

A HUMÁNSTRATÉGIA HELYE ÉS SZEREPE A BORSODI RÉGIÓBAN

A tanulmány azokat a kutatásokat foglalja össze, amelyeket a tanszék – a PHARE Kísérleti program Alap és a Megyei Fejlesztési Ügynökség támogatásával – Borsod-Abaúj-Zemplén megye gazdasági szerkezetének integrált átalakítása érdekében, s a válság kezelését megalapozó humánstratégiai akcióterv keretében végzett.

A magyar gazdaságnak, és azon belül a BAZ megyei régióknak is, ha be akar kapcsolódni az európai vérkeringésbe, radikálisan át kell strukturálnia, korszerűsítene magát, s viszonylag rövid idő alatt javítania kell alkalmazkodóképességét és rugalmasságát a világgazdasági feltételekhez. Mindez a magyar vállalatok, a kis- és közepes megyei vállalkozások alkalmazkodóképességének is erőteljes növelését teszi szükségessé, s ebben a helyzetben érdemes figyelni arra az egyre erősödő tendenciára, hogy a hazai és a regionális vállalati alkalmazkodóképességnek is meghatározó tényezője az *emberi erőforrás* (a személyzet, a menedzserek és munkatársak, az összes alkalmazott).

Elfogadhatatlan az a népszerűsítő politikai hipotézis, hogy a jelenlegi nehéz helyzethez a magyar vállalatok alkalmazkodtak – hiszen működnek, termelnek, eladnak –, ugyanis a vállalatok jelentős része még meglévő tartalékait éli fel, s ezért sikerült eddig életben maradnia. Az új helyzetben a vállalati és regionális alkalmazkodóképesség releváns kritériumát a nemzetközileg is versenyképes termékek piacképes áron történő előállításának képessége jelenti.

Ezért kell erőteljesen koncentrálni az elkövetkezendő három-öt éves időszakban a meglévő potenciális lehetőségek és erőforrások (így a humán erőforrások) minél hatékonyabb kihasználására és felhasználására. A fejlett országok válságövezeteinek feljavítási és felzárkózási gyakorlatából is ismert: az egyre gyakoribbá váló termelési, szolgáltatási és munkahelyi változásokkal (amelyek gyors, rugalmas alkalmazkodási kényen-

szel járnak) szembeni ellenállás legyőzése vagy csökkentése hosszabb távon sem lehetséges a vállalati alkalmazottak (menedzser, munkatárs, beosztott...) „bekapcsolása” nélkül.

Ez a tendencia látszólag kedvez hazánknak, amelynek az emberi erőforrás az egyetlen bőven rendelkezésre álló erőforrása. Ez a bővelkedés azonban egyre inkább vitatható: a képlet ugyanis nem ilyen egyszerű, hiszen hazánknak – és így a borsodi régióknak és válságövezetnek is – az „eurostandard” szerint jól felkészült, szakmailag kompetens munkaerőre van alapvetően szüksége. A jó felkészültség hiánya mellett az új stílusú és magatartású menedzserből is kevés van, aki nemzetközi készségekkel, ismeretekkel is rendelkezik, aki képes átfogóan, „forgatókönyvekben” gondolkodni.

Mivel a gazdaságilag fejlett országokban az emberi erőforrás felhasználása és fejlesztése az alkalmazkodóképességnek és versenyképességnek döntő tényezője, a magyar vállalatok és vállalkozások számára a gyors reagáló készség és alkalmazkodó képesség ugyancsak alapvetően fontos. Kézenfekvő annak vizsgálata és elemzése: hogyan csinálják mindezeket a fejlett országokban működő vállalatok és vállalkozások egy válsághelyzetben lévő régió gazdasági teljesítőképességének feljavításakor?

A kutatás koncepciója és főbb hipotézise

Alapvető hipotézisünk az, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye az integrált szerkezetátalakítási

és válságkezelési programjának megvalósítása során igen markáns „kihívás“ elé néz, s a „kihívással való szembenézés“ egyik kulcseleme a megye még meglévő humán erőforrás potenciálja.

A megyei humánstratégiai akcióterv megfogalmazásával olyan képzési stratégiát kell kialakítani, amely a megyei válságkezelési és szerkezet-átalakítási program végrehajtása során az elkövetkezendő öt-nyolc évben új magatartásformákat, gondolkodásmódot, gyors, rugalmas alkalmazkodási készségeket, innovativitást és minőségi kultúrára való törekvéseket fejleszt ki az emberekben.

A kutatás előkészítése során az előbbieknél megfelelően alakult ki a kutatás négy lépcsője:

1. Kutatási koncepció kialakítása, a hipotézisek megfogalmazása, a vizsgált módszerkombinációk meghatározása.
2. Humánstratégiai feladatok meghatározása: humán erőforrás potenciál felmérés, az emberi erőforrás fejlesztés irányainak kijelölése, humán stratégiai feladatok összegzése.
3. Emberi erőforrás fejlesztési javaslatok az emberközpontú menedzsment készségek és alkalmazotti magatartásformák kialakítására.
4. Humánstratégiai akcióterv: humánstratégiai szemléletmód érvényesítése a változásmentesben, a stratégiai akciók megvalósításában, az átalakító vezetőkben és alkalmazottakban.

A kutatás előkészítése, vizsgálati célterületek meghatározása

a) Belső munkamegosztás

- Miskolci Egyetem:
 - a kutatás irányítása
 - az interjúkészítés megszervezése, irányítása
 - tanulmánykészítés
 - work shopok szervezése
- Megyei Munkaügyi Központ:
 - saját adatbázisuk és a statisztikai adatok rendszerezése
 - tanulmánykészítés
- Regiteszt Kft:
 - a kérdőíves adatgyűjtés megszervezése és lebonyolítása
 - kérdezőbiztosok felkészítése
 - primer és szekunder adatok statisztikai feldolgozása

- CONSULTING Egyéni Cég:
 - adatbázis kialakítása és tanulmánykészítés
 - kistérségi szövetségek anyagainak rendszerezése

b) Átvilágítási célterületek, módszerek

1. Gazdasági társaságok:

⇒ Az 50 főnél többet foglalkoztató vállalkozások humánpolitikai tevékenységéről kérdőíves információgyűjtés és adatbázis kialakítás.

