

# E-CONOM

Online tudományos folyóirat  
*Online Scientific Journal*

Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről  
*Studies on the Economic and Social Sciences*





# E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

**Főszerkesztő | Editor-in-Chief**  
KOLOSZÁR László

**Kiadja | Publisher**  
Soproni Egyetem Kiadó |  
University of Sopron Press

**A szerkesztőség címe | Address**  
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary  
e-conom@uni-sopron.hu

**A kiadó címe | Publisher's Address**  
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

**Szerkesztőbizottság | Editorial Board**  
CZEGLÉDY Tamás  
HOSCHEK Mónika  
JANKÓ Ferenc  
SZÓKA Károly

**Tanácsadó Testület | Advisory Board**  
BÁGER Gusztáv  
BLAHÓ András  
FÁBIÁN Attila  
FARKAS Péter  
GILÁNYI Zsolt  
KOVÁCS Árpád  
LIGETI Zsombor  
POGÁTSA Zoltán  
SZÉKELY Csaba

**Technikai szerkesztő | Technical Editor**  
TAKÁCS Eszter

**A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant**  
DURGULA Judit

**ISSN 2063-644X**



## Tartalomjegyzék | Table of Contents

**SZILÁGYI Bernadett**

**Portfólió-biztosítási stratégiák – A CPPI stratégia elemzése**

*Portfolio insurance strategies: Analyzing the CPPI strategy* .....3

**HAJDU Dániel**

**A számok nem hazudnak – vagy mégis? A kreatív számvitel nyomában**

*Figures Don't Lie – Or Do They? The Clues of Creative Accounting*.....19

**IBERHALT Máté**

**A DEA elemzési módszer gyakorlati alkalmazásának bemutatása  
egy konkrét mezőgazdasági vállalkozás példáján keresztül**

*The introduction of the practical application of the DEA method  
by the example of a specific agricultural company*.....31

**Kis Evelyn**

**Egyes HR-tevékenységek vizsgálata a Bonafarm Csoportnál**

*Analyzing some HR activities at the Bonafarm Group* .....43

**BIHARY Barbara**

**A Kockacsoki Nonprofit Kft. teljesítménymérése a Social Enterprise Scorecard-  
modell alkalmazásával**

*The performance measurement of Kockacsoki Nonprofit Ltd. with Social Enterprise  
Scorecard-model*.....53

**LENGYEL Levente**

**Új üzleti modell? – A közösségi gazdaság kihívásai Magyarországon**

*New business model? – The challenges of sharing economy in Hungary*.....66

**HORTAY Olivér**

**A kötelező átvételi rendszer átalakulása**

*The conversion of feed-in tariff system* .....78

KIS EVELYN<sup>1</sup>**Egyes HR-tevékenységek vizsgálata a Bonafarm Csoportnál<sup>2</sup>**

TDK dolgozatomban ismertetem a Bonafarm Csoport történetét és a Pick Szeged Zrt. szervezeti felépítését, a vállalatnál működő teljesítményértékelő rendszert, valamint annak kapcsolatát az ösztönzéssel és képzési programokkal. Bemutatom a fizikai és szellemi dolgozók ösztönzésének formáit, a képzéseken belül pedig a Belső Tehetség Programra, illetve a Vezetőképző programra fektetek nagyobb hangsúlyt. Dolgozatom második felében a cégnél végzett felmérést mutatom be, amit a vállalattól távozó fizikai munkások között végeztünk. A felmérés célja feltérképezni a szervezet gyenge pontjait, majd ezek javításával csökkenteni a magas munkaerő-mozgást. Míg a teljesítményértékelés során az egyént értékelik, addig a felmérés során az egyén értékelte a szervezetet és annak működését, a vezetőjével való kapcsolatát. A kapott eredmény számos fejlesztés alapját képezheti.

*Kulcsszavak: teljesítményértékelés, fluktuáció, fejlesztés*

*JEL-kódok: J20, O15*

**Analyzing some HR activities at the Bonafarm Group**

In my dissertation I will present the organizational structure and history of Bonafarm Group and the Pick Szeged Co., the performance evaluating system in the company and its relationship with trainings and compensation. I will give an insight into the remuneration of the blue- and white-collar worker's. Within the trainings I will focus on the internal Talent program and the Leadership training. Lastly, I will display the survey and its results, what I have done between the blue-collar workers, who left the company. The survey's purpose is to analyze the weaknesses of the company, and reduce the labor's high fluctuation by improving the critical points. The already existing performance evaluation system rates the employees one by one, while in our survey the employees rate the company and the relation with their leaders. Based on our expectations the outcome of the survey can lead to several improvements

*Keywords: performance evaluation, fluctuation, development*

*JEL Codes: J20, O15*

---

<sup>1</sup> A szerző a Szegedi Tudományegyetem hallgatója (kis.evelyn94@gmail.com).

<sup>2</sup> A tanulmány a XXXIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekciójának Humán erőforrás Tagozatában első helyezést elért dolgozat alapján készült. Az OTDK-pályamunka konzulense prof. dr. Gulyás László egyetemi tanár és Bessenyei Zsolt élelmiszeripari HR-vezető.

