

A TERMÉK-ELŐÁLLÍTÁS EMBERI ÉS TÁRGYI TÉNYEZŐINEK VIZSGÁLATA

ANALYSIS OF HUMAN AND MATERIAL FACTORS OF PRODUCTION

VÁNTUS ANDRÁS egyetemi adjunktus

HAGYMÁSSY ZOLTÁN egyetemi docens

DE Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és Környezetgazdálkodási Kar
Földhasznosítási, Műszaki és Területfejlesztési Intézet Agrár-Műszaki Tanszék

Abstract

One of the most important aim of production is to minimize the cost of goods besides saving the level of quality. This endeavour is typical of home dairy farms. The important factors of effective work are to have professionally qualified and experienced staff, and modern technical background. Human and material factors of production were surveyed by authors using methodical observation as well as document analysis and making oral interview with managers or owners on dairy farms of Hajdú-Bihar county. Studies have shown the changes and developments that have been carried out on the farms since the previous (2003) studies. Resources of mentioned developments were also studied which could be own source funds or tender sources. Improvement of labour productivity indexes can be resulted by this modernization. That is why authors have thought that comparing former and last indicators can be appropriate. These indicators showed efficiency of studied farms.

1. Bevezetés

A termelés során a cél az, hogy az előállított termékek mennyisége és minősége az elvárásoknak megfelelő legyen, ezzel egyidejűleg a költségek lehetőség szerint csökkenjenek, tekintve, hogy az értékesítési árat a piac határozza meg, így azt a gazdálkodó kevésbé tudja befolyásolni.¹ A fentiek figyelembe vételével nagy hangsúlyt kap a vállalat humán erőforrás ellátottsága, valamint a tárgyi eszközök/tényezők rendelkezésre állása. A humán tőke, a jól képzett munkaerő szerepe napjainkban felértékelődött.² A munkavállaló (humán erőforrás) jelentőségét emeli ki Nagy és Gulyás (2014) is, miszerint az ember – az egyéniség – kulcsszereppel bír a vállalkozások tevékenységében. A piaci verseny megköveteli a nagyobb hatékonyságot a munkavégzésben.³ Erre mutat rá Juhász (2010) és Gergely (2011) is, miszerint a versenyképesség erősítése, illetve szinten tartása megkívánja, hogy a vezetők – a betöltendő munkakör vonatkozásában – megnövekedett elvárásokat fogalmazzanak meg a munkavállalók irányában. A gazdasági folyamatokban – de ez más területekre is megállapítható – nem hagyható figyelmen kívül, hogy a munkafeladat elvégzésére a dolgozók milyen időmennyiséget fordítanak.⁴ Ugyanis a felhasznált munkaórák száma alapvetően fontos tényező a termékek előállítási költsége szempontjából. A cél az, hogy a munkaidő-mennyiség csökkenjen, ehhez – a tárgyi eszközökön túl – jól képzett, motivált és gyakorlott dolgozókra van szükség. Ez utóbbi jellemzőre vonatkozóan az mondható el, hogy sajnálatosan vannak arra példák, miszerint az újonnan belépő pályakezdő dolgozó –

bár igényelné a támogatást – nem kap szakmai segítséget a már régóta ott dolgozóktól, mivel kész szakembernek tartják.⁵ A képzettségre vonatkozóan Bodnár (2013) felhívja a figyelmet, hogy az általa megkérdezettek 8,3%-a csupán alacsony végzettségű, szakképzetlen dolgozó.

Ismeretes, hogy napjainkban – életünk számos területén, így a szakmai életben is – érzékelhetjük a műszaki berendezések térhódítását. A technikai berendezések, korszerűsítések igénylik a képzett munkavállalókat, akik az adott berendezést a munkatevékenység során működtetik. A munkakörnyezet, a tárgyi eszközök/tényezők javítása azért is hangsúlyos,⁶ mivel ennek – a dolgozói elégedettségén keresztül – hatása van a munkateljesítményre, csakúgy, mint a dolgozók problémáira való odafigyelésnek a munkahelyi vezetők részéről.⁷ Itt kell megjegyeznünk, hogy különösen a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékkal élő dolgozók foglalkoztatása igényel nagyobb odafigyelést.⁸ A munkakörnyezet korszerűsítése egyidejűleg a munkabiztonságot is javíthatja,⁹ de ehhez az szükséges, hogy a dolgozók is törekedjenek a biztonságos munkavégzésre.¹⁰