Ezen adatok és más eddig elkészült stratégiai felmérések alapján kb. tíz-húsz kulcsvállalat kiválasztása, amelynél személyes interjúval és csoportos megbeszélésekkel bővítettük ki a kérdőívvel szerzett információkat.

Mintanagyság: teljes körű adatfelvétel.

⇒ Az 50 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató vállalkozásoknál a változások igen dinamikus képet mutatnak (megszűnés, átszerveződés). A próbakérdés során arra a következtetésre jutottunk, hogy az ott folyó humánstratégiai tevékenység igen alacsony színvonalú, ezért a kérdőíves adatgyűjtés értékelhető információkat nem tartalmazott. Ezen vállalatok humánpolitikai képviselői részére személyes interjúkat és további műhelybeszélgetéseket (work shopokat) szerveztünk, s ezek alapján kerültek be véleményeik a vizsgálati összefoglalóba.

Mintanagyság: részleges adatfelvétel.

2. Önkormányzatok:

⇒ A községek polgármestereit „tájékoztató és hozzászólás“ című nyitott kérdőívvel kerestük meg, amelyben kértük, adják meg a település fontosabb adatait, értékeit, adottságait, kitörési pontjait, fejlődési lehetőségeit.

Mintanagyság: teljes körű adatfelvétel.

⇒ A városok polgármestereit kérdőívvel kerestük meg, amelyben kértük, adják meg a település értékeit, adottságait, kitörési pontjait, fejlődési lehetőségeit.

Mintanagyság: teljes körű adatfelvétel.

3. Vállalkozásfejlesztési központok:

„Tájékoztató és hozzászólás“ címmel nyitott kérdőívet küldtünk számukra, amelyben információt kértünk a kistérségi adottságokról, fejlesztési lehetőségekről.

Mintanagyság: teljes körű adatfelvétel.

4. Településszövetségek:

„Tájékoztató és hozzászólás“ címmel nyitott

kérdőívet küldtünk számukra, amelyben információkat kértünk a kistérségi adottságokról, fejlesztési lehetőségekről.

Mintanagyság: teljes körű adatfelvétel.

5. *Megyei érdekvédelmi szövetségek, kamarák:*

Levélben tájékoztattuk vezetőiket a kutatás elindításáról, majd személyesen kerestük fel őket, hogy a projektum megvalósításához kapcsolódó tapasztalataikat, véleményeiket elmondják.

Mintanagyság: teljes körű adatfelvétel.

6. *Megyei Munkaügyi Központ:*

A regisztrált munkanélküliekről rendelkezésre álló adatok feldolgozása és elemzése. A megyei társadalmi-gazdasági környezet vizsgálata. A régió humán erőforrás potenciáljára vonatkozó javaslatok és következtetések összefoglalása.

7. *Pályakezdés előtt álló műszaki és közgazdász egyetemi hallgatók:*

A vizsgálat kapcsolódott a kilencvenes évek elején a magasan kvalifikált borsodi emberi erőforrás potenciál munkaerőpiaci helyzetéről készített elemzéshez. Képet kaptunk arról, hogy a kilencvenes évek második felében a pályakezdő borsodi reálértelmiség mennyire tartja vonzónak Borsod megyét.

Mintanagyság: részleges adatfelvétel.

8. *Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, illetve országos nagy és kis vállalatok humán erőforrás tevékenységének vizsgálata és összehasonlító elemzése:*

Az elemzések eredményeit mérnök-közgazdász és közgazdász hallgatók esettanulmányokban foglalták össze.

Mintanagyság: részleges adatfelvétel.

Vizsgálati cél és elemzési módszerek

A régió humán erőforrás rendszerének vizsgálatánál is arra a végkövetkeztetésre juthatunk, hogy a régió humán erőforrásának teljesítményét befolyásoló tényezők a gyakorlatban eléggé összefonódnak, s a különböző tényezőcsoportok olyan többváltozós sztochasztikus rendszert alkotnak, amelyben a változók nemcsak a humán erőforrás teljesítményével, hanem egymással is szoros kapcsolatban állnak. Ezért az eltérő tényezők különválasztott elemzése módszertani szempontból is igen nehéz, ti. hosszú és folyamatos elemző értékelő munkát igényel egy-egy té-

nyező vizsgálata esetében is (különböző szám-bavételi, számszerűsítési nehézségek, a vizsgált tényező hatásából a többi tényező torzító hatásának kiszűrése, egyes befolyásoló tényezők konstansnak vétele stb.).

A többváltozós sztochasztikus kapcsolatok vizsgálatára is alkalmas matematikai-statisztikai módszerek felhasználásával viszont lehetőség van arra, hogy mélyebb ismereteket szerezzünk a humán erőforrásból származó teljesítmények és befolyásoló tényezők közötti többváltozós sztochasztikus kapcsolat irányáról, erősségéről, a szignifikáns tényezők súlyáról.

A vizsgálatoknak alapvetően két csoportja ismert:

a) *Egyszerűbb kapcsolatok kimutatása* nagyminták kialakításával és egyszerűbb statisztikai elemzési eszközök felhasználásával. Ezek a kutatási módszerek a humán erőforrás teljesítménye és egy-egy befolyásoló tényező közötti összefüggés mértékét vizsgálják, de nem tudják a többi tényező torzító hatását kiszűrni.

b) *Bonyolultabb, többváltozós kölcsönhatások és általánosabb érvényű összefüggések megállapítása* matematikai-statisztikai módszerek felhasználásával. Ezek a vizsgálati módszerek több torzító tényező hatásának kiszűrése is alkalmasak, így felhasználásukkal mélyebb ismereteket szerezhethetünk a humán erőforrás teljesítménye és a befolyásoló tényezők közötti többváltozós sztochasztikus kapcsolatokról.