## Bevezetés

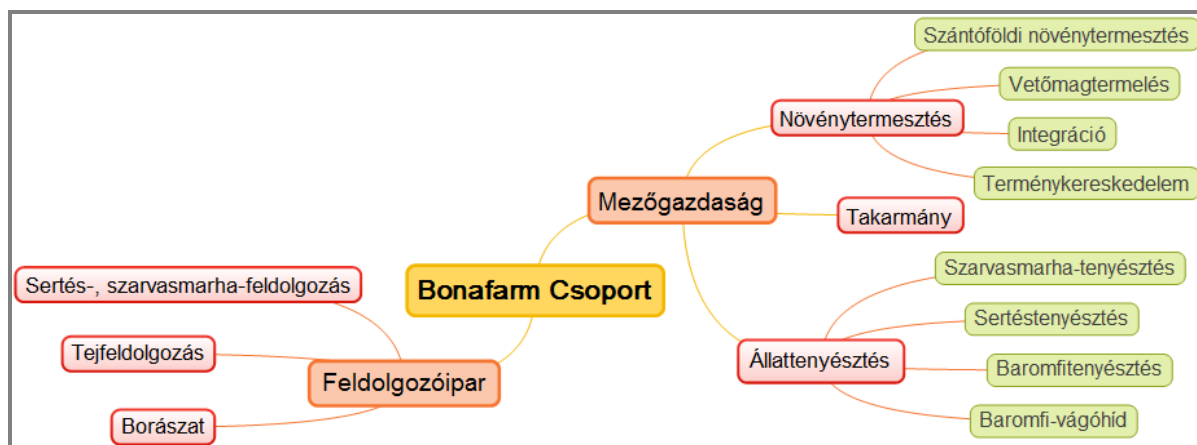
A Humánerőforrás-menedzsment kurzusom előadásai alkalmával érdeklődve hallgattam témavezetőm tapasztalatait, és megfogalmazódott bennem, hogy ebben a témában szeretném elmélyíteni tudásomat, gyakorlati ismeretekkel bővíteni az órákon megismert elméleti anyagot. Leginkább a teljesítményértékelés foglalkoztatott, illetve annak hatása a dolgozók ösztönzésére és képzési lehetőségeikre. Emellett célom volt megismerni egy mátrix szervezet működését, így számomra kézenfekvőnek bizonyult, hogy a Bonafarm Zrt.-nél töltött szakmai gyakorlatom során szerzett ismereteimet használjam segítségül.

A fent említettek következtében legfőbb célom egy teljesítményértékelő rendszer működésének bemutatása, a dolgozók különböző képzési lehetőségeinek feltérképezése, valamint az ösztönzési rendszer megismerése.

A teljesítményértékelő rendszer (TÉR) az egyént, és annak éves teljesítményét vizsgálja. A vállalat fejlesztése szempontjából segítséget jelenthet, ha megvizsgáljuk a mérleg másik oldalát: hogyan értékeli a munkavállaló a vezetőjét, a munkáltatóját és a szervezetet. A vállalat munkatársai nagy hangsúlyt fektetnek a fizikai állományt érintő magas fluktuáció problémájának kezelésére, mivel a munkaerő gyakori munkahely-változtatása hosszú távon gátolhatja a szervezet eredményes működését. Ennek érdekében a Pick Szeged Zrt. HR munkatársaival kidolgoztunk egy felmérést, amelynek célja a fluktuáció okainak felderítése által a szervezet fejlesztése. A dolgozatom kutatási részét a felmérés eredményeinek bemutatása képezi.

## A cégcsoportról általánosságban

A Bonafarm Csoport célirányos fejlesztések és sikeres gyarapodás következményeként jött létre azzal a céllal, hogy integrálja a magyarországi élelmiszertermelés folyamatait a termeléstől a gyártásig (1. ábra). A Bonafarm Csoport tagjai a feldolgozóként a tej- és húságazatban piacvezető Sole-Mizo Zrt. és Pick Szeged Zrt., továbbá a borászattal foglalkozó Csányi Pincészet Zrt., valamint a növénytermesztési és állattenyésztési tevékenységet végző Bólyi Mezőgazdasági Termelő és Kereskedelmi Zrt., a Dalmandi Mezőgazdasági Zrt., a Fiorács Kft. és a takarmánygyártást végző Bonafarm-Bábolna Takarmány Kft. (korábban Tendre Kft.).



1. ábra: A Bonafarm Csoport felépítése

Forrás: saját szerkesztés

A cégcsoporthoz tartozik még a Bonafarm Zrt., amelyet dr. Csányi Sándor alapított 2009-ben, majd vezérigazgatója Csányi Attila lett. A menedzsment cég célja az ország legnagyobb integrált mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatcsoportjának stratégiai irányítása, valamint az egyesíthető funkcionális területek kiszolgálása. Így azt mondhatjuk, hogy a vállalatcsoport tagjai önállóan működnek, de azokat a funkciókat, amelyekben érdemes összehan-

golt döntéseket hozni, célszerű egységesíteni a költséghatékony működés érdekében. Az egységesítés főként a beszerzés, logisztika, marketing, IT és a humán erőforrás menedzsment területén van jelen, amellyel jelentős anyagi megtakarítás érhető el.

## **A HR helye a cégen belül**

Több mint száz éven keresztül a Pick Szeged Zrt.-re a hagyományos egyvonalas szervezeti felépítés volt jellemző: az egyes alárendelt egységek csak egy szervezeti egységtől kaptak vezetői utasításokat, figyelembe véve a funkcionalitást is. A 2010-ben bekövetkező húsipari válságot követően lazítani kellett a hagyományokhoz való ragaszkodáson. A különböző élelmiszeripari, mezőgazdasági vállalatok integrációjának eredményeképp jelentős szervezeti és személyi változások következtek be: a vezetés jónak látta kiemelni a szervezetekből az ún. támogató funkciókat (service), és létrehozták a Bonafarm Zrt-t. A menedzsment cég immár 6 éve épül be szorosan a cégcsoport tagjainak működésébe. Ennek köszönhetően a Pick Szeged Zrt. szervezeti felépítése összetettebb lett, többvonalas szervezetté alakult, amelynek jelentősége abban rejlik, hogy egy alárendelt szervezeti egységnek több vezetői egység is jelölhet ki feladatokat, adhat utasításokat. Például az élelmiszeripari HR vezetőnek utasítást adhat a Pick Szeged Zrt. és a Sole Mizo Zrt. vezérigazgatója, a HR igazgató, valamint a Bonafarm Zrt. vezérigazgatója.

Az irodalomban megtalálható szervezeti felépítések közül a mátrix szervezet jellemzői illenek leginkább a Pick Szeged Zrt. „modernizált” működésére. Megtalálható az egyes funkciók, termékek szerinti, valamint a területi tagolódás. A hagyományokra épülő vállalat életében nehézkesen indult a modernebb, mátrix szervezeti felépítésre való átállás, ugyanis a dolgozóknak el kellett fogadniuk, hogy a feladatkijelölés és jelentés, a szolgálati utak és egyes hatáskörök megváltoztak. Ez leginkább egyes projektek végrehajtása esetén figyelhető meg, ekkor ugyanis a dolgozó nemcsak vezetőjétől, hanem a projektvezetőtől is kap utasításokat.

