Bemutatkozik a Miskolci Egyetem Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszéke

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszéke 1990. szeptember 1-én alakult. Ezt megelőzően 1987-től az Egyetem Közgazdaságtudományi Intézetében Közgazdaságtani Tanszék elnevezéssel működött. Kari szervezetfejlesztéshez kapcsolódó változás következtében a tanszék marketingszakcsoportja 1994. július 1-től önálló Marketing Tanszék-ként működik tovább, így tanszéki bemutatkozásunk a jelenlegi oktató-kutató létszámmal (két egyetemi tanár, három docens, négy adjunktus, két tanársegéd és három doktorandusz) végzett tevékenységről ad keresztmetszeti áttekintést.

Oktatási feladataink közé tartozik

- *egyrészt* a társadalmi-gazdasági környezethez kapcsolódó szakmai törzstárgyak és alternatív tantárgyak (Világgazdaságtan, Gazdaságpolitika, Környezetgazdaságtan, Szociálpolitika, Humán erőforrás gazdaságtan, Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment),
- *másrészt* a vállalkozások belső működésének emberi tényezőihez kapcsolódó szakmai tantárgyak (Humanstratégiai menedzsment, Munkaerőpiac és foglalkoztatás, Humán erőforrás fejlesztés, Munkaügyi kapcsolatok, Magatartás- és viselkedésformák, Vállalati kultúra és arculat, Személyzeti marketing)

oktatása, illetve a szakirányú képzésben az oktatásszervezéssel kapcsolatos tevékenységek.

Tanszékünk a gazdálkodási szakos közgazdász képzésben *a humán erőforrás szakirány* szakmai felelőse.

A Bánya-, Gépész-, és Kohómérnöki, valamint Bölcsészettudományi Karokon különféle alternatív tárgyak oktatásával vagyunk jelen, mint például Vállalati arculattervezés, Mérnökök a munkaerőpiacon, Környezetgazdaságtan, Public Relations.

Az elmúlt években az *oktatásfejlesztési tevékenységünket* a kar fejlesztési stratégiájához és az 1995/96. tanévben bevezetett reform tanterv további finomításához rendeltük hozzá. A tanszék oktatási profiljába tartozó témaköröknél a gyakorlatorientált kidolgozásra helyezzük a hangsúlyt. TEMPUS támogatással részt veszünk távoktatási tananyagok kidolgozásában is.

A tananyagfejlesztő diszciplináris kutatások mellett tanszékünkön *alkalmazott közgazdaságtani kutatómunka* folyik, amelyekhez jelentős segítséget nyújtanak az OTKA, PHARE, TEMPUS programok, különböző országos pályázatok, illetve vállalati megbízások. Jelentősebb kutatási témáink: gazdaságpolitika és globális világgazdasági kapcsolatok, a multinacionális vállalat és a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment, munkaerőpiac és foglalkoztatáspolitika, vállalati humán erőforrás-rendszer elemzés, vállalati arculat, kultúra, identitás, üzleti magatartásformák, környezetgazdaságtani hatásvizsgálatok, TQM és a minőségkultúra emberi tényezői.

Belföldi kapcsolatok: A tanszék életében nagy szerepet játszik az üzleti szféra képviselőivel, kamarákkal, társtanszékekkel, vállalkozásokkal kialakított kapcsolatrendszer, amelynek legfőbb megjelenési formái: tanácsadó tevékenység és szakértői megbízások teljesítése, tananyagfejlesztés, vállalati gyakorlati tapasztalatok megjelenítése az oktatásban, szakdolgozatot készítő hallgatók fogadása, szakmai gyakorlati helyek biztosítása a vállalatoknál.

Külföldi kapcsolatok: Több évre visszanyúló kapcsolataink vannak német, angol, holland, osztrák, román és szlovák intézményekkel amelyek oktatási, kutatási együttműködésben, közös szakmai rendezvények szervezésében, tanulmányutak biztosításában öltenek formát. (Montanuniversität Leoben, Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, University of Stratclyde Business School, Glasgow, TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaften, Eindhoven University of Technology, Department of Philosophy and Social Sciences, Babes-Bolyai Tudományegyetem Közgazdasági Kar, Agrárgazdasági Tanszék, Kolozsvár).