A korszerű eszközök tehát – a humán erőforrás mellett – jelentősen befolyásolják a munkaidő-mennyiséget, a költségeket, így a versenyképesség-növelés fontos elemei.¹¹ Ezzel cseng össze a Felföldi (2008) megállapítása, miszerint az infrastruktúra nem megfelelő szintje rontja a termelő vállalkozások versenyképességét.

Ebből adódóan a gazdaságoknak keresniük kell azokat a forrásokat, amelyek révén a fejlesztések megvalósíthatók. A fejlesztések forrását adhatják hazai,¹² valamint az Európai Unióból nyerhető támogatások, amelyeket pályázati úton lehet hívni, és ezeket Oláh (2006) szerint ki kell használni. Ezt erősíti a Szabados et al (2013) megállapítása is, miszerint az általuk vizsgált szervezetek leggyakoribb bevételszerzési formája a pályázati tevékenység. A településeken a fenntarthatóságot segítő források illetve támogatások jelentőségére Láczy (2014), valamint Horváth és Fenyvesi (2013) is felhívja a figyelmet. Utóbbiak arra is rámutatnak, hogy a pályázatok útján elérhető források révén olyan szintre erősödhet a vállalkozás, hogy azt követően már akár önerőből is képes lesz bizonyos előrelépéseket tenni. A vállalatok hozzá tudnak-e jutni ezekhez a forrásokhoz, illetve hogyan lehet ezekhez hozzájutni? Gályász (2006) szerint a termelő gazdaságok számára tanulságos az egymás példáinak, sikerelemeinek megismerése, hogyan lehet a gazdaságok termelési körülményeinek biztosításához szükséges forrásokat elnyerni. A dolgozat azt részletezi, hogy milyen jellemzői vannak az élelmiszer-alapanyag előállításban – ezen belül a tejtermelésben – a pályázati forrásoknak, illetve az elnyert összegek felhasználásának.

2. Anyag és módszer

A termelés emberi erőforrása, valamint tárgyi ellátottsága vonatkozásában végeztük vizsgálatainkat az Észak-Alföld régió egyik megyéjében, Hajdú-Biharban. A felméréseket tehenészeti telepeken folytattuk le, az adatgyűjtési módszerek a munkahelyi vezetőkkel készített szóbeli interjú, a módszeres megfigyelés, valamint a dokumentum-elemzés voltak. A témához kapcsolódóan szakirodalmi adatgyűjtést is végeztünk. A célunk ezzel a jelen vizsgálattal az volt, hogy felmérjük a 10 évvel korábbi vizsgálatok során megállapított jellemzőktől való eltéréseket. Eredményeink szemléltetésére táblázatokat, ábrákat/diagramokat alkalmazunk.

3. Eredmények és azok értékelése

Magyarországon Hajdú-Bihar megye az egyik legjelentősebb terület, ahol a szarvasmarhatartás nagy hagyománnyal rendelkezik. Ennek fontosságát a megtermelt tején kívül az is adja, hogy – folyamatos árbevétel biztosítva a gazdáknak – munkalehetőséget is jelent a családoknak, így népességmegtartó erő is. Az előzőeknek megfelelően a 2007–2013. vidékfejlesztési program (UMVP, illetve Darányi Ignác Terv) törekvése volt az állattenyésztési ágazat fejlesztése. Bízató, hogy az Európai Unió a 2014–2020 közötti Vidékfejlesztési Programra közel 1270 milliárd forint fejlesztési forrást biztosít.¹³ Ez a pénzügyi háttér jelentősen segítheti a tejtermelő telepek tevékenységét is, ugyanis a korszerűsítések révén hatékonyabb munka végezhető, ami a piacon maradás bázisa lehet.

