (APIA)	7
2.2. Humánpolitika vizsgálata.....	15
2.3. Toborzás	16
2.4. Kiválasztás	18
2.5. Orientálás	19
2.6. Teljesítményértékelés	20
2.7. Bérézési rendszer	21
2.8. Teljesítménymenedzsment vizsgálata, teljesítménymenedzsment rendszerek.....	23
2.9. Leépítés folyamatai	24
2.10. Karrier- és tudásmenedzsment	26
3. Anyag és módszer	31
4. Vizsgálati eredmények és értékelésük.....	33
5. Következtetések, javaslatok	66
6. Összefoglalás	74
7. A szakirodalom jegyzéke.....	77
8. Melléklet	82

1. Bevezetés és célkitűzés

Rohamosan változó világunkban a humán erőforrások eredményes megszervezése a szervezetek életében meghatározó jelentőséggel bír.

Azért esett a választásom az emberi erőforrás gazdálkodás vizsgálatára, mert valóban érdekel, hogy egy nagyobb, egyszerre több embert munkáltató vállalatnál miként működnek a toborzás, az orientálás, a kiválasztás és a létszámcsökkentés folyamatai, mennyire fontosak ezek a témakörök egy cég életében. Ezen túlmenően témaválasztásomat ösztönözte, hogy egy olyan összetett és érdekfeszítő témakörrel beszélünk, aminek rengeteg ágazata van, így természetes, hogy felkeltette az érdeklődésemet. Mivel van egy fizikális cégem, így én az én életemben is lényeges szerepet játszik a humán erőforrás menedzsment. A cégnél ugyan csak négyen vagyunk (magamat is beleértve), de ugyanúgy kiemelten fontos minden eleme. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb a személyzet iránti igénye.

Választott vállalatom a **Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökség (MIKÜ)**

Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură (APIA).

Dolgozatom legfőbb célja az, hogy pontos képet mutassak, arról, hogy a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségen belül miképpen működnek az emberi erőforrás sokoldalú ágazatai. Kifejtem azt is, hogy milyen kompetenciákkal, készségekkel kell rendelkeznie egy munkavállalónak, ha a APIA-nál szeretne elhelyezkedni.

Megvizsgálom természetesen magát a definíciót (kompetencia) is, kategóriáit, kitérek a kulcs-, generikus-, és speciáliskompetenciákra, valamint megemlítem még a kompetencia térképet is. Információt fogok gyűjteni arról, hogy a továbbképzés, fejlesztés milyen szinten van jelen az alkalmazottak életében, valamint amennyiben jelen van, a cég által vagy pedig önszorgalomból. Megvizsgálom, hogy a HR – t a valóságban is olyan fontosnak tartják – e, mint a könyvekben.

Természetesen kihagyhatatlan volt a karrier- és tudásmenedzsment vizsgálata, a bérezési rendszer, javadalmazás, toborzás, kiválasztás, orientálás. A teljesítményértékelés, leépítés folyamatai mind fontos részeit képezik a dolgozatnak.

A primer adatgyűjtési formát választottam, hisz ahhoz, hogy megfelelő információt kapjak a jelenlegi helyzetről kérdőíves felmérésekre lesz szükség. Mivel a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségnél az alkalmazottak száma nem haladja meg a 10 személyt, így a kérdőív lehetősége nem bizonyul nehéznek.

A piac részvevője vagyok én is, így saját megfigyeléseimre is alapozom a kutatási munkám, amelyek nem tudnak teljes mértékben objektívek lenni viszont mindvégig általános adatok gyűjtésére törekszem. Dolgozatomban az APIA munkatársainak tapasztalatait továbbá saját megfigyeléseimet veszem alapul (ehhez sokat segít, hogy ott praktizálhattam), ezt kiegészítve szakirodalmi kutatásokkal. A szakirodalmi kutatások után az általam választott egyik kutatási metódus a kvalitatív szemléletű kutatási módszer, ezen belül az interjú formáját fogom alkalmazni, annak érdekében, hogy minél tisztább képet kapjak a vállalat belső humán erőforrás gazdálkodásáról. Ez a fajta kutatási módszer remekül illeszkedik a témához, tekintve, hogy a toborzás, kiválasztás, orientálás, teljesítményértékelés, leépítés folyamatai, karrier- és tudásmenedzsment mind fontosak lesznek a vizsgálat során, ezeket pedig az interjú által tudom a legmegfelelőbbben megvizsgálni. Az interjú megerősítésként vagy kiterjesztésként is szolgálhat az addig összegyűjtött információkhoz.

Ezen kívül, több mint 100 egyetemista válaszait fogom megvizsgálni, abban a témában, hogy az APIA vonzó munkahelynek számít – e köreikben, és ha igen milyen elvárásaik lennének felé, valamint hogy mekkora hangsúlyt fektetnek a fizetésre és a karrierépítésre és ezekre milyen lehetőségek vannak az APIA – nál. Ezek a felmérések hozzásegítenek ahhoz is, hogy megtudjam, előbb említett egyetemisták, abban az esetben, ha látják magukat, mint az APIA jövőbeli munkavállalói, melyik osztályon tudnák elképzelni magukat vagy mondjuk akadályozná-e őket a román nyelv felsőfokú beszédképességének a kötelezettsége egy munkavállalás során.

2. Irodalmi áttekintés

Humán erőforrás gazdálkodás

Az emberi erőforrás menedzsment a szervezet alkalmazottainak toborzásának, felvételének, telepítésének ezen kívül irányításának gyakorlatát is magába foglalja. A HRM-et sok esetben egyszerűen humán erőforrásnak (HR) nevezik. Egy vállalat vagy szervezet HR-osztálya jellemzően felelős a dolgozókra vonatkozó irányelvek kialakításáért, végrehajtásáért továbbá felügyeletéért, valamint a szervezet és az alkalmazottak közötti kapcsolatért. A HRM az alkalmazottak menedzsmentje, amely az alkalmazottakra, mint a vállalkozás eszközeire helyezi a hangsúlyt. Előfordul, hogy az alkalmazottakat néha humán tőkeként is emlegetik. Más üzleti eszközökhöz hasonlóan a cél az alkalmazottak hatékony kihasználása, a kockázat csökkentése és a befektetés megtérülésének maximalizálása.

„Az emberi erőforrás (*Human Resource Management*, HRM vagy HR) a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük, munkamegosztásban elfoglalt helyük szerinti struktúrák összessége. A munkaerővel azonos értelemben használjuk.”¹ (INTERNET¹², 2023) „A siker kulcsa az emberi tényező, Bakacsi (1996 „a”) megállapítása szerint.” (BERDE et. al, 2006, p. 7)

Kutatásaim során a humán erőforrás menedzsment fogalmának több meghatározásával is találkoztam. „Az emberi erőforrás menedzsment célja, hogy támogassa a szervezetet céljai elérésében, azáltal, hogy fejleszti és végrehajtja a humán erőforrás stratégiákat, amelyek egységesek az üzleti stratégiával. Célja, hogy biztosítson a szervezet számára olyan tehetséges, szakképzett és elköteleződött embereket, akikre a vállalatnak szüksége van, továbbá segítsen megalkotni egy pozitív kapcsolatot a menedzsment és a munkavállalók között, megerősíteni és fenntartani a kölcsönös bizalom légkörét.”² (INTERNET¹⁴, 2023)

A humán erőforrás menedzsment fogalom definíciója az utóbbi évtizedek alkalmával a terület vizsgálati eredményeivel, valamint azok fejlődése által, a következő meghatározások láttak napvilágot: míg Mondy et al. (1998) értelmezésében „az emberi erőforrás menedzsment nem más, mint a szervezet emberi erőforrásainak hasznosítása a vállalati célok elérése érdekében.” volt, Poór - Farkas (2001) munkájában már kiegészítette „azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő

¹ Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2124173/>

² Forrás: <https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/13704/Dr.%20Dajnoki%20Krisztina%20-%20Dr.%20Kun%20Andr%C3%A1s%20-%20Bevezet%C3%A9s%20az%20emberi%20er%C5%91forr%C3%A1s%20menedzsmentbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő, az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.”

Míndez azt mutatja, hogy a humán erőforrás vizsgálata egyre fontosabbá vált, az emberek rájöttek, hogy ez a vállalatok mozgatórugója és egyre nagyobb figyelmet szenteltek rá, mind a kutatásokra, mind a megfelelő kezelésére.

Ezen kívül még rengeteg más definícióval is találkozhatunk, hogy párat említsünk:

- „az emberi erőforrás fogalmának használata, a korábbi munkaerő fogalmának használata helyett helytállóbb, hiszen a munkavállaló a termelés egyik erőforrása, aki rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal, mivel a termelésben új érték előállítására képes. Ugyanakkor megállapítható, hogy jelenleg a gyakorlatban mindkét fogalmat gyakran felváltva használják.” (PFAU 1998)
- „A személyügyi menedzsment szerepe az, hogy támogatást nyújtson az alkalmazottak menedzselésében. Feladata olyan rendszerek létrehozása, működtetése és fejlesztése, amelyek biztosítják az alkalmazás kereteit, kezdve az alkalmazott belépésétől (toborzás, kiválasztás) az alkalmazott és a szervezet kapcsolatain át (jutalmazás, értékelés, fejlesztés, munkavállalói szervezetek, fegyelmi ügyek), a szervezeten belüli kiválásig (nyugdíjazás, kilépés, leépítés, elbocsátás). Az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.” (GYÖKÉR 1999 „a”) ” (BERDE et. al, 2006, p. 9)

Mint láthatjuk különböző definíciók láttak napvilágot, mindegyik szakember a maga tudása és kutatása alapján értelmezte a humán erőforrás fogalmát.

Az emberi erőforrás menedzsment minden menedzsment tevékenység alapja, úgymond a fő mozgatórugója mindennek, hisz e nélkül a többi erőforrás nem működik. Berde Csaba az emberi erőforrás gazdálkodás könyvében a hetedik oldaltól magyarázza, hogy a humán erőforrás kifejezést először az 1900-as évek elején, majd szélesebb körben az 1960-as években használták a szervezetnél dolgozó emberek összesített leírására. A munkaerő valamint a munkaerővel való gazdálkodás csak az 1990-es években vált alapvető, meghatározó tényezővé. Mint ebből is látszik az emberi erőforrás fogalmával elég későn kezdtek el foglalkozni, ahhoz képest, hogy ez a legfontosabb terület, amire egy vállalatnak figyelmet kell fordítania.

Egy vállalat csupán annyira jó, mint az alkalmazottai, így az emberi erőforrások kezelése kulcsfontosságú szegmense a vállalkozás egészségének megőrzésének vagy javításának. Mindezek mellett a HR-menedzserek feladata, hogy szemmel tartsák a munkaerőpiacot, ezáltal segítsék a vállalat versenyképességének megőrzését. Ez magában foglalhatja annak biztosítását, hogy a javadalmazás és juttatások igazságosak legyenek, olyan eseményeket terveznek, amelyek megakadályozzák az alkalmazottak kiégését, és a munkaköröket a piachoz igazítják. A vállalat HR részlege hídként funkcionál a vállalat és alkalmazottai között, elősegítve az egészséges kapcsolat kialakítását az alkalmazottak továbbá a felső vezetés között.³

³ Forrás: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM> alapján

2.1. Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökség (MIKÜ) - Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură (APIA)



Székeljudvarhely, Rákóczi Ferenc 84. szám

Honlap: <https://apia.org.ro/>

Postai irányítószám: 535600

Telefon: 0266/213.040

Fax: 0266/213.023

e-mail: odorhei.harghita@apia.org.ro⁴

1. ábra: APIA logo

„Az Európai Unióhoz való csatlakozás óta az Európai Mezőgazdasági Garancia Alapból⁵ származó támogatások lebonyolítását végzi. Az Ügynökség terület alapú direkt támogatások és a Közös Agrárpolitikának megfelelően a kereskedelmi működést elősegítő piaci beavatkozások segítségével fejti ki támogató tevékenységét. Az intézménynek a központi és 42 megyei központja mellett, 210 helyi központja is van. Az ügynökség székhelye Bukarest. Az intézmény felépítése a következő: központi apparátus, 42 megyei központ és 259 helyi központ. Hargita Megye szintjén egy megyei központ és 6 helyi központ működik.” (INTERNET19, 2023)

A Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökség (APIA) a központi közigazgatás közintézménye, amelyet 2004-ben hoztak létre a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium fennhatósága alatt funkcionál az 1/2004-es modifikált és utólagosan kibővített törvény szerint.⁶

APIA igazgatóságok/szolgáltatások

- Vezérigazgató: Adrian Pintea.
- Főigazgató-helyettes: Cornel Constantin Turcescu.
- Vezérigazgató-helyettes: Paul Eduard Kmen.
- Örökségvédelmi, Köz- és Közbeszerzési Igazgatóság (igazgatója: Cristina Gavrilă).
- Gazdasági Igazgatóság (igazgatója: Kerekes Melinda Klára).

⁴ Forrás: apia.org.ro

⁵ Fondul European pentru Garantare în Agricultură (FEGA)

⁶ Forrás: <http://www.primariacorbuhor.ro/wp-content/uploads/Ghid-final-HU-plusz-Eniko.pdf> alapján

- Fizetési Megrendelő Osztály (igazgatója: Marin Liliana).
- Jogi osztály.
- Belső Ellenőrzési Osztály (vezérigazgató: Vica Hăpău).
- Munkavédelmi és Egészségvédelmi Osztály, PSI.
- Piaci Intézkedések Igazgatósága, Külkereskedelmi (igazgatója: Florin Sava).
- Ellenőrző szolgáltatás⁷.
- Informatikai Igazgatóság – MePAR (igazgatója: Traian Ionică Crainic).
- Területi Ellenőrzési Igazgatóság (igazgatója: Radu Gheorghe).
- Közvetlen Kifizetések Igazgatósága – Állattenyésztési Ágazat (igazgatója: Stela Tănase).
- Közvetlen Kifizetések Igazgatósága – Zöldségágazat (igazgatója: Corina Irina Rica).
- Public Relations és Kommunikációs Szolgálat.
- Belső biztonsági és irattári szolgáltatás.
- Csalásellenes Igazgatóság, Belső Ellenőrzés (igazgatója: Mihaela Potop).
- Emberi Erőforrás Menedzsment Osztály (igazgatója: Camelia Luchian).
- Módszertani, Monitoring, Jelentési és Intézményi Kapcsolatok Osztálya (igazgatója: Raluca Emilia Daminescu)⁸. (INTERNET¹⁷, 2023)

Románia Európai Unió csatlakozása óta az APIA több mint 30 milliárd euró értékben fejleszt európai és nemzeti alapokat a román mezőgazdaság és a román nemzetiségű gazdálkodók támogatására.

Azok részesülhetnek az uniós, valamint a hazai kiegészítő támogatásokban, akik legalább egy hektár mezőgazdasági földterülettel rendelkeznek, és ezt meg is művelik. Ugyanakkor a parcellák nem lehetnek kisebbek 0,3 hektárnál. A gyümölcsösök, csemetések esetében a parcelláknak legkevesebb 0,10 hektárosoknak kell lenniük (szőlő, gyümölcsös, komlóültetvény, gyümölcsfaiskolák, szőlőiskolák, és gyümölcscserjék esetében).

Romániában első alkalommal 2007-ben lehetett kérni a földalapú támogatást. 2008-tól az alaptámogatás mellett igényelhető a hegyvidéki övezetben lévő területek utáni többlettámogatás is. Az agrár- környezetgazdálkodás kiírás keretében sokan a magas természeti értékkel bíró gyepterületre, valamint a biológiai sokféleség megőrzését és javítását segítő hagyományos támogatására kérnek uniós pénzügyi segítséget.

⁷ Supracontrol

⁸ Forrás: <https://apia.org.ro/despre-apia/atributii-directii-apia/>

„2007. január 1-től az APIA kezeli az Európai Alapokat az Európai Mezőgazdasági Garanciaalap (EMGA) által finanszírozott támogató intézkedések foganatosítására. A támogatásokat közvetlen kifizetések formájában folyósítják hektáronként, amelyeket az Integrált Igazgatási és Ellenőrzési Rendszer (IACS) kezel a Közös Agrárpolitikának (KAP) megfelelő gazdasági mechanizmusok foganatosítására vonatkozó piaci intézkedések keretében. Így a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökség kezeli az export-import igazolványok rendszerét és a garanciát a mezőgazdasági termékek exportjára és importjára, kidolgozza és alkalmazza a mezőgazdasági termékekre vonatkozó intervenciós rendszer használatának eljárását.” (INTERNET19, 2023)

2015-ös évtől kezdődően támogatást az aktív gazdák kérhetnek.

Aktív gazda:⁹

„Az a gazda akinek az előző évben - SAPS – támogatásba részesült és az összeg nem haladta meg az 5.000 eurót¹⁰ - aktív gazdának számít. (Kb. 30ha)

1. Az a gazda aki az előző évben SAPS – támogatása meghaladta az 5000 eurót és be van jegyezve az Országos Kereskedelmi Nyilvántartási Hivatalnál¹¹ és a fő tevékenységi kódja (CAEN) mezőgazdasági tevékenység, aktív “gazdának” számít.
2. Az a jogi személyiségű kérelmező, akinek az előző évben SAPS – támogatása meghaladta az 5000 eurót nincs bejegyezve az Országos Kereskedelmi Nyilvántartási Hivatalnál vagy be van jegyezve de a fő tevékenységi kódja nem mezőgazdasági tevékenység bizonyítania kell, hogy aktív “gazdának” számít.

Bizonyítani kell, hogy:

- a gazdaság összjövedelmének legkevesebb 1/3 -a mezőgazdasági jövedelem, vagy
- támogatások összege legkevesebb/min 5% a nem agrár tevékenységből származó jövedelméből kell legyen.

Bizonyító akták:

- éves mérleg, gazdasági jelentések,
- támogatások összege legkevesebb/min -5% kell legyen a nem agrár tevékenységhez viszonyítva,

⁹ definit la art. 9 și desfășoară activitate agricolă conform art. 4 alin.(1) litera c) din Regulamentul (UE) nr. 1307/2013

¹⁰ - nu au depășit cuantumul de 5000 euro este fermier activ

¹¹ Oficiul Național al Registrului Comerțului (ONRC)

- a gazdaság össz jövedelemének 1/3- a támogatás,
- 200 vagy a 221 adóügyi nyilatkozatok, igazoló akta az adó kifizetésről és igazolás a Megyei Közpénzügyi Igazgatóságtól az összjövedelemről.” (INTERNET20, 2023) (változásokat szept. 1 –ig jelezni kell)

Az 1307/2013/EU rendeletnek megfelelő szabályzás alkalmával egy olyan kikötést határozták meg a mezőgazdasági termelők részére nyújtott kifizetésekre vonatkozó szabályok megállapításáról, amely szükségessé teszi a mezőgazdasági, valamint a nem mezőgazdasági tevékenységből származó bevétel elkülönítését.

Mivel az 1307/2013/EU Rendelet az aktív mezőgazdasági státuszt a direkt kifizetések (SAPS, zöldítés, előállításához kötött szubvenciók, jogosultsági követelményként dokumentálja, az aktív mezőgazdasági termelő definíciója meghatározása, továbbá az aktív helyzet megállapításának feltételei 2015-től szeparáltan Miniszteri rendeletben kerültek szabályozásra.¹²

Gyepterület mérete nem szabható fel, még abban az esetben sem ha az adott területre nincs csomag igényelve. Továbbá a gyepterületek igényléséhez kötelező, hogy a gazdaságnak állatallattal rendelkezzen. Feltéve, hogy egy ha (hektár) gyepterületre kevesebb, mint 0,3 számosállat (UVM – egyezményes jelölés) jut, a gazda értékesítési és tárolási bizonylatokat kell rendelkezzen a takarmány rendeltetéséről, valamint szükségszerűen felmutasson.

A gyepterületekre agrárkörnyezetgazdálkodási segítséget igénylő gazdáknak (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 - csomagok) a maximálisan megengedett állatlétszám felett (egy számosállat vagy esetenként 0,7 számosállat) kötelesek bizonyító aktákat bemutatniuk Ezen igazolás arra vonatkozik, hogy milyen forrásból tudják takarmányozni állataik, továbbá mely egyéb területekre használja a többlettrágyát.¹³

Az APIA szerepe és feladatai

Az APIA 2007-től, az Európai Unióhoz való csatlakozást követően két európai alapból finanszírozott támogatási rendszereket és intézkedéseket valósít meg a gazdálkodók számára:

- Európai Mezőgazdasági Garancia Alap – FEAGA (közvetlen kifizetések, piaci intézkedések).
- Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap – EMVA (a PNDR 2014-2020 közötti delegált intézkedései révén).

¹² Forrás: <https://adoc.pub/kzs-agrarpolitika-egyseges-terletalapu-tamogatas-2015-kzvetl.html> alapján

¹³ Forrás: <https://www.beol.hu/gazdasag-bekes/2015/01/az-europai-unio-uj-kovetelmenyei> alapján

Valamint:

- Nemzeti költségvetés - BN (átmeneti nemzeti segély, állami támogatás).

Fizetési rendszerek/támogatási és segítségnyújtási intézkedések az APIA által

Közvetlen fizetési rendszerek

Program Finanszírozási forrás: FEGA (euro)

Intézkedések:

Egységes kifizetési rendszer a SAPS területen.

Újraelosztó (redisztribúciós) fizetési rendszer.

Kifizetési rendszer az éghajlat és a környezet szempontjából előnyös mezőgazdasági gyakorlatokért (Zöldítési támogatás).

Fiatalközvetítő támogatási rendszere.

Kapcsolt támogatások: szója, lucerna, babborsó az iparosításhoz, zsengecs paszuly az iparosításhoz, kender olajhoz és rosthhoz, rizs, vetőburgonya, komló, cukorrépa, paradicsom iparosítása, uborka az iparosítása, üvegházi növények (paradicsom, uborka, paprika és káposzta), melegegházi termékek (paradicsom, uborka, káposzta, padlizsán és paprika), szilva az iparosítása, alma az iparosítása, cseresznye az iparosítása, sárgabarack/szeder az iparosítása, korai, félkorai és nyári burgonya, juh, kecske, bika hús, tejelő tehén, tejelő bivalyok, selyemhernyók.

Piaci intézkedések és külkereskedelem

Finanszírozási forrás: FEGA (euro)

Intézkedések:

Átalakítás / szerkezetátalakítás.

Biztosítás.

Melléktermékek lejárása.

Beruházások a borágazatban.

Pénzügyi támogatás az iskolai tejesztáshoz.

Kivételes ideiglenes pénzügyi támogatás a zöldség-gyümölcs ágazat mezőgazdasági termelői számára.

Pénzügyi támogatás a tejtermelés csökkentésére.

Rendkívüli támogatás (sertés/tejkvóta).

Finanszírozási forrás: FEGA + BN (euro)

Borok népszerűsítése.

Intézkedések a mezőgazdasági termékek tájékoztatására és népszerűsítésére a hazai piacon és harmadik országokban.

Pénzügyi támogatás iskolai gyümölcsosztáshoz.

Pénzügyi támogatás értékelési gyümölcsprogram az iskolákban.

Pénzügyi támogatási intézkedések a gyümölcsök mellett az iskolákban.

Pénzügyi támogatás Termelői csoportok a zöldség-gyümölcs ágazatban.

Pénzügyi támogatás Termelői szervezetek a gyümölcs- és zöldségágazatban.

Országos Méhészeti Program.

Átmeneti nemzeti segítség

Finanszírozási forrás: BN (euro)

Intézkedések:

ANT 1 – Átmeneti nemzeti támogatás a szántóföldi növényekhez.

ANT 2 – Átmeneti nemzeti támogatás rostlenek számára.

ANT 3 – Átmeneti nemzeti támogatás rostkenderhez.

ANT 4 – Átmeneti Nemzeti Dohánytámogatás.

ANT 5 – Átmeneti nemzeti támogatás a komló számára.

ANT 6 – Átmeneti nemzeti támogatás cukorrépa számára.

ANT 7 – Átmeneti nemzeti támogatás – A termeléstől függetlenített termelési rendszer, szarvasmarhafajták – Húságazat.

ANT 8 – Átmeneti nemzeti támogatás – A termeléstől függetlenített termelési rendszer, szarvasmarhafajták – Tejágazat.

ANT 9 átmeneti nemzeti segély – juh-/kecskefaj.

Állami támogatás

Állami támogatás a mezőgazdaságban használt gázolajhoz.

Állami támogatás az állattenyésztési ágazatban.

Rendkívüli támogatás (sertés/tejkvóta).

Az ingatlanában lévő falun kívüli termőföldet elidegenítő, bérbeadó, vagy a beruházóval megállapodást kötő mezőgazdasági bérbeadó részére nyújtott állami támogatás.

Az AFIR általános intézkedései az APIA-ra

Finanszírozási forrás: EMVA+BN (euro)

Intézkedések:

8. intézkedés - Erdős területek fejlesztésére és az erdők életképességének javítására irányuló beruházások - csak a 8.1 alintézkedés - Erdősítés és erdős területek kialakítása,

10. intézkedés – Agrár-környezetvédelem és éghajlat,

11. intézkedés – Ökológiai mezőgazdaság,

13. intézkedés – Kifizetések a természeti korlátokkal vagy más speciális korlátokkal küzdő területekre,

14. intézkedés – Állatjóléti támogatások,

15. intézkedés – Erdő-környezetvédelmi szolgáltatások, klímaszolgáltatások és erdővédelem,

15.1. alintézkedés – Kifizetések környezetvédelmi kötelezettségvállalásokért.¹⁴

A gazdálkodók a kifizetési kérelmet március 1. és május 15. között, az APIA központokban való megjelenés nélkül, csak az IPA-Online alkalmazás internetes verziójából való elérésével nyújthatják be.

A kampánytól kezdődően a gazdálkodók a növény- és állattenyésztési ágazathoz kapcsolódó beavatkozások/intézkedések révén pénzügyi támogatásban részesülhetnek, a PAC 2023-2027, illetve a PNDR 2014-2020 stratégiai tervével összhangban, az Európai Mezőgazdasági Garancia által finanszírozott támogatási alapból (EGAA), valamint az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA), valamint a nemzeti költségvetésből (BN), az alábbiak szerint:

¹⁴ Forrás: <https://apia.org.ro/despre-apia/scheme-de-plata-masuri-de-sprijin-derulate-de-apia/> alapján

- függetlenített közvetlen kifizetések;
- termeléstől függő közvetlen kifizetések;
- átmeneti nemzeti támogatás (kifizetések a nemzeti költségvetésből);
- vidékfejlesztési intézkedések, amelyekre a gazdálkodók kompenzációs kifizetéseket kérhetnek

a 2014-2020 közötti PNDR-ből

- 10. intézkedés – Agrár-környezetvédelem és éghajlat (M.10);
- 11. intézkedés – Ökológiai mezőgazdaság (M.11);
- 13. intézkedés – Hegyvidékre valamint speciális és jelentősen hátrányos helyzetű természeti területek támogatása.