A tanszék oktatói különböző *tudományos-közéleti és szakmai szervezetekben* tevékenykednek: MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság, illetve Munkatudományi Bizottság, MAB Közgazdaságtudományi Szakbizottság, Magyar Közgazdasági Társaság, Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, Magyar Public Relations Szövetség, Environmental Management and Law Association, The Advisory Board of The International Corporate Identity Group in England.

A Vezetéstudomány Szerkesztőségének megtisztelő felkérésére most kísérletet teszünk a tanszéki kutatómunka részleges bemutatására. Ehhez azokat a kutatási részanyagokat használjuk fel, amelyeket a borsod megyei régió gazdasági szerkezetátalakításához és válságkezeléséhez kapcsolódó, a PHARE Kísérleti Program Alap által támogatott kutatási projektumból válogattunk össze.

Miskolc, 1997. június hó

Fekete Iván

FEKETE Iván

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 régiónak is, ha be akar kapcsolódni az európai vérkeringésbe, radikálisan át kell strukturálnia, korszerűsítenie 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 alkalmazkodó-képességnek 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 árakon történő előállításának képessége jelenti.

Ezért kell erőteljesen koncentrálni az elkövetkezendő három-ötéves 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 kényszerrel 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 régiónak 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 előbbieknek 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 változásmenedzsmentben, 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 próbakérdezés 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 információkat 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 tényező vizsgálata esetében is (különböző számbavételi, 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 tényezői 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 kiszűrésére is alkalmasak, így felhasználásukkal mélyebb ismereteket szerezhetünk a humán erőforrás teljesítménye és a befolyásoló tényezői 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 értékelhetők 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 amelyeken 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 leghatékonyabban 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 ismertté tétele, 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, vállalatai 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 egyénekben, csoportokban, vezetőkben 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 átformálódni, 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.

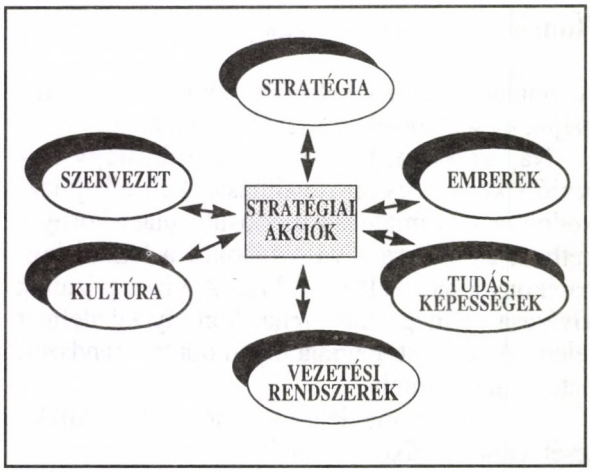
Összefoglalva: a jövőkép részeként a filozófiájának a meghatározásával kell megadni:

– 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,

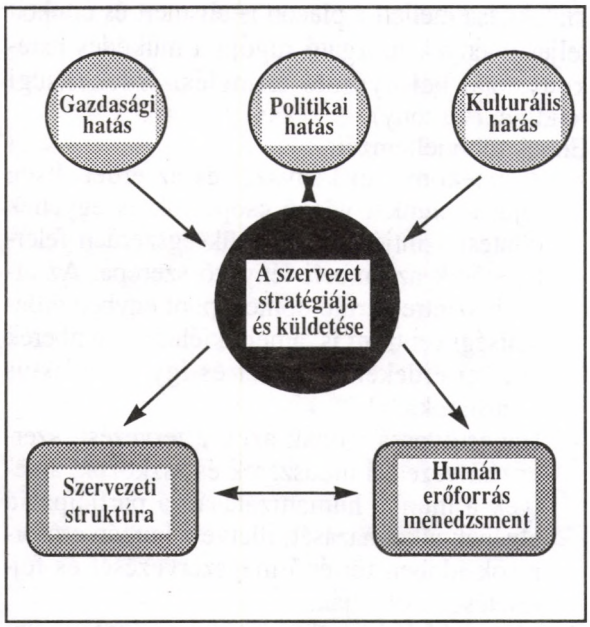
➪ az emberek, akik végzik,

➪ 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 pillérre épül:

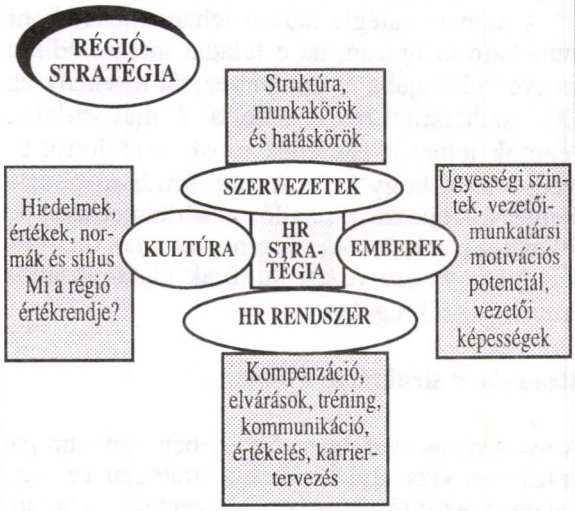
- a szervezet küldetése és stratégiája,
- a szervezeti struktúra,
- a humán erőforrás menedzsment, amely intézkedéseit összehangolja a szervezet stratégiájával és figyelembe veszi a szervezeti struktúrát, illetve a külső társadalmi, gazdasági hatásokat



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 dominánsszerepet játszanak a humán erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó komponensek, s az emberi tényezőt egyre inkább kulcs erőforrásként kezelik. Így a régiósstratégia 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 humánstratégia és a régiósstratégia kapcsolata



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 jövőképének 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 szükségszerű 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-átcsoportosításra, új vállalati-vállalkozási magatartásforma kialakítására csak így van lehetőség.

A folyamatos emberierőforrás-fejlesztés szükségszerű igénye mellett tehát ki kell alakítani azt a humán stratégiát, amely megmutatja: a vállalat stratégiai céljainak, jövőképének 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 szükségszerűen felértékelődik az emberi tényező szerepe. Az alsóbb szintre kerülő döntési pont egyben érdekeltségi centrum is, amely kiélezi 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 megszervezését 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 humánerőforrás-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 vállalkozási 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, intéményei 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 ítéljük 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 meglevő 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 tiszaújvárosi 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 megújulási 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 reprodukciós 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 évekbeni 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, tevé-kenységek 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 kezdeményezőkészség alacsony szintje, a kínálkozó 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 humánerőforrás-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 leépítésekkel párhuzamosan csökkent az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás tervszerűsége, a vállalatvezetők és személyügyi szakemberek humán tevékenységének középpontjába a létszámleépítések menedzselése került.

- A jelentősebb létszámcsökkentésre 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 életszínvonala 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, mikrohitelek) 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 perspektívátlanság 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 reagálási 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 érzékeli 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 érdekeltségi, 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 humánerőforrás-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 újratermelődő ifjúsági munkaerőforrás,

– a magas szellemi potenciált képviselő, egyúttal fejlett és sokirányú humánerőforrás-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 pénzintézeti 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

SIKORA Gizella–TÓTH Árpád

PÁLYAKEZDŐ REÁLÉRTELMISÉG AZ ÁTALAKULÓ BORSODI MUNKAERŐPIACON

Az 1993/94-ben végzett holland–magyar összehasonlító kutatás részbeni kontrollvizsgálataként 1996-ban újabb felmérés készült a pályakezdő reálértelmiség munkaerőpiaci lehetőségeiről és stratégiájáról. A tanulmány szerzői a következő négy faktort vizsgálták hangsúlyosan: foglalkozások társadalmi megítélése, a munkaerőpiacra felkészítő tanulmányok jellege és színvonala, a tevékenységi területtel és a munkafeltételekkel kapcsolatos elvárások és esélyek, a régió munkaerőpiaci helyzetének megítélése.