Az ilyen típusú vizsgálatokkal foglalkozó kutatók szerint a kutatások első fázisában az egyszerűbb kapcsolatok kimutatása a kézenfekvő, a bonyolultabb matematikai-statisztikai számítások elvégzése – a kiinduló teljesítményadatok megalapozatlansága és megbízhatatlansága miatt – nem látszik célravezetőnek.

A szokásos korreláció- és regresszió-analízis két- és többtényezős módszerei sem igen vezetnek eredményre, mert a tényezők között többszörös korreláció van, s így a számítási eredmények nem értelmezhetők egyértelmű megbízhatósággal.

Ilyen számításoktól csak akkor várható használható eredmény, ha sikerül a humán teljesítmények azonos értékelési szempontok szerinti összehasonlításának problémáját megoldani.

A kutatási feladat tárgyának részletesebb lehatárolása mellett ez utóbbiak végeredményben a vizsgálat célját és a racionálisan alkalmazható elemzési módszert is kijelölik.

A kutatási feladat főbb célkitűzései:

a) Empirikus adatbázis kialakítása és olyan ponderábilis teljesítménytényező csoport kiválasztása, amely alkalmas interdiszciplináris hatások kimutatására.

b) Empirikus adatbázis felhasználásával bemutatni a különböző emberi erőforrás tényezők közötti egyszerűbb kapcsolatokat, illetve bonyolultabb többváltozós kölcsönhatásokat és általánosítható összefüggéseket.

c) A humán erőforrás teljesítményt befolyásoló tényezők hatásáról alkotott elméleti hipotézisek verifikálása, kísérlet újabb következtetések levonására.

d) A teljesítménytényezők olyan csoportjainak (faktorainak) meghatározása, amelyek módszertani szempontból egymástól viszonylag függetlenek, de amelyekben belül az egyes tényezők nemcsak a teljesítmények relatív színvonalával, hanem egymással is szoros kapcsolatban állnak.

e) Az emberi teljesítménytartalékok főbb mobilizálása lehetőségeinek feltárása és csoportosítása, a vizsgálati eredmények gyakorlati alkalmazási lehetőségeink összefoglalása.

Az alkalmazott vizsgáló-elemző módszer: egyszerűbb kapcsolatok kimutatása nagyminták kialakításával és egyszerűbb statisztikai elemzési eszközök felhasználásával

Humánstratégia és válságkezelés

A stratégia fogalmát sokféle értelmezésben találhatjuk meg a vonatkozó szakirodalmakban.

Napjainkban, ha azt szeretnénk, hogy egy régió sikeres legyen, rugalmasan kell alkalmazkodnia a folyamatosan módosuló piaci környezethez, és ezekre a változásokra a lehető leg hatékonyabban kell reagálnia. A piaci pozíciók kivívása és megtartása tehát komoly küzdelmet jelent. A régió stratégiája olyan döntési rendszert határoz meg, amely

- egyrészt megjelöli a régió értékeit, küldetését, céljait, működési körét,
- másrészt magában foglalja a célok eléréséhez szükséges regionális gazdaságpolitikát, üzleti terveket, programokat és hatékony erőforrás allokációkat.

A stratégiai tervezés folyamatos tevékenység, amely mindig hosszabb távot fog át. A hosszabb táv tényleges paramétereit a Borsod-Abaúj-Zemplén megye által kitűzött célok elérhetősége és a tevékenységek jellege határozza meg.

A stratégiai tervezés célja a régiónak és vállalkozásainak nyerő helyzetbe hozása. Mivel a környezet, amelyben a régió és vállalkozásai működnek állandóan változik, a stratégia feladata azon változások időbeli beindítása, amelyekkel a tartós siker esélye növelhető.

A stratégia tervezése a megye gazdasági és politikai vezetésének feladata, amely az egész megyére kiterjed, és megvalósítása a kitűzött jövőkép felé irányítja Borsod-Abaúj-Zemplén megyét.

Jövőkép, küldetés és filozófia

A jövőkép, ezen belül a küldetés és az értékek meghatározása stratégiai jelentőségű. A stratégia formálásnak ezen elemei adnak ugyanis fejlődési irányokat a régiónak az elkövetkezendő öt-tíz évre és teremtenek kapcsolatot a megye lakosai, munkavállalói és a jövőbeli célok között.

➔ A *jövőkép* (Vision) olyan jövőbeli állapot, amelynek elérését a régió mindennél fontosabbnak tartja. Olyan stratégiai fontosságú eszköz, amely összeköti a régió munkaerő-állományát és lakosságát, s amely lehetővé teszi a régióval, a szűkebb környezettel való azonosulást, a motivációs klíma kialakulását, és erősíti az elkötelezettséget a stratégiai célok iránt.

A világos megfogalmazás fontos, hiszen csak így informálódhatnak a stratégia lényegéről a vezetők, az intézmények és alkalmazottaik, önkormányzatok, gazdasági társaságok, érdekvédelmi szervezetek, kamarák, oktatási intézmények. A jövőkép tartalmának motiválónak kell lennie, így teszi lehetővé a jövőbeli célokkal való azonosulást, erősíti az elkötelezettséget az elvárt eredmények érdekében. Az emberek úgy érzik, lehetőségeik vannak, munkájuk fontos és eredményeket érhetnek el.

A jövőkép önmagában még nem elegendő. Fontos annak széles körű elterjesztése és ismertetése, valamint a jövőkép iránti elkötelezettség megszerzése.