## **Teljesítményértékelés**

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó munkatársak adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz egy visszajelzés a dolgozó munkájáról. (Gulyás, 2012, 91. o.) A szervezetek mindennapi működése során a teljesítményértékelés célja, hogy „a szervezeti célokat a szervezeti egységek és az egyének szintjére lebontsa, és módot találjon arra, hogy azok megvalósítása nyomon követhető és számon kérhető legyen.” (Boda 2015, 91-93. o.)

A Bonafarm cégcsoport minden egyes cégénél alkalmazza az általuk kifejlesztett teljesítményértékelő rendszert 2011 óta, minden vezetőre és szellemi dolgozóra vonatkozóan. A hatékony teljesítményértékelő rendszer (továbbiakban TÉR) objektivitásra törekszik, egyszerűen alkalmazható, rendszeres és időzített, valamint a munkavállalókkal és az értékeléssel szemben támasztott elvárások egyértelműek. Fontos alapelv, hogy az értékelés a fejlődést, és ne a retorziót szolgálja. A teljesítményértékelés két tengely mentén történik: évente egyszer sor kerül az éves célkitűzések vizsgálatára és a dolgozók teljesítményének ellenőrzésére, valamint 2-3 éves időközönként 360 fokos értékeléseket hajtanak végre a vezetők teljesítményének mérésére.

A közvetlen vezető egy ötfokozatú skála segítségével értékeli, melyet a felettes vezető hagy jóvá: A-kiemelkedő, B-elvárások feletti, C-jól teljesítő, D-fejleszthető, E-legkevésbé hatékony. Az értékelés következményeként a rendszer jutalmazza az átlagnál jobban teljesítőket, a kevésbé jól teljesítő munkatársaknak a vezetőjük és a HR szervezet segítséget nyújtanak a fejlődés érdekében. A legkevésbé hatékony jelzővel minősített dolgozó esetén célszerű elgondolkodni a dolgozó esetleges minőségi cseréjén.

A TÉR kizárólag a szellemi munkásokra terjed ki, azonban a vállalat működését tekintve szükség van a fizikai munkaerő teljesítményének mérésére is: esetükben meg kell felelni a norma szerinti gyártás követelményeinek (meghatározott időintervallumon belül elvárt teljesítmény), amely befolyásolja béren kívüli juttatásukat is.

A TÉR eredményeit figyelembe veszik a bérfejlesztéskor, befolyásolja az alkalmazottak ösztönzését, valamint bemenetként szolgál a képzési tervek összeállításakor. Dolgozatomban bemutattam a TÉR ösztönzési, képzési rendszerrel alkotott kapcsolatát, emellett a fizikai és szellemi munkaerő ösztönzésének formáit, különböző képzési lehetőségeiket. A továbbiakban a vállalatnál folytatott kutatásom eredményeit ismertetem.

### **Saját vizsgálat: a teljesítményértékelés másik oldala**

A teljesítményértékelő rendszerek kapcsán kijelenthetjük, hogy a munkáltató értékeli a munkavállalót és annak teljesítményét, vagyis az értékelés ez esetben fentről lefelé történik (a vezető készíti el beosztottjáról). Azt gondolom, egy vállalat megfelelő működéséhez szükséges, hogy megvizsgálják a mérleg másik oldalát, azaz felmérjék, hogyan értékelik a munkavállalók a munkáltatót, valamint a beosztott hogyan vélekedik vezetőjéről. Míg a TÉR az egyént értékeli, a munkavállalók véleményezni tudják az egész szervezetet és annak működését. A dolgozók által a vállalatról kialakított kép számos fejlesztés alapja lehet.

A jelenleg alkalmazásban lévő dolgozók egy része elégedett a mostani helyzetével, így válaszaik kevésbé járulnának hozzá a fejlesztéshez. A cégnél dolgozók másik része nem feltétlen elégedett, azonban nem igazán várható, hogy negatív véleményt fogalmazzanak meg, mivel tarthatnak annak esetleges kedvezőtlen következményétől. A felmérést a vállalattól távozó munkavállalók között érdemes végezni – mivel ők már nincsenek függelmi viszonyban a céggel –, tőlük kellő őszinteség várható, így válaszaik realisabb képet adnak.

A HR munkatársakkal kidolgoztunk egy vállalati szintű felmérést, amelynek célja a cégtől való távozás okainak felderítése által a felmerülő problémák javítása. Az általunk összeállított kérdőívet nem találtuk célszerűnek kitölteni olyan munkavállalókkal, akik távozása a munkáltató kezdeményezésére történik, mivel ez a vállalatról kialakított véleményüket nagymértékben befolyásolhatja. Ezen okokból kifolyólag a vizsgálatot azon munkavállalók között érdemes végezni, akik esetében a munkaviszony megszüntetése közös megegyezéssel, a munkavállaló kezdeményezésével történik.

A Pick Szeged Zrt. esetében a munkaerő-ingadozás a szellemi állományt tekintve elenyésző, míg a fizikai állományban jelentős, ezért kézenfekvő volt, hogy a felmérést az önként távozó fizikai munkások között végezzük. 2016. február és július között 140 fő, azaz a szegedi fizikai állomány kb. 10%-a távozott a Pick Szeged Zrt. szegedi üzemeiből. Ebből 83-an kezdeményezték önként felmondásukat, így ők képezik a felmérés célcsoportját. A vállalatonál napirendi probléma a magas fluktuáció csökkentése, ezért a felmérés fent említett céljai mellett a munkaerőmozgás csökkentése is hangsúlyos szerepet kap.