Az utóbbi fél évszázadban Borsod az erőltetett iparfejlesztés egyik célpontja volt, amely meghatározta a megye társadalmi, gazdasági és kulturális arculatát. A megye – gazdasági szerkezete folytán – tömeges méretekben igényelte a nagy fizikai teherbírású, alacsony kvalifikáltságú munkaerőt, amelyet a szomszédos megyék megfelelő mennyiségben „szállítottak". A helyzetet rontotta, hogy a szűkös erőforrások következtében a már működő termelési kapacitások folyamatos rekonstrukciója elmaradt, s évtizedekre konzerválódott a már-már XIX. századi munkahelyi és munkaerő-struktúra. Ez a technikai, ipari háttér nem támasztott magasabb követelményeket a munkaerővel szemben, az emberek általában azzal a szakmával és munkaerőpiaci pozícióval mentek nyugdíjba, léptek ki a munkaerőpiacról, amellyel pályakezdőként beléptek oda.

A munkaerőnek ez a megmerevedett struktúrája a nyugodt, stabil társadalmi berendezkedés illúzióját keltette, ami kedvezett a kor ideológiájának, a „munkásosztály vezető szerepének". Különös és sajátos ellentmondásként élték meg ezt a kort azok a kreatív, feltörekvő nemzedékek, kvalifikált szakmunkások és gyermekeik, akik továbbtanultak, diplomát szereztek. A társadalmi mobilitás következtében, szellemi foglalkozásúként, illetve vezető beosztásúként elveszítették mindazokat az előnyöket, juttatásokat, amelyek a fizikai dolgozókat megillették. (pl. lakáshoz jutás)

A borsodi értelmiség cselekvési szabadsága – számos itt most nem részletezett ok miatt – az országos átlagnál korlátozottabb volt, ez rányomta bélyegét a megye társadalmi, kulturális és szellemi életére. A helyzetet csak súlyosbította, hogy évtizedeken keresztül a megye vezetése általában az alacsonyabb szerepkörű települések káderei közül került ki, provinciális szemléletet hozva magával Miskolc és a régió életébe. A megye társadalmi mobilitása egyirányú volt. A kistelepülésekről, kisvárosokból Miskolcra, majd Budapestre vezetett a kiválasztottak útja. Ellenkező irányú társadalmi mobilitás nem alakult ki.

Az 1949-ben Miskolcon létesített Műszaki Egyetem, a Sopronból Miskolcra telepített karokkal együtt évtizedekig nehezen integrálódott a megyébe. Ennek egyik jele volt, hogy a vezető oktatók jelentős része megtartotta fővárosi lakását, évtizedekig vállalva az ingázó életmódot. A megye vezetése kevésbé támaszkodott az egyetemre mint az értelmiség szellemi bázisára. Csak az utóbbi években következett be változás a megye és az universitássá váló egyetem kapcsolatában.

A megyének nem csak az értelmiség-befogadó, de -megtartó képessége is gyenge volt ezekben az évtizedekben. Az egyoldalú iparfejlesztés következtében magas műszaki színvonalú ipart a megyébe nem telepítettek. Így az egyetemi, főiskolai diplomát szerzett fiatalok, valamint kvalifikált szakmunkások jelentős része elhagyta a megyét. Az utóbbi tíz évben 70 000 fő a megye

vándorlási vesztesége, ami mindenekelőtt a magasan képzett és kreatív fiatal munkaerő elvándorlásával magyarázható.

A rendszerváltást követően rendkívül kedvezőtlen helyzetbe került a megye gazdasága. A nehézipar drasztikusan leépült, az építőipar összeomlott, a kedvezőtlen adottságú mezőgazdasági üzemek széthullottak. A munkanélküliségi ráta évek óta lényegesen meghaladja az országos átlagot, különösen magas a tartós munkanélküliek aránya.