Csupán egy fizetési kérelem kerül kitöltésre, még abban az esetben is, ha a földterületeket különféle településeken, esetleg megyékben használják fel.

A gazdálkodóknak a birtokuk körzetében lévő városházával együtt ellenőrizniük szükséges a föld mezőgazdasági nyilvántartásba vételének státuszát, továbbá lehetővé kell tenniük, hogy a városháza elküldje az APIA-nak a földhasználatra vonatkozó igazolásokat.

A gazdaságban állatot birtokló gazdálkodók kötelesek gondoskodni arról, hogy adataik frissítésre kerüljenek a Nemzeti Adatbázisban (BND) (az engedéllyel rendelkező állatorvosnál/egyesületnél/saját nyilvántartásukban, és fel kell vennie a kapcsolatot az APIA-val, hogy az IPA Online elérése előtt kitöltse az állattenyésztési ágazatra vonatkozó nyilatkozatot az állattenyésztési ágazatnak szánt alkalmazásban). Az okmányok jogszerűségéért és érvényességéért a gazdálkodót és/vagy a dokumentumokat kiállító/hitelesítő hatóságot terheli a felelősség. Az APIA illetékesei felveszik a kapcsolatot a gazdálkodókkal a kérelem elektronikus lezárása, valamint a kérelem és a csatolt nyilatkozatok aláírásának ütemezése érdekében.

A gazdálkodók a pályázatokat elektronikus aláírással is aláírhatják. Ebben a helyzetben értesíteni kell (telefonos üzenetben vagy e-mailben) a pályázat kezelésével megbízott tisztviselőt, hogy elektronikusan kíván aláírni. A kifizetési kérelemhez alkalmazott elektronikus aláírást a benyújtás napján le kell tölteni az IPA-Online alkalmazásból.¹⁵

A támogatásra kért területeken komoly SATELIT – es ellenőrzéseket végeznek (műholdas távérzékelés), és ha valamilyen oknál fogva nem felel meg a terület, vagy a terület egy bizonyos

¹⁵ Forrás: <https://apia.org.ro/comunicat-de-presa/apia-da-startul-campaniei-de-informare-pentru-primirea-cererilor-de-plata-in-anul-2023/> alapján

része (ez legtöbbször az elerdősödés miatt van a földterületű támogatásoknál, az állati eredetű támogatásoknál pedig a nem megfelelő fülszámolás végett), azt egy ilyen ellenőrzés során kiütik a támogatásból, valamint megbünteti az illetőt.

Német Deák Endre Róbert irodavezető elmagyarázta, hogy:

- Kevesebb mint egy év alatt több mint 3 milliárd euró érkezett a gazdák számlájára az APIA által megvalósított forrásból.
- Az elmúlt évben több mint 1,7 millió kifizetési kérelmet kaptak és dolgoztak fel az APIA által megvalósított összes támogatási rendszerre és támogatási intézkedésre vonatkozóan.
- Tartósan alkalmazkodtak az egészségügyi és gazdasági környezethez, és úgy fejlesztették az informatikai rendszert, hogy minden új, gazdálkodók támogatását célzó finanszírozási konstrukciót valós időben tudjanak fogadni és feldolgozni.
- Megértették a gazdálkodók igényeit, hogy a legelőnyösebb feltételek mellett kapjanak hitelt. Intenzív együttműködést folytatnak banki és nem banki pénzintézetekkel, hogy gazdálkodók valós időben, a legkedvezőbb hitelfeltételek mellett juthassanak finanszírozáshoz.

A Mezőgazdasági Kifizetési és Intervenciós Ügynökségen (APIA) a COVID19 járvány óta, nem igazán foglalkozik az emberekkel, főképp az online térben igyekeznek elintézni mindent. Természetesen akadnak kivételek, amikor a személyes ügyintézés elkerülhetetlen.

2.2. Humánpolitika vizsgálata

Humánpolitikán azokat a beavatkozásokat értjük, amelyek „befolyásolják az ember - vagy a gazdaság szempontjait a munkaerő - minőségét, testi, lelki, szellemi jólétét.”¹⁶ (INTERNET06, 2023)

Minden cég sikere azon alapszik, hogy – hogy bánik a humán erőforrással. A HR-politikák biztonságérzetet nyújtanak az alkalmazottaknak, mert éreztetik velük a vállalaton belüli helyüket, megbecsülést, stb. Rendet tesz a szervezetben is, és egyszerűbbé válik az alkalmazottak növekedésének, fegyelmének, szabadságának a nyomon követése. A szervezet és a munkavállalók javára működik.

¹⁶ Forrás: <https://www.fajtube.com/menedzsment/human-erforras/A-HUMANPOLITIKA-FOGALMA-SZEMLE84235.php>

Két nagy ágát ismerjük, az egyik a fizetési és foglalkoztatási feltételek (munkaértékelés, nem pénzbeli juttatások), a másik a munkaerő tervezéssel, felvétellel kapcsolatos irányelveket jelenti. Fontos, hogy mind a vezetők, mind az alkalmazottak ismerjék, tudomásul vegyék ezeket az irányelveket. Az irányelvek egyértelmű felsorolása ösztönzi az alkalmazottak elköteleződését, és segít nekik jobban megérteni, hogyan kell eligazodni a karrierjük növekedésének kulcsfontosságú pillanataiban, mint például az alkalmazás, az előléptetés és a felmondás. A konkrét irányelvek iparáganként eltérőek lehetnek.

A HR irányelvek kötelezőek minden szervezet számára. Tájékoztatathatják az alkalmazottakat és a vezetőket arról, hogy mit várnak el tőlük, biztosítják, hogy mindenkivel következetesen bánjanak, továbbá megelőzhetik a nehézségeket. A humán erőforrás-politikák iránymutatások a munkaerő-felvétel, a munkafolyamatok, a kompenzáció, a szabadság, a képzés, az előléptetés, a munkakörnyezet, a felmondás, valamint más lényeges funkciók vonatkozásában is. A HR-irányelvek azt is felvázolják, hogy egy szervezet hogyan bánjon embereivel. Ezeket HR vezetők fejlesztették ki a vállalatvezetés segítségével. Fontos, hogy felsorolja az irányelveket, mielőtt problémák merülnének fel, hogy tudja, hogyan kell reagálni rájuk. A HR-politikák lényege, hogy keretet biztosítsanak egy szervezet számára, hogy a vezetők következetes döntéseket hozhassanak, és biztosítsák, hogy az emberekkel méltányos bánásmódban részesüljenek. A hatékony HR-politikák megvalósítása bizonyíthatja, hogy képes megfelelni az etikai, sokszínűségi és képzési követelményeknek. Bár az egyes szervezetek HR-politikáinak a jellegzetességei eltérőek lehetnek, mindegyiknek átláthatónak kell lenniük, és minden alkalmazottra egyetemesen alkalmazni kell.¹⁷

2.3. Toborzás

Gyökér Irén (2005) megállapítása szerint a humán erőforrás egyre fontosabbá válik, hiszen ez határozza meg a vállalatok előnyét. A cégek versenylőnyét a „humán tőkében” látja. Gondként említi a népesség elöregedését, úgy véli a fiatal munkaerő jobb teherbírású és rugalmasabb, mint az idősebb generáció, a vállalatoknak pedig ez kell.

„A munkaerő toborzás és –kiválasztás az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeinek kritikus pontja, hiszen csak megfelelő mennyiségű és összetételű munkaerő képes a szervezetek által kialakított stratégiák és tervek megvalósítására.” (GYÖKÉR, 2005, p. 149)

A munkaerő keresés történhet külső és/vagy belső forrásból. Természetesen mindkét eljárásnak megvannak a maga hátrányai és előnyei.

¹⁷ Forrás: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/hr-policies.shtml> alapján

Toborzás formái

Belső toborzás

A belső toborzás vállalaton belüli áthelyezéssel vagy előléptetéssel történik, azokkal a jelenlegi alkalmazottakkal, akik az adott cégen belül előléptetésre alkalmasak vagy elegendő tapasztalat és tudás birtokában áll, ahhoz, hogy áthelyezzék. A szervezetek azért szeretik alkalmazni a belső toborzási módszert, mert költségtakarékos, ismerik a jelentkezőket, akik már bizonyítottak, valamint motiválja az embereket az előléptetés lehetősége. Ide tartozik még az újraalkalmazás, amikor is leépítések végett elküldött embereket hívnak vissza.

Az előnyök mellett persze a hátrányokkal is számolnunk kell. Mivel belső „körökből” pályázhatnak az emberek a megüresedett pozíció(k)ra, így kialakulhatnak összetűzések, sokkal kisebb a választási lehetőség, valamint az is fenn áll, hogy az alkalmazott nem képes megfelelően ellátni azt a munkakört, amire felvették.

Külső toborzás

„Speciális ismeretekkel rendelkező munkavállaló iránti igény, továbbá a rövid múlttal rendelkező, vagy a jelentős bővülés előtt álló cégek, szervezetek esetében a belső munkaerő biztosítási források nem elégségesek.” (DR. VÁMOSI Z., DR. PÁLINKÁS J., 1999, p. 65)

„A nagyobb merítési bázis fokozza az ideális alkalmazott megtalálásának esélyét.” (KAROLINY M., POÓR J., 2010, p. 252). A kintről jött emberek új nézőpontokkal jönnek, új tudást, új szakmai felkészültséget hoznak magukkal. Valamint a belső „összefonódások” – al ellentétben, ezek az emberek egészséges rivalizálást váltanak ki. Külső toborzásnál számos módszert lehet alkalmazni:

1. „betévedők” – spontán jelentkezők fogadása.
2. Állami és magánmunkaerő közvetítők.
3. Internet, közösségi háló.
4. Saját adatbank.
5. Állásbörzék.
6. Nyílt toborzási napok.
7. Fejvadászok.
8. Személyes kapcsolatok.
9. Hirdetés.

A legtöbb cégnek a közvetlen jelentkezés módszere vált be, ők a betévedők. Ennek azonban az a hátul ütője, hogy ilyenkor általában nem fut be elegendő jelentkező így más módszereket is kénytelenek alkalmazni.

2.4. Kiválasztás

Gyökér szerint az itt hozott döntések, felkészültség és megfelelő módszerek kiválasztása és használata határozzák meg a vállalat humán tőkéjének a növekedését.

„Hogy a jelentkezők közül elég nagy valószínűséggel választhassák ki a szervezeti és munkaköri igényekhez leginkább illeszkedőket, az eddig bemutatott stratégiai kérdések megválaszolása és az operatív feladatok elvégzése után már „csak” azt kell eldönteni, hogy milyen módszereket használjanak alkalmasságuk megítéléséhez.” (KAROLINY M., POÓR J., 2010, p. 260)

A kiválasztás sikeres eredménye a beválás. A cél az, hogy a kiválasztott emberek sokáig a szervezet tagjai maradjanak és jól teljesítsenek munkakörükben. Több módszer közül választhatnak a vállalatok, attól függően, hogy hányan jelentkeznek az állásra, mennyire veszélyes vagy fontos az adott munkakör. Általánosan az önéletrajz és motivációs levél amit a jelentkezőktől elsősorban kérnek. Ezeken kívül a kiválasztási eszközökhöz sorolhatjuk az interjút vagy felvételi elbeszélgetést. Az interjúk többsége egyéni interjú, de sokszor előfordul a panel – interjú is, ahol több kérdező van. Megemlítendő még a strukturált interjúk és a szituációs interjúk. Előbbi felméri az egyén jártasságait, képességeit, míg utóbbi inkább az alany reakcióit figyeli egy-egy megadott szituációban.

Ide tartoznak még:

- Önéletrajz, jelentkezési lap.
- Pszichológiai tesztek.
- Értékelő központ.
- Munkaminta – próba.
- Háttér – ellenőrzések (referencia).
- Poligraph (hazugságvizsgáló).
- Grafológia.

Több cégnél szükség lehet orvosi alkalmassági vizsgálatra is.

Online megoldások a kiválasztásban

„A toborzás mellett a kiválasztási folyamatban is mind jelentősebb szerepet játszanak a szoftverekkel támogatott megoldások, azonban az emberi közreműködést, a szakértői részvételt csak a módszerek egy részénél tudjuk kiiktatni.” (FARKAS et al., 2007, p. 173)

Az online kiválasztást sok vállalat azért részesíti előnyben, mert idő- és helytakarékos, valamint a megfelelő szűréssel könnyen, gyorsan és hatékonyan azonosíthatják a pozícióra megfelelő embereket.

Lewis szerint a kiválasztási kritériumok a következők:

- A szervezet kultúrájának és értékrendjének való megfelelés vizsgálata.
- Osztályba vagy részlegbe való beilleszkedés.
- Munkakör által támasztott követelményeknek való megfelelés.

2.5. Orientálás

Az orientáció azért fontos az új munkaerőnek, mert ezáltal tud beilleszkedni a céghez, tudja megmi a szerepe, kit keressen fel ha egy-egy feladatot nem ért, esetleg elakad. Mindezek segítenek elérni az érzelmi stabilitást, biztonságérzetet, ezáltal ő is hatékonyabban tud dolgozni.

„Az új belépők, vagy az új pozícióba kerülők beilleszkedését, szocializációját segítő, gyorsító programok fő célja, hogy az új munkatársak minél rövidebb idő alatt maximális hatékonysággal láthassák el munkafadataikat.” (KAROLINY M., POÓR J., 2010, p. 271)

Az orientációs programok hossza változó. Függ a toborzási és kiválasztási stratégiától is, hisz ha belső forrásból történt a beillesztés, az egyén sokkal hamarabb lesz képes beilleszkedni. A beillesztést több tényező is befolyásolhatja, ezek közé tartozik, az új munkatárs hozzáértése, kompetenciái, a cég szabályozása, a vezető figyelme stb.

On-boarding

Az on-boarding az új csapattagok megszerzésének, befogadásának, asszimilálásának és felgyorsításának folyamata, függetlenül attól, hogy a szervezeten kívülről vagy belülről érkeznek. Az on-boarding folyamat négy lépésből áll, angolul a 4A-ból:

Acquire - Megszerzés: Azonosítson és toborozzon embereket a csapathoz.

Accomodate - Elhelyezés: Adja meg az új csapattagoknak a munkához szükséges eszközöket.

Assimilate - Asszimiláció: Segítsen nekik másokkal együttműködni.

Accelerate - Felgyorsítás: Segítsen nekik és csapataiknak gyorsabban jobb eredményeket elérni.¹⁸

Az új csapattagok hatékony bevonása az egyik legfontosabb hozzájárulás, amelyet bármely munkaerő-felvételi vezető vagy HR-szakember tehet csapata vagy szervezete hosszú távú sikerének

¹⁸Forrás: <https://www.td.org/insights/the-total-onboarding-program> alapján

biztosításához. A hatékony beépítés növeli az új alkalmazottak termelékenységét, felgyorsítja az eredmények elérését, és jelentősen javítja a tehetségek megtartását.

Ennek ellenére kevés szervezet kezeli jól a beágyazódás különböző részeit, így a legtöbb új szerepkörben dolgozó ember nem kap egyértelmű üzenetet arról, hogy a csapat és a szervezet mit akar és vár tőlük. Még kevesebb szervezet alkalmaz stratégiai, átfogó, integrált és következetes megközelítést. Ennek eredményeként túl sok új alkalmazott bukik meg, általában három ok egyike miatt: rossz illeszkedés, rossz kézbesítés vagy rossz alkalmazkodási képesség a folyamatban lévő változásokhoz.

A beillesztési szakasz végével döntenek arról, hogy az új munkavállaló a vállalatnál marad vagy pedig elküldik.

2.6. Teljesítményértékelés

A teljesítmény a szakirodalom egyik értelmezése szerint nem más, mint „a megszerzett és felhalmozott tudás, az emberi képesség és készség motivációkon keresztüli megvalósulása a munkafolyamatokban.” (DR. ROÓZ, JÓZSEF, 2006, p. 205)

Egy olyan komplex folyamatról beszélünk, amely segíti a vállalatokat, hogy alkalmazottaik tevékenységéről visszajelzést kapjanak és adjanak, akár formálisan, akár informálisan.

Ezzel a tevékenységgel az alábbi célokat hivatottak elérni:

- Segíti a teljesítmények fokozását.
- Ellenőrzi az alkalmazottak munkáinak minőségét, ezáltal a motivációjukat is növeli.
- Elősegíti a képzési igények megfogalmazását.
- Rávilágít arra, hogy a vállalat mit vár el az alkalmazottaktól.
- Aktualizálja a munkaköri leírásokat.
- Feltárja a problémákat és azok lehetséges megoldásait a munkakörökkel kapcsolatosan.
- Segít meghatározni a munkatársak jövedelmét.

Vámosi és Bakacsi egyetért abban, hogy a teljesítményértékelés a közép- és kisvállalkozásoknál gyakrabban „kimarad”, így a dolgozók nem kapnak visszajelzést az elvégzett munkájukról. Ezáltal nagyobb az eshetőség arra, hogy a felettesek/vezetők rendszertelen, eseti, sőt akár indulatokkal átszótt megjegyzésekkel fejezik ki elégedetlenségüket, ez pedig nagyon ritkán hoz kedvező eredményt és csökkenti az alkalmazottak motivációját is. Ezen kívül növeli a kockázatát annak, hogy bizonyos jellemmel rendelkező személyek felháborodásuk jelléül, szándékosan nem fogják figyelembe venni felettesük hozzászólásait.

Az értékelés formái és hatásai

Vámosi kutatásai alapján beszélhetünk kritikáról és elismerésről a teljesítményértékelés során. A kritika alkalmával a vezetőknek sokszor irreális elvárásaik vannak beosztottaik felé, mikor még a legkisebb hibákat is megbocsájthatatlan bűnöknek ítélik, holott ők maguk is elkövetik azokat. Vámosi arra hívja fel a figyelmet, hogy a kritika megfogalmazásánál fontos az empátia készség.

Az elismerés az az eszköz, ami hatékonyan tudja növelni az alkalmazottak motivációját és munkakedvét. Ennek hiánya nemtörődöttség érzetét váltja ki a beosztottban.

Fletcher és Williams, két-két a témában elismert kutató 1985-ben egyszerre fogalmazta meg véleményét és járta körül a témát, miszerint a teljesítményértékelés két különböző formája konfliktusban állnak egymással:

- Az alkalmazott munkájának megítélése – eredmény alapú értékelés.
- A fejlesztés elősegítésére szolgáló teljesítményértékelés – fejlesztési célú értékelés.

Fletcher és Williams úgy állította ezeket konfliktusba, hogy amíg az előbbi a múltra koncentrálnak, addig az utóbbi a jövőt tartja szem előtt. Az ítélező típusú értékelés a múltban elvégzett tevékenységeket értékeli, bírálja (lelkesedés, képesség, motiváció, szakértelem, lelkesedés formájában megmutatkozó viszonyulás a munkához). A fejlesztési célú értékelés ezzel ellentétben a jövőbe tekint, azok a képességeket és készségeket vizsgálja, amik hiányosak, javítani kell rajtuk. Előbbi a jutalmazásban látja a lehetőségét annak, hogy növelni tudja a teljesítményt, míg utóbbi értelmezése alapján inkább az önfejlesztéssel, tanulással célszerű ezt elérni. Megemlítendő még, hogy amíg az ítélező típusú értékelésnél az értékelt inkább védekező viselkedési formát vesz fel, addig a fejlesztési célú értékelésnél az értékelt is kifejezheti véleményét, nem csak az értékelő nyilvánul meg.

Bár Vámosi is vizsgálja a két típusú értékelési perspektívát, ő ezeket nem állítja ellentétes helyzetbe.

2.7. Bérezési rendszer

Az emberi erőforrás menedzsment lényeges része, „szakterülete az ösztönzésmenedzsment, amely az alkalmazottak vállalati javadalmazásának, keresetének (pénzbeli jövedelmeinek) és egyéb juttatásainak kérdéseivel foglalkozik.” (GYÖKÉR, 2005, p. 177)

Farkas et. al a béreket hét féle csoportba sorolja:

- Alapbér: fizetés,
- törzsbér: régiségi (időbér),
- pótlék: többletbér (veszélyességi, túlóra, éjszakai pótlék),
- prémium: plusz feladat elvégzéséért érdemelt bér,
- jutalom: utólagos értékelés alapján kapott bónusz,
- kiegészítő fizetés: szabadságra, kiküldetésre járó bér,
- egyéb: újítási bér, alkalmi munkások bérei, másodállásban dolgozók bére.

Mindketten egyetértenek abban, hogy a hagyományos időbérnél jobb a teljesítménybér, mivel ösztönző hatású.

Időbérezés

Az alkalmazottak túlnyomó többsége a ledolgozott időért kap fizetést bér vagy fizetés formájában. Előnye ennek, hogy az időarányok kiszámítása és adminisztrálása egy vállalkozás számára egyszerű. Olyan vállalkozások számára alkalmasak, amelyek általános szerepkörök betöltésére (pl. fizikai munkásoknál) szeretnének alkalmazottakat alkalmazni, ahol az alkalmazottak termelékenységét nem könnyű mérni. A munkavállaló szemszögéből azért előnyös, mert könnyen érthető és biztonságosan betervezheti a személyes pénzügyeket

Fő hátrányai közt található, hogy kevésbé ösztönzi a nagyobb termelékenységet – nincs ösztönzés a nagyobb teljesítmény elérésére és az időarányos bérköltségek hajlamosak felfelé kúszni (pl. az inflációval összefüggő béremelések).¹⁹

Teljesítménybérezés

A teljesítményalapú fizetési rendszer nagyszerű módja lehet az alkalmazottak motiválásának, ha fizetésüket munkavégzésükhöz kötik. Ez többféleképpen megtehető, például bónuszok, fizetésemelések vagy más típusú jutalmak révén. A kifizetett pénz összege attól függ, hogy az egyéni, csoportos/csoportos és vállalati teljesítménycélokat mennyire teljesítik. A teljesítményalapú fizetési rendszer nagyszerű módja lehet annak biztosítására, hogy az alkalmazottak mindent megtesznek, és megfeleljenek munkáltatóik elvárásainak. Segíthet abban is, hogy az alkalmazottak megfelelő kompenzációt kapjanak erőfeszítéseikért.²⁰

¹⁹ Forrás: <https://www.tutor2u.net/business/reference/time-based-pay> alapján

²⁰ Forrás: <https://hrmhandbook.com/hrp/pay-for-performance/> alapján

Javadalmazás

„A juttatás fogalmába beletartozik minden olyan javadalmazási eszköz, amelyik „nem bér jellegű, és elosztása sem a teljesítményelvet követi.” (KAROLINY M., POÓR J., 2010, p. 351)

Gyökér a javadalmazást két fő csoportra osztja:

- Pénzjövdelmek (alapbér, bónuszok),
- Egyéb járandóságok (biztosítások, jogi tanácsadások, gépkocsihasználat, lakásbérleti-, étkezési hozzájárulás stb.).

László – Poór a juttatási rendszereket négy sajátos szempontként vizsgálta:

Jogszabályi szempontok – ezek, amik köteleznek bizonyos juttatásokat (pl. alapszabadság),

Szociális/jóléti szempontok – a HRM filozófiából a szervezet gondoskodni kíván alkalmazottairól (pl. egészségpénztári befizetés),

Menedzsment szempontok – speciális funkciók érvényesítése (pl. tanulmányok támogatása),

Adózási szempontok – a juttatások egyes típusait az adórendszer kedvezőbben bírálja el (pl. étkezési utalvány/ételjegy).

2.8. Teljesítménymenedzsment vizsgálata, teljesítménymenedzsment rendszerek

A teljesítménymenedzsment eszközök segítik az embereket abban, hogy képességeik legjobban teljesítsenek, és a leghatékonyabban és legeredményesebben a legjobb minőségű munkát végezzék.

Pálincás – Vámosi vizsgálatai szerint a jól teljesítő emberek is tudnak gyenge munkát felmutatni, ha nem tudják elfogadni a szokásokat, értékrendet.

„Teljesítménymenedzsment rendszernek a teljesítményértékelési rendszerek azon továbbfejlesztett változatait tekintjük, amelyek kiküszöbölik a hagyományos értékelési rendszerek, illetve az MbO (magyarul a Megegyezéssel Eredménycélokkal történő Vezetés, MEV) hiányosságait, problémáit.” (BAKACSI et al., 2006, p. 217)

A teljesítménymenedzsment az elszámoltathatóságra és az átláthatóságra összpontosít, és elősegíti az elvárások világos megértését. A formális teljesítmény-menedzsment program segít a vezetőknek és az alkalmazottaknak szemtől-szembe látni az elvárásokat, a célokat és a karrier előrehaladását,

beleértve azt is, hogy az egyén munkája hogyan illeszkedik a vállalat általános jövőképehez. Általánosságban elmondható, hogy a teljesítménymenedzsment a tágabb munkahelyi rendszer kontextusában tekinti az egyéneket. Bakacsi et al. ezt egy nyolc lépéses folyamatra osztja fel:

1. Mérőeszközök és sztenderdek kialakítása.
2. Az elvárások kommunikálása.
3. A teljesítmény tervezése.
4. A teljesítmény nyomon követése.
5. Értékelés.
6. Visszajelzés.
7. Személyzeti döntések.
8. Fejlesztés.

A vezetők teljesítménymenedzsment eszközöket használhatnak a munkafolyamat módosítására, új cselekvési irányokat javasolhatnak, és más olyan döntéseket hozhatnak, amelyek segítenek az alkalmazottaknak elérni céljaikat. Ez viszont segíti a vállalatot céljai elérésében és az optimális teljesítményben. A folyamatos elszámoltathatóságra való összpontosítás egészségesebb, átláthatóbb munkakörnyezetet teremt, és a rendszeres értekezletek hangsúlyozása javíthatja az általános kommunikációt. Mivel a teljesítménymenedzsment konkrét szabályokat határoz meg, mindenki tisztábban érti az elvárásokat. Ha egyértelműek az elvárások, a munkahely kevésbé stresszes. Az alkalmazottak nem próbálnak lenyűgözni egy vezetőt azzal, hogy valamilyen véletlenszerű feladatot hajtanak végre, és a vezetőket nem aggasztja, hogyan mondják el az alkalmazottaknak, hogy nem teljesítenek jól. Ha a rendszer működik, valószínűleg már tudják.²¹

2.9. Leépítés folyamatai

A vállalatok nem csak válságok idején kényszerülnek alkalmazottaik elbocsájtására, létszámuk csökkentésére, hanem a hatékonyságjavítás növelésével vagy költségcsökkentés alkalmával is. A szervezeti létszámleépítés a szakmai élet részévé vált, mivel a vállalatok küszködnek a költségek csökkentésével és a változó piaci igényekhez való alkalmazkodással. A felhasználható módszerek közül, pedig szinte mindig az első a jól ismert létszámleépítés.