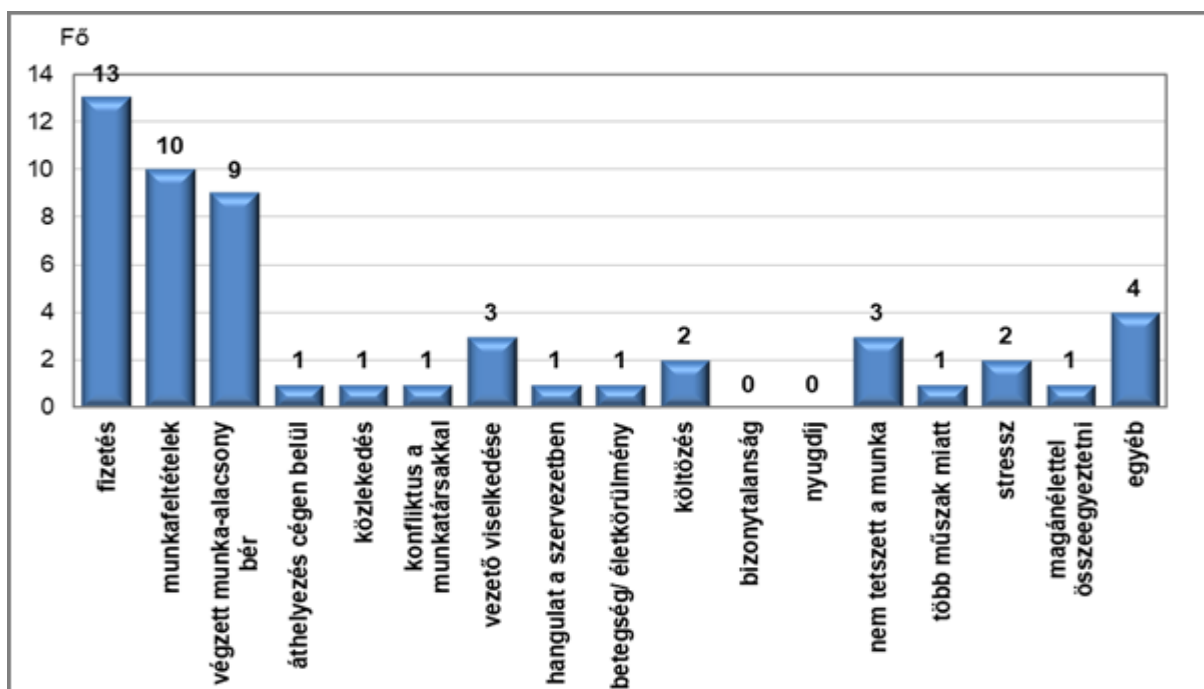
„A fluktuáció alapjelentése hullámvás, ingadozás. A mi esetünkben a fluktuáció alatt a munkaerő vándorlását, a dolgozók állandó vagy gyakori munkahely-változtatását értjük.” (<http://www.hrportal.hu/>, 2016)

„A munkaerő mozgásának figyelésével, mérésével, elemzésével, a fluktuáció nagyságának kimutatásával, a munkaerőmozgás költségeinek számításával feltárhatjuk a fluktuáció csökkentésének lehetőségeit, a fluktuáció okainak vizsgálata pedig segítséget adhat az indokolatlan munkaerőmozgás lehető legalacsonyabb szintre csökkentéséhez. A kilépések indokainak feltárásával a nem tervezett létszámcsökkenések megelőzhetők. Ezáltal a fluktuáció elemzése hozzájárulhat a vállalkozás eredményesebb működéséhez, hatékonyságának, versenyképességének fokozásához.” (<http://munkajog.hu/>, 2016)

A fluktuáció azon túl, hogy nem tervezett létszámcsökkenés, számos kockázatot rejt magában. A tömeges munkaerőmozgás nem tervezett költségeket von maga után, számolnunk kell például a toborzás, kiválasztás és beillesztés költségével, az új munkatárs betanításának idején fellépő alacsonyabb teljesítményével. A munkavállalóval együtt távozik a szervezettől a tudás és a tapasztalat, amit gyakran meglehetősen nehéz pótolni, illetve magában rejt annak kockázatát, hogy az adott munkavállaló más cég, esetleg versenytárs alkalmazásában kamatoztatja ismereteit. A dolgozó kiesése zavart okozhat a csapatmunkában és hosszú távon túlórákhoz vezethet. Tömeges távozás esetén ezek a kockázatok sokszorozódva lépnek fel, amely akár a jelenlegi munkatársakat is elbizonytalaníthatja helyzetüket illetően. A felsorolt hatások negatívan befolyásolják a szervezet teljesítményét és működését, visszaeshet hatékonysága és versenyképessége.

Az előbb említett kockázatokat figyelembe véve a Pick Szeged Zrt. célja, hogy a magas fluktuációt hosszú távon csökkentse, amihez elengedhetetlen megvizsgálni a tömeges munkaerő-távozás okait. Ebben a fejezetben a felmérés részeredményeit fogom ismertetni, mivel a vizsgálat folyamatos: elkezdődött 2016 első felében, azóta megpróbálják a lehető legtöbb távozó dolgozóval kitölteni a kérdőívet. 2016 júliusáig 43 fő járult hozzá a felmérésben való részvételhez. Válaszaik rendkívül hasznosak a vállalat számára, mivel a kérdőívek kitöltése nem anonim módon történik: tájékoztató jelleggel fel kell tüntetniük nevüket, a céghez való belépésük és kilépésük dátumát, közvetlen felettesük nevét, valamint a szervezeti egység nevét, amelynél a munkaviszonyukat töltötték.

A kérdőív első részében azt a kérdést tettük fel, milyen ok áll az illető Pick Szeged Zrt.-től való távozása mögött. A cégtől való önkéntes távozás mögött általában a munkavállaló elégedetlensége húzódik meg, azonban az elégedetlenségnek különböző okai lehetnek. Éppen ezért a feltett kérdésre 16 válaszlehetőség közül tudnak a kitöltők választani, illetve megjelölhetik az egyéb kategóriát, kifejtve távozásuk egyéb okait. Kértük, hogy lehetőség szerint jelöljék meg, melyek távozásuk elsődleges okai, így felállítva fontossági sorrendet. Sajnálatos módon a fontosság kérdésére nem kaptunk minden esetben egyértelmű választ: akadtak olyanok, akik több elsődleges szempontot is megjelöltek, illetve olyanok, akik nem jelölték meg a prioritást. Ezeket figyelembe véve készítettem az alábbi diagramot (2. ábra).