A termelő tevékenység alapvető tényezői a dolgozói létszám, a termelő tehénállomány mérete, valamint a termelt nyerstej mennyisége, ezért elsőként a vizsgált gazdaságok ezen adatait mutatjuk be. Ezekben a gazdaságokban a tehénállomány 2013. évben egyaránt 200 darab körüli volt (1. táblázat). A hasonló gazdaságméret lehetővé teszi az összehasonlítást.

1. táblázat. A hasonló méretű állománnyal rendelkező telepek adatai a vizsgált két évben I.

Table 1. Data of similar-size farms in the two analyzed years I.

Gazdaságok	G 1		G 2		G 3	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Vizsgált évek						
Tehénlétszám (db)	570	199	308	225	609	247
Fizikai dolgozó (fő)	19	7	15	9	31,5	15
Termelt nyerstej (l)	3740000	1020000	1840100	970000	4622210	1876695

Forrás: saját vizsgálatok (2014)

Jól kitűnik a táblázatból, hogy a tehénállományt az eltelt 10 évben drasztikusan lecsökkentették (65%-kal, 27%-kal, 59%-kal), ehhez igazodóan a dolgozók létszámát is (63%-kal, 40%-kal, 52%-kal). Ennek velejárójaként a termelt tej összes mennyisége is jelentősen lecsökkent.

A 2. táblázatban azok a telepek szerepelnek, amelyekben a tehének darabszáma 2013. évben 500 és 600 közötti volt telepenként.

2. táblázat. A hasonló méretű állománnyal rendelkező telepek adatai a vizsgált két évben II.

Table 2. Data of similar-size farms in the two analyzed years II.

Gazdaságok	G4		G5		G6	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Vizsgált évek						
Tehénlétszám (db)	782	531	380	540	472	572
Fizikai dolgozó (fő)	27	19	12	16	21	16
Termelt nyerstej (l)	5026372	3540000	2785000	3600000	4020000	5300000

Forrás: saját vizsgálatok (2014)

Azt láthatjuk, hogy míg a G4 telepen 32%-kal csökkent a tehénlétszám (a dolgozói létszám 30%-kal), a G5, valamint a G6 telepen jelentősen (42%-kal, illetve 21%-kal) növekedett azt.

A fizikai dolgozók létszáma a G5 telepen 30%-kal növekedett, viszont – a várakozással ellentétben – a G6 telepen 24%-kal csökkent. A tehénlétszám-változással párhuzamosan a termelt nyerstej mennyisége is változott. Megjegyzendő, ami a telepek felmérése során kitűnt, hogy a fizikai dolgozók közül a női dolgozók csupán néhányan (1-2 fő) vannak.

Ennek oka egyrészt az, hogy a nők a társadalmi hagyományok alapján családanyaként a gyermeknevelés feladatait látják el – és ezt nehéz teljesíteni az állattartó telepen előírt kora reggeli munkakezdés miatt –, másrészt az elvégzendő fizikai munkák inkább a férfiak erőnlétét igénylik, mint a nőkéét.

Mivel a tejpiaci versenyhelyzet kiélezett, a jó minőségű nyerstej előállításánál során a korszerű technika igénybe vétele elengedhetetlen (bármelyik munkaműveletét figyeljük a tejtermelés munkafolyamatának), tekintettel többek között a gyorsabb, hatékonyabb munkavégzésre, a minőség magas szinten tartására, a munkavédelemre, a környezethigiéniai feltételekre. Az említett szempontok miatt szükséges a korszerűsítés, ezen túl pedig az EU is előírja ezeket.

Hazánkban érvényben van / irányadó az állattartó telepek korszerűsítésével kapcsolatos *Alaprendelet* „a 27/2007. (IV. 17.) FVM rendelet az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból az állattartó telepek korszerűsítéséhez nyújtandó támogatások részletes feltételeiről”, amelyben megfogalmazzák, hogy „a támogatás célja az állattartó telepek korszerűsítése annak érdekében, hogy azok megfeleljenek a trágyaelhelyezéssel kapcsolatos előírásoknak, javuljon az állattartó telepek takarmányozási, illetve műszaki színvonala, állategészségügyi és élelmiszerbiztonsági helyzete, infrastruktúrája, valamint az állattartó telepeken dolgozók munkakörülménye és munkahatékonyasága”.¹⁴ Ez a cél vonatkozik az állati férőhelyek kialakítására, az állattartás és az állatszállítás minőségének javítására is.