„Versenykörnyezetben ugyanis a veszteséget, vagy a nyereség csökkenését tapasztaló, illetve az azt megelőzni szándékozó cégek szinte reflexszerűen nyúlnak problémamegoldásként a bérköltségek csökkenését eredményező létszámleépítéshez.” (KAROLINY M., POÓR J., 2010, p. 274)

²¹ Forrás: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp> alapján

A vállalatok nem mindig teljesítenek jól, néha áldozatokat kell hozniuk és drasztikusan csökkenteniük kell a munkaerőt, hogy csökkentsék munkaerőköltségeiket, hogy a vállalat fennmaradhasson. Mint ilyen, ez a jelenlegi munkakörnyezet sajnálatos valósága, és szükséges rossz a vállalatok talpon maradásához. Fontos még megjegyezni, hogy ahhoz, hogy egy vállalkozás hatékonyan tudjon működni, a nem megfelelően teljesítők vagy képzésre nem alkalmas, nem hajlandó munkatársak elbocsájtását kívánja.

A legismertebb létszámcsökkentési módszerek:

- **Fűnyíró elv** – minden részleg méretét egyenértékűen csökkentik,
- **Outsourcing** – a cég kiszervez minden olyan funkciót, amelyet valaki más jobban és olcsóbban végez,
- **Downsizing (méretcsökkenés)** – más nevén karcsúsítás, azoknál a cégeknél történik meg, amelyek létszámfelesleggel rendelkeznek, és a létszámukat a méretüknek megfelelő létszámra szeretnék csökkenteni,
- **Re-engineering** – a szervezeti programok újraszervezése kevesebb alkalmazottal, egyszerűsödés,
- **Önkéntes távozási ösztönző programok** – ahol a vállalat ösztönzi az alkalmazottakat az önkéntes távozásra. Ez magában foglalhatja a korengedményes nyugdíjazási csomagokat, a fel nem használt szabadságok kifizetését vagy egyéb juttatásokat.²²

A létszámleépítés után azokat az embereket nevezik túlélőnek, akiket nem bocsátanak el. Bár lehet, hogy szerencsések, hisz megőrizték a munkájukat, egy hírhedt betegségben, az "elbocsátási túlélő szindrómában" (layoff survivor syndrome) is szenvedhetnek. Azok az emberek, akik ebben a betegségben szenvednek, felelősséget éreznek ezért a helyzetért; büntudatot éreznek amiatt, hogy a kollégáik mentek el, és nem ők.

Karoliny kutatásai alapján, mindegyik módszernek megvannak a hátulütői. Ezen stratégiák bármelyike esetén megtörténhet, hogy nem a várt eredményeket hozza a létszámcsökkentés, vagy egyenesen a produktivitás és a cég kárára megy. Ilyenek lehetnek például:

- Az állandó változások és a munkaerő csökkentése több munkát jelent a túlélő alkalmazottaknak, ami több stresszhez és nyomáshoz vezethet a vállalkozáson.
- Az alkalmazottak elárválva, demotiváltak érezhetik magukat, és csökkenni fog a munkával való elégedettségük.

²² Forrás: Farkas et. al (2007) alapján

- Mivel ez egy népszerűtlen lépés, rossz közképet hoz létre, amely hosszú távon negatívan érintheti a vállalatot.
- Ha a létszámleépítés egy összeolvadás vagy felvásárlás következménye, az a vállalati kultúra és identitás elvesztéséhez is vezethet.

Bár a leépítésnek vannak egyértelmű, rövid távon könnyen értékelhető pénzügyi előnyei, mint például: működési költségek csökkentése, jövedelmezőség növelése, veszteséges tevékenységek leállítása stb., a vállalatnak figyelembe kell vennie ennek hosszú távú következményeit is: a munkával való elégedettség csökkenése, rossz imázs, a vállalati kultúra és értékrend elvesztése stb. Ezért a vállalatnak meg kell határoznia, hogy stratégiája megéri-e az árát.

2.10. Karrier- és tudásmenedzsment

Technológiát kell használnunk a szervezeti célok és kihívások teljesítéséhez. Az egyik központi kihívás, amellyel minden vezető szembesül, a szervezeti tudás kezelésének módja. A tudásmunkások olyan szakemberek, akik a HR-es és marketingszakemberektől a szoftvermérnökökig, projektmenedzserekig és üzleti elemzőkig terjednek. Ahhoz, hogy egy szervezet dinamikus maradjon, ennek a tudásnak a sikeres kezelése kulcsfontosságú. A tudásmenedzsment magában foglal minden olyan tevékenységet, amely a szervezeti célok elérése érdekében a tudás generálásával, terjesztésével és karbantartásával kapcsolatos. Ahogyan az embereknek meg kell teremteniük a tudást, el is fogyasztják azt. Sőt, más emberekkel való interakciójuk a tudásátadás mechanizmusa, így amikor (önként vagy önkéntelenül) elhagyják a szervezetet, magukkal viszik tudásukat – szakmai és társadalmi egyaránt.²³

Széles körben egyetértés van abban, hogy egy cég versenyelőnyét az határozza meg, hogy mennyire hasznosítja szervezeti tudását. „Egy szervezet, amely tanuló és tudásteremtő közösség, megfelelő és jól felépített tudásmenedzsment rendszeren keresztül állandóan alkalmazkodni tud a környezet változásaihoz, függetlenül attól, hogy mennyire drasztikusak ezek a változások.” (KAROLINY M., POÓR J., 2010, p. 391)

Ez a fajta szervezeti magatartás a szakmai közösségek által tartható fenn, olyan csoportok vagy fórumok által, melyek ötletek megvitatására, tudásuk megosztására jöttek létre.

A tudásteremtés csak a kezdet. A következő kérdés annak eldöntése, hogy hol legyen helye ennek a tudásnak. Hogyan jut el a tudás az alkotóktól/termelőktől a keresőkhöz/fogyasztókhoz? Ez a probléma azért jelent kihívást, mert a szervezetek folyamatosan újraszerveződnek

²³ Forrás: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1103desouza.aspx>

létszámcsökkentéssel, kiszervezéssel, valamint egyesülésekkel és felvásárlásokkal. Ennélfogva a szükséges tudással rendelkező embereket áthelyezik vagy kivonják a szervezetből; mások új ismeretekkel lépnek be a szervezetbe. Az átszervezés módosítja a munkaköri feladatokat és a részlegeket, míg a létszámleépítés és a kiszervezés azt eredményezheti, hogy a szervezet elveszíti értékes hallgatólágos tudását, amely a szervezetből eltávolítottak elméjében tárolódik.

A tudás- és tehetségmenedzsment legnehezebb feladata a kiváló emberek megtartása. Poór et al. (2010) úgy vélik a fiatal generációnak rugalmas munkaidőre, szakmai sikerekre és szabadságra, valamint folyamatos kihívásra és sikerre vágyik. Ahhoz, hogy tudásukat kibontakoztassák és segítsék a cég előrehaladását a humán erőforrás-menedzsmentnek biztosítani kell olyan képzési lehetőségekkel, tehetségmenedzsment programokkal, karriertervezéssel, melyek garantálják a tehetségek tudásának kibontakozását és megosztását.

A karriermenedzsment ugyanolyan fontos egy vállalat számára, mint egy alkalmazott számára. A karriermenedzsment az a folyamat, amelynek során megtervezzük a munkavállaló előrehaladását egy szakmai cél felé, majd a tervek szerint különféle módszerekkel cselekszünk. A szervezeti karriermenedzsment úgy definiálható, mint minden olyan tevékenység, amelyet a vállalat annak biztosítására vállal, hogy a munkavállaló döntsön a választott karrierút mellett, majd kövesse azt. A szervezet részvétele a munkavállalók karriercéljainak támogatásában mindkét fél számára előnyös. Ez annak ellenére van így, hogy a munkavállaló nem maradhat a szervezetnél egész karrierje során. A karriermenedzsment szolgáltatásokat nyújtó vállalatok magasabb megtartási arányt, olcsóbb utódlási folyamatokat és jó alkalmazotti márkaépítést élveznek, amely tehetséges alkalmazottakat vonz a pozíciókra. A vállalatoknak részt kell venniük abban is, hogy ösztönözzék a munkavállalókat karrierjük irányítására, és ügyeljenek arra, hogy rögzítsék előrehaladásukat.²⁴

Farkas et al. (2007) a jövő munkavállalójának pályafutását patchwork-karriernek nevezi, ami a következőképpen értelmezhető: egy élet – egy ember – több szakma. Evvel arra akarnak rávilágítani, hogy csak azok kaphatnak karrierépítési lehetőségeket, akik folyton képezik magukat, kreatívak és több mindenhez értenek. Az alkalmazottak fejlődésének érzése érdekében a vállalatoknak számos lehetőséget kell biztosítaniuk képességeik alkalmazására:

Belső álláslehetőségek

Ez az optimális módja a készségek alkalmazásának, és a legkonkrétabb módja annak, hogy a munkavállaló karrierje előrehaladjon. Azonban a személyeknek csak körülbelül 20%-a származik belső forrásból.

²⁴ Forrás: <https://www.growthspace.com/glossary/career-management> alapján

Oldalirányú mobilitás

Ha a hierarchia következő lépése nem érhető el, a vállalatok továbbra is kereshetnek olyan lehetőségeket, amelyekben a munkavállaló ugyanazon a hierarchikus szinten egy másik pozíciót tölthet be. Ez leköti a dolgozókat, és többfunkciós képzést biztosít, ezért válik ez lépcsővé a karrierjében.

Az alkalmazottak nevelése, hogy feljebb tudjanak lépni egy vállalatnál, számos tényezőn, különösen a készségeken múlik. Ha bizonyos munkakörökből nincs előrelépési lehetőség, a szervezet elveszítheti egyes munkatársait. „A munkatársak fejlesztése, képzése egyaránt szolgálja a szervezet céljait és az egyéni karrier kiteljesedésének előkészítését.” (GYÖKÉR, 2005, p. 159)

2.11. Kompetencia, készség

Az elmúlt években számos definíció született a kompetencia fogalom meghatározására. A kompetenciát mindenki kicsit eltérően határozta meg, de többségében abban egyetértenek, hogy személyiségjellemző, mérhető képesség, tulajdonság, amely elválaszthatatlanul hozzátartozik valakihez.

„Olyan készségek, ismeretek, tudás, tulajdonságok, jellemzők, attitűdök és meggyőződések rendszere, amelyek elősegítik a hatékony vezetői teljesítményt egy adott kontextusban, szituációban vagy szerepben.” Woodall és Winstanley (1998), cit. in (Dr. SZABÓ, PhD, 2014, p. 10)

Dr. Szabó Szilvia kompetenciaalapú emberi-erőforrás könyvében Henczi – Zöllei kutatásai alapján a kompetencia öt szintjéről informál:

- „Kognitív komponensek (szakmaspecifikus ismeretek).
- Jártasság (know-how komponens).
- Készség (know-how komponens), a jártassággal együtt a tevékenységben való gyakorlottságot jelenti.
- Képesség (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális), a képesség magasabb kvalitásait a rátermettség, a tehetség, a virtuozitás és a lángelme jelentik.
- Konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek stb.)”.²⁵ (INTERNET18, 2023)

A kompetenciaalapú rendszer kialakítása során figyelembe kell venni a rendszer céljait valamint a munkaköröket. Az elemzést belső és külső szakember együttműködésével kell elvégezni. Indokolt

²⁵ Forrás: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15664/Kompetenciaalapu%20emberieroforras-gazdalkodas.pdf>

összegyűjteni a munkakörökhöz kapcsolódó információkat, mint például az adott pozíció(k)hoz szükséges tudásra, felelősségteljességre és probléma megoldási készségre vonatkozó tudnivalókat.

„A munkakörök jellemzőit figyelembe véve kell a kompetencia-térképet elkészíteni. Ez tartalmazza mindazokat a kompetenciákat, melyek az adott munkaterületen (szervezetben) a sikeres munkavégzéshez szükségesek.” (Dr. SZABÓ, PhD, 2014)

Dr. Szabó Szilvia és Bakacsi et al. egyetértenek abban, miszerint az imént említett kompetencia-térkép alapvető eleme az, hogy a kompetenciákat megfelelőképpen határozzák meg, hiszen a szervezetektől függően más jelentést is kaphatnak. A legfontosabb számottevő tényező ezek ellenére mégis az, hogy az adott szervezeten belül, minden kolléga, munkavállaló egy kompetencián belül, mind ugyanazt értse.

Kompetenciakategóriák

Négy féle kompetencia kategóriát tudunk elkülöníteni, ezek a következők:

- 1.) Bázis vagy más néven alapkompenciák – ezek a legáltalánosabbak, leggyakoribbak. Alapot teremtenek ahhoz, hogy a kulcs, generikus és speciális kompetenciák megvalósíthatóak legyenek, ide tartoznak az írás, olvasás, szövegértés, számolás.
- 2.) A kulcskompetenciák az előbbi bázis kategória elemeit egészítik ki:
 - „műveltség, anyanyelvi kommunikáció,
 - idegen nyelven való kommunikáció,
 - matematikai készségek, alapkészségek a tudományban és a technológiában,
 - digitális készségek,
 - személyes, társadalmi és a tanulás tanulása,
 - állampolgári készségek,
 - vállalkozói készségek,
 - kulturális tudatosság és kifejezőkészség.” (Dr. SZABÓ, PhD, 2014, p. 16)
- 3.) Generikus kompetenciák szintén általános, de egyben rugalmas és független kompetenciák, melyeknek megjegyzése speciális tárgyhoz nem kötődik:
 - „egy munkafolyamat racionális megszervezése, az idővel, az energiával és az anyaggal való,
 - takarékoság,
 - a problémaérzékenység és problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása,

- a lényeglátás, a döntésképeség,
 - az együttműködés, a kommunikációs készség,
 - az innováció és a kreativitás.” (Dr. SZABÓ, PhD, 2014, p. 16)
- 4.) Funkcionális vagy speciális kompetenciák, úgynevezett viselkedésrepertoár, ami egy-egy munkakörhöz kapcsolódik. „A kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba. Ezeket csak meghatározott képzési folyamatban lehet megtanulni. Ilyen szakmai kompetencia a vezetői munkához tartozó specifikus és rutinfeladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.” (Dr. SZABÓ, PhD, 2014, p. 17)²⁶

²⁶ Forrás: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15664/Kompetenciaalapu%20emberieroforras-gazdalkodas.pdf> alapján

3. Anyag és módszer

Kutatás bemutatása

A szakdolgozatom készítése során két féle kutatási módszert alkalmaztam, melyek módszertanát a következő fejezetben mutatom be. A vizsgálat szemléletmódja szerint megkülönböztethetünk kvalitatív (minőségi), továbbá kvantitatív (mennyiségi) szemléletmódot, esetleg kombinálhatjuk is a két nézetet, mint példának okáért a szakdolgozatomban is tettem. A kvantitatív (mennyiségi) szemléletmódot alkalmaztam a kérdőíves vizsgálat folyamán, továbbá kvalitatív (minőségi) szemléletmódot az interjú adatfelvétel során.

„A kvalitatív szemléletmód: A kvalitatív kutatások általában mélyebb, árnyaltabb ismeretek megszerzésére irányulnak és viszonylag kis elemszámú mintán történik az adatfelvétel, ezért a levont következtetések érvényességi köre meglehetősen korlátozott. A kapott eredmények nem számszerűsíthetők, nem mérhetők.” (HUNKÁR M. , 2013, p. 33)

„A kvantitatív szemléletmód: A kvantitatív kutatások azon alapulnak, hogy a vizsgálat tárgyát képező jelenségek mérhetők, megszámlálhatók, tehát számszerűsíthetők, továbbá az így nyert adatok statisztikai módszerekkel elemezhetők.” (HUNKÁR M. , 2013, p. 34)

Az interjú keretein belül az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének területi irodavezetőjének véleményét vizsgáltam. A félig strukturált kérdezési módszert alkalmaztam, hogy lehetőséget biztosítsak a válaszadónak a saját tapasztalatokra épülő információk megosztására.

Egy kutatás szempontjából az interjú nagyon előnyös, hisz olyan információkat is tudok szerezni, amik hasznosak de elkerülhették a figyelmet. Fontos, hogy az interjú alatt a tanult lépéseket strukturálisan építésük fel, olyan módon, hogy a válaszadó komfortosan érezze magát, őszinte és nyílt véleményt adhasson. Ezért is igyekeztem beleépíteni az eddig tanultakat. Mivel az interjú egy személyes beszélgetés, elegendő lehetőséget kap a tetszés/nem tetszés, felfogás vagy hiedelmek kiváltó okaihoz.

„Az interjú olyan beszélgetés, mely szándéka szerint a személyiség mélyrétegeibe hatol. Olyan esetekben alkalmas kutatási eszköz, amikor egy adott kérdéskörben az interjúalany személyes motivációit, magatartásának, cselekvéseinek kiváltó okait firtatjuk. Ebbe a körbe tartozik például egy adott terület szakértőivel való interjúkészítés.” (HUNKÁR M. , 2013, p. 39)

Az általam készített interjú és kérdőíves vizsgálat a primer kutatások csoportjába tartozik.

„A primer kutatás esetében konkrét kutatási céllal, első kézből származó információgyűjtése és elemzése történik. A kutatás típusa lehet kvalitatív és kvantitatív. Alapvetően ebbe a csoportba sorolható többek között a kísérlet, a kérdőíves felmérés, a megfigyelés és az interjú módszere.” (DR. BONCZ, IMRE, 2015, p. 29)

Kérdőíves felmérés

„A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra.” (DR. BONCZ, IMRE, 2015, p. 32)

Az általam készített online kérdőív célja, hogy feltárjam van-e igény a közeljövőben végző, esetlegesen már végzett egyetemi hallgatók a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségnél való munkavállalására, a végzett szaktól függetlenül. Főképp azt vizsgáltam, hogy mi motiválná őket, hogy ott helyezkedjenek el, milyen elvárásaik lennének, valamint ők, hogy gondolják, milyen kompetenciákban kell remekelniük, hogy helyt álljanak. Igyekeztem kideríteni, mennyire fontos a kérdezettek számára a karrierépítés és, hogy nehézséget okoz-e számukra a román nyelv, román nyelvű munkakörnyezet. A kérdőív 14 kérdést tartalmazott, azonban, akik azt a lehetőséget választották, hogy az APIA-nál szeretnének dolgozni négy plusz kérdést is meg kellett válaszolniuk. A kérdéseket a szakirodalom, az interjú és a konzulensem segítségével állítottam össze.

A másik kérdőíves kutatásom során a székelyudvarhelyi APIA jelenlegi beosztottainak a munkahelyükkel való kapcsolatát vizsgáltam, elégedettségi szintjüket valamint elvárásaikat, kapcsolatukat a feletteseikkel, munkatársaikkal. Ezen kívül szintén szerepet kapott még a karrierépítés és a belső képzések fontossága. A kérdőív összesen 17 kérdést tartalmazott, szintén a konzulensem segített e kérdéseket megfelelően összerakni, valamint segítségemre volt még az interneten található hasonló kérdőívek áttanulmányozása is.

4. Vizsgálati eredmények és értékelésük

Személyes interjú

2023. március 16-án készítettem az interjút a székelyudvarhelyi APIA kirendeltségének területi irodavezetőjével, Német Deák Endre Róberttel. Félig strukturált interjút készítettem, mert eredetileg tizenkilenc kérdést tartalmazott, ehhez még hozzáadódott kilenc, ami az interjú tartása közben vetődött fel. A szemtől szembe történő személyes beszélgetés alapján zajlott az interjú, és kizárólag a székelyudvarhelyi APIA hatáskörét tárgyaltuk. Az interjú kérdései, valamint válaszai a mellékletben tekinthetők meg.

Német Deák Endre elmondta, mivel állami intézményről van szó, sok minden másképp történik, mint a magánszférában. Egyik ilyen a toborzás. Külső toborzást szinte egyáltalán nem használnak az ügynökségnél, mivel nagyon ritka az, hogy külsőt alkalmazzanak. Valamilyen szinten számolhatunk belső toborzási formával, hisz az esetek többségében áthelyezéssel oldják meg a megüresedett pozíciók betöltését. Külső toborzási módszerekből így csak kettőt alkalmaznak:

- „betévedők” – spontán jelentkezők fogadása – amennyiben megnyílik a ”kiskapu” és vehetnek fel új munkaerőt,
- Hirdetés – mivel meghirdetni kötelező, így közzéteszik az APIA honlapján.

Az internet, közösségi háló, saját adatbank, állásbörzék, nyílt toborzási napok, fejevadászok, személyes kapcsolatok egyáltalán nem fordulnak elő a toborzás idején.

Gyökér (2005) kutatásai alapján megállapította, hogy általánosan az önéletrajz és motivációs levél amit a jelentkezőktől elsősorban kérnek, itt viszont nincs szükség motivációs levélre csak az önéletrajzra. Ezeken kívül a kiválasztási eszközökhöz sorolhatjuk az interjút vagy felvételi elbeszélgetést. A kiválasztás is másképp működik, mint a magán szektorban, az APIA-nál ritka az elő-interjú, amennyiben mégis van és esetlegesen nem sikerül jól, az nem kizáró jellegű. Online jellegű megoldások egyáltalán nincsenek. A vizsgákon nem lehet felmérni a jelentkezők kompetencia szintjét, a számonkérés a munkakörrel kapcsolatos törvényekből áll, román nyelven.

Amennyiben belső forrásból történt a munkafelvétel, az orientációs programok rövidebbek, hisz az egyén nem nulla tapasztalattal rendelkezik. Mivel az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségénél összesen tízen dolgoznak, így ez egy nagyon jól összeszokott közösség, épp ezért az orientációs programok könnyen lezajlanak, és bármikor van kérdése valakinek, nyugodtan fordulhat munkatársaihoz, felsőbb vezetőihez vagy a központi adminisztrációhoz. Az irodavezető elmondása szerint „senkit nem dobunk a mély vízbe, hogy tanuljon meg úszni”.

A belső forrásból áthelyezett közalkalmazottaknak nincs próbaidejük, csak a kintről kiválasztott személyeknek, egy éves.

Karoliny – Poór kutatásai alapján, úgy határozza meg, hogy a beillesztési szakasz végével döntenek arról, hogy az új munkavállaló a vállalatnál marad vagy pedig elküldik. Karoliny – Poór kutatásainak eredményét és az én interjúztatásom alapján megszerzett információkat összevetve, ez a módszer nem teljesül, mivel állami cég. Az új munkavállaló a vállalatnál marad függetlenül a beillesztési szakasz sikerességének/sikertelenségének végével is.

A teljesítményértékelés az APIA fontos részét képezi, hisz ez alapján döntenek esetleges leépítéskor is. Ugyanúgy az eredmény alapú értékelést – múltban végzett tevékenységeket értékeli - mint a fejlesztési célú értékelést is – jövőbe tekint – használja a vállalat, Német Deák Endre szerint mindkettő egyenrangúan fontos ahhoz, hogy megfelelő értékelést tudjanak kiállítani. Egy interjú keretében történik az éves értékelés, ahol mindkét fél szabadon elmondhatja gondolatait, meglátásait, amennyiben problémába ütköznek, közösen igyekeznek egy olyan megoldást találni, ami mindenki érdekeit szolgálja.

Farkas et. al a béreket hét féle csoportba sorolja, ezek közül csak az egyik – az alapbér, vagyis egységes fizetés – létezik az APIA-nál. A területi irodavezetővel készített interjú alapján, ahhoz az információhoz jutottam, hogy nem létezik teljesítménybér, sem pedig plusz juttatás, egységes bérezésben részesül mindenki, mindegy mennyire teljesít jól egy személy. Túlórára sincs plusz juttatás, szabadnapokkal pótolják, amennyiben annyi felgyűl, hogy ki lehet adni (nyolc óra), de a túlórák száma nagyon ritka.

Bár az időbérezés nem ösztönző hatású, elhagyhatatlan az a tény, hogy emiatt, nem vált ki belső konfliktust a munkatársak között.

Ha valaki sokáig kiváló teljesítményt nyújt elérheti ugyan, hogy felfigyelnek rá vagy az APIA hatáskörén belül vagy pedig egy magáncég, ami felajánlja, hogy átmehet, feltéve ha az ott lévő bérezés vagy karrier lehetőségek kedvezőbbek az egyén számára.

Gyökér (2005) a javadalmazást két fő csoportra osztja:

- Pénzjövödelmek (alapbér + bónuszok),
- Egyéb járandóságok (biztosítások, jogi tanácsadások, gépkocsihasználat, lakásbérleti-, étkezési hozzájárulás stb.).

A Mezőgazdasági Intervenciók és Kifizetési Ügynökségnél ezek a csoportok nem teljesülnek, habár a terep ellenőrzést végző osztálynak biztosítanak autókat, azokat csak és kizárólag megadott helyeken használhatják, valamint az intézmény udvarán.

A vállalatok nem mindig teljesítenek jól, néha áldozatokat kell hozniuk és drasztikusan csökkenteniük kell a munkaerőt, hogy csökkentsék munkaerőköltségeiket, azért, hogy fennmaradhassanak. Közsférában ez ugyancsak nem ez alapján működik, akármilyen okból származó leépítést a központi adminisztráció határozza meg vagy pedig az aktuális vezetők hatáskörében döntenek el.

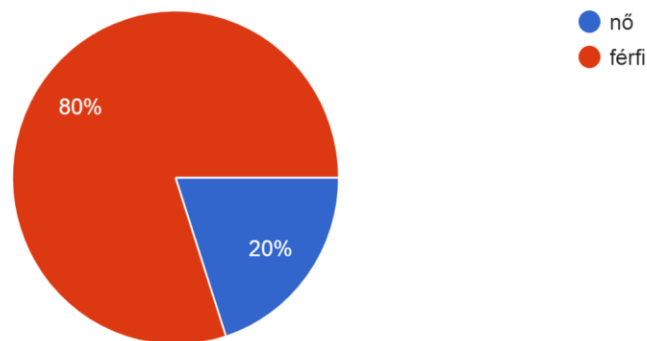
A legismertebb létszámcsökkentési módszerekből a re-engineering azaz a szervezeti programok újrászervezése kevesebb alkalmazottal vagy másképp az egyszerűsödés eljárásmodot lehet ide sorolni. A beosztottak elbocsájtását főképp a teljesítményértékelés eredményeiből határozzák meg. Fontos megindokolni, hogy miért küldenek el egy adott személyt, mert a döntés jogi úton megtámadható. Amennyiben a teljesítményértékelő lapja a többi személyhez képest gyengébb, a vállalat biztosítva van a jogi rágalmak alól.