2. ábra: A Pick Szeged Zrt.-től való távozás elsődleges okai

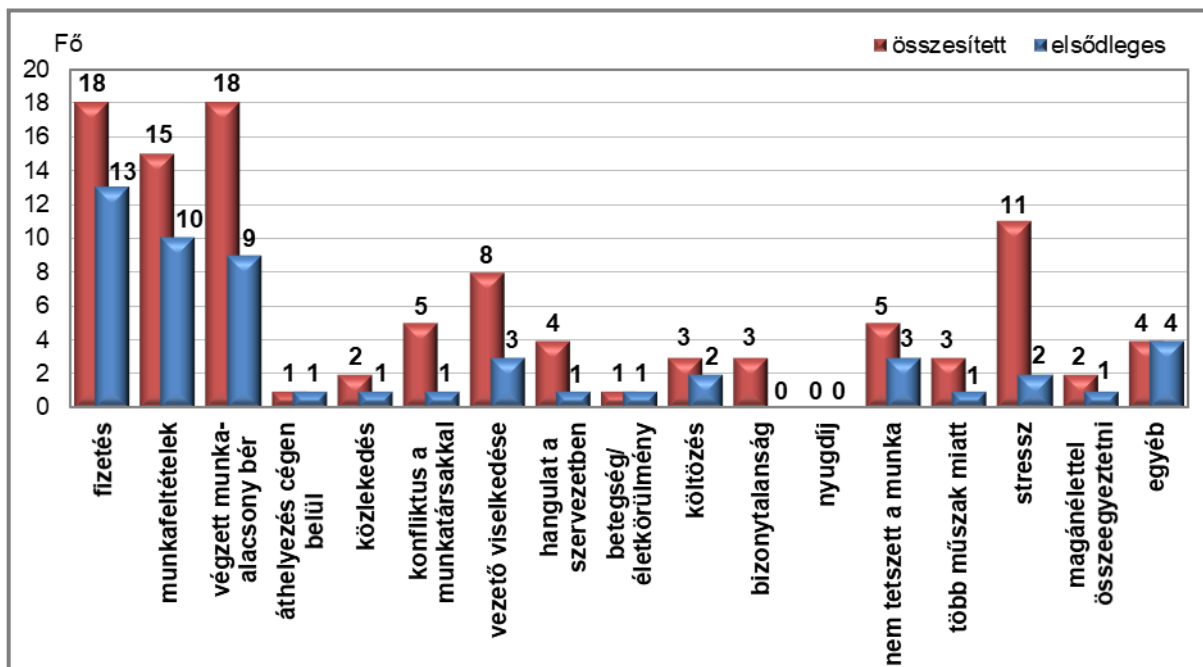
Forrás: saját szerkesztés



Az ábrából kitűnik, hogy a dolgozók többsége valószínűsített magasabb fizetési ajánlat, kedvezőbb munkafeltételek miatt távozott a cégtől: a válaszadáskor még nem lehettek biztosak abban, hogy az új munkahely által beígért bér, munkafeltételek garantáltak. A harmadik legnyomósabb ok az előző kettő kombinációja: elégedetlen az adott körülmények között végzett munkájáért járó bérrel. A gyár egyes részein, például a húsraktárakban akár  $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$  körül is alakulhat a hőmérséklet, ami az ott dolgozók szervezetét megterheli: valószínűleg ez az egyik oka, hogy jobb munkafeltételek reményében munkahelyet váltanak. Az üzemben zajló munkafolyamatok megkövetelik ezt a hőmérséklettartományt, így ezen a vállalat nem változtathat, azonban a többi probléma orvosolható lehet. A kiválasztás során a jelentkezők látogatást tehetnek az üzem azon egységében, ahol belépés után a munkájukat fogják végezni, így az előzetesen megtapasztalt körülmények ismeretében dönthetnek, hogy szeretnék-e munkaviszonyt létesíteni a céggel. Ezért azt mondhatjuk, az új munkaerőt nem éri meglepetésként az adott munkakörülmény, mégis számos esetben ezzel indokolják felmondásukat.

Megfigyelhető, hogy az elsődleges okok között elenyésző azon válaszok száma, amelyek a szervezetben uralkodó légkörrel kapcsolatosak: nem érezték a cégnél bizonytalannak helyzetüket, munkatársakkal való viszonyuk és a hangulat a szervezetben megfelelő volt számukra.

A legkomolyabb elégedetlenséget okozó körülmények mellett egyaránt figyelembe vettem a távozás további, másodlagos okait. Ezt egy összesített oszlopdigramában ábrázoltam (3. ábra), amelyen megfigyelhető, hogy a távozók közül senki sem vonult nyugdíjba. Az ábrán kékkel jelöltem az elsődleges okokat és bordó színnel az összesített eredményeket. Egyértelműen látszik, hogy az adatok összesítése után az elsődleges okok között leggyakrabban előforduló három fő ok a mérvadó továbbra is, illetve megjelenik hangsúlyos tényezőként a stressz, amely a másodlagos okokat tekintve kimagasló jelentőségű. A stressz nem elhanyagolható tényező, mivel a munkafolyamat során a hibák bekövetkezésének valószínűségét növeli. Lényeges, hogy el tudjuk különíteni a vállalkozást nem érintő okokat, ilyenek például a nyugdíjba vonulás és a költözés. Ezeket a vállalat nem tudja befolyásolni, azonban a többi okot megpróbálhatja kiküszöbölni és intézkedései által csökkenteni a magas munkaerő-mozgást.



3. ábra A Pick Szeged Zrt.-től való távozás okai összesítve

Forrás: saját szerkesztés

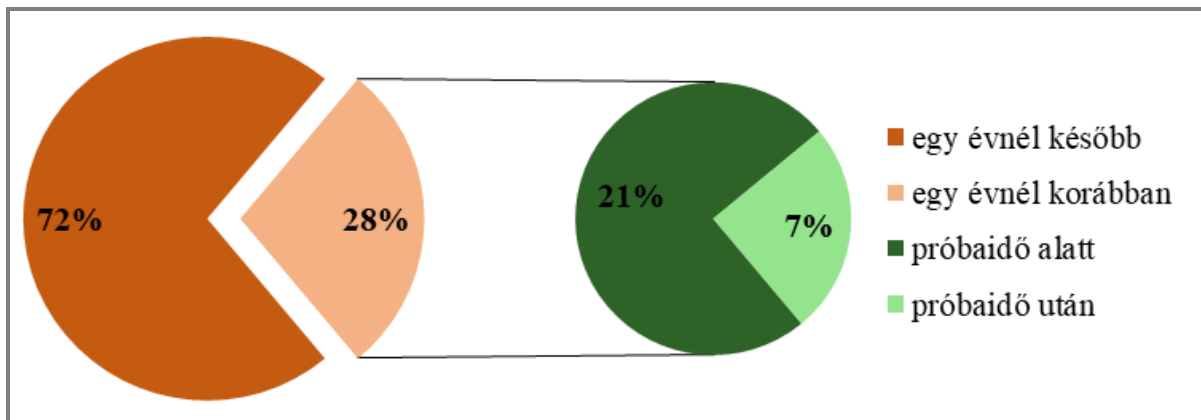
Mint említettem, az általunk kiosztott kérdőív kitöltése nem anonim módon történt, így kértük a belépés és a kilépés dátumának feltüntetését. Ezen adatok alapján meghatároztam,