Napjainkra Borsod történetileg kialakult társadalmi-gazdasági helyzete és a XXI. század követelményei között feszítő ellentét jött létre, amely azzal a veszéllyel járhat, hogy a régió „leszakadása" véglegessé válik. A megye jövője elsősorban attól függ, hogy mennyire tud alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez.

- **Az átalakuló munkaerőpiac**

A rendszerváltás, az EU-hoz való csatlakozás szándéka, a világgazdaságban végbemenő változások új követelményeket támasztanak a munkaerővel szemben. Mélyrehatóan érintik a munkaerőpiacot, amely az eddigiektől lényegesen eltérő értékeket, magatartásformákat, ismereteket preferál, s új követelmények elé állítja a társadalom minden rétegét.

Ma még csupán sejtjük azokat a változásokat, amelyeket a XXI. század tartogat számunkra. Számos olyan terület van, ahol már most világgazdasági korszakváltás tanúi vagyunk. Többek között:

- az információrobbanás, az információtechnológia térnyerése;
- a permanens technikai-technológiai forradalom;
- a humán erőforrás megnövekedett szerepe, felértékelődése.

Az információ rohamos fejlődése alapvető változásokat idéz elő a társadalom, a gazdaság életében. Az már nyilvánvaló, hogy az információtechnológia a gazdasági élet minden színterén, a kutató, fejlesztő munkától a termék-előállításon és a piacon keresztül egészen a háztartások mindennapi működéséig gyökeres változásokat hoz.

Az információrobbanás része és elindítója a permanens technikai forradalomnak. A fejlett ipari országokban a hagyományos technológiai rendszerek napja most van leáldozóban, s kezdődik az eddigi gazdasági fejlődéstől alapvetően eltérő neo-fordista technológiai rendszerek kora.

Azok a vizsgálatok, amelyek a legfejlettebb országokban végbemenő változásokat térképezik fel, azt jelzik, hogy a századunkban kialakult és meghatározóvá vált *tömegtermelés időszaka lejárt.* A nagy szériában előállított termékek nem felelnek meg a rohamosan változó igényeknek. Ez egyrészt a tömegtermelés rugalmatlanságával, másrészt az informatika rohamos fejlődésével magyarázható. A hagyományos tömegtermelés helyett, az egyedi, testre szabott, (mass customization) a fogyasztó igényeihez igazodó termékek, szolgáltatások válnak meghatározóvá. A mennyiség helyett a minőség kerül előtérbe.

A tömegtermelés mindeddig a marketinginformációkra épített. A jövőben a vevővel kötött előzetes szerződések a meghatározóak, ugyanis mindenekelőtt a vevők igényeit és tapasztalatait szükséges figyelembe venni. A fejlett országokban egyre nagyobb szerepe van a vevővel fenntartott közvetlen kapcsolatoknak. A vevő a pénzéért nem tömegárut, hanem igényeinek megfelelő terméket, szolgáltatást vár el.

A tömegtermelés merevségeivel szemben a *rugalmas specializáció* (RS) kerül előtérbe. Az RS válasz azokra a szervezeti problémákra, amelyeket a tömegtermelés hagyományos szervezetei nem tudnak megoldani. Amíg a hagyományos tömegtermelésben a szériák növelésével lehetett csökkenteni a költségeket, addig az információtechnológia által vezérelt integrált termelési rendszerben (CIM) a *változékonyság* a költségcsökkentő tényező. A hagyományos tömegtermelés esetén igyekeztek minél komplexebb szervezeteket kiépíteni, az RS rendszerében a bonyolult termékek termelésének feladatát a rugalmas hálózatokban részekre bontják, és önálló, gyorsan alkalmazkodó egységekre ruházzák. Ezek az összeszokott, a kölcsönös bizalomra épített, ugyanakkor önálló hálózatok bármikor rugalmasan képesek igazodni a piac változó igényeihez.