Az interjú alatt kiderült az is, hogy a HR – politikák a központi adminisztráció felelőssége. Az irodavezető elmondása szerint nem létezik kompetencia-alapú rendszer sem pedig kompetencia térkép.

Kérdőíves felmérés - APIA beosztottak

Az Ön neme

10 válasz



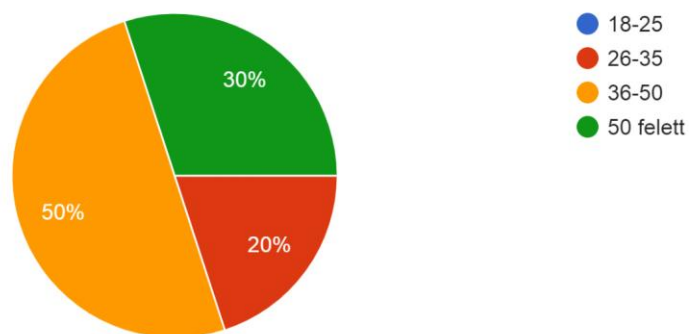
2. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkatársai nem szerinti eloszlása

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A Mezőgazdasági Intervenció és Kifizetési Ügynökség székelyudvarhelyi kirendeltségénél döntő többségben a férfiak dolgoznak.

Az Ön életkora

10 válasz



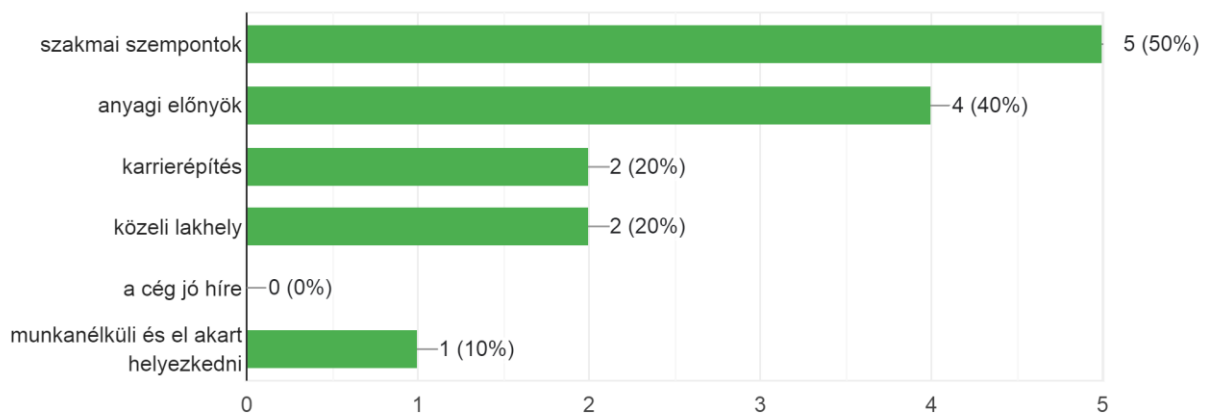
3. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkatársai életkor szerinti eloszlása

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A Mezőgazdasági Intervenció és Kifizetési Ügynökség székelyudvarhelyi kirendeltségénél túlnyomó többségben a 36-50 közötti korosztály dolgozik jelenleg. 50 felett, azaz nyugdíj előtt hárman állnak és csupán ketten sorolhatók a 26-35 életkorok közé.

Miért jelentkezett a munkakörre?

10 válasz



4. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkakörre való jelentkezésének okai

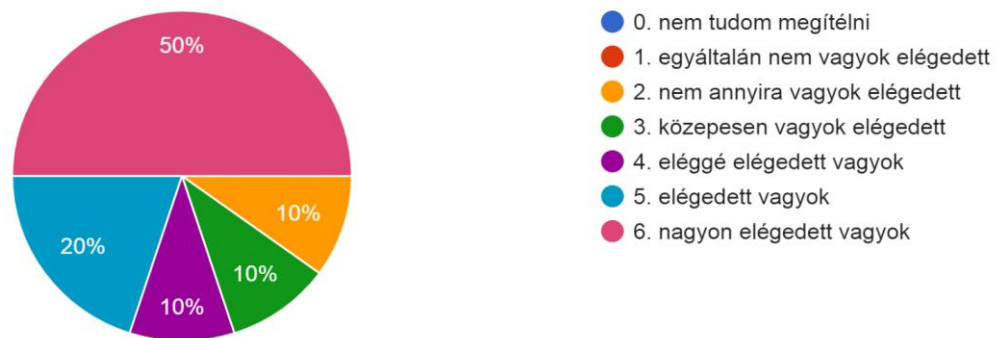
Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszok alapján a két leginkább alapvető ok a munkajelentkezésre a szakmai szempontok és az anyagi előnyök voltak. A karrierépítés még nem került teljesen háttérbe, viszont kevés igény volt erre a válaszadók között. És láthatjuk, hogy a közeli lakhely előnye is bekerült a döntés meghozásában.

A kisszámú minta miatt, azt is megvizsgáltam, hogy kik azok, akik elégedettebbek, és kik azok, akik inkább nem, valamint szembe állítottam a szavazatok „pozitívabb” oldalát a „negatívabbal”.

Elégedett az Önre jutó munka mennyiségével?

10 válasz



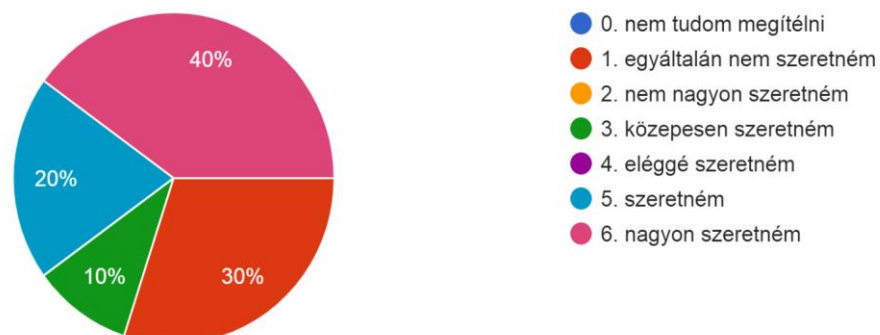
5. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munka mennyisége

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Láthatjuk az ábrán, hogy a munkatársak fele nagyon elégedett azzal a mennyiségű munkával, ami rá hárul. Csupán két személy jelezte (20%), hogy nincs teljesen megelégedve jelenlegi munka feladataival, egy 36-50 közötti férfi és nő. A kérdezettek 80%-a fejezte ki elégedettségét munkája mennyiségével.

Szeretné ha a munkája több felelősséggel járna?

10 válasz



6. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkafelelősségi véleménye

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

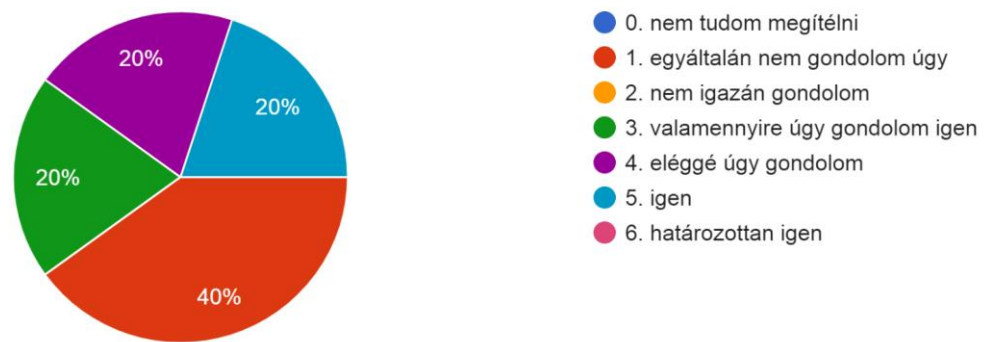
A válaszok alapján többen szeretnék, ha nagyobb felelősséget bízna rájuk felettesük, míg hárman határozottan tiltakoztak ez ellen. A nagyobb felelősség együtt jár a karrierépítéssel is, bár ez nem

volt mérvadó tényező a munkahelyválasztásnál. A nagyobb felelősségű munkák utáni igény bizonyítási vágyként is felléphet, főképp a fiatalabb korosztálynál, akik feltételezhetően szeretnék, hogy "felfedezzék őket" és magasabb pozícióban helyezkedhessenek el.

A 60%, aki több felelősséget vállalna, főképp 36-50 közötti korosztályúak, valamint egy 26-35 közötti és nem utolsó sorban mindkét 50 év feletti személy, mindkettő hölgy munkatársat beleértve. A 30%, aki magabiztosan tudják, hogy ezt semmiképp sem szeretnék szintén a 36-50 közötti korosztályból kerültek ki.

Úgy gondolja, hogy Önre túl sok munka hárul?

10 válasz



7. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaterhelési szintje

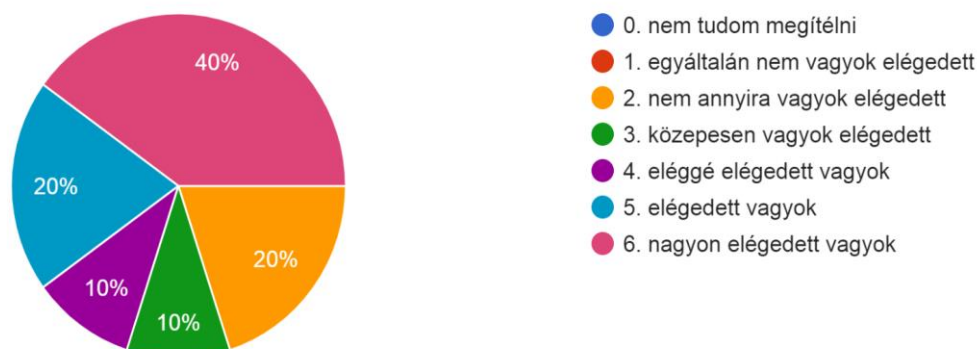
Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábra alapján látható, hogy a válaszadók egy része teljesen elégedett azzal a mennyiségű munkával, amit kap, egyenlő arányban oszlik el, azok száma, akik már inkább úgy gondolják, hogy túl sok munkát bízunk rájuk.

Amennyiben elkülönítjük a két oldalt úgy láthatjuk, hogy 60%-a a megkérdezetteknek, úgy érzi kissé túlvállalt, míg 40% állítja, hogy szó sincs ilyesmiről. Érdekeség, hogy az említett kisebbség a legfiatalabb 26-35, és legidősebb 50 feletti korosztályból vannak.

Elégedett munkaidejével és időosztásával?

10 válasz



8. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaideje

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszadók csupán 20%-a nem értett egyet a kérdéssel, többségében mindenki más rendben találja jelenlegi munkaidejét. Az APIA jelenlegi munkaprogramja hétfőtől csütörtökig reggel fél kilenctől délután ötig tart, míg pénteken reggel fél kilenctől délután fél háromig.

Ütemterv:

- Hétfő – Csütörtök: **8:30 - 17:00**
- Péntek: **08:30 - 14:30**

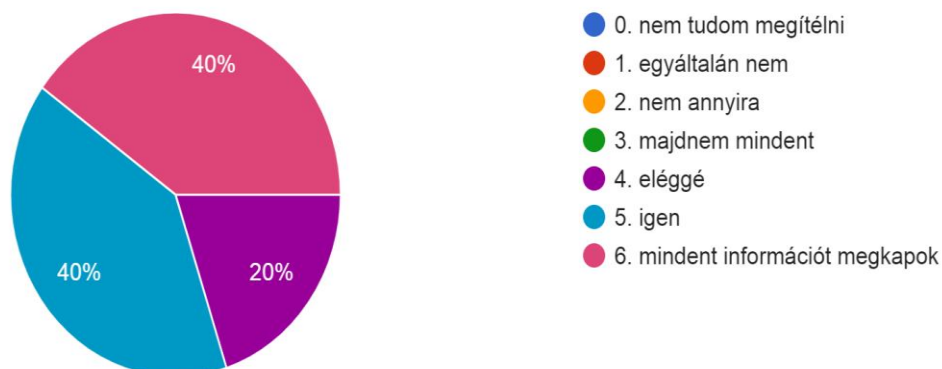
A meghallgatásokra hétfőtől csütörtökig 08:30 és 17:00 óra között, pénteken 8:30 és 14:30 között lehet jelentkezni a 021.30.54.802 telefonszámon, a secretariat@apia.org.ro e-mail címen vagy közvetlenül az APIA központjában.²⁷

²⁷ Forrás: <https://apia.org.ro/contact/>, eredeti román nyelvű tájékoztató: Program

Înscrierea pentru audiențe se face de luni până joi în intervalul orar 08:30 – 17:00 și vineri între orele 08:30 – 14:30, la numărul de telefon 021.30.54.802, pe adresa de e-mail: secretariat@apia.org.ro sau direct la sediul APIA.

Minden fontos információt megkap ahhoz, hogy munkáját jól tudja végezni?

10 válasz



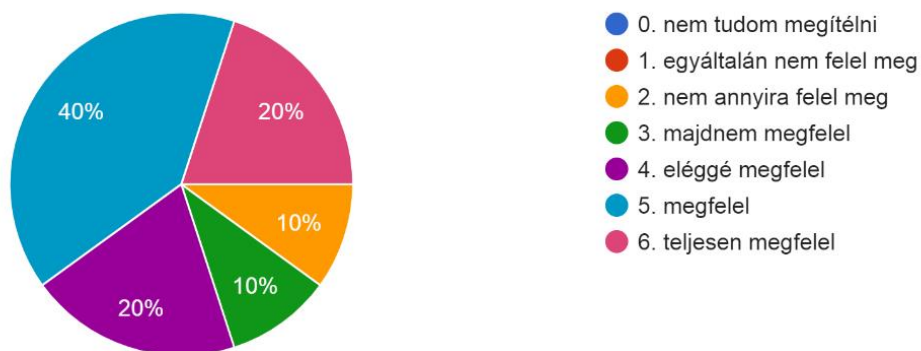
9. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének információ áramlása

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszok alapján láthatjuk, hogy csupán két ember választotta az „eléggé” lehetőséget, míg a többség azt vallja, hogy minden fontos információval rendelkezik. Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy a kommunikációval nincs gond a vállalaton belül.

Megfelelnek az Ön munkaköri kötelezettségei jelenlegi tudásszintjének, készségeinek?

10 válasz



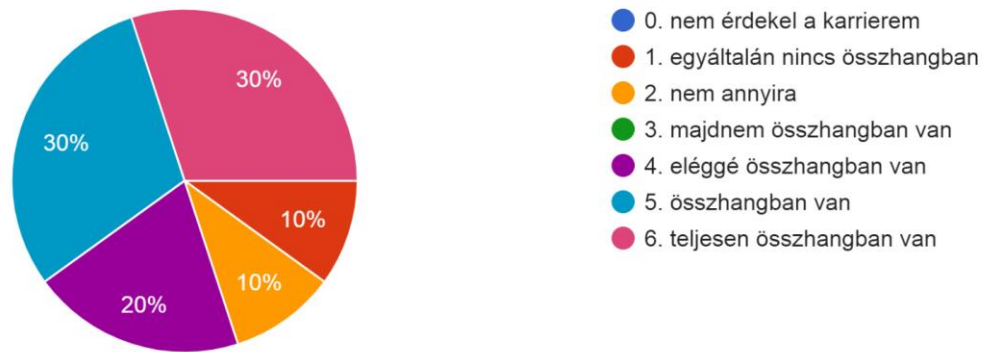
10. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaköri kötelezettségei, készségei

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Láthatjuk az ábrán, hogy túlnyomó részben úgy érzik, hogy megfelelőek munkaköri kötelezettségeik, míg csupán ketten vallják azt, hogy jelenlegi tudásszintjük képzésre szorulna, két 30-as éveik közepén járó férfi.

Összhangban vannak jelen munkaköri kötelezettségei karrierterveivel?

10 válasz



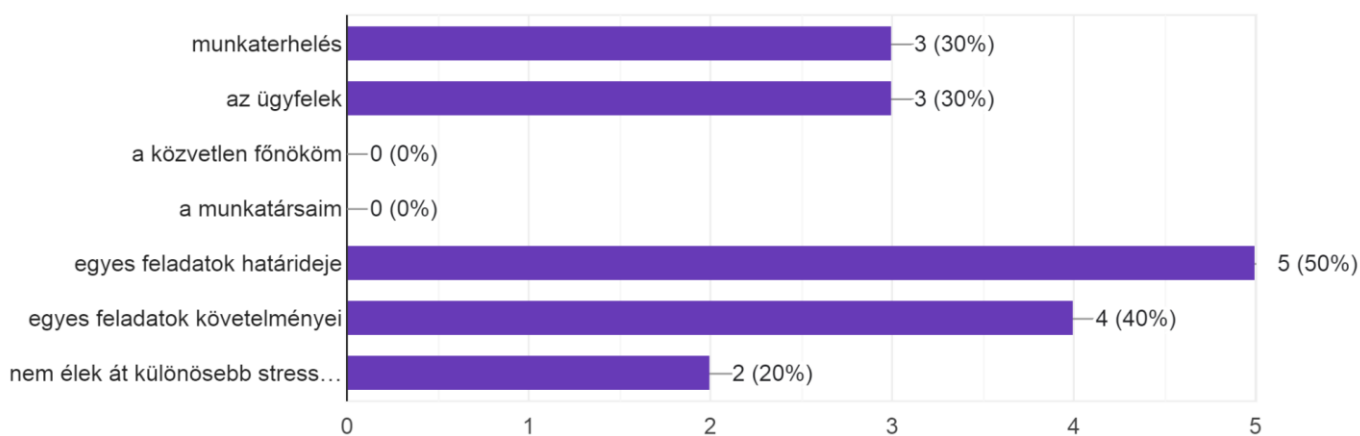
11. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaköri kötelezettségei, karriertervei

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszadók csupán 20%-a – feltételezhetően ugyanaz, amelyik az előző kérdésre is hasonló válaszokat adtak – érzik úgy, hogy jelen munkaköreik nem felelnek meg karrierterveikkel. Jó eséllyel az említett két személy a ranglétrán felfele szeretne haladni, ezért szeretnék fejleszteni a tudásszintjük és ezért nem érzik úgy jelen munkaköri kötelezettségük összhangba lenne karrierterveikkel.

Mely tényezők okoznak stresszt Önnek?

10 válasz



12. ábra: Az APIA székiudvarhelyi kirendeltségének stressz tényezői

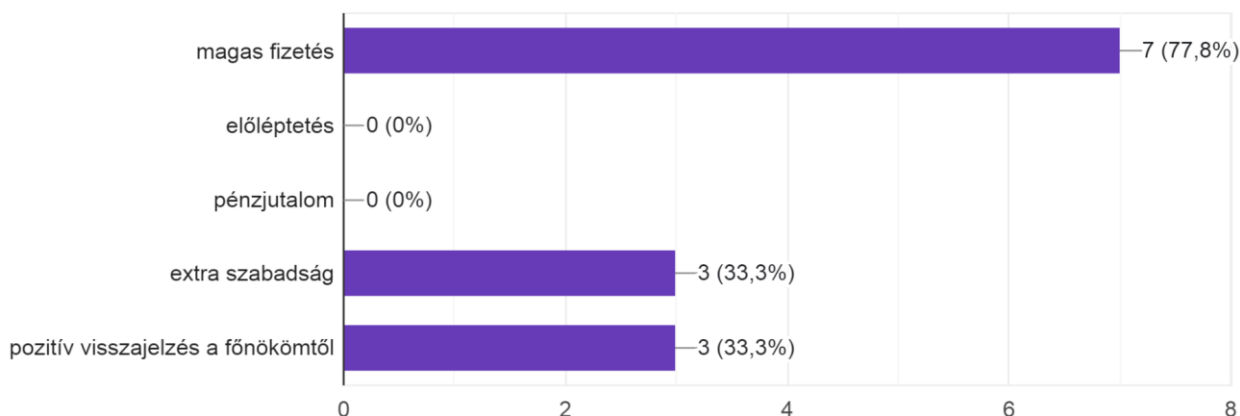
Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábra alapján látható, hogy az APIA-nál nagyon jók a főnök – beosztott és munkatárs – munkatárs közti viszonyok, hiszen senki nem jelölte stressz tényezőként a harmadik és negyedik választható lehetőségeket. A legnagyobb stresszt kiváltó tényezőnek az egyes feladatok határideje bizonyult – praktizálásom során úgy vettem észre, a munkatársakkal való munka és beszélgetések során itt ez azért lehet gond, mert a felső vezetés amennyiben hibát észlel, elutasítja és a régi határidővel várja a javított verziót (amennyiben előbb volt leadva, ha pedig időben volt leadva csak pár napot hagy a problémák kijavítására).

A következő legtöbb szavazatot kapó stressz tényező az egyes feladatok követelményei lettek, ezután pedig párhuzamosan az ügyfelek és a munkaterhelés. Mindhárom szorosan kapcsolódik egymáshoz. Egy ilyen példa lehetett 2022 nyarán történt eset, amikor több mint 300 gazdának kellett közölniük, hogy a csomagokra kapott támogatásokat egy hiba végett vissza kell fizetniük.

Milyen előnyöket tart fontosnak a munkája kapcsán?

9 válasz



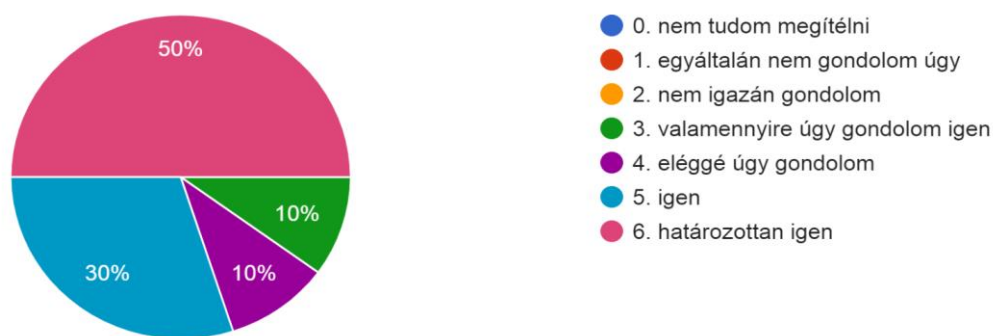
13. ábra: A választott munkahely előnyei (APIA)

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszok alapján a magas fizetést jelölték a legtöbben az APIA előnyének, ami igencsak sokat mondó, ha figyelembe vesszük a jelenlegi magas inflációt és a tényt, hogy az elmúlt időszakban a közalkalmazottak bérét nem emelték. Ezen kívül a főnöktől kapott pozitív visszajelzés ugyanolyan fontos részét képezi az előnyöknek, mint az extra szabadság.

Úgy gondolja, hogy a vállalatnál igazságos és méltányos a fizetési rendszer?

10 válasz



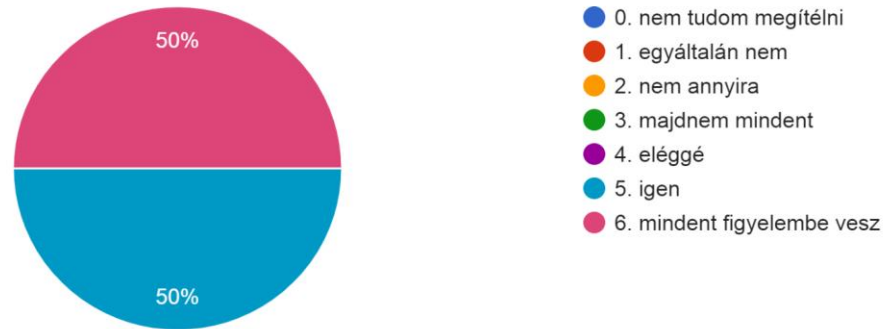
14. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének fizetési rendszere

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszadók több, mint fele elégedett a fizetési rendszerrel, 20%-uk pedig nagyjából meg van elégedve.

Figyelembe veszi közvetlen főnöke az Ön javaslatait, megjegyzéseit?

10 válasz



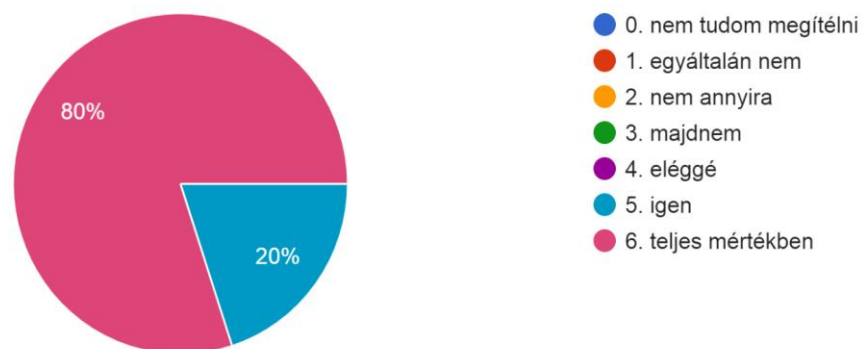
15. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének vezető – beosztott kapcsolata

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábrán láthatjuk, hogy egyenlő arányban oszlik el a pozitív szavazat az igen és a mindent figyelembe vesz között. Itt is akár visszatérhetünk arra, hogy mennyire jó kapcsolatot ápolnak közvetlen főnökükkel az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének beosztottai. Negatív válasz, elégedetlenkedés nem volt.

Megfelelő kompetenciákkal rendelkezik az Ön főnöke?

10 válasz



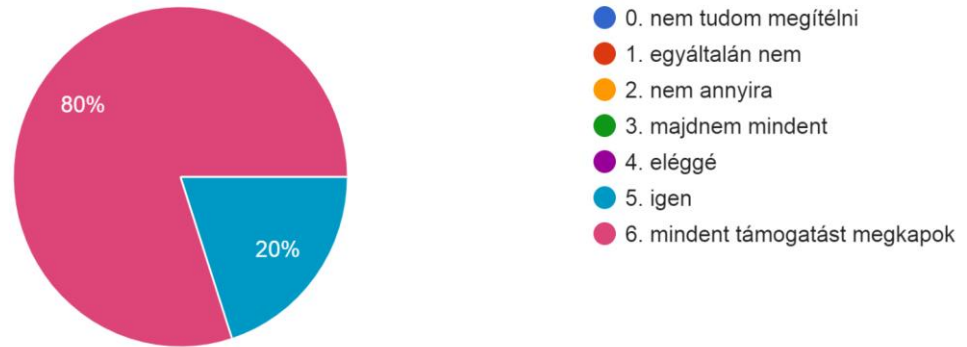
16. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi irodavezető kompetencia szintje

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszok alapján láthatjuk, hogy teljes egyetértésben vannak és mindenki teljesen elégedett Német Deák Endre Róbert területi irodavezető kompetencia szintjével.