hogy az egyes dolgozók hány hónapot töltöttek a cég alkalmazásában, majd megvizsgáltam, hogy milyen időintervallum után távoztak. A szervezetben töltött idő alapján meghatározhatjuk, hogy a fejlesztést végző HR munkatársaknak munkájuk mely területén kell változtatniuk: a kiválasztás és beillesztés folyamata, képzési lehetőségek. Meg kell jegyezni, hogy akadnak, akik az előzetes ismeretek alapján úgy döntenek, szeretnének a cégnél dolgozni, azonban már a munkába állás első napján sem jelennek meg. Ezek a munkavállalók leggyakrabban indoklás nélkül lépnek vissza, anélkül, hogy egy napot is eltöltöttek volna az üzemben. Ők azok a személyek, akik a magas fluktuációhoz nagymértékben hozzájárulnak, azonban jelenlétük hiányában a felméréshez nem.

Előfordult a felmérésben olyan eset, hogy a munkavállaló két nap után hagyta el a céget annak okán, hogy nem volt megfelelő számára az adott munkafeladat. 12 fő, azaz a válaszadók 28%-a egy éven belül, míg a nagyobb hányad, 31 fő (72%) egy évnél később adta be felmondását (4. ábra).

A Pick Szeged Zrt.-nél az új belépők próbaideje 4 hónap. Ez idő alatt akár a munkaadó, akár a munkavállaló azonnali hatállyal megszüntetheti a jogviszonyt. Lényeges megjegyezni, hogy az egy éven belül távozó 12 fő közül 9-en a próbaidő alatt adták be felmondásukat, vagyis az elégedetlenségük a vállalat felé már az első négy hónapban megmutatkozott. A próbaidőn belül az első hónap a legkritikusabb a távozás szempontjából: ekkor a dolgozó még nem kapta meg fizetését, azonban mégis úgy gondolja, hogy munkájáért a várható bér számára nem megfelelő.

A 43 kitöltő közül hét dolgozó 10-20 éves munkaviszony után távozott a cégtől, amely különösen nagy veszteség, mivel hosszú évekig megbízható munkaerőt jelentettek a vállalat számára. Az ő válaszaik kifejezetten értékesek, azonban közülük csak 5-en jelölték meg távozásuk fő okait: közülük egy fő költözés miatt távozott, a másik négy személy esetén pedig szintén megfigyelhető a három leggyakoribb ok előfordulása.



**4. ábra Távozási szándék bejelentése**

Forrás: saját szerkesztés

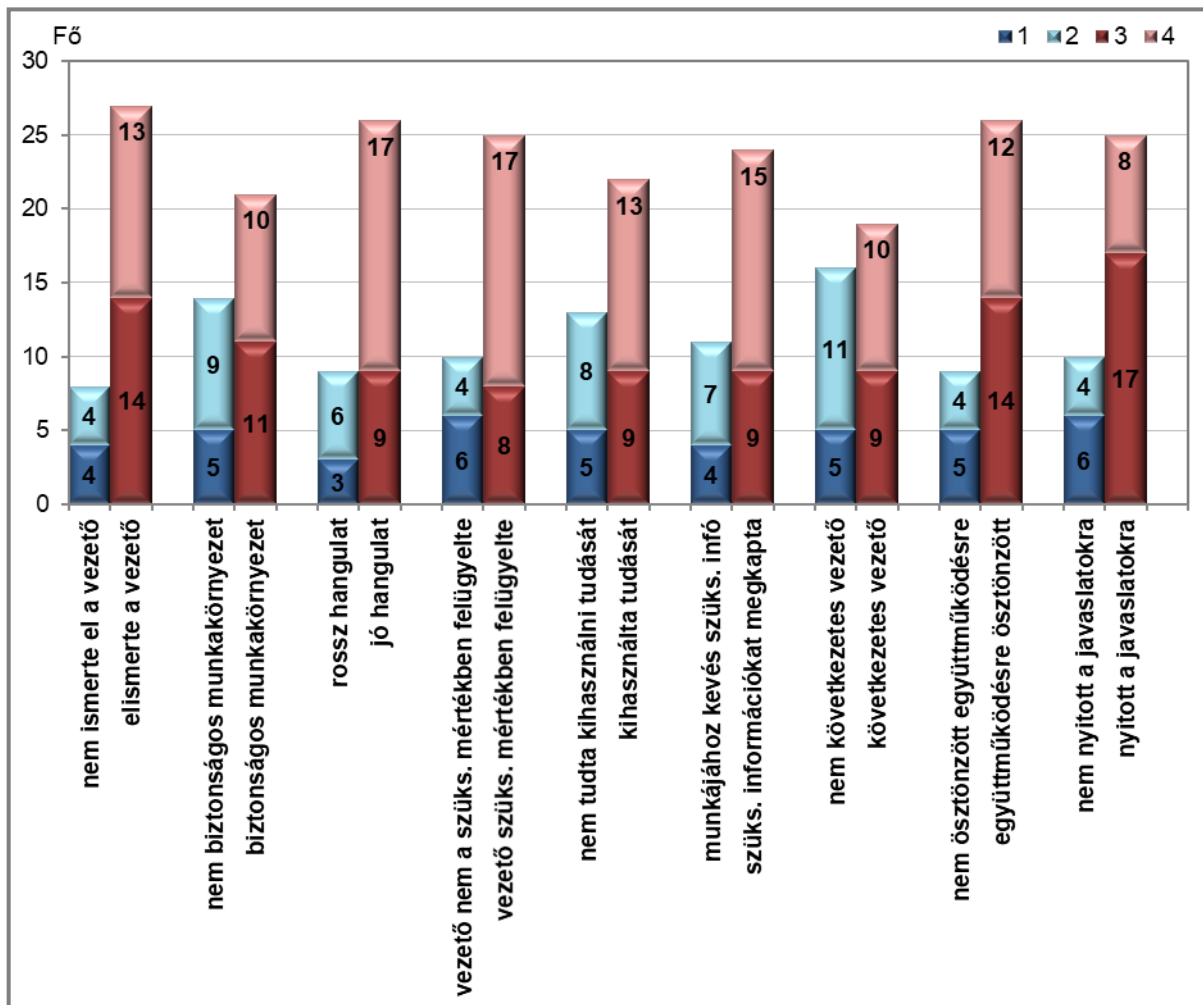
A kitöltők a „Mit tudott volna tenni a cég, hogy Ön ne jusson erre a döntésre?” kérdésre egybehangzóan a következő válaszokat adták: növelhette volna a fizetéseket, javíthatta volna a munkafeltételeket, esetleg csökkenthette volna a normát. Megfigyelhető, hogy ezek a válaszok a három leggyakrabban említett probléma esetleges megoldásai.