A permanens technikai forradalom átalakítja a munkaszervezeteket, s új követelményeket állít a dolgozók elé. *A szükséges ismeretek már nem egy-egy szakmához, hanem inkább szakmacsoporthoz kötődnek. A „mély" szaktudás helyett a „széles" szaktudás válik meghatározóvá.* A munkakörök sokoldalúvá válnak. Előtérbe kerül a team-munka, ahol a dolgozók a munkaköröket a gyorsan változó igényekhez igazítják. Az autonóm munkacsoportok önállósága nő, mind a munkaszervezésben, mind a folyamatos műszaki,

technológiai újításokban. Mobil dolgozói csoportok jönnek létre, amelyet mindig a kereslet, a változó piaci igények határoznak meg.

A technológiai változásoknak a társadalmi, ökológiai összefüggései kerülnek előtérbe. Kardinális jellegűvé válik a kultúra, az emberek kooperációs készsége és képessége, az érdekalapú, semleges, tárgyilagos, racionális gondolkodás, a permanens tanulás, a változásokhoz történő folyamatos alkalmazkodás.

Az információtechnológia, a permanens technikai forradalom a *műszaki értelmiséget* állítja a fejlődés központjába. A humán erőforrás fejlesztése a közgazdászokra ró feladatokat. A reálértelmiség e két csoportja között rendkívül szoros, folyamatos integrált együttműködésre van szükség.

Az előttünk álló feladatok, továbbá az emberi erőforrással történő tudatos gazdálkodás tehát mindenekelőtt a reálértelmiség felkészültségétől, készségeitől, képességeitől függ. Ezért állítottuk vizsgálataink központjába a reálértelmiséget. Azokat a személyeket, akik az utóbbi évtizedben elhagyták a megyét, nem volt módunk vizsgálni, de azokról föltétlenül szükségesnek tartottunk információkat gyűjteni, akik a Miskolci Egyetemen most fejezik be tanulmányaikat.

Az 1996-1997-ben PHARE kutatás keretében végzett vizsgálatunkba a Miskolci Egyetem *ötödéves műszaki és közgazdász hallgatóit* vontuk be. A kérdőíves felmérés 108 műszaki és 102 közgazdász hallgatóra terjedt ki. Tehát kutatásunk során olyan hallgatókat kérdeztünk meg, akik éveket töltöttek el egyetemünkön, hamarosan a gyakorlatban hasznosítják elsajátított tudásukat. A kérdőíves felvételekre 1996. decemberében került sor, a számítógépes feldolgozás 1997. februárjában fejeződött be.* Jelen felmérés részben kontrollvizsgálata az 1993/94-ben végzett holland-magyar nemzetközi összehasonlító kutatásnak, amelynek során a mérnök hallgatók szakmai orientációját, munkaerőpiaci helyzetét, perspektíváit elemeztük.

Az első ízben munkaerőpiacra kilépő fiatalok munkaerőpiaci stratégiáját számos tényező befolyásolja. A kérdőíves feldolgozás során négy faktorra helyeztük a hangsúlyt, amelyek az elhelyezkedési orientációra hatást gyakorolnak. Ezek:

- a foglalkozások társadalmi megítélése, presztízse;
- a munkaerőpiacra felkészítő tanulmányok jellege és színvonala;
- tevékenységi területtel és a munkafeltételekkel kapcsolatos elvárások és esélyek;
- a régióhoz való viszony, illetve a régió munkaerőpiaci helyzetének megítélése.

A következőkben röviden ismertetjük és értékeljük a felsorolt területekkel összefüggő válaszokat, különös tekintettel a borsodi régió megújulásához szükséges szakemberigényre.