Az Állattartó Telepek Korszerűsítése (ÁTK) témakörét a pályázati lehetőségek szempontjából a következő szakaszok jellemezték. Az ÁTK I. jogcím, amely a 2007. április 23. és 2007. május 23. közötti támogatási kérelem benyújtási időszakot jelentette, ezt követően az ÁTK II. jogcím, amely a 2007. augusztus 13. és 2007. szeptember 17. közötti támogatási kérelem benyújtási időszak vonatkozott, valamint az ÁTK III. jogcím, amely a 2009. november 16. és 2009. december 15. közötti támogatási kérelem benyújtási időszak.”¹⁵ 2012-ben a jogcím újraindítása révén az ÁTK IV. rendelet volt érvényes [61/2012. (VI. 29.) VM rendelet].¹⁶

A fentieknek megfelelően az általunk vizsgált telepek is törekedtek az önerős források mellé EU-s pályázatok által biztosított anyagi erőforrásokat is lehívni, annak érdekében, hogy a jogszabályi előírásoknak eleget tudjanak tenni, illetve megvalósíthassák korszerűsítési szándékaikat is. A fejlesztésre fordított források mértékét és megoszlását a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat. A fejlesztési források alakulása a vizsgált gazdaságokban

Table 3. Development resources of studied farms

	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Pályázati forrás (Ft)	59 900 000	0	4 000 000	149 352 000	75 000 000	285 000 000
Önerő (Ft)	38 940 000	23 400 000	6 900 000	209 788 000	25 000 000	165 000 000
Összesen (Ft)	98 840 000	23 400 000	10 900 000	359 140 000	100 000 000	450 000 000

Forrás: saját vizsgálatok (2014)

A megvalósított fejlesztések volumene között nagy eltérések figyelhetők meg a gazdaságok vonatkozásában, ugyanis a nagyobb tehénlétszámmal rendelkező telepek nagyobb pályázati tapasztalattal, valamint gyakran nagyobb önerővel voltak képesek jelentős összegű pályázati forrásokat is megszerezni. Ehhez hozzájárult az is, hogy stabil pénzügyi háttérrel képesek voltak igénybe venni, megfizetni a nagyobb tapasztalattal rendelkező külsős pályázatírókat.

Elgondolkodtató, hogy a G2 tehenészet is nyert ugyan pályázatot, de visszaadta. Ennek oka lehet az is, hogy évek óta anyagi nehézségekkel küzd, aminek egyik jele, hogy a ter-

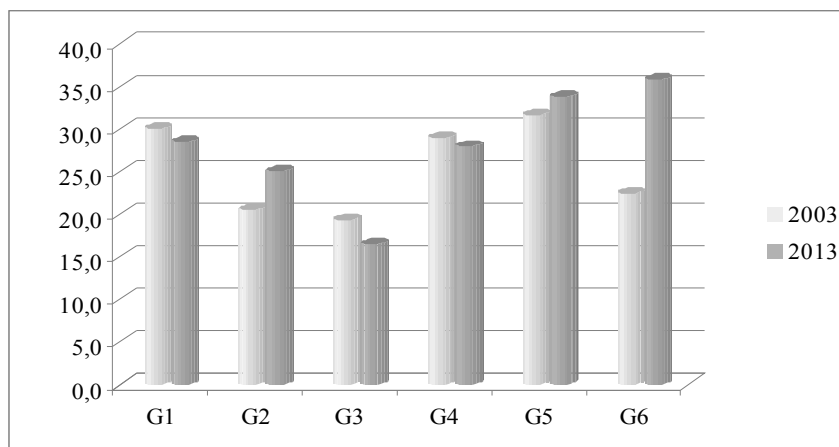
melő tehenekből több alkalommal is értékesített, hogy a fennmaradáshoz szükséges árbevételhez jusson.