A kérdőív második felében a munkavállalónak a szervezetet, közvetlen felettesét, valamint a hozzá való viszonyát kellett értékelnie egy 4-fokozatú Likert-skálán, ahol az egyetértésük, illetve egyet nem értésük mértékét kellett megjelölni. A Likert-skálák általában páratlan fokúak, ez esetben lehetőség van neutrális, azaz közömbös választ adni az adott kérdésre, amely a középső érték megjelölését jelenti. A semleges válaszok nehezítik az eredmények kiértékelését és nem jelentenek segítséget a vállalat számára a fejlesztések kapcsán. Ezen okok-

ból kifolyólag a skálát 4 fokúra redukáltuk: az 1-2 értékek az egyet nem értést, míg a 3-4-es értékek az egyetértést mértékét jelölik.

Mivel a kitöltők megadták közvetlen felettesük nevét, a HR munkatársak megvizsgálhatják, melyik vezetőt értékelték leggyengébben. Az adott vezető esetén mindenképpen szükséges valamiféle változtatáson gondolkodni a beosztottak megtartása érdekében.

A vezetőkkel kapcsolatos kérdésekre 35 dolgozó adott értékelhető választ: összességében a vezetők hozzáállását, munkájukat tekintve egyértelműen kijelenthetem, hogy értékelésük teljes mértékben pozitív, egyedül a következetességük vitatható (5. ábra). A válaszok alapján megállapítható, hogy a szervezetre jó hangulat jellemző, a vezetők elismerik a beosztottak munkáját, nyitottak a javaslatokra és csapaton belüli együttműködésre ösztönzik munkásaikat.



5. ábra Vezetők értékelése

1: egyáltalán nem értek egyet; 2: nem értek egyet; 3: egyetértek; 4: teljes mértékben egyetértek

Forrás: saját szerkesztés

Következtetésképpen levonható, hogy az általam vizsgált időintervallum alatt a Pick Szeged Zrt.- től munkavállalói kezdeményezéssel távozó fizikai alkalmazottak összességében véve elégedettek voltak a vállalatnál uralkodó légkörrel, együtt tudtak működni munkatársaikkal és vezetőikkel. A problémát legnagyobb részben a számukra nem megfelelő bérek és munkakörülmények jelentették. Az országos bérezési rendszerekhez viszonyítva a Pick Szeged Zrt. a fizikai munkásai számára átlagos béreket biztosít, mégis a munkavállalók alapvetően elégedetlenek. Az elégedetlenség alapját képezheti, hogy az utóbbi években megemelkedtek a termékek és szolgáltatások árai, a megélhetés a régióban nehezebbé vált.

Egy vállalat számára a fluktuáció magas költségeket vonhat maga után, ezért úgy gondolom, ilyen esetben érdemes elgondolkodni bérfejlesztést illetően. Idő közben a dél-alföldi régióban megjelentek külföldi tulajdonú multinacionális vállalatok, amelyek fizetési ajánlataival nehéz – mégis szükséges – versenyezni a hazai cégeknek.

A felmérés eredményei szerint a munkavállalók leginkább magasabb fizetés és kedvezőbb munkafeltételek reményében távoznak a Pick Szeged Zrt.-től. Emellett megjelenik az előbb említett két ok kombinációja: az adott munkakörülmények között végzett munkáért járó alacsony bér. Ez esetben háromféle lehetőséget érdemes átgondolni:

- kizárólag a munkafeltételeken javítanak és a béreket változatlanul hagyják,
- fejlesztik a béreket és a munkafeltételek javítását figyelmen kívül hagyják,
- a bérfejlesztés és a munkafeltételek javítása egy időben történik.

Az általam készített diagramokat vezetői értekezleten tanulmányozták és akcióterveket dolgoztak ki a fluktuáció csökkentése érdekében. A vállalatnál már megkezdődtek az intézkedések, ami bérkorrekcióval kezdődött, és folynak a munkálatok a munkafeltételek javításával kapcsolatban. Azt mondhatjuk, hogy az előbb említett lehetőségek közül a harmadik verziót alkalmazzák, vagyis a két leghangsúlyosabb problémát egy időben próbálják bizonyos mértékben orvosolni. A vállalat számára nemcsak a munkaerő mennyiségének, hanem minőségének megtartása is fontos tényező. A munkafeltételek javításával amellől, hogy csökkenhet a fluktuáció, a kedvező körülményeknek köszönhetően a munkavállalók tovább lesznek munkaképesek, így csökkenhet a betegszabadságon lévő dolgozók száma.

## **Összefoglalás**

Dolgozatom megírása során betekintést nyerhettem egy mátrix szervezet működésébe, megismerhettem, hogyan integrálódnak a támogató egységek (Bonafarm Zrt.), így a humán erőforrás menedzsment az egyes vállalatok (jelen esetben a Pick Szeged Zrt.) szervezeti felépítésébe. A cégnél tett látogatásaim és szakmai gyakorlatom során azt tapasztaltam, hogy ahhoz, hogy egy ilyen nagyméretű cégcsoport eredményesen együtt tudjon működni, elengedhetetlen a hatékony kommunikáció és a jó csapatmunka az egységek között.