A jövőkép meghatározásával mindenki számára tisztán átláthatóvá válik, hogy az elkövetkezendő években Borsod-Abaúj-Zemplén megye és kistérségei, városai, vállalatok és gazdasági társaságai milyen irányban fejlődnek, s a lakosság, illetve a régióban élő kulcsemberek önálló innovatív ötleteinek kidolgozása és megvalósítása segíti-e a régió fejlődését. Az egyéneken, csoportokon, vezetőkön és a lakosság különböző rétegeiben kialakul egy olyan belső normatív

mérce, egy olyan értékrend, amelynek alapján el tudják dönteni:

- a lehetőségek keresése közben milyen ötletek reálisak és milyen fejlesztési lépések helyesek,
- milyen munkatársi, vezetői, szervezeti és lakossági magatartásformák segítik a jövőkép elérését.

Összefoglalva: a jövőkép négy alapvető feladat megoldásával van szoros kapcsolatban:

- a jövőkép kereteinek meghatározása és kialakítása,
- a határozott és széles körű megismertetés és megismerés,
- a motiválás, illetve a jövőkép iránti tartós elkötelezettség elérése,
- a jövőkép által kijelölt „sarokpontok“ és az emberek cselekedeteinek az összehangolása.

➔ A *küldetés* (Mission) a jövőkép egyik elemeként Borsod-Abaúj-Zemplén megye intézményeinek, vállalatainak önkormányzatainak jövőbeni tevékenységeit foglalja össze.

Megmutatja, hogy

- a régió a stratégiai időhorizont végén milyen területeken kíván működni,
- milyen régióvá kívánunk alakulni, illetve átfórmálódni, és mi az a tevékenységi kör, amelyet le akarunk építeni, amellyel biztosan nem akarunk foglalkozni.

A humánstratégián belül a küldetés határozza meg, hogy milyen szakmai strukturákat kell biztosan leépíteni, illetve megmutatja azt, hogy a stratégiai jövőképnek megfelelően milyen szakmai felkészültségre és kompetenciákra lesz szükség a stratégiai időhorizont végén.

➔ A *filozófia* (Guiding Philosophy) a jövőkép másik elemeként azokra a régióbeli értékekre és hitekre vonatkozó megállapításokat foglalja össze, amelyek az emberek viselkedését és gondolkodását irányítják, illetve amelyek a vezetők, a szervezetek és egyének magatartását meghatározzák.

A humánstratégia egyik fontos feladata a régió és intézményeinek pontos és átlátható meghatározása. Ez adja meg azokat a regionális értékeket, egyéni és csoport magatartásnormákat, illetve a teljesítménnyel kapcsolatos követelményeket és elvárásokat, amelyek a stratégiai időhorizont végén a jövőképből adódó céloknak megfelelően fogják befolyásolni a régióban a dolgozók, csoportok, szervezetek, intézmények

munkáját és magatartását, illetve a lakosság véleményét, viselkedését és problémaközelítését.

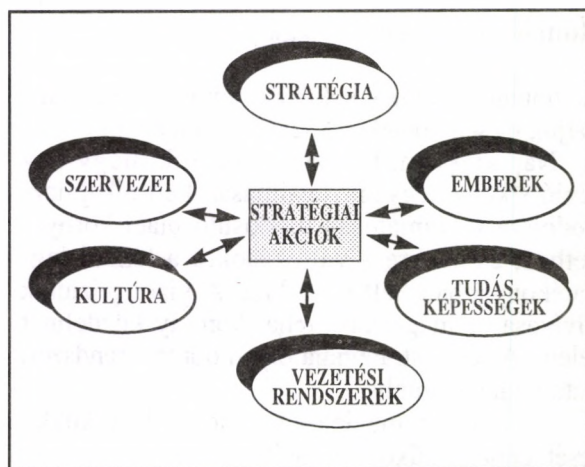
Néhány példa alapvető értékekre és hitekre: az egyén tisztelete, a folyamatos tanulási lehetőség biztosítása, teljesítménykövetelmények egyértelmű és korrekt megadása, a munkatársi erőfeszítések értékelése, kiemelkedő teljesítmények elvárása és elismerése, empátia, csapatszellem, elkötelezettség a régió céljai iránt, lokálpatriotizmus, büszkeség a régió értékeire és erősségeire.

Összefoglalva: a jövőkép részeként a filozófiájának a meghatározásával kell megadni:

- azokat az értékeket és egyéni/csoport magatartásnormákat, valamint
- azokat a teljesítménnyel kapcsolatos elvárásokat, amelyek a jövőképből adódó stratégiai céloknak megfelelően befolyásolják a lakosság munkáját és magatartását.

A humánstratégia helye a regionális stratégiában

A legjobb stratégia is csak annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle. A megvalósítás a stratégiai akciókon keresztül zajlik. A megvalósítás hatékonysága alapvetően a különböző összetevők minőségén, működésük összhangján és az emberek közreműködésén múlik.



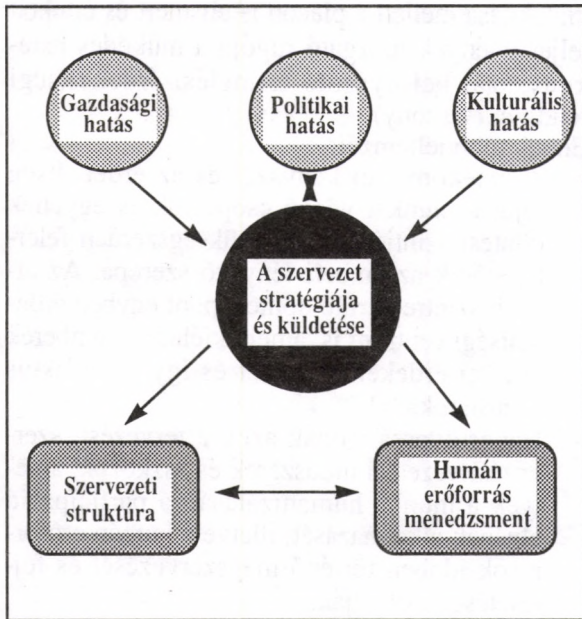
A szervezeteket általában négy fő komponenssel szokták jellemezni:

- ⇒ a munka, amit végeznek,
- ⇒ az emberek, akik végzik,
- ⇒ a formális szervezeti rendszerek (szervezeti felépítés jellemzői, tervezési és döntési rendszerek stb.),

⇒ informális szervezeti jellemzők: értékrend, stílus, hitek, véleményalkotási módok, vagyis a szervezeti kultúra.