Megkapja közvetlen főnökétől a munkájához szükséges szakmai támogatást?

10 válasz



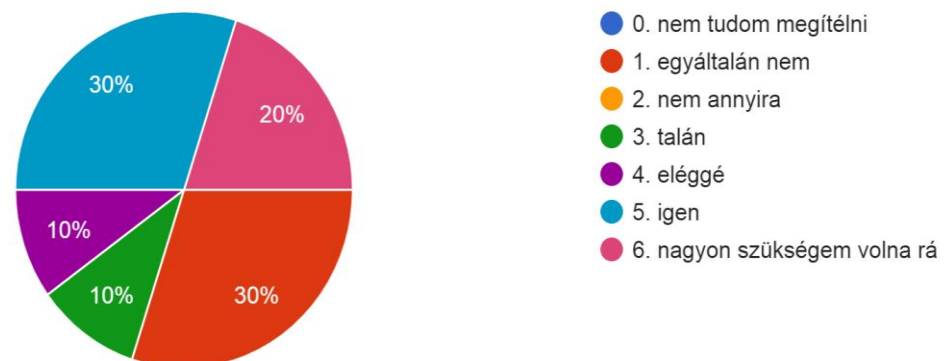
17. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének főnök – beosztott kapcsolata

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az előbbihez hasonlóan itt is teljes egyetértést tapasztalhatunk.

Úgy érzi szüksége lenne szakmai továbbképzésre?

10 válasz



18. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének szakmai továbbképzésről való véleménye

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

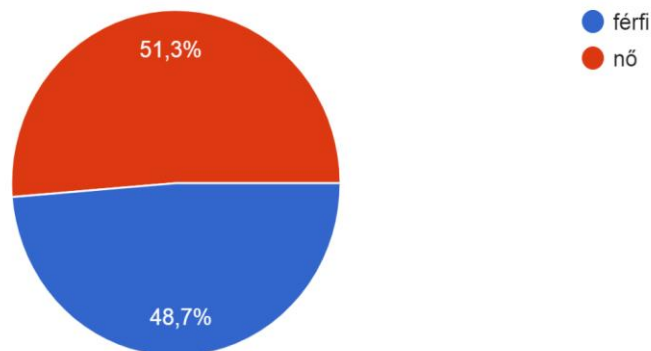
Láthatjuk az ábrán, hogy a válaszok itt egy kicsit szerteágaznak, a válaszadók fele érzi úgy, hogy nagy szüksége volna szakmai továbbképzésre, 20%-a vallja azt, hogy talán szüksége lenne rá, és

30% határozottan állítja, hogy nincsen rá semmi szüksége. A kérdezettek 60%-a szeretne továbbképzésekre járni, ezzel ellenben 40% állítja, hogy ez igazán nélkülözhető. Érdekesség, hogy a két 50 év feletti válaszadóból, az úr nem szeretne képzésre járni, míg a hölgy nagyon jó ötletnek tartja.

Kérdőíves felmérés az egyetemisták körében

Az Ön neme

117 válasz



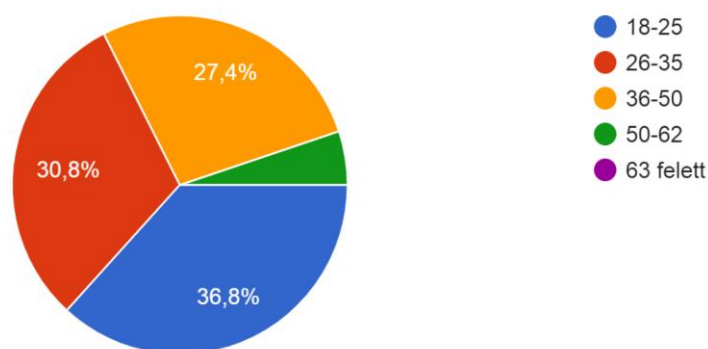
19. ábra: Nem szerinti eloszlás

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A 19. ábrán a nem szerinti eloszlás látszik. Nagyobb, azaz 51,3%-os arányban voltak a nők (60 személy), mint a férfiak, akik 48,7%-os arányban képviselték magukat (57 fő).

Az Ön életkora:

117 válasz



20. ábra: Korcsoport szerinti eloszlás

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Amint az az ábrán is látható, az életkor tekintetében, a megkérdezettek között szinte minden korcsoport fel volt tüntetve. A válaszadók legnagyobb csoportja 36,8%-ban, azaz 43 válaszadó a

18-25 közötti korcsoportból került ki. 30,8%-os a 26-35 közötti korcsoport, 36 személy. Utánuk rögtön 27,4%-al következnek 36-50 év közöttiek, 32 fő, legkisebb arányban pedig az 50-62 közöttiek bizonyultak. 63 év felett egy kitöltő sem volt.

Milyen szakon tanul?/Milyen diplomát szerzett?

Összesen 107 válasz érkezett a milyen szakon tanul, milyen diplomát szerzett kérdésre, amiket az alább látható módon csoportosítottam.

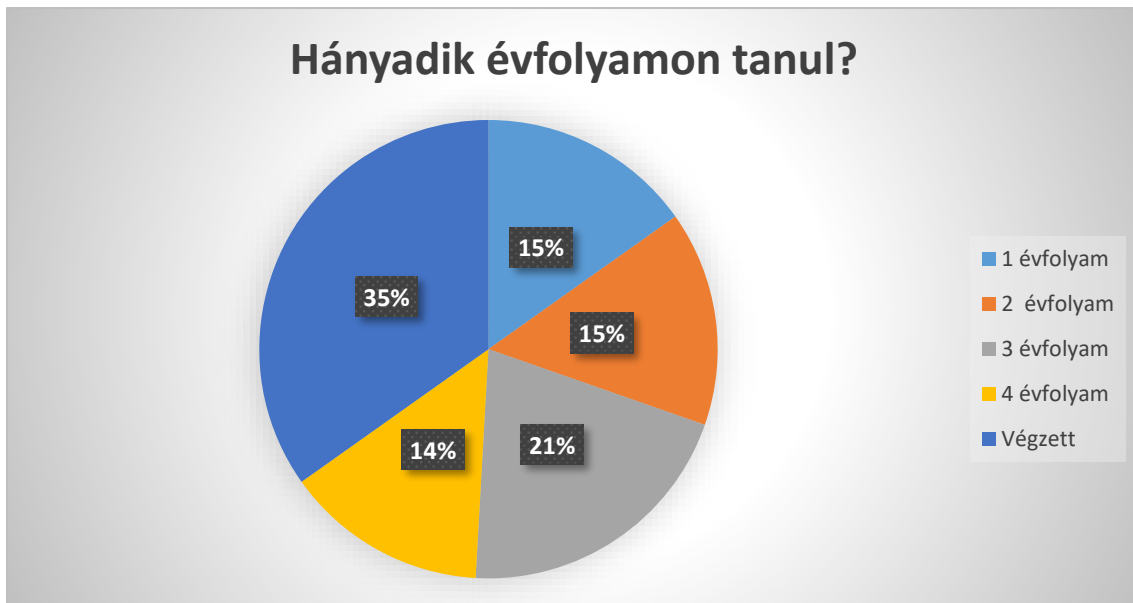


21. ábra: Szak/diploma szerinti eloszlás

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A legtöbb kitöltő vidékfejlesztési agrármérnök szakon tanult vagy végzett, összesen 32-en. Az utána lévő szak a kereskedelem és marketing összesen tíz személlyel, majd a gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnökök öten. Ezt követte a pszichológia és neveléstudományok négy személlyel, ezután pedig vegyesen oszlottak el általában minden szakról egy vagy két ember került ki.

Az alábbi kördiagramon látható az évfolyamok közötti megoszlás.



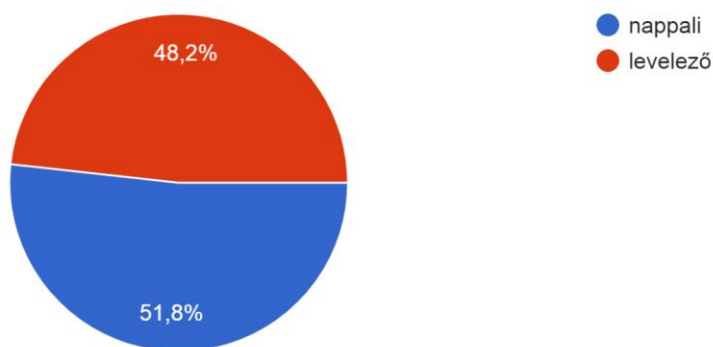
22. ábra: A válaszadók egyetemi képzéshez kapcsolódó státusza

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Legnagyobb százalékban a már végzett tanulók bizonyultak, összesen 39-en. A első és második évfolyamnál egyenlő hányadban oszlottak el 17-17 arányban. Legkevesebb a negyedik évfolyamból került ki, míg a harmadikból 23 személy jelezte jelenlegi helyzetét.

Tagozata:

114 válasz



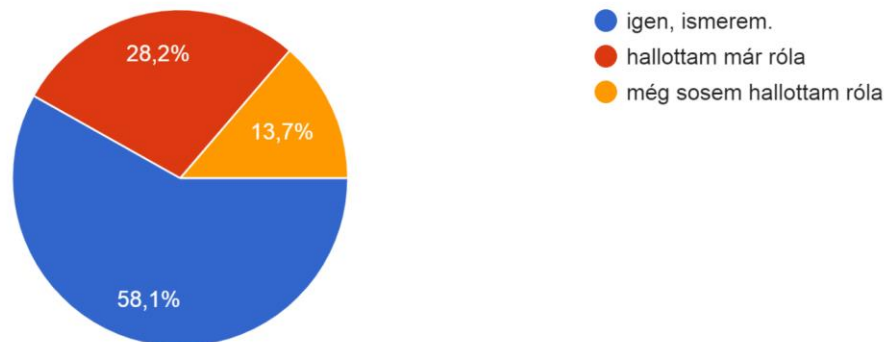
23. ábra: Tagozat szerinti eloszlás

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Ábra a tagozat szerinti megoszlást mutatja. A válaszadók többsége, 51,8% nappali, míg a fennmaradt 48,2% levelező.

Ismeri Ön a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökséget? (APIA)

117 válasz



24. ábra: Az APIA ismeretsége

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A megkérdezettek több mint fele, vagyis 68 személy ismeri a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökséget. 28,2% vagyis 33 egyén hallott már róla, és csupán 16 jelezte, hogy számára egyáltalán nem hangzik ismerősen az ügynökség neve.

Mennyire tartja fontosnak az APIA által rendezett támogatásokat a gazdáknak?

116 válasz



25. ábra: Az APIA által rendezett támogatások fontossága

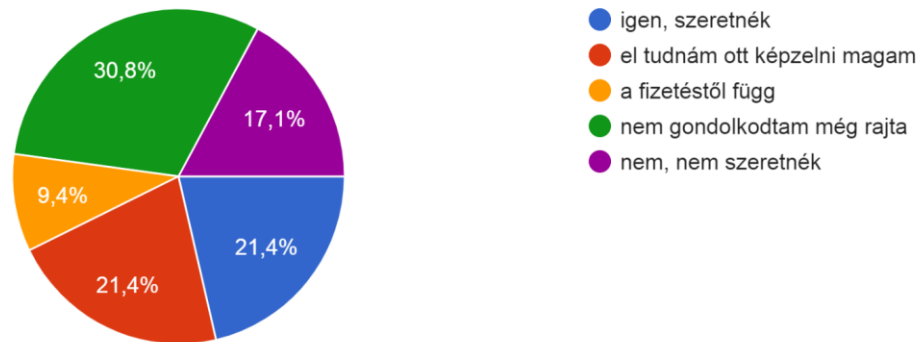
Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszadók többsége, - amennyiben az elég fontos, fontos és nagyon fontos válaszlehetőségeket egyben vesszük, - 85,4% - a, azaz 99 fő tartja fontosnak az APIA által rendezett támogatásokat.

Akik úgy gondolják említett támogatások nem túl jelentékeny, Azon személyek száma elenyésző, csupán 4,4% vagyis öt fő. 10,3% úgy vallotta nem tudja a támogatások fontosságát megítélni.

Az egyetem elvégzése után szívesen dolgozna - e a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségnél? (APIA)

117 válasz



26. ábra: APIA, mint munkalehetőség

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábrán láthatjuk, hogy a válaszolók itt megoszlanak. Egyenlő arányban vannak, akik biztosan tudják, hogy ott szeretnének dolgozni vagy el tudnák ott képzelni magukat 21,4%-ban, vagyis 25-25 fő, míg 11 személy vallotta úgy, hogy a megfelelő fizetés felajánlása esetén szintén vállalná az APIA-nál való munkavállalást. 17,1% vagyis 20 illető tudja biztosra, hogy nem dolgozna említett kifizetési ügynökségnél, valamint a válaszadók elég nagy, 30,8%-a, 36 fő nem gondolkodott még ezen a lehetőségen.

A diagramon látható, hogy a válaszadók többsége, azaz 61,6% vállalna munkát az ügynökségnél.

A kérdőív ezután a kérdés után, elkülönült két részre, az APIA-nál munkát vállalok és az APIA-nál nem dolgozók.

APIA-NÁL DOLGOZÓK

Azon személyek száma, akik az APIA-nál szívesen helyezkednének el összesen 61 személy, míg azok, akik nem szeretnének ott dolgozni 56 fő. Mint látszik, elég hasonló az eloszlás, csak öt emberrel több azok száma, akik elképzelhető munkahelynek gondolják az ügynökséget.

Melyik osztályon dolgozna a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségnél?

61 válasz



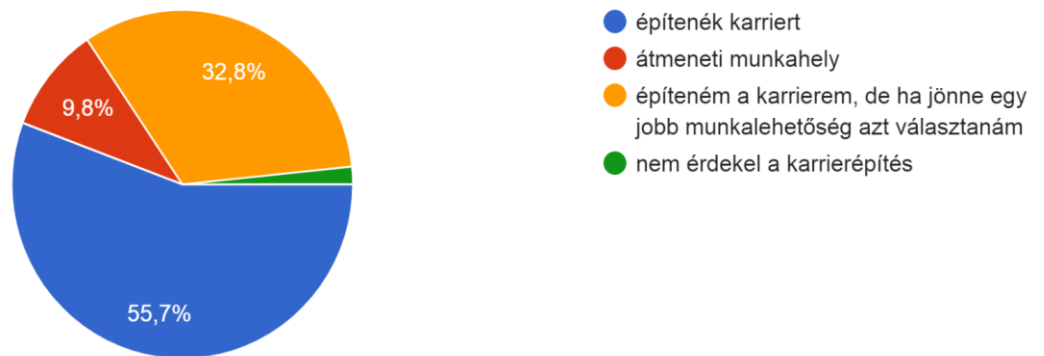
27. ábra: APIA munkavégzés szerinti eloszlása

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábra alapján látható, hogy a 61 válaszból, a terep ellenőrzést végző osztály bizonyult a legnépszerűbbnek a válaszadók közül, összesen 62,3%, azaz 38 személy választotta, mint elképzelhető munkahelyet. Hangsúlyt kapott még az irodák (kérelmek összeállítása, ellenőrzése, kifizetésre való előkészítése), mint valószínű munkahely, összesen kilenc személy döntött erről. A vizsgálati osztály valamint a gazdasági irodai szolgáltatás, adósságbehajtás és humán erőforrás osztálya egyenlő szavazatot kaptok, mindkét munkalehetőségnél 6,6%-os voks érkezett, azaz 4-4 személy.

Építene karriert a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségnél vagy csak átmeneti munkahelyként tekintene rá, amíg talál egy jobbat?

61 válasz



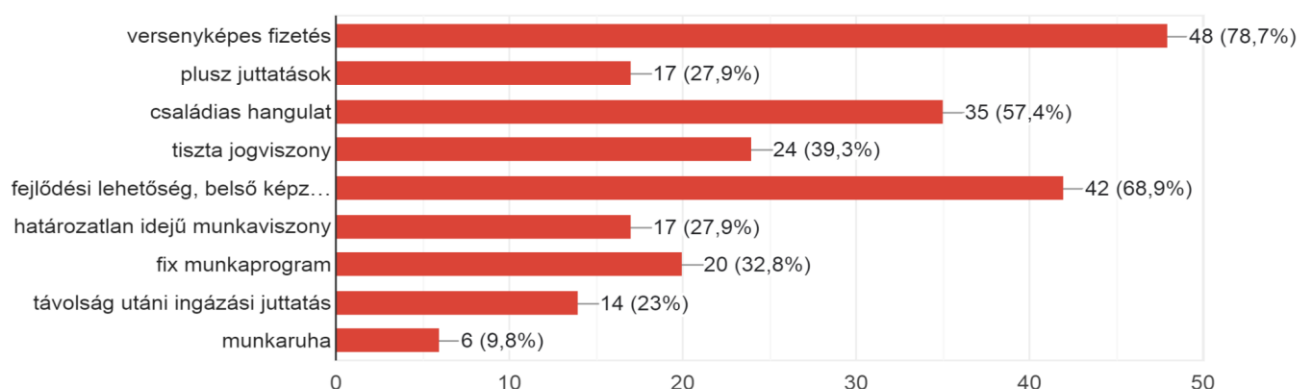
28. ábra: Karrierépítés és átmeneti munkahely közötti arányok eloszlása

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszok alapján 34 személy tudja biztosra, hogy mindenképpen karriert szeretne építeni az APIA-nál, míg 20 fő tart amellett, hogy ugyan építené a karrierjét, egy jobb munkalehetőség alkalmán inkább máshova menne. 9,8% vagyis hat személy csakis átmeneti munkahelyként gondolna említett ügynökségre, és mindössze egy személy vallotta azt, hogy nem érdeklő a karrierépítés.

Mit várna el a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségtől, hogy biztosítson az Ön számára, amennyiben ott dolgozna?

61 válasz



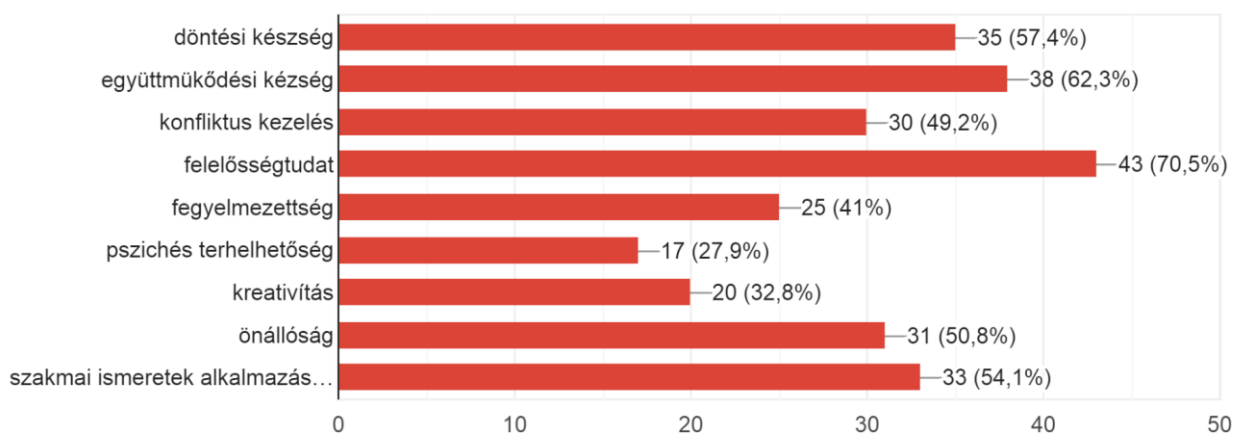
29. ábra: Az APIA – tól elvárt feltételek

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Elmaradhatatlannak bizonyulnak az ábra alapján a versenyképes fizetés és a fejlődési lehetőség. Rögtön utána következett 35 szavazattal a családi hangulat, majd a tiszta jogviszony. A plusz juttatások úgy néz ki, nem motiválják annyira az embereket, mint mondjuk a fix munkaprogram, ez alapján kijelenthető, hogy megelégednek a versenyképes fizetéssel, ha az azt megkapják a plusz juttatás már nem akkora elvárás. A határozatlan idejű munkaviszony sem bizonyult követelésnek, mindössze a válaszadók 27,9%-a választotta, ami alapján arra következtethetünk, hogy az emberek többsége, nem fél más munkahelyet keresni, ha esetleg nem hosszabbítanák meg a határozott idejű munkaviszonyukat. Az ábra alapján elmondhatjuk, hogy az, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön – családi hangulat – sokkal fontosabb, még a tiszta jogviszonynál.

Mit gondol, milyen kompetenciákra van szüksége ahhoz, hogy az APIA-nál dolgozhasson?

61 válasz



30. ábra: Legfontosabb kompetenciák

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Több mint fele (70,5%) a kitöltőknek a felelősségtudatot jelölte be, mint a legfontosabb kompetenciát, ettől nem sokkal marad le az együttműködési készség 62,3% - al, majd a döntési készség. A legkevesebb voks a pszichés terhelhetőségre érkezett, mindössze 27,9%, vagyis 17 személy szavazott erre. A szakmai ismeretek alkalmazása és az önállóság is nagymértékben lett megszavazva, előbbi bizonyára azért, mert a legtöbb szavazó a vidékfejlesztési agrármérnök szakról került ki (29 fő) a többi szakhoz viszonyítva.

Feltétel lenne Önnek, hogy egy olyan cégnél dolgozzon, ahol építheti a karrierjét?

61 válasz



31. ábra: Karrierépítés fontossága egy munkahelyen

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszok alapján a kitöltők 88,5% - nak feltétel, hogy olyan munkahelyen dolgozhasson, ahol létezik karrierépítési lehetőség. 11,5% - nak, ez nem fontos, vagyis nem ez alapján választ munkahelyet.

Ön szerint mennyire fontosak egy munkahelyen a belső képzések?

61 válasz

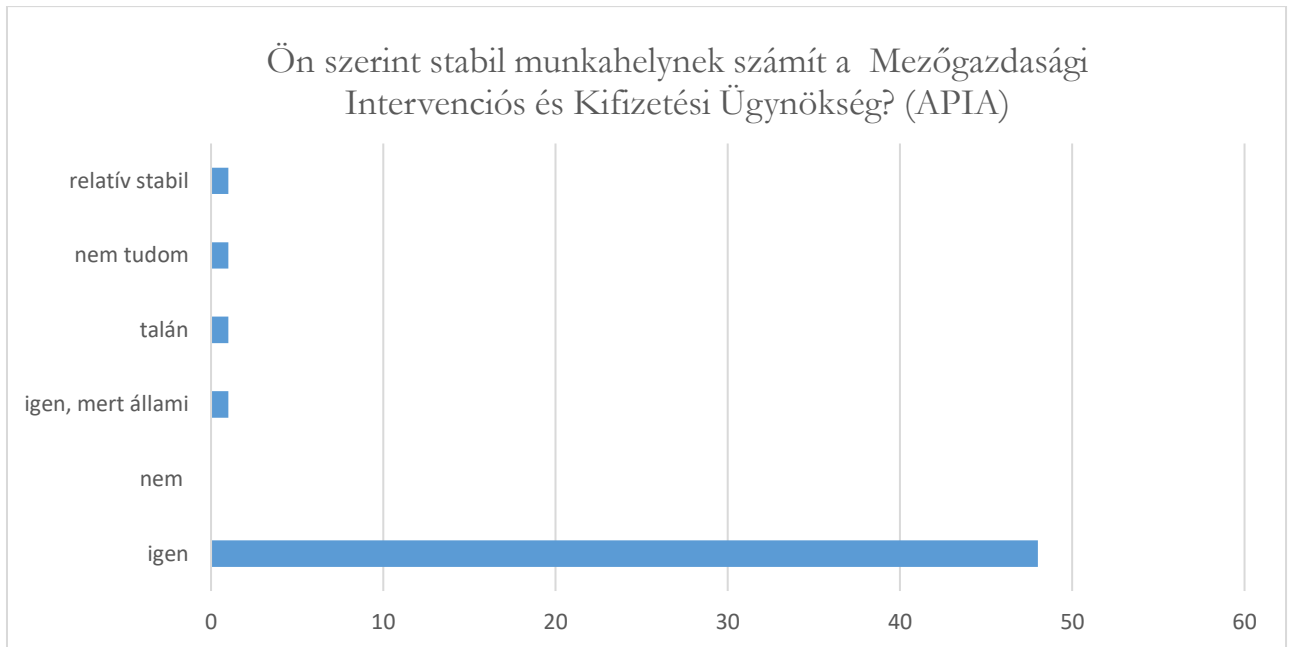


32. ábra: A belső képzések fontossága egy munkahelyen

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Szintúgy a válaszadók többsége 93,5% - a, tartja fontosnak a munkahelyen belüli képzéseket, míg a maradék 6,5%-a, nem szívesen foglalkozna ilyenekkel. Mivel a karrierépítés együtt jár a felelősség

növekedésével, elképzelhető, hogy sokan ezért nem érdeklődnek túlságosan karrierépítési lehetőségek után. Szintén számolhatjuk azt a tényezőt is, hogy mivel a munkavállaló nem maradhat a szervezetnél egész karrierje során, azok a személyek, akiknek nem elsődleges velük a karrierépítés, nem szeretnék váltani.



33. ábra: Az APIA-ról alkotott vélemény, mint stabil munkahely

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

49 válasz érkezett, ami azt állítja, hogy az APIA stabil munkahelynek számít, ehhez még hozzászámolhatjuk, a relatív stabil véleményt is, így avval együtt 50 darabot számolhatunk. A válaszok többi része eloszlott a nem tudom és a talán között.

A román nyelv felsőfokú ismeretének kötelezettsége visszatartaná Önt attól, hogy az APIA-nál helyezkedjen el?