A fenti összegek révén különböző jellegű fejlesztések, eszközbeszerzések valósultak meg. Itt különbség tehető a kisebb és a nagyobb tehenlétszámú telepek között. Bizonyos fejlesztéseket a vizsgált telepek többsége végrehajtotta (a szilárd trágya tárolótér betonozása, a takarmányozást végző gépek, rakodógépek, erőgépek vásárlása), viszont új istállók építését, takarmánytároló épület építését, valamint a régi épületek illetve a kerítés felújítását a nagyobb gazdaságok végezték el. Ezek mellett beszereztek fűkaszát, istállóventillátort, motoros fűnyírót, fűrógépet, hegesztőt, búvárszivattyút, vegyes tüzelésű kazánt, valamint számítógépet a kisebb gazdaságok. A nagyobb gazdaságok egyikében korszerű szárnyalapátos trágyakihúzózt üzemeltet be, valamint a tehenek számára lábfürösztő kádat és tehenápoló kefét vásároltak. A másik két nagyméretű telepen a tisztítás és fertőtlenítés végrehajtására alkalmas Sterimob-berendezést, valamint pótkocsit is beszereztek.

Az ismertetett emberi tényezőkbeli változások, valamint a tárgyi feltételek szintbeli elmozdulásának bemutatása után célszerű megvizsgálni, hogy ezeknek volt-e hatása – és ha igen, milyen szintű – a munkatermelékenység mutatókra. Az 1. ábrán összehasonlíthatók a telepek adatai önmagukkal, valamint a többi gazdaság mutatóival, az eltelt 10 év távlatában.

1. ábra. Az 1 fizikai dolgozóra jutó tehenlétszám a vizsgált gazdaságokban

Figure 1. Cow-numbers per physical worker on analysed farms



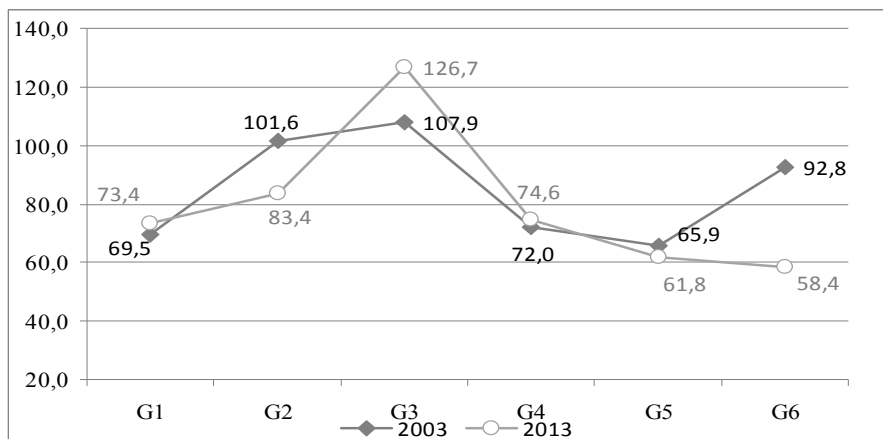
Forrás: saját vizsgálatok (2014)

Kitűnik az ábrából, hogy a kisebb telepek közül csupán a G2-ben történt kedvező változás a 2003. évhez viszonyítva, míg a nagyobb tehenészeteknél két esetben is javulást figyelhetünk meg. Ha a telepeket önmagukhoz viszonyítjuk, azt láthatjuk, hogy a leginkább a G 6 telep volt eredményes, hiszen az 1 fizikai dolgozóra jutó tehenlétszám közel 60%-kal javult, míg a legnagyobb visszaesés (15%) a G3 telepen volt.

A következő mutató az 1 tehen gondozására jutó éves munkaórát jelzi (2. ábra). Ugyanazt látjuk, mint az előző mutatónál, hiszen a legkedvezőbb értékkel a G6 telep rendelkezik (közel 60%-kal javult), míg a legkedvezőtlenebb értéke (15%-os romlás) a G3 telepnek volt.