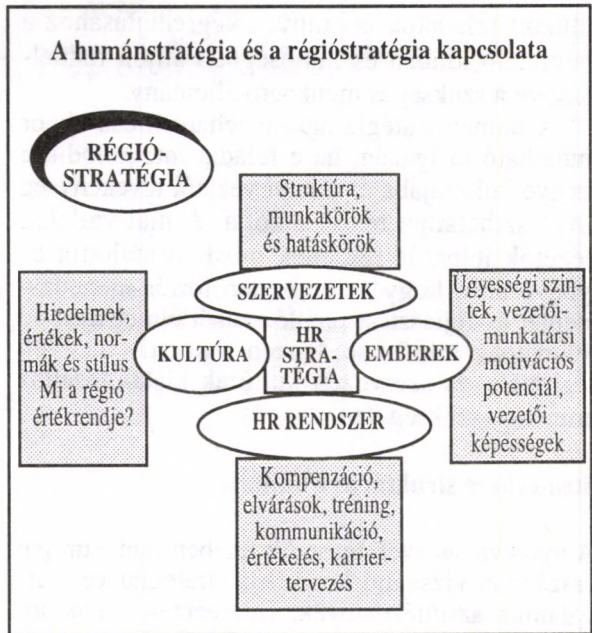
Megállapíthatjuk még, hogy a szervezet irányítása három pillérré épül:

- a szervezet küldetése és stratégiája,
- a szervezeti struktúra,
- a humán erőforrás menedzsment, amely intézkedéseit összehangolja a szervezet stratégiájával és figyelembe veszi a szervezeti struktúrát, illetve a külső társadalmi, gazdasági hatásokat



A stratégiai vezetést befolyásoló tényezők

A sikert meghatározó tényezők között napjainkban tehát a humán oldal jelentősége erőteljessé vált. Az egyes komponensek egyben tágabb értelemben vett erőforrások is, azonban a teljes erőforráskört nem foglalják magukban. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján elfogadottá vált az is, hogy a stratégiai célok megvalósításában domináns szerepet játszanak a humán erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó komponensek, s az emberi tényezőt egyre inkább kulcs erőforrásként kezelik. Így a régióstratégia kialakításakor fontos, hogy a humánstratégiát beépítsük az üzleti stratégiába. Az üzleti stratégia követelményeinek megfelelően össze kell hangolni a szervezeti formát, a szervezeti kultúrát, az emberi erőforrásokat és a humán erőforrás menedzsment rendszerét a hosszú távú célkitűzések elérése érdekében.



A régió stratégiájának kialakításakor a megyei szervezetek vezetőinek három fő kérdésre kell keresniük a választ.

1. Hol vagyunk most és hová akarunk eljutni?
2. Milyen és mely célokat akarunk hosszabb távon elérni?
3. Hogyan tudjuk és akarjuk céljainkat elérni?

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a stratégiai vezetés egyik legfontosabb eszköze az ember. Ez abból következik, hogy a stratégiai célokat az ő közreműködésükkel kell elérni. A stratégiai vezetésnek ehhez van szüksége a regionális üzleti stratégiákat kiegészítő és azzal összhangban álló humánstratégiára.

A humánstratégiában két feladatnak kell megjelennie:

1. A BAZ megye stratégiai céljai eléréséhez szükséges munkafeltételek kialakítása és az emberi erőforrás biztosítása. Például a munkavállalók kiválasztása és képzése, a bérezési és ösztönzési rendszer kialakítása, az emberek képességeinek és készségeinek fejlesztése.
2. A megye humán erőforrás potenciáljának meghatározása, meglévő erősségeinek kihasználása és a régió stratégiai jövőképeinek megfelelő fejlesztése. Különösen fontos a lakosság munkaerőpiaci mobilitásának megőrzése és biztosítása, mert ez a jövőbeni alkalmazásuk alapfeltétele.

A humánstratégia valódi szerepe tehát a stratégia által igényelt munkaerő struktúrájának összehangolt biztosítása. Fontos még, hogy a

kitűzött feladatok célirányos végrehajtásához a megfelelő időben és minőségben álljon rendelkezésre a szükséges munkaerő állomány.

A humánstratégia hatásmechanizmusa akkor mutatható ki igazán, ha e feladat integrálódik a megye kultúrájába és a napi vezetői tevékenység elválaszthatatlan részét alkotja. A mai vállalati vezetők jelentős részének most formálódik az igénye arra, hogy az emberierőforrás-menedzsmentet és fejlesztést önálló szakértelmet igénylő feladatnak minősítse, hiszen a pozitív megyei, regionális és szervezeti kultúrák kialakításához erre nagy szükség van.

Stratégia → struktúra → kultúra

A nyolcvanas évek második felében több európai országban vizsgálni kezdték a stratégiai vezetés, valamint az intézmények, szervezetek humánpotenciálja közötti kapcsolatot. Erre a kapcsolatra építve alakult ki a stratégiai humán erőforrás menedzsment.