58 válasz



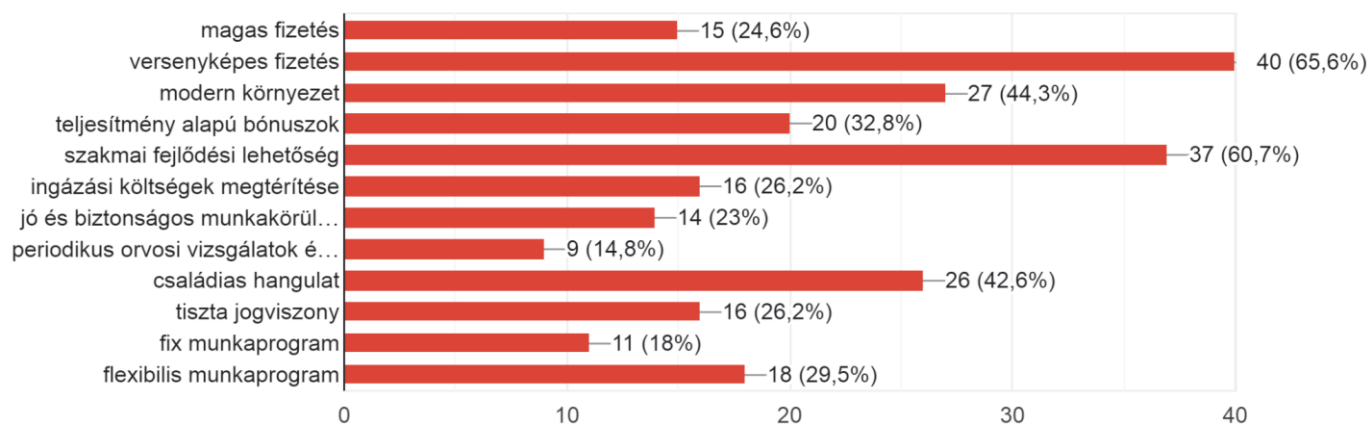
34. ábra: A román nyelv felsőfokú kötelezettsége az APIA-nál

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábra alapján láthatjuk, hogy ugyan a többség nem ijed meg a román nyelvtől, akadnak olyanok is, akik inkább lemondanának az adott munkalehetőséget, ha az felsőfokú tudásalapot követelne tőlük. 23-an vallották azt, hogy számukra ez nem okozna gondot, valamint szintén 23-an tartják magukat annyira magabiztosnak, hogy akkor is megpályáznák az állást, amennyiben nem rendelkeznek a megfelelő tudással. A kérdezőkből 12-en ismerték be, hogy ebben az esetben elengednék az adott munkalehetőséget. Ebből következtethetünk arra, hogy említett személyek teljesen magyar környezetben élnek, és nem volt lehetőségük román tudásukat fejleszteni.

A jövőbeli munkahelye kapcsán milyen elvárásai vannak?

61 válasz



35. ábra: Elvárások egy jövőbeli munkahelytől

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

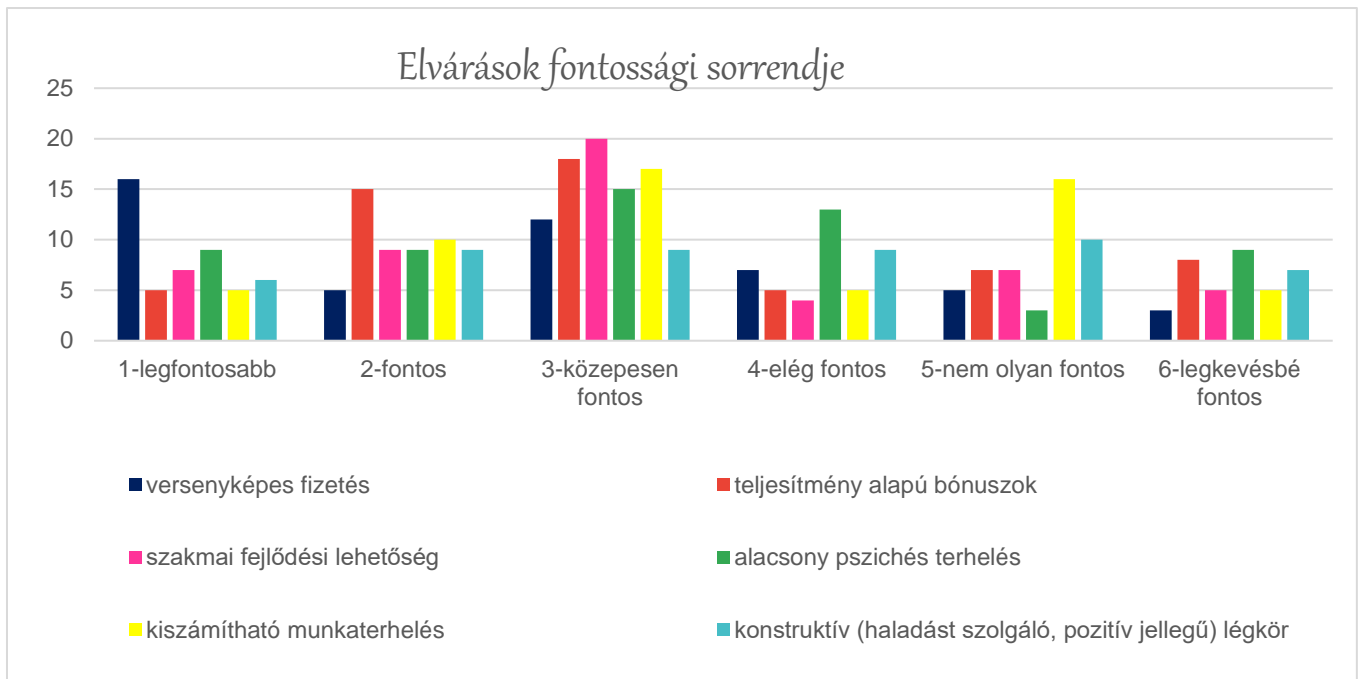
A válaszadók többsége a versenyképes fizetést jelölte meg, mint legfontosabb elvárás, ezzel ellenben a magas fizetés majdnem a legutolsó.

Ezt azért is tartom érdekesnek, mert a versenyképes fizetésből nem tudni, pontosan mivel is versenyképes, ellenben a magas fizetéssel, ami viszont kizárja a minimálbér lehetőségét. „A "versenyképes fizetés" egy kicsit tág fogalomnak tűnik. Versenyképes az iparághoz képest? A régióhoz képest? Minden munkáltatónak van egy álláspontja arról, hogy mit tud, vagy hajlandó fizetni egy adott munkakörért. Miért ne mondanánk ezt el előre a jelölteknek? Hacsak nem az a cél, hogy kevesebbet fizessenek az embereknek, mint amennyit valójában érne a munkájuk...”

A versenyképes fizetés kifejezés nem igazán tesz hozzá az állásleíráshoz, de a cégek gyakran bedobják, mert egyszerűen jól hangzik. Ki ne szeretne versenyképes fizetést kapni?" - mondta a HuffPostnak Tracy Cote, a StockX online piactér HR-vezetője, aki azt is hozzátette, a legtöbb vállalat azt hiszi, hogy versenyképesen fizet, akár így van, akár nem. ²⁸ (INTERNET22, 2023)

Mivel a cégek Romániában is előszeretettel használják a "versenyképes fizetést" álláshirdetésekkor, az emberek annyira megbarátkoztak vele, hogy zokszó nélkül el is fogadják. 37-en szavaztak a szakmai fejlődési lehetőségre, 27-en a modern környezetre és 26-on a családir hangulatra. A karrierépítés, fejlődési vágy itt is kiteljesedni látszik, de nem hagyták teljesen elmaradni az előbb említett két tényezőt sem.

²⁸ Forrás: <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210726/lealdozott-a-versenykepes-fizetesnek-itt-mar-kotelezo-kozolni-a-bert-az-allashirdetesben-1116502>



36. ábra: A legfontosabb elvárások munkahelyi szinten

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábra alapján látható, hogy a legtöbben (összesen 16-an) szavazták meg a versenyképes fizetést, mint legfontosabb elvárást jövőbeli munkahelyüktől. A többi tényező leginkább a közepesen fontos kategóriába került, mint mondjuk a szakmai fejlődési lehetőség (20 szavazat), a teljesítmény alapú bónuszok (18 szavazat), kiszámítható munkaterhelés (17 szavazat), valamint az alacsony pszichés terhelés (15 szavazat). Nem kapták meg ugyan a legfontosabb jelzőt, bár a szavazatok alapján láthatjuk, hogy szeretnék az emberek, hogy ezek is jelen legyenek egy szervezetben. Legkevésbé fontos elvárásnak az alacsony pszichés terhelés kapta a legtöbb voksot. A felmérés alapján úgy látszik, hogy sokan szeretnek a "közepesen fontos" elvárásoknál maradni, ami úgy vélem érthető, hiszen ez által nem kell kizárniuk lehetőségeket.

Nehézséget okoz Önnek, ha a munkavégzés során más nyelven kell beszélnie, idegen nyelvű környezetben dolgoznia?

59 válasz



37. ábra: Idegen nyelvű környezetben való munkavégzés nehézségének eloszlása

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az 59 válaszból 31 személy érzi jobban magát magyar nyelvű környezetben és 28 fő vallotta azt, hogy számára egyik nyelv sem akadály. A kitöltők közül senki sem szeretne teljesen román nyelvű környezetben dolgozni. Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltsége, valamint a központi irodák fő nyelve a magyar, viszont megemlítendő, hogy az osztályok vezetői főbb mértékben román anyanyelvűek, valamint a versenyvizsga is románul zajlik.

A kérdőív azon része következik, amelyben a hallgatók azt a lehetőséget választották, hogy nem szeretnék az APIA-nál munkát vállalni.

APIA-NÁL NEM DOLGOZÓK

Azon személyek száma, akik az APIA-nál nem szeretnék elhelyezkedni, összesen 56 személy.

Feltétel lenne Önnek, hogy egy olyan cégnél dolgozzon, ahol építheti a karrierjét?

56 válasz



38. ábra: Karrierépítés fontossága egy munkahelyen

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

A válaszok alapján a kitöltők 91,1% - nak feltétel, hogy olyan munkahelyen dolgozhasson, ahol létezik karrierépítési lehetőség. 8,9% - nak, ez nem fontos, vagyis nem ez alapján választ munkahelyet.

Hasonlóan alakult az itteni megoszlás is, mint az APIA-nál munkát vállaló személyeknél, habár itt nagyobb százalékban fordultak elő a karrieristák.

Ön szerint mennyire fontosak egy munkahelyen a belső képzések?

55 válasz



39. ábra: Belső képzések fontossága egy munkahelyen

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Ugyan kevesebben, mint az előző csoportnál, de ugyancsak többen, a válaszadók 90,9% tartja fontosnak a belső képzéseket, míg 1,8% nem szeretne részt venni rajtuk, mivel nem tartja nélkülözhetetlen eseménynek, a maradék 3,6% pedig nem tudja ezt megítélni. További 3,6% fontosabbnak tartja, de nem nélkülözhetetlennek.



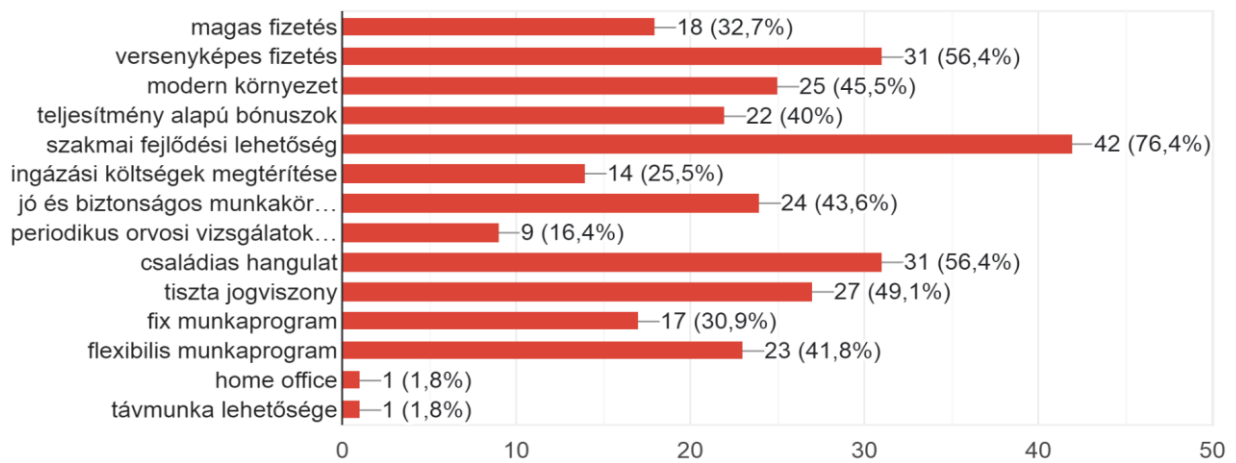
40. ábra: Az APIA-ról alkotott vélemény, mint stabil munkahely

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Mint látható a válaszok egyenlő arányban oszlanak el, 23 személy biztosra állítja, hogy az APIA stabil munkahelynek minősül, miközben ugyanennyi személy, nem tudja ezt megítélni. Mindeközben kevesen, mindössze ketten szavaztak arra, hogy nem tartják megbízható munkahelynek. A legtöbb válasz a nem tudom után azzal az indoklással végződött, hogy nem ismerem az ügynökséget annyira, hogy érdemben válaszolhassanak. Ez éles kontrasztot állít csoport szavazataival, ahol 50-en választották biztos munkahelynek.

A jövőbeli munkahelye kapcsán milyen elvárásai vannak?

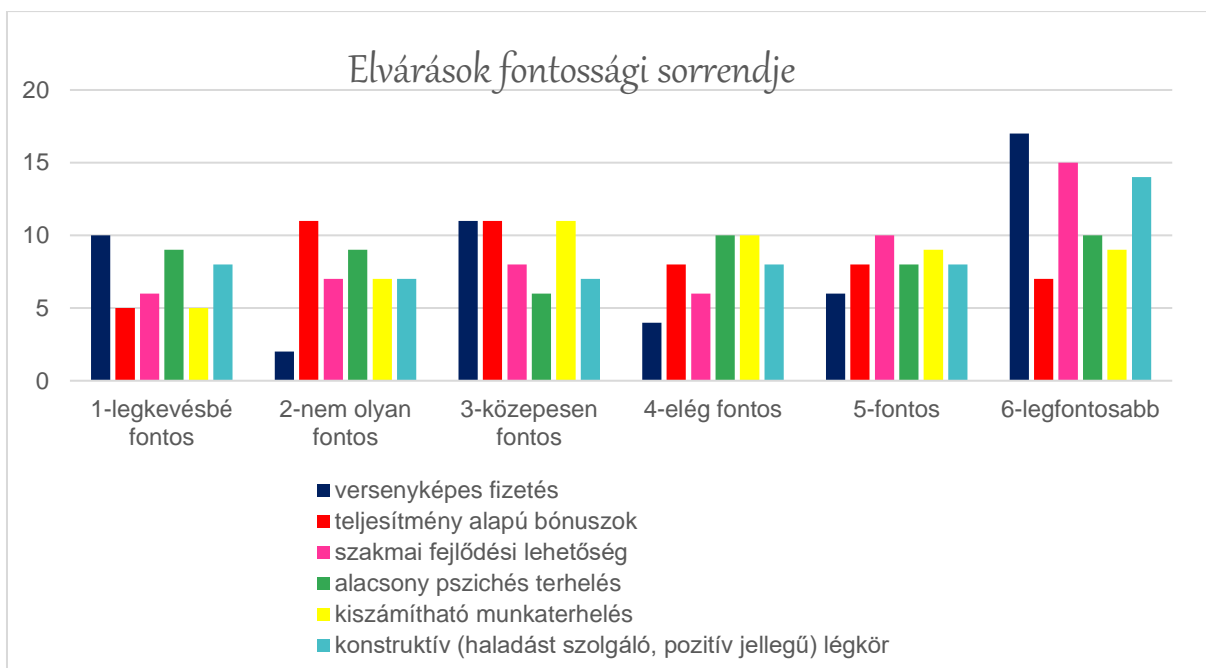
55 válasz



41. ábra: Elvárások egy jövőbeli munkahelytől

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az előző csoporttal ellentétben, itt nem a versenyképes fizetés került első helyre, hanem a szakmai fejlődési lehetőség. Csupán ezután következett a versenyképes fizetés, méghozzá ugyanannyi szavazattal, mint a családias hangulat (56,4%). Hangsúlyt kapott még a modern környezet (45,5%) és a flexibilis munkaprogram (41,8%). A magas fizetés itt sem kapott kiemelkedő szerepet.



42. ábra: A legfontosabb elvárások munkahelyi szinten

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023 második

Az ábra alapján látható, hogy a legtöbben (összesen 17-en) szavazták meg a versenyképes fizetést, mint legfontosabb elvárást jövődöbéli munkahelyüktől, csakúgy, mint az első csoport. Ezt követte a szakmai fejlődési lehetőség 15 szavazattal, majd a konstruktív (haladást szolgáló, pozitív jellegű) légkör 14 vokssal. Az APIA-nál nem dolgozó személyek, már bátrabban szavaztak a legkevésbé fontos és legfontosabb kategóriákban.

Nehézséget okoz Önnek, ha a munkavégzés során más nyelven kell beszélnie, idegen nyelvű környezetben dolgoznia?

54 válasz



43. ábra: Idegen nyelvű környezetben való munkavégzés nehézségének eloszlása

Forrás: saját kutatás, a kérdőív adatai alapján, 2023

Az ábrán láthatjuk, hogy itt is a többség a magyar nyelvű környezetre szavazott, az 54 válaszból 34 személy, és 20 fő vallotta azt, hogy számára egyik nyelv sem akadály. A kitöltők közül itt sem szeretne senki sem teljesen román nyelvű környezetben dolgozni.

5. Következtetések, javaslatok

Humánpolitika

A HR irányelvek kötelezőek minden szervezet számára. Tájékoztatják az alkalmazottakat és a vezetőket arról, hogy mit várnak el tőlük, biztosítják, hogy mindenkivel következetesen bánjanak, valamint megelőzhetik a problémák kialakulását. A humánerőforrás-politikák iránymutatások a munkaerő-felvétel, a munkafolyamatok, a kompenzáció, a szabadság, a képzés, az előléptetés, a munkakörnyezet, a felmondás és más fontos funkciók tekintetében. A HR-irányelvek azt is felvázolják, hogy egy szervezet hogyan bánjon embereivel.

A HR irányelveket az interjúból kivett információk alapján, az APIA-nál meglepően a központi adminisztráció kezeli, pedig létezik külön HR osztály is.

Az a következtetésem, hogy habár a HR irányelveket az *emberi erőforrás menedzsment osztály* határozza meg, alakítja ki, csak azután "léphetnek törvénybe" miután a központi adminisztráció azt ellenőrizte és jóváhagyta. Csakhogy a központi adminisztrációt el kell érni, ha gond adódik, nincs ott mindenhol, hogy ezeket az irányelveket folyamatosan ellenőrizze, vagy megbizonyosodjon ezek betartásáról.

Az a javaslatom, mivel az *emberi erőforrás menedzsment osztály* sem képes mindent ellenőrizni, ezért minden kirendeltségnél, osztálynál megbíznának egy személyt, aki folyamatosan szemmel tartja a HR politikák működését, amennyiben pedig észlel valamit, azt jelenti az emberi erőforrás menedzsment osztálynak és a központi adminisztrációnak egyaránt.

Toborzás

A belső toborzás vállalaton belüli áthelyezéssel vagy előléptetéssel történik, azokkal a jelenlegi alkalmazottakkal, akik az adott cégen belül előléptetésre alkalmasak vagy elegendő tapasztalat és tudás birtokában áll, ahhoz, hogy áthelyezzék.

Mivel az APIA állami cég, így szinte csak és kizárólag belső toborzási forma valósul meg, habár itt közalkalmazotti szinten. Ebből kifolyólag nem csak az APIA osztályokból lehet előlépni, de akár az önkormányzat osztályairól is. Ezzel szemben a külső toborzásnál a kintről jött emberek új nézőpontokkal jönnek, új tudást, új szakmai felkészültséget hoznak magukkal. Valamint a belső „összefonódások” – al ellentétben, ezek az emberek egészséges rivalizálást váltanak ki.

Az én következtetésem az, hogy a külső toborzási módszer konkrétan alig vagy inkább sehogy sem valósul meg, hisz a központi adminisztráció is azt az elvet követi, hogy „közalkalmazott túl sok van”, így nagyon ritka, hogy külsős bekerülhetne. Az én javaslatom az, hogy növelni kellene

a külsős toborzási stratégiát, bátrabban megnyitni a külső toborzási módszereket. A vizsga alapján kiszűrődnek, azok az emberek, akik nem megfelelőek az adott pozícióra, ellenben ha áthelyezéssel oldják meg egy munkakör betöltését, abban az esetben az illetőnek nem kell vizsgáznia. Így viszont sokkal nagyobb eséllyel nehezítik a betanulási időszakot, hisz bárhonnan jön az egyén, vizsga nélkül nem lehet felmérni a tudását. Az én kutatásaim alapján a megkérdezett 117 személyből 61 jelezte, hogy szívesen elhelyezkedne az APIA-nál. Ezen személyek töredéke, csupán kettő vagy három tudna valóban bejutást nyerni az elkövetkezendő 10 évben, annyira ritkák a felmondások, nyugdíjba vonulások és leépítések. Az én javaslatom az, hogy esélyt kellene adni a fiatal munkaerőnek, hisz Gyökér (2005) is úgy véli a fiatal munkaerő jobb teherbírású és rugalmasabb, mint az idősebb generáció, a vállalatoknak pedig ez kell.

Szintén hasznos lépés volna, a mezőgazdasági szakon lévő, magyarul és románul is jól beszélő egyetemistáknak „meghirdetni” az ottani praktizálás lehetőségét, így ezalatt is fel lehet egy bizonyos szinten mérni, hogy megfelelőek lennének-e az állásra. Ezalatt pedig a kompetenciákat is fel lehet mérni, amire ugye másképp nincs lehetőség. Így ha valaki ott szeretne dolgozni, már ismerik, ki értékelhették praktika során, valamint a diákoknak is hasznosan telne, hisz megtudnák, szeretnének az ügynökségnél elhelyezkedni.

Kiválasztás

A kiválasztás az a folyamat, ahol a megfelelő jelöltek kerülnek a megfelelő pozíciókra, megvizsgálva az önéletrajzokat, kompetencia szinteket és néhány esetben a versenyvizsgát is letéve. Egy személyes interjú alatt rengeteg információt kaphatunk az illetőről, valamint ezalatt jól felmérhetőek a tulajdonságai is, jövőbeli tervei, szándékai.

Ezzel ellenben az APIA-nál nagyon ritka, sok esetben pedig nincs is elő-interjú, csak a munkakörrel kapcsolatos törvényekből álló vizsgák. Az a következtetésem, hogy ezen információk alapján, nem gondolják valószínűnek, hogy amennyiben az illető megkapja a munkát, túl sok kompetenciára lenne szüksége, vagy pedig megalapozzák, hogy rendelkezik minden szükséges tulajdonsággal, hogy helyt álljon. Természetesen beletartozik az is, hogy feltéve, hogy az illető remekel a vizsgán, azzal lényegében birtokában van minden szükséges tudásnak, hogy a későbbiekben hiányosságait pótolni tudja. Az én javaslatom, hogy az elő-interjúk bevezetése legyen gyakoribb vagy kötelező, mivel, egy jól előkészített interjúval, megfelelő kérdésekkel, sok következtetést levonhatunk az egyénről. Ettől függetlenül persze a vizsga lenne a mérvadó, mint eddig, viszont nem teljesen idegenként lépne be az új környezetbe az illető személy.

Orientálás

Az orientáció azért fontos az emberi erőforrás menedzsmentben, mert segíti az új alkalmazottat, hogy gyorsabban alkalmazkodjon a munkához valamint javítja az alkalmazottak megtartását és elősegíti a kommunikációt a felettes és az új beosztott között.

Az APIA-nál az orientációnak nincs meghatározott hosszúsága, egyaránt az új és régi munkaező is bármikor fordulhat segítségért a központi adminisztrációhoz, a feletteséhez vagy bármelyik kollégájához, mindezek mellett pedig mindenki számára rendelkezésre áll egy olyan informatikai támogató szoftver, ahol mindenki hozzáférhet, az őt megillető munkaügyi adatokhoz. Mivel állami intézmény leginkább áthelyezéssel történik a pozíciók betöltésére alkalmas jelöltek kiválasztása, de az interjúból levont információk alapján, nem tesznek különbséget a közalkalmazott és a kintől jött munkatárs esetében sem: „Egymáson segítünk, senkit nem dobunk a mély vízbe, s akkor tanulj meg úszni. Idő is van szánva rá. Minden munkahelynek megvan a maga specifikussága, amit csak ott lehet megtanulni. Úgy gondolom, nincs nagyon olyan munkahely, ahova valaki úgy megy, hogy pontosan tudja mit kell csináljon.”²⁹

Az a következtetésem, hogy, mivel az APIA területi kirendeltségeinél általánosan kevesen dolgoznak (maximum 15 személy), így fontos számukra a családi hangulat valamint, hogy új munkatársuk könnyen be tudjon illeszkedni.

Teljesítményértékelés

Egy olyan komplex folyamatról beszélünk, amely segíti a vállalatokat, hogy alkalmazottaik tevékenységéről visszajelzést kapjanak és adjanak, akár formálisan, akár informálisan.

Ez a fajta kiértékelés az APIA-nál is működik, évente egyszer végzik el, mindkét módszer alkalmazásával (eredmény alapú értékelést és fejlesztési célú értékelést egyaránt). Ugyanazon az interjúban belül végzik, az aktuális osztályvezető a beosztottaival.

Az az én következtetésem, hogy az ügynökség fontosnak tartja a kiértékelést és, hogy tisztában legyen alkalmazottai helyzetével. Fontos megemlíteni még, hogy az éves kiértékelés kerül előtérbe abban a helyzetben, ha az aktuál politika vagy a központi adminisztráció úgy dönt leépítésekre lesz szükség. Ez alapján döntenek el, hogy ki marad és kitől válnak meg, mindemellett azért is van még kiemelkedő szerepe, hisz ez által lesz a döntés jogi úton védett. Az a javaslatom, hogy az

²⁹ Német Deák Endre Róbert székelyudvarhelyi APIA területi irodavezető

éves kiértékelést félévente ejtsék meg, így könnyebb követni a beosztottak eredményeit, valamint a visszajelzéseket is.

Bérezési rendszer

Farkas et al. és Gyökér kutatásai alapján a teljesítménybér, ami leginkább ösztönző jellegű.

Ez a fajta bérendszer az APIA-nál nem valósul meg, ott az időbérezés van jelen. Az időbérezés olyan vállalkozások számára alkalmas, amelyek általános szerepkörök betöltésére szeretnének alkalmazottakat alkalmazni, ahol az alkalmazottak termelékenységét nem könnyű mérni. Mivel az APIA állami intézmény, nincs lehetőség a teljesítménybérrre, a fizetés emelés csakis hierarchiai szinten emelkedhet: „A bérezési rendszert úgy kell értelmezni, hogy akármennyire jó vagy ügyis ugyanannyi a béred, akármennyire jól teljesítesz is.”³⁰ A fizetésemelést szintén az aktuális kormány dönti el, ha úgy dönt, hogy emel, az összes közalkalmazott bérét növeli.