TDK munkám megírása során számos szakirodalmat dolgoztam fel, ennek köszönhetően széleskörű elméleti tudásanyagra tettem szert, amit szakmai gyakorlatom során szerzett gyakorlati ismereteimmel egészítettem ki, valamint segítségemre voltak a Pick Szeged Zrt. belső anyagai.

A vállalatnál alkalmazott TÉR céljai megegyeznek a szakirodalomban leírtakkal: segíti a vezetőket a fizetésemelések meghatározását illetően, szerepe van a képzési tervek kialakításában, motiválja a dolgozókat a jobb munkavégzés érdekében. A teljesítmény értékelésére a cégnél leginkább a célorientáltság jellemző: megvizsgálják, hogy az év elején kitűzött célok-nak milyen mértékben tett eleget az adott szellemi dolgozó. Mindemellett a rendszerben megjelenik az önértékelés, illetve a vezetők 360 fokos értékelése is.

Az ösztönzésmenedzsment elmélete és gyakorlata szintén hasonlóságot mutat. A kompenzáció mértékét befolyásolja, hogy az adott egyén mekkora értéket jelent a vállalat számára. A béren kívüli juttatások és bérfejlesztések megállapításakor figyelembe veszik a dolgozó TÉR eredményét, valamint a vállalat éves teljesítményét. A Pick Szeged Zrt.-nél jól felépített, hatékonyan működő ösztönzési rendszer motiválja mind a szellemi, mind a fizikai dolgozókat munkájuk során: minél jobban teljesít a munkavállaló, annál több profitot szerez a vállalat, ennek következtében magasabb béren kívüli juttatással tudja motiválni dolgozóját a még nagyobb fejlődés érdekében.

A szakirodalom szerint a folyamatosan változó gazdasági életben azok a vállalatok tudnak fennmaradni, illetve fejlődni, amelyek nagy hangsúlyt fektetnek a dolgozók képzésére. A Pick Szeged Zrt. ezt az elvet követi, ennek köszönhetően a munkavállalók számos képzési



program közül választhatnak. A vállalat korszerű teljesítményértékelésének eredményei be-  
menetként szolgálnak a képzési tervek összeállításakor. A szervezet az előbb említettek mel-  
lett különös figyelmet fordít a megfelelő vezetői utánpótlás fejlesztésére, e célból jött létre a  
Vezetőképző program.

TDK munkám második felében a cégtől távozó fizikai dolgozók között végzett felméré-  
sünk eredményeit mutattam be. Megállapítható, hogy a munkavállalók alapvetően elégedettek  
a szervezetben uralkodó hangulattal, munkatársaikkal és vezetőjükkel együtt tudnak működni.  
Arra a kérdésre, hogy milyen okok állnak a Pick Szeged Zrt.-től való távozás mögött, a kö-  
vetkező válaszok szerepeltek leggyakrabban: feltételezhető magasabb fizetési ajánlat, kedve-  
zőbb munkafeltételek, illetve a két ok kombinációja, az adott munkafeltételek között végzett  
munkáért járó számukra nem megfelelő bér.

A távozók a céget alapvetően pozitívan ítélték meg, szerették a légkört és családiasnak  
tartották. Arra a kérdésre, hogy a vállalat mit tudott volna tenni a maradásuk érdekében azo-  
nos választ kaptunk, mint az első kérdésre: bérek és munkakörülmények fejlesztése. A kérdő-  
ív második felére kapott válaszok tekintetében megállapítható, hogy a vezetők meglehetősen  
pozitív értékelést kaptak.

A kutatás eredményeinek következtében megkezdődött a vállalatnál a bérek rendezése,  
valamint a munkakörülmények javítása. Az eredmények hozzájárultak az MCS Vágóhid Zrt.  
munkafeltételeinek megfelelő kialakításához, illetve ahhoz, hogy az eddigieknél is magasabb  
színvonalú munkahelyet teremtsenek. Az intézkedések megkezdésével a felmérés nem zárult  
le, a távozó fizikai munkaerő véleményének gyűjtése folyamatos. A vizsgálat eredménye  
hosszú távon lesz megfigyelhető, reményeink szerint a változtatásoknak köszönhetően a fizi-  
kai állományt érintő magas munkaerőmozgás csökkenni fog. Dolgozatom megírásakor a fel-  
mérés kiterjesztésének, majd az eredmények területi, cégek közötti összehasonlításának még  
csak a lehetőségéről beszélhettünk, azonban ez mára folyamatban van. A fluktuáció okainak  
felderítése folyamatos a Pick Szeged Zrt.-nél, illetve 2017 tavaszán megkezdődött a Sole-  
Mizo Zrt.-nél. Véleményem szerint azoknál a szervezeteknél is érdemes fluktuációelemzést  
végezni, ahol még nem számolnak nagy ingadozással, mivel ennek köszönhetően nyomon  
követhető a dolgozói elégedettség vagy éppen elégedetlenség.

## **Köszönetnyilvánítás**

Köszönöm konzulensemnek, Bessenyei Zsoltnak, valamint témavezetőmnek, prof. dr. Gulyás  
Lászlónak, hogy beszélgetéseink során hasznos tanácsokkal, építő jellegű kritikákkal segítették  
munkámat. Köszönetemet fejezem ki a Bonafarm Zrt. HR munkatársainak, akik gyakorlati is-  
meretekkel egészítették ki elméleti tudásom, valamint támogattak a kérdőíves felmérés során.

## **Irodalomjegyzék**

### ***Felhasznált könyvek, tankönyvek:***

Gulyás L. (2012): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress, Szeged

### ***Felhasznált folyóiratok***

Boda B. (2015): A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában.  
Hadtudomány (25. évf.) elektronikus különszám

### ***Internetes források:***

<http://www.hrportal.hu/jelentese/-fluktuacio.html> (2016.09.04.)

<http://munkajog.hu/rovatok/napi-hr/a-fluktuacio-merese-2-resz> (2016.08.27.)