Egymáshoz viszonyítva a telepeket, láthatjuk, hogy a legjobb érték (G6 telep: 58,4 óra) kevesebb, mint fele a legrosszabb értéknek (G3 telep: 126,7 óra). Azt is mutatja az ábra, hogy a G1 telep, amikor (2003-ban) még 570 db tehenel rendelkezett, megközelítette a mostani (2013-as) legjobb telepi mutatókat.

2. ábra. Az 1 tehén gondozására fordított munkaóra évente
Figure 2. Labour hours (cow/year)

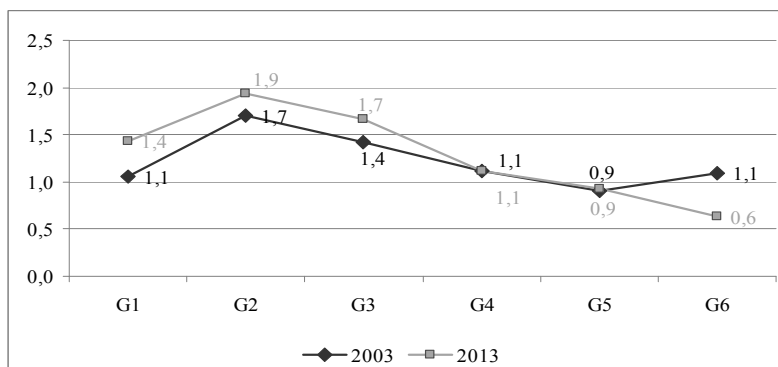


Forrás: saját vizsgálatok (2014)

A harmadik munkatermelékenységi mutató a 100 liter tej termelésére jutó munkaóra (3. ábra).

A grafikonról leolvasható, hogy a kisebb telepek önmagukhoz viszonyított mutatói romlottak az eltelt 10 év alatt, viszont a nagyobb gazdaságokban ez a mutató stagnált, vagy – a G6 telepen – javult. Amennyiben a telepeket egymáshoz viszonyítjuk, az állapítható meg, hogy a 2013. évben a kisebb telepek mutatói akár kétszer-háromszor rosszabbak, mint a G6 telepé (0,6 óra).

3. ábra. A 100 liter tej termelésére jutó munkaóra
Figure 3. Labour hours per 100 litres raw milk



Forrás: saját vizsgálatok (2014)

4. Következtetések, javaslatok

- A kisebb és a nagyobb tehénlétszámú telepeken a két felmérés között eltelt 10 évben a fejlesztések szinte ugyanolyan területeken mentek végbe.
- Azonban a nagyobb forrásigényű beruházásokat csak a nagyobb gazdaságok tudták végrehajtani.

- Ezek a fejlesztések lehetővé teszik a további termelő tevékenységet, a piacon maradáást, sőt a tehénlétszám további emelését is.
- A vizsgált gazdaságokat nézve, a kisebb tehénállományúak közül kettőnél minden munkatermelékenységi mutató romlott, a korszerűsítések ellenére, míg a nagyobbaknál jellemzően javultak ezek a mutatók. Bár az is eredmény, hogy a telepek fenn tudtak maradni, munkalehetőséget biztosítva ezzel az alkalmazottaknak. Különösen fontos ez, mivel a kisebb települések nem bővelkednek munkahelyekben.
- Mivel a közel azonos tehénállománnyal rendelkező telepek között vannak különbségek a mutatókat tekintve, ez arra ösztönözheti a vezetőket, hogy egymás gyakorlatát vegyék át, a lehetőségeikhez mérten.
- A nagyobb telepeken (G5, G6) a tehénlétszám növekedésének mértékét nem követte ugyanilyen mértékű dolgozói létszám-növekedés, aminek oka lehet a megvalósított technikai fejlesztés.
- Arra is volt példa, hogy a megnyert, jelentős összegű pályázati forrásról lemondott a gazdaság.
- Összességében a vizsgált gazdaságok – 1 telep kivételével – pályázati források révén tudták a jelentős korszerűsítéseket, fejlesztéseket, beruházásokat végrehajtani.
- Javasoljuk, hogy a továbbiakban is éljenek a pályázati források lehívásának lehetőségével, hiszen a 2014–2020-as uniós költségvetési ciklusban prioritást kap a gazdaságfejlesztés.