A gyakorlati alkalmazásokhoz kapcsolódó kutatásokból három olyan felismerést emelünk ki, amely a régió humán stratégiájának „alappilléreit” jelenti.

a) Az összhang követelménye

Az egyik fontos felismerés a piaci-üzleti környezethez és körülményekhez kapcsolódik. Elfogadottá válik, hogy a

STRATÉGIA → STRUKTÚRA → KULTÚRA összhangkövetelményének érvényesítése nélkül nincs hatékony vállalati, üzleti teljesítmény.

Markáns piaci-üzleti változást, válságot vagy krízis helyzetet csak új regionális stratégiával lehet „kezelni”, a stratégia változása pedig a legtöbb esetben a gazdasági szerkezet módosítását, fejlesztését, új dinamikus szervezeti formák bevezetését és új irányítási, vezetési módszerek alkalmazását vonja maga után. Az eddigi tapasztalatok viszont azt is mutatják, hogy gazdasági szerkezetátalakítás, az új dinamikus szervezeti struktúrák hatékony működtetése csak a régió munka- és termelési, illetve szervezeti és vezetési kultúrájának fejlesztésével biztosítható. Mivel az összefüggés középpontjában az **EMBER** áll, a megfelelő humán erőforrás fejlesztés itt is szükség-szerű igény. Egyre világosabbá válik az egész világon, hogy nemcsak „mélyművelésű” specialista szakemberekre, hanem univerzális, több szakmás, folyamatosan továbbképzett munkaerőre is szükség van, mert a gyorsan változó piaci igényeknek megfelelő rugalmas munkaerő-átcsopor-

tosításra, új vállalati-vállalkozási magatartásforma kialakítására csak így van lehetőség.

A folyamatos emberierőforrás-fejlesztés szükség-szerű igénye mellett tehát ki kell alakítani azt a humán stratégiát, amely megmutatja: a vállalat stratégiai céljainak, jövőképeinek és küldetésének megfelelően öt-tíz éven belül milyen irányban kell fejleszteni a munkaerőt.

b) Az érdekeltségi rendszer

A másik fontos felismerés, hogy egy régióban a korszerű innovatív termék, a csúcstechnológia és a rugalmas termelési és szolgáltatási rendszerek kialakítása mellett a piacon is elismert és értékelt teljesítmények mozgató rugója a működés hatékonyságát befolyásoló termelési-érdekeltségi rendszer (viszony).

Ennek főbb jellemzői:

- A hatékonysági kényszer és az érdekeltség lejut a munkát végző csoportok és egyének döntési szintjére, s így szükség-szerűen felértékelődik az emberi tényező szerepe. Az alsóbb szintre kerülő döntési pont egyben érdekeltségi centrum is, amely kielezi az emberek közötti érdekellentéteket és így konfliktus centrumokat alakít ki.
- Hangsúlyossá válnak azok a tervezési, szervezési-vezetési módszerek és eszközök, amelyek a munka humanizálását, a participáció elvének alkalmazását, illetve a humán erőforrások időben történő megszerzését és fejlesztését szolgálják.

Az előbbiekből következően a humánstratégiai vezetésnek a feladata az, hogy a munka- és érdekeltségi rendszert megváltoztassa, s ennek megfelelően a régió működési és irányítási kultúráját is módosítsa.

c) Folyamatos összehangolódás

Végül elfogadottá vált az is, hogy egy régióban a tartós vállalkozási-üzleti teljesítmény „mozgató rugója” a

STRATÉGIA → STRUKTÚRA → KULTÚRA

folyamatos összhangja vagy összehangolása.

Felértékelődik tehát a régió stratégiájával, az átalakított gazdasági szerkezettel, a régióban kialakított dinamikus szervezeti struktúrával összehangolt vállalkozási és üzleti kultúra kialakításának igénye. Szinte mindegyik komolyabb regionális vállalkozásnál hangsúlyossá válik a humánstratégiai szemléletmód, a humánstratégiai irányító szervezet kialakítása, működtetése. Szerepet kap a stratégiai humán erőforrás-tervezés és -fejlesztés, a szervezeti-működési kultúra

fejlesztése, a folyamatos szakmai továbbképzés és menedzserképzés, a jövő-képnek megfelelő szakmai kompetencia kialakítása, a pozitív jövőkép elérését segítő „pszichikus és szociális klíma“ feltételeinek a megteremtése.

Az előbbiekből is következően határozott véleményünk az, hogy a régió humánstratégiai irányító szervezetének szoros kapcsolatban kell együttműködnie

- a régió vállalászási és vállalkozásfejlesztési, illetve
- a piacépítő, üzleti-marketing és Public Relations részlegekkel, mert csak így biztosítható, hogy az üzleti-piaci információk közvetlenül beépüljenek a régió vállalatai, gazdasági társaságai, intézményei szellemi vagyonának (értékének) folyamatos fejlesztési stratégiájába.

Összefoglaló megállapítások és következtetések

Az elvégzett helyzetvizsgálat és elemzés, valamint a témával kapcsolatban szervezett térségi műhelyviták eredményei és több éves szakmai tevékenységünk tapasztalatai alapján a humánstratégia megalapozása szempontjából az alábbi összegző megállapításokat ítéjük fontosnak:

- A megye humánerőforrás-potenciálja – a népesség, az aktív keresők, valamint az ifjúsági munkaerőforrás összetétele, iskolázottsága és szakképzettségi színvonala szempontjából – összességében hasonló minőségi jellemzőket mutat, mint a főváros nélkül számított országos átlag.
- A megye számára hátrányosnak minősített eltérés elsősorban abból adódik, hogy megyén belül igen jelentősek a gazdaság fejlettségében és a humán erőforrás állomány minőségi összetételében meglévő területi különbségek, számottevő a gazdasági és társadalmi szempontból elmaradott térségek aránya, korszerűtlen a munkahelyi struktúra, kiemelkedően magas a munkanélküliség, viszonylag nagy arányú a társadalom perifériájára került, hátrányos helyzetű népesség.
- A humánerőforrás-potenciál minőségi jellemzői a miskolci, a kazincbarcikai, a tiszaujvárosi és a mezőkövesdi kistérségben, valamint a zempléni városokban és szűk körzetükben a legkedvezőbbek, míg az edelényi, az encsi, a szikszói körzetben és a Bodrogközben az alacsony iskolázottság, az elöregedés és a gyenge megúj-

lási képesség a jellemző. Ez utóbbi térségekből eláramlott az értelmiségiek és a szakképzett fiatalok nagy része, hiányzik a dinamizáló és szervező erő, megbomlott a humánerőforrás-potenciál belső egyensúlya és egészséges reprodukációs képessége.