Az a következtetésem, hogy ezek alapján nincsen bérendszer alapján működő motiváció, hiszen mindenki ugyanannyit keres, ráadásul az emelésekről az aktuális kormány dönt, nem pedig a vezetők.

Az a javaslatom, hogy valamilyen szintű motivációs tényezőt vezessenek be, hogy ezáltal növeljék a munkakedvet. Mivel a bérezési rendszerrel minimális mozgástér van (ranglétrán való haladás), vagy leginkább nincs mozgástér, így túl nagy változásokat nem lehet eszközölni. Motivációs tényező lehetne például, a folyamatos pozitív visszajelzések mellett a szabadságok kiadásánál lévő előnyök. Az a beosztott, aki egész évben 100%-ot fektet a munkájába, a szabadsága időpontját kérvényezheti, mások előtt is.

Javadalmazás

Gyökér a javadalmazást két fő csoportra osztja:

- Pénzjövendelmek (alpbér, bónuszok).
- Egyéb járandóságok (biztosítások, jogi tanácsadások, gépkocsihasználat, lakásbérleti-, étkezési hozzájárulás stb.).

Kutatásaim során kiderült, hogy a közszférában ez egyáltalán nem működik, így az APIA-nál sincs ilyen lehetőség. A gépkocsihasználatot ugyan biztosítsák, de csak és kizárólag terepre valamint az intézmény udvarán belül.

³⁰ Német Deák Endre Róbert székelyudvarhelyi APIA területi irodavezető

A kérdőíves felmérés „Mit várna el a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségtől, hogy biztosítson az Ön számára, amennyiben ott dolgozna?” (29.ábra) kérdés válaszaiból mindössze 17-en választották a plusz juttatást, így az a következtetésem, hogy a jelenlegi egyetemisták körében nem feltétlen nagy elvárás, mint mondjuk a fejlődési lehetőség vagy a családi hangulat, amik sokkal több szavazatot kaptak.

Az a javaslatom, hogy mivel nem lehet változtatni a juttatások szerkezetén, valami mással kell kompenzálni, ilyenek az előbb említett remek környezet vagy versenyképes fizetés. Kiemelném a motiválást, ha nem pénzeszközökkel, akkor vezetői pozitív visszajelzéssel. Az a dolgozó, aki pozitív visszajelzést kap felettesétől sokkal jobban teljesít munkahelyén.

Teljesítménymenedzsment

Mivel a teljesítménymenedzsment konkrét szabályokat határoz meg, mindenki tisztábban érti az elvárásokat. Ha egyértelműek az elvárások, a munkahely kevésbé stresszes. Az alkalmazottak nem próbálnak lenyűgözni egy vezetőt azzal, hogy valamilyen véletlenszerű feladatot hajtanak végre, és a vezetőket nem aggasztja, hogyan mondják el az alkalmazottaknak, hogy nem teljesítenek jól.

A dolgozók munkahelyi teljesítményéről gyakran születik döntés. Pálinkás – Vámosi kutatásai alapján a teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment olyan folyamatokra utalnak, ahol vezető és beosztott egyaránt, közös meglátáson van, hogy mit kell és hogyan elvégezni.

Az a következtetésem, hogy ez az APIA-nál ez meglehetősen jól működik, és nem csak az éves teljesítményértékelés megléte miatt (természetesen az is közrejátszik), de azért is mert a területi kirendeltségek munkatársainak mindig világosan meg van adva a feladatuk. Hozzásegít, hogy mindenkinek megvan a maga ”területe”, például:

- Német Deák Endre Róbert – Székelyudvarhely,
- Szathmáry János – Homoródalmás, Parajd,
- Bajkó Mária – Fenyéd, Zetelaka,
- Asztalos István – Homoródszentmárton, Székelyszentkirály, Székelyszenttamás, Tibód stb.

Ezáltal mindenki tudja, melyik támogatásokkal kell foglalkoznia.

Leépítés folyamatai

A cégek leggyakrabban alkalmazott módszere a bérköltségek csökkenésére a jól ismert létszámleépítés. Míg a magánszférában reflexszerűen sokan használják ezt az opciót, ha

veszteséget vagy a nyereség csökkenését tapasztalják, addig ez állami szférában nem feltétlen ez alapján működik. Habár sokszor hallani azt, hogy túl sok a közalkalmazott, ezt valójában az APIA-nál szintúgy a központi adminisztráció dönti el, hogy valóban szükség lesz-e leépítésre vagy sem. Magánál az ügynökségnél nagyon ritkán fordul elő. Amennyiben mégis, az előbb említett központi adminisztráció határozza meg, hogy mi alapján és kiket érint. Persze az is előfordul, hogy az aktuális vezetők hatáskörében döntenek ezt el. A legismertebb létszámcsökkentési módszerek közül, talán a re-engineering-et azaz a szervezeti programok újraszervezése kevesebb alkalmazottal, egyszerűsödés módszerét lehetne ide sorolni. Az aktuális helyi és megyei alegységek vezetői kapnak egy hivatalos iratot, amiben leírják, hogy hány személy maradhat a cégnél. Ekkor kerülnek elé az évi teljesítményértékelések, és akinek az értékelőlapja a leggyengébb, felmondatták. Az is lehetőség ugyan, hogy névlegesen jöjjön az irat, arról, hogy kinek kell elmennie, de ez nagyon ritka, akárcsak maga a leépítés.

Az a következtetésem, hogy mivel az leépítések ritkák az ügynökségnél, így általánosan elégedettek az alkalmazottak munkáival, viszont az aktuál politika döntéseibe nem tudnak beleszólni.

Az a javaslatom, hogy vezessék be az önkéntes távozást ösztönző programokat, így nem csak a jó kapcsolatuk marad meg az illetővel, de azt is tudják ezáltal mellőzni, hogy az egyén(ek)nek rossz tapasztalatai(k) legyenek vagy alakuljanak ki az ügynökségről. Mint a kérdőíves felmérésben is láthattuk, senki sem a cég hírnevéért választotta, mint munkalehetőséget, így úgy gondolom, a cég jó hírnevét fontos lenne terjeszteni. Valamint ezáltal a megmaradó beosztottak („túlélők”) is, jobban éreznék magukat, csökkentenék az esélyét annak, hogy úgy gondolják, hogy esetlegesen ők is veszélyben vannak, mert ez ronthatja motivációjukat valamint a munkában elért teljesítményüket is. Az önkéntes távozást ösztönző programokba beletartoznak a korengedményes nyugdíjazási csomagok is, és mivel az APIA-nál országos szinten többen is vannak nyugdíjhoz közel, így ez remek megoldásnak bizonyulna.

Karrier- és tudásmenedzsment

A karriermenedzsment az a folyamat, amelynek során megtervezzük a munkavállaló előrehaladását egy szakmai cél felé, majd a tervek szerint különféle módszerekkel cselekszünk. A szervezeti karriermenedzsment úgy definiálható, mint minden olyan tevékenység, amelyet a vállalat annak biztosítására vállal, hogy a munkavállaló döntsön a választott karrierút mellett, majd kövesse azt. A karriermenedzsment szolgáltatásokat nyújtó vállalatok magasabb megtartási arányt, olcsóbb utódlási folyamatokat és jó alkalmazotti márkaépítést élveznek, amely tehetséges

alkalmazottakat vonz a pozíciókra. A vállalatoknak részt kell venniük abban is, hogy ösztönözzék a munkavállalókat karrierjük irányítására, és ügyeljenek arra, hogy rögzítsék előrehaladásukat.

A karrier- és tudásmenedzsment lényegi része egy vállalat életében, és ez az APIA-nál sincs másképp. Az interjúból kiderült, hogy komolyan meg kell dolgozni ahhoz, hogy észrevegyék és ajánlatot kapjanak azok a személyek, akik ezen célokat tűzték ki maguknak. A fizetés emelésre pedig nincs más mód, mint a ranglétrán való felfele jutás.

Az a következtetésem viszont, hogy nem szeretnék túl sokan karriert építeni például a székiyudvarhelyi kirendeltség munkatársai közül, hiszen az kérdőíves felmérés „Miért jelentkezt a munkakörre?” (4. ábra) kérdésére, csupán ketten választották a karrierépítést, mint lehetőséget, de az anyagi előnyöket már négyen. Valamint a „Milyen előnyöket tart fontosnak a munkája kapcsán?” (13. ábra) lévő kérdésre senki sem választotta az előléptetést, viszont annál többen a magas fizetést. Ezek alapján az a következtetésem, hogy megvannak elégedve a jelenlegi fizetésükkel, és nem szeretnék több felelősséget vállalni, ezért nem akarnak a karrierjükben feljebb lépni.

Mivel az APIA-nál nagyon ritkán vesznek fel külsősöket, valamint áthelyezések is csak egy-egy nyugdíjba vonuláskor zajlanak, így viszont következtethetünk arra, hogy nincs is feltétlen túl nagy lehetőség a ranglétra „megmászására”. Az a javaslatom, hogy mérjék fel kik azok a beosztottak, akik szeretnék hierarchikusan haladni, és segítsék őket ennek elérésében.

Az interjú hozzásegített ahhoz, hogy megvizsgálhassam az APIA, mint vállalat hogyan viszonyul alkalmazottaihoz, valamint azt is, hogy a területi irodavezető, hogyan viszonyul beosztottaihoz. Abból a válaszból, amit az interjún mondott, bizonyossá vált, hogy nem csak jó kapcsolatot ápol munkatársaival, de sikerült kialakítania egy bensőséges, családi hangulatot embereivel: „A beosztottaim, de nem szeretem őket így hívni. A továbbiakban hivatkozzunk rájuk munkatársként.” Ezt persze, megerősítette a kérdőíves felmérés is, ahol arra a kérdésre, hogy: „Figyelembe veszi közvetlen főnöke az Ön javaslatait, megjegyzéseit?” (15. ábra), valamint a „Megfelelő kompetenciákkal rendelkezik az Ön főnöke?” (16. ábra) és a „Megkapja közvetlen főnökétől a munkájához szükséges szakmai támogatást?” (17. ábra) kérdésekre 100%-os pozitív válaszok születtek.

A szakirodalmak tanulmányozásával rálátást kaptunk arra, mennyire fontos és nélkülözhetetlen a humán erőforrás menedzsment, nem csak alkalmazotti vagy vezetői, de vállalati szempontból is.

Az összefüggések keresésével arra a végső következtetésre jutottam, hogy ha egy vállalat talpon szeretne maradni és nyereséges lenni, nem csak a megfelelő marketingre és hírnévre van szüksége, hanem az emberi erőforrás menedzsment megfelelő kezelésére is, hiszen az emberi munkaerő által tud leginkább eredményesen működni. Ez nincsen másképp az állami intézmények esetében sem. A humán munkaerő innovatív, döntéseket hoz, vagyis képes befolyásolni a szervezet teljesítményét, de nem tulajdona a vállalatnak.

Sok helyen jelentős különbségeket tapasztalhatunk a humán erőforrás menedzselésében az állami és a magán szférában, akár csak a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségnél is. Ennek fő oka, nem csak a közszféra és magánszektor közötti különbségek, de az is, hogy az APIA nem csak a román, de az Európai Unió által előírt jogszabályoknak is meg kell feleljen.

6. Összefoglalás

Dolgozatom témaválasztásában nagy szerepet játszott, hogy a humán erőforrás gazdálkodás az én életemben is jelentős mértékben jelen van, így elmondhatom, hogy a dolgozat készítése során nem kevés új és hasznos információval lettem gazdagabb, amit munkám során hasznosítani tudok.

Négy részre osztottam fel szakdolgozatomat, az első részben a szakirodalmat dolgoztam fel. A második részben a primer kutatásaimba nyújtottam betekintést, a kvantitatív és a kvalitatív kutatásba. A harmadik részben kerültek bemutatásra a kutatási eredmények, majd a negyedik részben vontam le következtetéseim és tettem javaslatokat az APIA-nál lévő humánerőforrás fejlesztésére.

Céлом egyrészt az volt, hogy meghatározzam milyen kompetenciákra van szüksége azoknak a személyeknek, akik az APIA-nál szeretnének elhelyezkedni, majd megvizsgáljam azokat az egyetemet végzett vagy jelenleg is egyetemistaként tanuló személyek körében, hányan szeretnének az ügynökségnél elhelyezkedni, melyik osztályon képelnék el magukat, és mit várnának el a vállalattól, amennyiben ott dolgoznának.

Míndezek mellett megvizsgáltam az APIA székelyudvarhelyi kirendeltség jelenlegi munkatársainak elégedettségi szintjét, irodavezetőjükkal való kapcsolatuk, valamint munka végzésükhöz kapcsolódó hozzáállásukat.

A gyakorlati kutatás eredményeinek segítségével meg tudtam mutatni a munkavállalók munkaterhelését, vezetőjük és munkatársaik közötti kapcsolatukat, valamint. hogy mennyire érzik magukat fontosnak a beosztottak munkahelyeiken.

A kérdőíves felmérések és az interjú által megtudtam azt, hogy a munkavállalók és a vezető egyet értenek-e a beosztottak szakmai fejlődésével.

A szekunder kutatás során először a HR-t és a hozzá kapcsolódó szakirodalmat tártam fel, a témához kapcsolódó tanulmányok felhasználásával. Ehhez felhasználtam a magyar és angol nyelvű forrásokat, egyaránt internetes és nyomtatott formában.

A primer kutatásomat kérdőíves megkérdezéssel valósítottam meg 2023. február 20. és 2023. március 30. között, valamint az APIA székelyudvarhelyi kirendeltség munkatársaival 2023. március 16-án. Ezen kívül a területi irodavezetővel készítettem félig strukturált, saját készítésű interjút, aminek kérdéseit Dr. Szabó Szilvia, kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás című könyve alapján és a konzulensem segítségével állítottam össze.

A primer kutatáshoz kvantitatív és kvalitatív módszert választottam. A kérdőíves megkérdezés célja az volt, hogy feltárjam a munkavállalók elégedettségét, karierről alkotott véleményüket és elképzeléseiket és munkahelyük kiválasztásának okait. Vizsgáltam továbbá azt is, rendelkeznek-e a vállalaton belül megfelelő kommunikációs rendszerrel.

Dolgozatom során megfogalmazhattam, hogy a kutatások eredményeként a hallgatók legfontosabb elvárásai a Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökségtől a versenyképes fizetés, fejlődési lehetőség, családi hangulat és a tiszta jogviszony voltak. Az interjú alapján megtudhattam, hogy ezeket az ügynökség gond nélkül biztosítja. A hallgatók a következő kompetenciákat jelölték a legfontosabbnak, az APIA-nál való munkavégzés során: felelősségtudat, együttműködési készség, döntési készség, önállóság és szakmai ismeretek alkalmazása. Az irodavezetővel folytatott interjú során kiderült, hogy mindezek mellett még kiemelkedő szerepe van a konfliktuskezelésnek, pszichés terhelhetőségnek és fegyelmezetttségnek is. A legkevesebb szavazat a pszichés terhelhetőségre érkezett, így feltételezhető, a kitöltők nincsenek tisztában vele, valójában mennyire terhelő munkákat kellene elvégezniük. A kérdőíves felmérés válaszai alapján láthattuk, hogy a többség nem ijed meg a román nyelvtől, de akadnak olyanok is, akik inkább lemondának az adott munkalehetőségről, ha az felsőfokú tudásalapot követelne tőlük, mert Székelyudvarhely többségében magyar lakta terület, így a többség számára nehézséget okoz a román nyelvtudás. Az APIA-nál ilyen szempontból nincs választási lehetőség, román nyelvű tudás nélkül nem lehet átmenni a vizsgán.

Mіндеzen információkat összevetve az APIA megbízható, fejlődőképes, stabil munkahelynek minősül, ami nagy hangsúlyt fektet a humán erőforrás gazdálkodás megfelelő kivitelezésére. Mindezek mellett remek munkalehetőség frissen végzett egyetemisták számára, amennyiben mindkét nyelven magabiztosan beszélnek.

Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik mindvégig segítettek nekem szakdolgozatom írása során hasznos javaslataikkal, meglátásaikkal, véleményeikkel.

Köszönöm az APIA székelyudvarhelyi kirendeltség munkatársainak a segítségüket. Külön köszönöm, az APIA székelyudvarhelyi kirendeltség területi irodavezetőjének, aki az interjúval hozzásegített a dolgozat érdemi kifejtéséhez, és utólagosan is, az interjú után válaszolt minden kérdésemre.

Szintén köszönöm azoknak is a segítséget, akik kitöltötték a kérdőíveimet, mind a 117 kitöltőnek, akiknek hála, véghez vihettem a felmérést.

Szeretném még megköszönni a sógornőmnek is, Bettinek, aki folyamatos külső szemlélőként, véleményével mindig segített és mindvégig támogatót.

Köszönettel tartozom témavezetőmnek Dr. Lukács Gábor docens Úrnak, akinek szakmai hozzájárulása sokat segített a munkámban és aki a kezdetektől egyengette az utamat tanácsaival, és mindvégig hitt bennem.

7. A szakirodalom jegyzéke

- BAKACSI et al. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- BERDE et. al. (2006). *EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS*. Debrecen: Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar.
- DR. BONCZ, IMRE. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Budapest: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- DR. ROÓZ, JÓZSEF. (2006). *Az emberi erőforrás menedzsment alapjai*. Gyomai Kner nyomda zrt.: Budapest.
- Dr. SZABÓ, PhD, S. (2014). *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- DR. VÁMOSI Z., DR. PÁLINKÁS J. (1999). *Emberi erőforrás menedzsment*. LSI Oktatóközpont: Budapest.
- FARKAS et al. (2007). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex kiadó jogi és üzleti tartalomszolgáltató kft.: Budapest.
- FLETCHER C. –, WILLIAMS R. (1985). *Performance Appraisal and Career Development*. Hutchinson: London.
- GYÖKÉR, I. (2005). *Humánerőforrás menedzsment*. Műszaki könyvkiadó: Budapest.
- HUNKÁR, M. (2013). *A kutatás módszertana*. Debrecen: DEBRECENI EGYETEM AGRÁR- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYOK.
- JUHÁSZ I., MATICSÁKNÉ LIZÁK M. (2013). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Eger: Eszterházy Károly főiskola.
- KAROLINY M., POÓR J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex kiadó jogi és üzleti tartalomszolgáltató kft.
- TAMÁS, JÁVOR ISTVÁN - ROZGONYI. (2004). *Szervezet és munkaszociológia*. Budapest: Zsigmond Király Főiskola.
- VASNÉ, Á. (2008). *Létszám-gazdálkodás – a létszám tervezése, elemzése*. Budapest: Nemzeti szakképzési és felnőttképzési intézet.
- INTERNET01. (2023. február 17). Forrás: Személyzetbeszerzés:
<https://slideplayer.hu/slide/11192309/>

- INTERNET02.* (2023. február 17). Forrás: The Total Onboarding Program:
<https://www.td.org/insights/the-total-onboarding-program>
- INTERNET03.* (2023. február 18). Forrás: Downsizing:
<https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/human-resources/downsizing/>
- INTERNET04.* (2023. február 19). Forrás: Knowledge Management: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1103desouza.aspx>
- INTERNET05.* (2023. február 19). Forrás: Career Management:
<https://www.growthspace.com/glossary/career-management>
- INTERNET06.* (2023. február 19). Forrás: A HUMANPOLITIKA FOGALMA, SZEMLÉLETE: <https://www.fajltube.com/menedzsment/human-erforras/A-HUMANPOLITIKA-FOGALMA-SZEMLE84235.php>
- INTERNET07.* (2023. február 19). Forrás: tájékoztató kézikönyv:
<http://www.primariacorbuhr.ro/wp-content/uploads/Ghid-final-HU-plusz-Eniko.pdf>
- INTERNET08.* (2023. február 19). Forrás: Strategies for successful organizational downsizing:
<https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Downsizing/Strat%20Successful%20Org%20Downsizing.pdf>
- INTERNET09.* (2023. február 20). Forrás: 20 Must-Have HR Policies for Your Employee Handbook: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/hr-policies.shtml>
- INTERNET10.* (2023. március 2). Forrás: Pay for Performance:
<https://hrmhandbook.com/hrp/pay-for-performance/>
- INTERNET11.* (2023. március 2). Forrás: Time-based pay:
<https://www.tutor2u.net/business/reference/time-based-pay>
- INTERNET12.* (2023. március 2). Forrás: Emberi erőforrás: a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességei, szakismeretük és a munkamegosztásban: <https://slideplayer.hu/slide/2124173/>
- INTERNET13.* (2023. március 2). Forrás: Human resource management (HRM):
<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>

- INTERNET14.* (2023. március 6). Forrás: Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe: <https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/13704/Dr.%20Dajniki%20Krisztina%20-%20Dr.%20Kun%20Andr%C3%A1s%20-%20Bevezet%C3%A9s%20az%20emberi%20er%C5%91forr%C3%A1s%20menedzsmentbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INTERNET15.* (2023. március 10). Forrás: Performance Management: Definition, How It Works, and Examples of Programs: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>
- INTERNET16.* (2023. március 10). Forrás: APIA dă startul Campaniei de informare pentru primirea Cererilor de Plată în anul 2023: <https://apia.org.ro/comunicat-de-presa/apia-da-startul-campaniei-de-informare-pentru-primirea-cererilor-de-plata-in-anul-2023/>
- INTERNET17.* (2023. március 20). Forrás: Atribuții Direcții/Servicii APIA: <https://apia.org.ro/despre-apia/atributii-directii-apia/>
- INTERNET18.* (2023. március 20). Forrás: Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás : <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15664/Kompetenciaalapu%20emberieroforas-gazdalkodas.pdf>
- INTERNET19.* (2023. április 20). *Bevezetés.* Forrás: prefectura: <https://hr.prefectura.mai.gov.ro/wp-content/uploads/sites/52/2019/04/Ghid-final-HU-plusz-Eniko-1.pdf>
- INTERNET20.* (2023. április 20). *KÖZÖS AGRÁRPOLITIKA EGYSEGES TERÜLETALAPÚ TÁMOGATÁS 2015 KÖZVETLEN KIFIZETÉSEK ÁPRILIS 13 -HARGITA MEGYE.* Forrás: anzdóc: <https://adoc.pub/kzs-agrarpolitika-egyseges-terletalapu-tamogatas-2015-kzvetl.html>
- INTERNET21.* (2023. április 21). *Az Európai Unió új követelményei.* Forrás: BEOL: <https://www.beol.hu/gazdasag-bekes/2015/01/az-europai-unio-uj-kovetelmenyei>
- INTERNET22.* (2023. március 2). *penzcentrum.hu.* Forrás: Leáldozott a versenyképes fizetésnek: itt már kötelező közölni a bért az álláshirdetésben: <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210726/lealdozott-a-versenykepes-fizetesnek-itt-mar-kotelezo-kozolni-a-bert-az-allahirdetesben-1116502>

Képek, ábrák jegyzéke

1. ábra: APIA logo.....	7
2. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkatársai nem szerinti eloszlása.....	36
3. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkatársai életkor szerinti eloszlása	36
4. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkakörre való jelentkezésének okai	37
5. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munka mennyisége	38
6. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkafelelősségi véleménye	38
7. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaterhelési szintje	39
8. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaideje.....	40
9. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének információ áramlása	41
10. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaköri kötelezettségei, készségei.....	41
11. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének munkaköri kötelezettségei, karriertervei..	42
12. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének stressz tényezői	43
13. ábra: A választott munkahely előnyei (APIA).....	44
14. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének fizetési rendszere.....	44
15. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének vezető – beosztott kapcsolata	45
16. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi irodavezető kompetencia szintje.....	45
17. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének főnök – beosztott kapcsolata.....	46
18. ábra: Az APIA székelyudvarhelyi kirendeltségének szakmai továbbképzésről való véleménye	46
19. ábra: Nem szerinti eloszlás	48
20. ábra: Korcsoport szerinti eloszlás.....	48
21. ábra: Szak/diploma szerinti eloszlás.....	49
22. ábra: A válaszadók egyetemi képzéshez kapcsolódó státusza	50
23. ábra: Tagozat szerinti eloszlás	50
24. ábra: Az APIA ismeretsége.....	51
25. ábra: Az APIA által rendezett támogatások fontossága	51
26. ábra: APIA, mint munkalehetőség	52
27. ábra: APIA munkavégzés szerinti eloszlása	53
28. ábra: Karrierépítés és átmeneti munkahely közötti arányok eloszlása.....	54
29. ábra: Az APIA – tól elvárt feltételek.....	54
30. ábra: Legfontosabb kompetenciák	55
31. ábra: Karrierépítés fontossága egy munkahelyen	56
32. ábra: A belső képzések fontossága egy munkahelyen.....	56

33. ábra: Az APIA-ról alkotott vélemény, mint stabil munkahely	57
34. ábra: A román nyelv felsőfokú kötelezettsége az APIA-nál	58
35. ábra: Elvárások egy jövőbeli munkahelytől	59
36. ábra: A legfontosabb elvárások munkahelyi szinten	60
37. ábra: Idegen nyelvű környezetben való munkavégzés nehézségeinek eloszlása	61
38. ábra: Karrierépítés fontossága egy munkahelyen	62
39. ábra: Belső képzések fontossága egy munkahelyen.....	62
40. ábra: Az APIA-ról alkotott vélemény, mint stabil munkahely	63
41. ábra: Elvárások egy jövőbeli munkahelytől	64
42. ábra: A legfontosabb elvárások munkahelyi szinten	64
43. ábra: Idegen nyelvű környezetben való munkavégzés nehézségeinek eloszlása	65
44. ábra: Az APIA Megyei Központ szervezeti diagramja	90
45. ábra: Az APIA román nyelvű Megyei Központ szervezeti diagramja.....	91

8. Melléklet

Interjú: A Mezőgazdasági Intervenció és Kifizetési Ügynökség (Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură (APIA)) székelyudvarhelyi kirendeltségének területi irodavezetőjével, Német Deák Endre Róbert

1. Hányan dolgoznak a Mezőgazdasági Intervenció és Kifizetési Ügynökség (APIA) irodájánál?

Megyei szinten **80 alkalmazott**.