Jegyzetek

1. Oláh, Judit–Pakurár, Miklós (2011): The 'impact' on sustainable economic prosperity on Karcag and Hajdúszoboszló local labour systems. Lithuanian University of Agriculture. The fifth international scientific conference Rural Development 2011: in global changes, 24–25 November 2011 Aleksandras Stulginskis University Akademija, Kaunas district, Lithuania, Proceedings Volume 5. Book 1, 168–171. p. ISSN 1822 3230.
2. Vámosi Tamás (2012): Gyakorlati aspektus a szakképzési rendszerben – vállalkozói motivációk. *Képzés és Gyakorlat*, 2012/12. szám, pp. 170–182.
3. Dienesné Kovács Erzsébet (2003): Karriertervezés és humánerő-fejlesztés. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi konferencia. Debrecen, CD
4. Bába Éva–Berde Csaba (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknél. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
5. Móri Mariann (2011): Pályakezdők beilleszkedési nehézségei az Észak-Alföldi régióban. In: *Interdiszciplináris pedagógia és alakváltozásai*. In: Buda András (szerk.). Kiss Árpád Archívum. pp. 304-316.
6. Szilágyi Barnabás (2014): Dolgozói elégedettségvizsgálat tapasztalatainak felhasználása a vezetői munkában. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 219–228.
7. Juhász Tímea (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon. pp. 130.
8. Dajnoki Krisztina (2008): A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben*. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 176.
9. Kovács Katalin–Faragó Tamás (2010): A munkakörülmények és az egészségi állapot összefüggései. *Munkakörülmények és egészségi állapot a gazdaság egyes ágazataiban. Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások. OFA Kutatási Évkönyv 5*. Budapest. pp. 241–249.

10. Terjék László (2008): Vezetők munkavédelmi attitűd-vizsgálata néhány mezőgazdasági vállalkozásnál. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27–28. II. kötet pp. 91.
11. Harsányi Endre–Harsányi Gergely–Nagy Attila János (2005): Területi fejlettségi különbségek az Észak-alföldi régióban. Agrártudományi Közlemények. 16. Különszám. pp. 170–180.; Ványiné Széles A, Megyes A, Nagy J. (2012): Irrigation and nitrogen effects on the leaf chlorophyll content and grain yield of maize in different crop years. *Agricultural Water Management* 107: pp. 133–144.; Sulyok Dénes–Ferencsik Sándor–Rátonyi Tamás–Huzsvai László–Nagy János (2013): Agronomical and agro-economic evaluation of maize production in various cultivation systems. *Növénytermelés* 62: (Suppl.) pp. 33–36.
12. Szűcs István (2006): Horgászközpont létesítése és üzemeltetése Jászkiséren. In: Gályász József (szerk.) *Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar–román határ mentén*. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 125–141.
13. <http://www.nakvi.hu/2014-2020-kozotti-vidékfejlesztési-program-tervezése>
14. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0700027.fvm
15. http://www.mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/tamogatások?tamogatás_id=1000079&mutat=T%E1mogat%E1s+r%E9szletei
16. http://www.nakvi.hu/sites/default/files/1956_4.pdf