- Kedvezőtlen örökségként a megyében merev nehézipari szerkezet alakult ki, amellyel viszonylag korszerűtlen munkahelyi struktúra párosult. A vegyipar kivételével a meghatározó nehézipari ágazatokban (kohászat, bányászat, gépgyártás) a korszerűsítő fejlesztések elmaradtak, így a technikai színvonal alacsony. Az elavult termelőberendezéseken hosszú időn keresztül végzett nehéz fizikai munka nem igazán igényelte, sőt korlátozta az ott foglalkoztatottak szakmai fejlődését és a változásokra való alkalmazkodó képességének a kialakulását, de a vezetői és műszaki állomány sem tudott szembenézni komolyabb szakmai kihívásokkal.
- A nehézipari jellegű nagyvállalati struktúra felbomlása, illetve átalakulása, a válságágazatok kilencvenes években drasztikus visszafejlesztése, valamint a mezőgazdaság tulajdonosi szerkezetének megváltozása és foglalkoztató képességének csökkenése komoly társadalmi feszültségeket okozott a megyében, és az érintett lakosság széles körében alkalmazkodási válságot idézett elő.
- A megye gazdaságának átalakulása még nem fejeződött be. Az eddigiekben szinte kizárólagosan a leépítési tendenciák domináltak, a gazdaság szervezeti és tulajdonosi korszerűsítése jelentősen előrehaladt, de a progresszív új ágazatok, tevékenységek térhódítása, a technikai modernizáció még nem, vagy csak szűk körben vált jellemzővé.
- A gazdasági szerkezet korszerűsödését elsősorban a szolgáltató ágazatokban foglalkoztatottak aránynövekedése jelképezi. Az ipar és az agrárgazdaság megújulását, modernizációját, foglalkoztató képességének erősítését – a kedvezőtlen piaci viszonyok és földrajzi elhelyezkedés, valamint a tőkehiány mellett – sok esetben a távlatokban való gondolkodás és a stratégiai szemlélet hiánya, a helyi kezdeményezőkézség alacsony szintje, a kínáló piaci, támogatási és egyéb lehetőségek kihasználására való felkészületlenség is nehezíti.
- A megye egyik legsúlyosabb problémája a foglalkoztatási lehetőségek erőteljes beszűkülése,

a nagy arányú és tartós munkanélküliség, ami a humán erőforrás-állomány jelentős részének kihasználatlanságához és bizonyos mértékű minőségi romlásához vezet.

A munkanélküliség eddigi kezelésének formái - az átmeneti jellegű feszültségenyhítés mellett - nem segítették elő megfelelően e heterogén összetételű réteg jelentős részének minőségi fejlesztését és a társadalmi munkamegosztásba való újbóli visszakerülését.

- A humán erőforrásnak a változásokra és a megváltozott körülményekre való céltudatos felkészítése, az erősségek és gyengeségek számbavétele, megfelelő képzési programok beindítása vállalati szinten kevés helyen vált jellemzővé. A vezetők jelentős része még nem érzékeli kellően az emberi erőforrás minőségi fejlesztésének és megfelelő motiválásának kiemelkedő jelentőségét.

Az elmúlt években a gazdálkodó szervezetek többségénél a szervezeti átalakulásokkal és a lépítésekkel párhuzamosan csökkent az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás tervszerűsége, a vállalatvezetők és személyügyi szakemberek humán tevékenységének középpontjába a lét-számleépítések menedzselése került.

- A jelentősebb létszámcsökkenésre kényszerülő szervezeteknél fokozódtak a szervezeten belüli feszültségek és konfliktusok, gyengült a szervezeti kohézió. A létszámleépítések folyamatában - különösen a külföldi tulajdonosú szervezeteknél - gyakran okozott problémát a dolgozók nem megfelelő időben és módon történő tájékoztatása, és a humánus bánásmód hiányát is sokan szóvá tették.

- A kilencvenes évtizedben jelentős polarizálódás következett be az emberek életfeltételeiben, és anyagi-jövedelmi helyzetében. A korábbi vállalatvezetők egy része, és a megfelelő kapcsolatokkal, alaptőkével, vállalkozói készségekkel rendelkező személyek viszonylag szűk rétege látványosan meggazdagodott, miközben a középrétegek életszínvonalja folyamatosan romlott, a hátrányos helyzetbe került emberek közül pedig sokan elszegényedtek, eladósodtak, megélhetési feltételeikben a létminimum szint alá kerültek.

- A munkahelyüket elveszítő személyek közül sokan a vállalkozásokban keresték a kiutat, amely azonban a tőkehiány, valamint a megfelelő vállalkozói, piaci és gazdasági ismeretek hiánya miatt gyakran éppen csak a megélhetéshez vagy ahhoz sem volt elegendő, mégis a változásokhoz

való újfajta alkalmazkodás pozitív példáját szolgáltatta. A kisvállalkozásokat segítő új intézmények és támogatási formák (pl. az RVK területi irodái által biztosított tanácsadás, vállalkozói képzések, mikrohitel) egyre fontosabb szerepet kaptak, de a szolgáltatásokat a vállalkozóknak csak kisebb része vette igénybe.