Ügyvezető igazgató: Haschi Andrei - Peter

Ügyvezető-helyettes: Moldovan Alfredo - Marius

KÖZPONTI APIA:

Könyvelőség (személyzeti osztály, jogtanácsos, jogtalan kifizetések kezelése) – **8 személy**

Terepellenőrzést végző osztály – **12 személy**

Különleges támogatásokkal foglalkozó osztály – **8 személy**

TERÜLETI KIRENDELTSÉGEK:

Központok, irodák (kérelmek összeállítása, ellenőrzése, kifizetésre való előkészítése)

Székelyudvarhely - **9 személy + 1 személy szülési szabadságon**

Székelykeresztúr - **6 személy**

Csíksereda – **15 személy**

Csíkzentmárton – **6 személy**

Maroshévíz – **8 személy**

Gyergyószentmiklós – **8 személy**

Megyei szinten 28.000 támogatási kérelem van.

2. Mekkora a Mezőgazdasági Intervenció és Kifizetési Ügynökség (APIA) irodájának a hatósugara?

Minden megyében egy kirendeltség van, ami intézi az adott megye támogatásait, problémáit, feladatait.

3. Alkalmaznak Önök HR – politikát? Az alkalmazottak tudnak valakihez fordulni ha problémába ütköznek?

(A HR-irányelvek azt is felvázolják, hogy egy szervezet hogyan bánjon embereivel. A HR-politikák lényege, hogy keretet biztosítsanak egy szervezet számára, hogy biztosítsák, hogy az emberekkel méltányos bánásmódban részesüljenek. A hatékony HR-politikák megvalósítása bizonyíthatja, hogy képes megfelelni az etikai, sokszínűségi és képzési követelményeknek. Bár az egyes szervezetek HR-politikáinak sajátosságai eltérőek lehetnek, mindegyiknek átláthatónak kell lenniük, és minden alkalmazottra egyetemesen alkalmazni kell.) (Dr. SZABÓ, PhD, 2014)

Természetesen, ha probléma adódik, segítségért tudnak fordulni a feletteseikhez vagy a központi adminisztrációhoz.

Mivel állami intézmény, ezért a központi adminisztráció gondoskodik arról, hogy a HR-politikák miképp működjenek, ne legyen semmifajta diszkrimináció és mindenkivel méltányosan bánjanak.

4. Vannak továbbképzési lehetőségek?

4.a. Ezek csak lehetőségek vagy kötelező jellegűek?

4.b. Milyen időközönként kerülnek megtartásra?

Továbbképzési lehetőségek vannak, évente több is. Nagyjából kötelező jellegűek, megeshet azonban amikor választani is lehet, hogy szeretnék-e elvégezni vagy sem, de túlnyomó részben kötelezőek. Azok, akik abban a dominiumban (részleg) dolgoznak mindenképpen el kell menniük. Van olyan, hogy egy napos van, hogy egy hetes hosszúságúak, de ez a maximum.

5. Létezik a cégnél kompetencia – alapú rendszer?

(Kompetencia – alapú rendszer = munkakörök elemzése, az elemzést külső és belső szakértők bevonásával, előre meghatározott munkakörelemzési technikák alkalmazásával kell elvégezni.)³¹
(Dr. SZABÓ, PhD, 2014)

Nincs. Vannak belső kiértékelések, az egyértelmű, ez minden évben meg kell történnjen, de nem külsős és nincs az, mint egy magán cégnél, hogy egy jobb teljesítményért kap egy bónuszt az illető.

A belső kiértékelést ki végzi?

Mindig mindenki az alárendeltjeinek. Tehát az igazgató a közvetlen alárendeltjének, az aligazgató a közvetlen alárendeltjének, az irodavezető a közvetlen alárendeltjének, s azzal nagyjából vége is a

³¹ (Dr. SZABÓ, PhD, 2014) alapján

hierarchiának. Mindig a közvetlen alárendelt személyzetet értékeljük ki, az elmúlt évben végzett tevékenységét.

6. Rendelkeznek kompetencia térképpel?

(Ez tartalmazza mindazokat a kompetenciákat, melyek az adott munkaterületen a sikeres munkavégzéshez szükségesek.)³²

Ez nem igazán működik, én nem tudok róla. Papíron lehet, hogy igen, de gyakorlatban nem.

7. Fontos a cégnek, hogy felmérje az alkalmazottai tudását, kompetenciáit?

Persze, hogy nagyon fontos, ezt az előbb említett belső kiértékeléssel szoktuk elvégezni.

8. Mik az elvárások hierarchikus szinten?

Leginkább azt tudnám mondani, hogy mindenki végezze el a munkáját, tehát a rá osztott feladatát. Ha a kicsitől felfele megyünk, ha a nagytól lefele jövünk, mindenki végezze el a rá eső feladatrészt.

Nincs olyan pozíció, ami felsőfokú végzettség nélkül is betölthető?

Pillanatnyilag csak felsőfokú végzettséggel lehet az APIA-nál dolgozni. Valamikor volt egy olyan kategória, ahol nem volt feltétel a felsőfokú végzettség, de már nagyon nagyon rég nincsen. Most már csak avval lehet alkalmazni valakit.

9. Rendelkezésre áll egy informatikai támogató szoftver, ahol mindenki hozzáférhet az őt megillető munkaügyi adatokhoz, vagy bármilyen más ehhez hasonló lehetőség?

Persze, létezik, több ilyen informatikai rendszerrel is dolgozunk folyamatosan. Ezeket folyamatosan fejlesztik, bővítik, ahogy a munka is változik, tehát a feladatkörök. Ezekhez bármikor hozzá tudnak férni, ritka, hogy meghibásodnának, amennyiben mégis az informatikus osztály azonnal intézkedik.

Mi a fő tudnivaló, miképp működik a:

10.1. Toborzás?

10.2. A toborzási folyamat előtt meghatározzák, hogy milyen kompetenciakészlettel kell rendelkezzen egy ideális jelölt?

³² (Dr. SZABÓ, PhD, 2014) alapján

10.3.A munkaerő keresés először külső vagy belső forrásból történik?

(A belső toborzás vállalaton belüli áthelyezéssel vagy előléptetéssel történik.)³³

10.4. Külső toborzásnál melyik módszert alkalmazzák: spontán jelentkezők fogadása, Állami és magánmunkaerő közvetítők, Internet, közösségi háló, Saját adatbank, Állásbörzék, Nyílt toborzási napok, Fejvadászok, Személyes kapcsolatok, Hirdetés?

Nem igazán van toborzás, olyan szintű toborzás egyáltalán nincs, mint az állásbörze vagy nyílt toborzási napok. Az a baj, hogy ha üresedés van, állami intézményeknél az elmúlt években nagyon ritka, az amikor külsőt lehet felvenni. Általában áthelyezéssel oldható meg, hogy egyik intézménytől áthelyezik a másik intézménybe, hogyha akarja az illető, tehát kérelmezi egyik intézménytől a másik intézménybe való áthelyezését, s nagyjából, több mint 90%-ban így oldódik meg. Nagyon ritka, hogy külsőt alkalmazzanak, mert a mi tevékenységünk az aktuális politikai elképzelés szabályozza, tehát nemzeti politikai stratégiára gondolok, és ugye ez a csapból folyik ki, hogy a közalkalmazottak milyen sokan vannak és le kell csökkenteni a számukat, ezért nagyon ritka mikor külsőt alkalmaznak. Külső toborzás szinte nincs.

11. Kiválasztás?

Milyen könnyen találhatnak új munkaerőt?

Hogyan határozzák meg, hogy a jelölt alkalmas-e a munkára?

Akták. Megvan a kiírás, hogy minek kell megfeleljen, milyen végzettséggel kell rendelkezzen, nagyon ritka, hogy van előinterjú, de ha van is ez nem kizáró jellegű. Tehát nem úgy működik, mint a magán szférában, hogy szóba állsz, s már tudod, hogy az illető befutó-e vagy sem.

(„Általánosan az önéletrajz és motivációs levél amit a jelentkezőktől elsősorban kérnek. Ezeken kívül a kiválasztási eszközökhöz sorolhatjuk az interjút vagy felvételi elbeszélgetést. Az interjúk többsége egyéni interjú, de sokszor előfordul a panel – interjú is, ahol több kérdező van. Megemlítendő még a strukturált interjúk és a szituációs interjúk. Előbbi felméri az egyén jártasságait, képességeit, míg utóbbi inkább az alany reakcióit figyeli egy-egy megadott szituációban.” (KAROLINY M., POÓR J., 2010)

Tehát nálunk úgy működik, hogy folyamatosan tesznek le hozzánk természetesen önéletrajzokat, akik szeretnének ide jönni és mikor nyílik egy kiskapu, mert néha-néha azért szokott, akkor azokat behívjuk, az állást meghirdessük hivatalosan, s aki jelentkezik leteszi az önéletrajzát meg a

³³ (Dr. SZABÓ, PhD, 2014) alapján

dossziáját, s abból majd vizsga útján választanak ki egy embert. Az adminisztratív kiírásnak meg kell felelni, s abból a párból, aki eljut odaáig, hogy vizsgázzon, azokból kerül ki a felvételt nyert személy. A vizsga írásbeli és szóbeli is. Ezt mindig az aktuál politika dönti el, megye szinten vagy ország szinten vizsgáztatnak.

A vizsgabiztosok a felső vezetőségből kerülnek ki?

Nem feltétlen, de ők is benne vannak, hogyha megye szinten történik a vizsgáztatás, ha országosan akkor kijelölnek egy bizottságot s az fogja lebonyolítani a vizsgát. Teljesen másképp működik, mint egy magán cég esetében. Persze megvannak hirdetve, mert az kötelező és van egy időintervallum, amíg a doszárt/aktákat le kell tenni, mindezek után történik a vizsgáztatás.

A vizsga alatt a kompetenciákat is felméri?

A vizsgák általában jogi indíttatásúak, tehát a munkakörrel kapcsolatos törvényekből állnak. Nagyon nagyon ritka az, hogy milyen képességei vannak az illetőnek. Persze az interjú mindenki a legjobbat mondja magáról, mert az interjú elhangzanak ezek a kérdések, szó se róla, de azt nem lehet értékelni olyan szempontból, hogy nem tudhatjuk, hogy a munkára jelentkező tényleg olyan jó egy-egy készségben, mint ahogyan azt ő állítja magáról. Ez már csak akkor derül, miután beilleszkedett. De viszont hiába adja el jól magát valaki, hogyha a vizsgán kisebb érdemjegyet kap, mint egy másik, a nagyobb érdemjegyet elérő személy kapja meg az állást.

A vizsga román nyelven zajlik?

Igen.

12.Orientálás?

Egymáson segítünk, senkit nem dobunk a mély vízbe, s akkor tanulj meg úszni. Idő is van szánva rá. Minden munkahelynek megvan a maga specifikussága, amit csak ott lehet megtanulni. Úgy gondolom, nincs nagyon olyan munkahely, ahova valaki úgy megy, hogy pontosan tudja mit kell csináljon. Ugye, mint mondtam nagyon - nagyon ritkán van olyan helyzet, hogy külső embert alkalmaznak, külső emberen értem azt, hogy nem közalkalmazottat. Általában áthelyezésekkel egy másik közalkalmazott kerül ide, de mivel az is más helyről jön, a helynek is más a specifikuma.

Amikor áthelyezés történik, miképp intézik a hiányt onnan ahonnan áthelyezték?

Ott is általában szintúgy áthelyezéssel próbálkoznak, hacsak nem nyílik egy ilyen lehetőség, ami biztosítja a külső alkalmazást. De a közalkalmazottaknak van egy ilyen lehetőségük, hogy bizonyos esetekben ők is kérhetik az áthelyezésüket. Ezekben az esetekben nem kell vizsgázni. A vizsgák

sokban függenek az adott politikai irányzatoktól, mivel ebbe az esetben a közalkalmazottak száma nem növekszik. Persze ahonnan eljön, ott probléma mert egyel kevesebb személy, annyival több munka, de vannak olyan esetek is ahol többen vannak a kelleténél. Vagy mondjuk időközben a tevékenység változott, leépülésre lenne szükség. Ilyenkor nekik jól jön, hogy át megy egy másik kirendeltséghez.

12.1. Próbaidő?

Az csak a teljesen újaknak van, egy éves. Csak azoknak, akik kintről jönnek be, amikor nagy ritkán lehetséges.

13. Végeznek időközönként teljesítményértékelést?

13.1. Melyik típust alkalmazzák: eredmény alapú értékelés vagy fejlesztési célú értékelés?

(„Az ítélező típusú értékelés a múltban elvégzett tevékenységeket értékeli, bírálja (lelkesedés, képesség, motiváció, szakértelem, lelkesedés formájában megmutatkozó viszonyulás a munkához). A fejlesztési célú értékelés ezzel ellentétben a jövőbe tekint, azok a képességeket és készségeket vizsgálja, amik hiányosak, javítani kell rajtuk.”) (Dr. SZABÓ, PhD, 2014)

Igen, ez az éves kiértékelés, ez működik. Mindkét módszert alkalmazzuk, tehát úgy eredmény alapú értékelés, mint fejlesztési célú értékelés, ugyanazon az interjú keretén belül. Ilyenkor egy interjú történik, amikor az aktuális irodavezető, részlegvezető a beosztottjaival leül, beszélgetnek, elmondja, hogy neki mi tetszett mi nem tetszett, a beosztott is elmondja, hogy ő hogyan látja a helyzetet, megbeszéljük és akkor a végén kap egy kiértékelést.

14. Bérezési rendszer, kompenzáció, kárpótlás, javadalmazás?

14.1. Időbért vagy teljesítménybért alkalmaznak?

14.2. Használják bármiféle javadalmazási rendszert? Pl. Pénzjövödelmek (alapbér, bónuszok) Egyéb járandóságok (biztosítások, jogi tanácsadások, gépkocsihasználat, lakásbérleti-, étkezési hozzájárulás stb.)

Ez közszférában nem működik. Tehát bérezési rendszer van, de ezt úgy kell értelmezni, hogy akármennyire jó vagy úgyis ugyanannyi a béred. Akármennyire jól teljesítesz, nem létezik plusz juttatás. Közszférában a plusz juttatás úgy működik, hogy vagy mindenkinek vagy senkinek sem. Tehát országosan eldönti az aktuális kormány, hogy most a közalkalmazottak bérét megemeli 10%-al, mindenkinek megemelik. Lehetsz akármilyen jó, maximum azt lehet, hogy felfigyel rád valaki, ha magasabb szinten vagy, a központi adminisztráció szintjén vagy egy magáncég szintjén és akkor

azt mondják, hogy átmehetsz hozzájuk. Itt felmond, megegyeznek egy bérben és átment. Megszokott történet még, hogy a központi adminisztráció felfigyel s egy magasabb szintű pozícióra felemelik az illetőt. Ilyen létezik.

Ritka a túlóra, de van, de nincs plusz jutattás. Szabadnappal pótolják. Én személy szerint nem tartom ezt egy nagyszerű lehetőségnek. Anyagi javadalmazás nem igazán működik.

Amikor terepre mennek, az intézmény autóival mennek, de szigorúan csak a megadott helyekre és az intézmény udvarán használhatják. Nincs olyan lehetőség, mint a magánszférában, hogy haza járhatnak vele, meg hasonlók.

15. Leépítés?

15.1. Mekkora a fluktuáció?

15.2. Gyakoriak a felmondások, elbocsájtás?

Leépítések vannak, de ezt megint a központi adminisztráció határozza meg. Nagyon rég nem volt, de persze előfordul.

Ilyenkor lehet tudni a leépítés menetét, vagy csak akkor derül ki?

Igazából vagy meghatározza a központi adminisztráció, hogy mi alapján, kiket érint vagy pedig az aktuális vezetők hatáskörében, döntenek el. Ezt úgy kell elképzelni, hogy kapnak egy számot, most vagytok x-en, old meg, hogy legyenek ennyien, ez esetben ők határozzák meg, hogy ki megy és ki marad. Nagyon ritka, hogy fentről névlegesítve jöjjön, hogy ki megy el. Ezt általában a helyi kirendeltségek vagy megyei alegységek vezetője kell megoldja.

Ilyenkor kerül elő az évi teljesítményértékelés?

Persze, egyértelműen ilyenkor sok mindent figyelembe kell venni, mert ezt a döntést peres úton meg lehet támadni. S akkor mi alapján döntődött el, ugye ha a teljesítmény kiértékelésnél, ha valakinek jó értékelései vannak s azt az illetőt küldik el, peres úton megtudja támadni, hogy milyen indokkal küldték el. De persze, ha ő volt az akinek, évekre visszamenőleg a többiekéhez képest gyengébb volt a kiértékelője – elégséges, de gyengébb – akkor nincs mit tennie.

A felmondások nem gyakoriak, inkább szülési szabadság, nyugdíjba vonulás, ezek fordulnak elő. Nagyon ritka, amikor valaki felmond.

Volt olyanra példa, hogy átment egy magáncéghez?

Volt, udvarhelyi APIA keretén két ilyen példa volt, illetve felmondás egy. Ez 2007-től napjainkig.

16. A szervezet igyekszik valamiképp megteremteni a munka és a magánélet közti egyensúlyt? Mekkora hangsúlyt fektetnek erre?

Nem jellemző, hogy a vezetőség mondjuk a munkaidő lejárta után zaklatná az embereket. Volt időszak, amikor jellemző volt, én úgy gondolom, hogy ez attól függ, hogy az aktuális vezető, hogy gondolkodik. Jelenleg nem jellemző, hogy folyamatos túlórára volna szükség, a munkaprogramot nem változtatják, a hétvégék szabadok, a szabadságokat nem utasítják el.

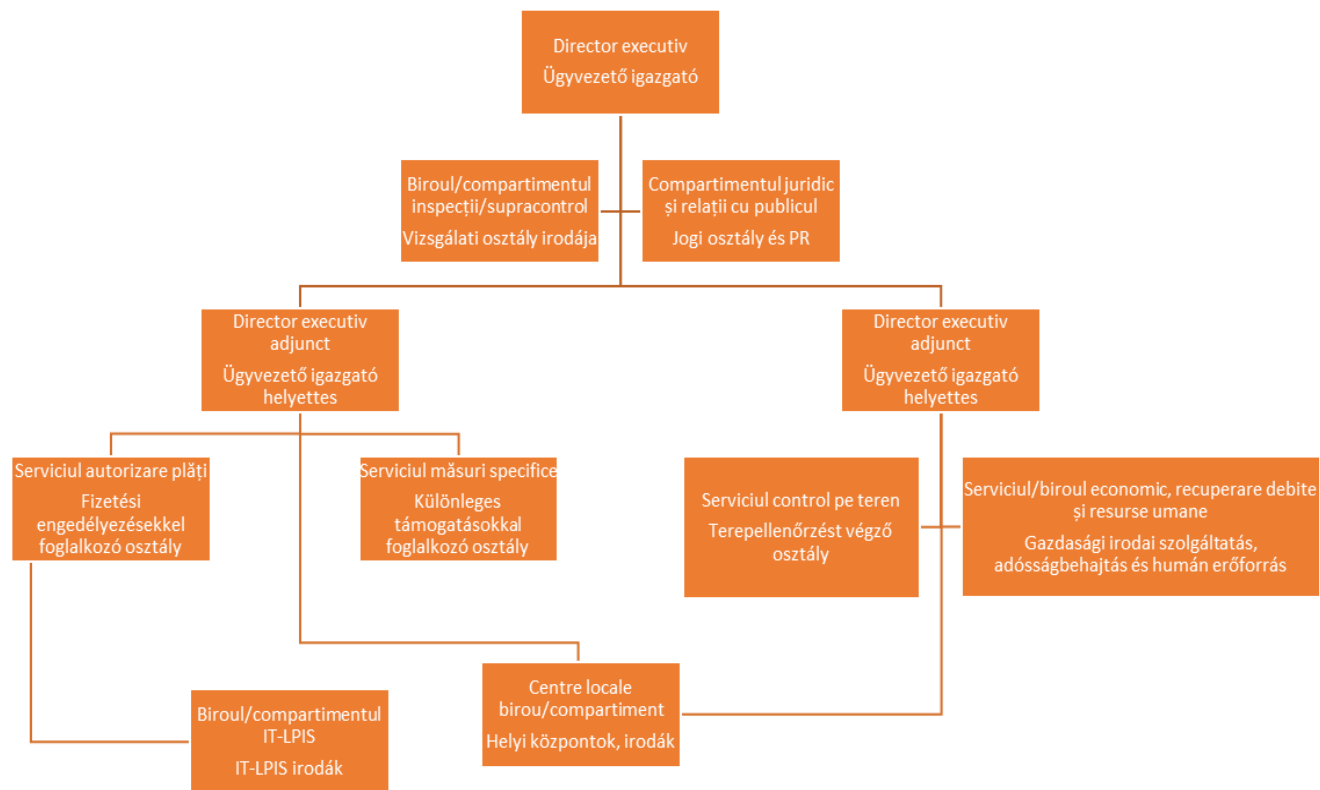
17. Milyen kompetenciákra van szüksége azoknak, akik Önöknél szeretnének dolgozni?

Mindenképpen fontos a román és a magyar nyelv felsőfokú ismerete, ugye, mivel mindkét nyelvet folyamatosan használjuk. Ezen kívül, még úgy gondolom a felelősségtudat, ez evidens, a konfliktus kezelés is fontos, tekintve, hogy mindegyre dolgunk van egy-egy nehezebb klienssel. A fegyelmezettség, önállóság szintén fontos, mert bár mindenki kap segítséget, amennyiben szüksége van rá, fontos, hogy önállóan is helyt tudjon állni. Ide sorolnám még a pszichés terhelhetőséget is, mivel sokszor egyes feladatok határideje elég szoros.

18. Milyen arányban vannak a nők és a férfiak a cégnél?

Nálunk Udvarhelyen a férfiak dominálnak, de vannak osztályok, ahol szinte csak nők vannak, én azt mondanám kb. 40% körül van a hölgyek aránya a megyében.

19. A szervezeti struktúra, szervezeti felépítési váz az APIA-nál

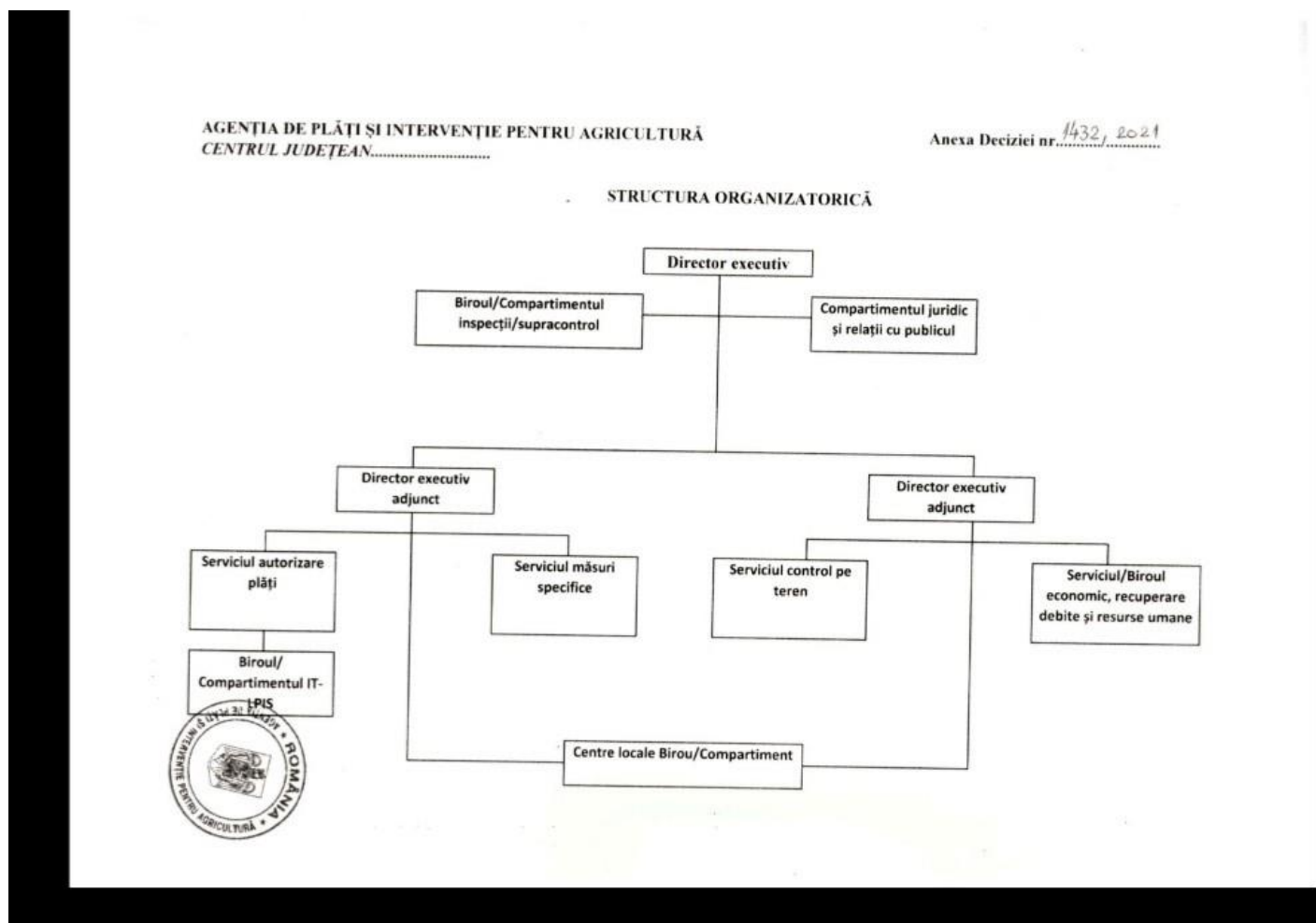


44. ábra: Az APIA Megyei Központ szervezeti diagramja

Forrás: saját szerkesztés

A Mezőgazdasági Intervenciós és Kifizetési Ügynökség (MIKÜ) - Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură (APIA) hivatalos szervezeti strukturájú megyei felépítési váza

APIA Megyei Központ szervezeti diagramja



45. ábra: Az APIA román nyelvű Megyei Központ szervezeti diagramja

Forrás: <https://apia.org.ro/wp-content/uploads/2022/02/ORGANIGRAMA-CENTRE-JUDETENE-APIA.pdf>

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: ILYES KINGA - IBOLYA
A Hallgató Neptun kódja: 108910
A dolgozat címe: EMISZERI ERŐFORRÁS GAZDALKODÁS VIZSGÁLATA A PÁRIA-NÁL
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: MATE VIDÉKTUDOMÁNYI ÉS FENNTARTHATÓ GAZDASÁGI INTÉZET

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

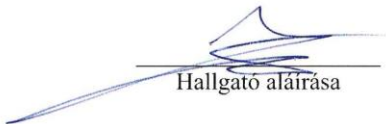
Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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 mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: 2023 év APRILIS hó 25 nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozat/Szakedolgozat/Diplomadolgozatot áttekinttem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Szakedolgozat/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Keszthely, 2023. év április hó 30. nap



(dr. Lukács Gábor)
Belső konzulens