Felhasznált irodalom

- Bába Éva–Berde Csaba (2010): *Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknek*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Bodnár Károly (2013): State of human resource of agricultural enterprises in the South Great Plain region. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. V. évf. 2. sz. (No. 13). Társadalomtudományi tematikus szám. Szeged. pp. 279–282.
- Dajnoki Krisztina (2008): A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben*. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 176.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2003): *Karriertervezés és humán erő-fejlesztés. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi konferencia*. Debrecen, CD
- Felföldi János (2008): A termelői szerveződések szerepe az agráriumban. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben*. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 213–219.
- Gályász József (2006): Az esettanulmány mint módszer. In: Gályász József (szerk.) *Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar-román határ mentén*. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 26–27.
- Gergely, Éva (2011): The practice of performance management in the enterprise sphere. In: *Second AGRIMBA-AVA Congress 2011: Dynamics of international cooperation in rural development and agribusiness*. Wageningen, Hollandia, 2011. 06. 22–2011. 06. 24. Wageningen: Wageningen University and Research Centre, pp. 1–15. <http://www.aep.wur.nl/UK/agrimbacongress/Programme>
- Harsányi Endre–Harsányi Gergely–Nagy Attila János (2005): Területi fejlettségi különbségek az Észak-alföldi régióban. *Agrártudományi Közlemények*. 16. Különszám. pp. 170–180.
- Horváth József–Fenyvesi László (2013): A horizontális koordináció hatásai a szántóföldi növénytermesztésben. In: Ferencz Á (szerk.) *Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment*. pp. 1079 Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2013.09.05. Kecskeméti Főiskola pp. 85–89. I–II. kötet.
- Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: Gulyás László (főszerk.): *IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. pp. 94–102.

- Juhász Tímea (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon. pp. 130.
- Kovács Katalin–Faragó Tamás (2010): A munkakörülmények és az egészségi állapot összefüggései. Munkakörülmények és egészségi állapot a gazdaság egyes ágazataiban. Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások. OFA Kutatási Évkönyv 5. Budapest. pp. 241–249.
- Láczay Magdolna (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 78–88.
- Móré Mariann (2011): Pályakezdők beilleszkedési nehézségei az Észak-Alföldi régióban. In: Interdiszciplináris pedagógia és alakváltozásai. In: Buda András (szerk.). Kiss Árpád Archívum. pp. 304–316.
- Nagy Sándor–Gulyás László (2014): A munkaerőpiac új kihívása: az idősödő munkavállalók menedzselése. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 310–319.
- Oláh Judit (2006): Támogatások jelentősége a Nagykállói statisztikai körzetben. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései Tudományos ülés, Debrecen, pp. 210–218.
- Oláh, Judit–Pakurár, Miklós (2011): The 'impact' on sustainable economic prosperity on Karcag and Hajdúszoboszló local labour systems. Lithuanian University of Agriculture. The fifth international scientific conference Rural Development 2011: in global changes, 24–25 November 2011 Aleksandras Stulginskis University Akademijs, Kaunas district, Lithuania, Proceedings Volume 5. Book 1, 168–171. p. ISSN 1822 3230.
- Sulyok Dénes–Ferencsik Sándor– Rátónyi Tamás–Huzsvai László–Nagy János (2013): Agronomical and agro-economic evaluation of maize production in various cultivation systems. Növénytermelés 62: (Suppl.) pp. 33–36.
- Szabados György–Troy Wiwczarowski–Pierog Anita (2013): Civil szervezetek menedzselési viszonyai és problémái Hajdú-Biharban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. V. évf. 1. sz. (No. 12). Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. Szeged. pp. 114–119.
- Szilágyi Barnabás (2014): Dolgozói elégedettségvizsgálat tapasztalatainak felhasználása a vezetői munkában. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 219–228.
- Szűcs István (2006): Horgászközpont létesítése és üzemeltetése Jászkiséren. In: Gályász József (szerk.) Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar–román határ mentén. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 125–141.
- Terjék László (2008): Vezetők munkavédelmi attitűd-vizsgálata néhány mezőgazdasági vállalkozásnál. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27–28. II. kötet pp. 91.
- Vámosi Tamás (2012): Gyakorlati aspektus a szakképzési rendszerben – vállalkozói motivációk. Képzés és Gyakorlat, 2012/12. szám, pp. 170–182.
- Ványiné Széles A, Megyes A, Nagy J. (2012): Irrigation and nitrogen effects on the leaf chlorophyll content and grain yield of maize in different crop years. Agricultural Water Management 107: pp. 133–144.

Internetforrások

- <http://www.nakvi.hu/2014-2020-kozotti-vidékfejlesztési-program-tervezése>
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0700027.fvm
- http://www.mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/tamogatások?tamogatás_id=1000079&mutat=T%E1mogat%E1s+r%E9szletei
- http://www.nakvi.hu/sites/default/files/1956_4.pdf