- A súlyos foglalkoztatási problémák, a létbizonytalanság és az életkörülmények romlása válsághangulatot teremtett, pesszimista életszemlélethez, önértékelési zavarokhoz és a perspektívátlanosság érzéséhez vezetett a megyében élő emberek körében, ami bizonyos esetekben a személyiség leépülési folyamatával, a családi élet válságával, deviáns magatartásformákkal is párosult. Ezek a negatív reakálási formák elsősorban azokat a személyeket jellemezték, akik hosszabb idő alatt sem tudtak elhelyezkedni. Az egészségügyi-szociális ellátó hálózat és a családsegítő szervezetek tevékenysége nem tudott lépést tartani ezeknek a problémáknak a növekedésével.

- Az emberek értékvilágában és életvitelében az elmúlt években érzékelhető változások következtek be. Gazdagodás nagyon sok esetben csak túlhajszolt életmóddal érhető el, ami gyakran egészségügyi problémákhoz, a testi és szellemi állapot, valamint az emberi kapcsolatok minőségének romlásához vezet.

- A megváltozott helyzethez való alkalmazkodási nehézségek területi, települési szinten is megjelennek, a helyi társadalmakon belüli kohézió gyengülésében, a közös célok érdekében történő összefogás hiányában is gyakran kifejeződnek.

- Tapasztalataink szerint a települések vezetői közül viszonylag kevés az olyan beállítottságú, aki a települési infrastruktúrán kívüli céloknak, a helyi közösség és kultúra fejlesztésének, a munkahelyteremtés elősegítésének, a tőkebefektetők vonzásának és megnyerésének megfelelő prioritást adna.

Általában jellemző az, hogy az elmúlt években területi (települési, kistérségi, megyei) szinten nem kapott kellő figyelmet a humán erőforrás értékeinek, „kulcsembereinek“, tehetséges, befolyásos és kreatív személyiségeinek számbavétele, számontartása, támogatásuk megnyerése és a közös cél, a település vagy kistérség fejlesztése érdekében történő összefogásuk ösztönzése.

- A tudás és a műveltség presztízse és megbecsültsége megyénkben is meglehetősen alacsony.

A magasan képzett munkaerő a munkáltatók széles körében alulértékelt. A jelenlegi anyagi és társadalmi megbecsülés mellett a közvélemény sem értékeli kellően az oktatás és kultúra fontosságát.

- A megyében és elsősorban annak fejlettebb térségeiben nagy számú tehetséges műszaki és gazdasági szakember, pedagógus, művész, tudós, vállalkozó és szakmáját mesteri fokon művelő fizikai dolgozó él. Az emberi értékek és a szellemi kapacitások ismerete, kihasználtsága, az innovációs és kisugárzó hatás intenzitása, valamint a közös célmeghatározás és összefogás mégis elégtelen. Ennek okát elsősorban érdekelt-ségi, szemléletbeli, kommunikációs, vezetési problémákban, valamint a megfelelő szervezési és koordinációs módszerek, technikák kialakulatlanságában látjuk.

- Egyéb okok mellett szemléletbeli problémákkal is összefügg az a jelenség, hogy a megye gazdálkodó szerveinek jelentős része nem törekszik eléggé céltudatosan a tehetséges fiatal diplomás szakemberek megszerzésére és megtartására, illetve a térségből történő elvándorlásuk befolyásolására.

Az állami támogatási rendszer sokféle formája között gyakorlatilag alig kap helyet és szerepet a hátrányos helyzetű térségek válságkezelését és felzárkóztatását segítő, magasan képzett szakemberek ideiglenes vagy tartós letelepedésének az ösztönzése. Véleményünk szerint ez is hozzájárul ahhoz, hogy a gazdaságfejlesztés és szerkezetátalakítás dinamizálásának feltételrendszere ma még a humán erőforrások oldaláról sem tekinthető igazán optimálisnak.

- A megye humán erőforrás-potenciáljának erősségei közé tartozik az előzőekben említett, jórészt „rejtett“, nem kellően aktivizált szellemi értékek mellett

- a jelentős létszámú, jól képzett és kapacitásaiban jelentős részben kihasználatlan műszaki értelmiség,

- a viszonylag korszerű ismeretekkel és szakképzettséggel bíró, a változó igényekhez rugalmasan alkalmazkodni képes, folyamatosan újratermelő ifjúsági munkaerőforrás,

- a magas szellemi potenciált képviselő, egyúttal fejlett és sokirányú humán erőforrás-fejlesztésre alkalmas egyetemi bázis,

- a strukturális korlátain kívül komoly értékeket is hordozó ipari és mezőgazdasági munkakultúra,

- a változásokat többé-kevésbé jól menedzselő, az utóbbi években jelentős mértékben fejlődött területfejlesztési, munkaerőpiaci, vállalkozásokat segítő és pénzügyi intézményrendszer,

- a jól kiépített és megfelelő adottságokkal rendelkező, megújulásra képes középfokú képzési intézményhálózat, valamint a gazdaság változó szükségleteihez gyorsan és rugalmasan alkalmazkodó, korszerű átképző központ.

Ezek olyan pozitív adottságok, amelyekre a gazdaságfejlesztési stratégia, illetve a munkahelyteremtési programok kidolgozásánál is célszerű és szükséges alapozni.

Felhasznált irodalom

Humán stratégia és emberi erőforrás fejlesztés. PHARE KPA (II)054) sz. kutatási projekt. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar –BAZ Megyei Fejlesztési Ügynökség. Miskolc, 1997

A személyzeti osztály. KJK. Budapest, 1997

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest, 1994

Armstrong, M.: A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page, London, 1991

Huczynski, A. – Buchanan, D.: Organizational Behavior. Prentice Hall International (UK) LTD. LONDON, 1991