Foglalkozások társadalmi presztízse

E kérdés vizsgálatát azért tartjuk fontosnak, mert a fiatalok pályaválasztási motivációit jelentősen befolyásolja az egyes foglalkozások, szakmák társadalmi megítélése. Számos presztízskutatás következtetése, hogy a magasabb társadalmi presztízsű foglalkozások, szakmák iránt nagyobb az érdeklődés, s a teljesítményalapú szelekció révén jól képzett, kedvező adottságú fiatalok kerülnek a pályára. Ugyanakkor az alacsony presztízsű szakmák esetében működik a kontraszelekció. A *szakmák társadalmi megítélését három szinten* vizsgáltuk:

- Milyen az adott szakma presztizse általában.
- Az adott foglalkozás milyen fizetést biztosít.
- Mennyire nyújt biztos elhelyezkedési lehetőséget.

A szakmák általában vett társadalmi presztízsét a végzős műszaki és közgazdász hallgatók véleménye alapján az *1. táblázat* mutatja.

1. táblázat

A szakmák presztízse a műszaki és közgazdász hallgatók szerint

Foglalkozás	Műszakiak	Közgazdászok
Műszakiak	3,30	3,21
Orvosok	1,88	1,56
Közgazdászok	1,94	1,95
Jogászok	1,60	1,47
Pedagógusok	3,92	3,80

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = igen nagy

* A számítógépes feldolgozást Katona Olga V. éves humán erőforrás szakirányos hallgató, ma már végzett okleveles közgazdász készítette.

Mindkét célcsoport szerint a szakmák közül a jogász pályának a legmagasabb a presztízse, akiket az orvosok és a közgazdászok követnek. Viszonylag jelentős mértékben leszakadva negyedik és ötödik helyre kerültek a műszakiak és a pedagógusok. Egy korábbi presztízs vizsgálatunkhoz képest a közgazdász pálya presztízse az utóbbi két-három évben csökkent.

Problémát jelent számunkra a műszaki foglalkozás alacsony elismertsége, mivel a permanens technikai forradalom, az információtechnológia meghatározó szerepet szán a műszaki értelmiségnek. A gazdasági modernizáció megvalósíthatatlan műszaki alkotómunka nélkül. Itt még az elmúlt évtizedek kísértenek, amely inadekvát a fejlett országok gyakorlatával.

Az egyetemi hallgatók válaszaiban az utóbbi három-négy év pozitív változásai még nem tükröződnek. A mérnöki munka megítélése ugyanis változóban van. Meggyőződésünk, hogy a *mérnöki munka hazánkban is felértékelődik.* Az iparilag fejlettebb Dunántúlon már keresik a mérnököket, bár a mérnöki munkával szembeni elvárások erősen differenciálódnak. Azok a hazánkba települt nagyvállalatok, amelyek a hagyományos fordista rendszerben dolgoznak (AUDI) a meghatározott technológia pontos végrehajtásához keresnek szakembereket. A japán módszereket követő üzemek (SUZUKI) nagy önállósággal rendelkező „bedolgozókat" keresnek. A kutatómunkát is igénylők (GE-Tungsram) a magas szintű alkotómunkát helyezik előtérbe.

A szakmák munkaerőpiaci esélyeit vizsgálva két kérdésre kértünk választ. Hogyan ítélik meg az egyes szakmák anyagi elismertségét és elhelyezkedési lehetőségeit. A megkérdezettek véleményét a fizetési lehetőségekről a *2. táblázat* mutatja.

2. táblázat

A fizetések megítélése a műszaki és közgazdász hallgatók szerint

Szakmák	Műszakiak	Közgazdászok
Műszakiak	3,19	3,04
Orvosok	2,24	2,35
Közgazdászok	1,68	1,75
Jogászok	1,38	1,56
Pedagógusok	4,13	4,31

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = nagyon jó

A fizetés a társadalmi presztízs legfőbb indikátora, mivel kifejezi a szakma társadalmi elismertségét, vagy annak hiányát. Ugyanakkor a jövedelem biztosítja az egyén élet és munkafeltételeit, motivál hatékonyabb munkavégzésre vagy teljesítmény-visszatartásra. Az alacsony fizetés második gazdaságra, mellékállásra kényszerít, gátja lehet a permanens továbbtanulásnak, az alkotó munkának.

A hallgatói megítélés szerint a fizetéseknél szintén a jogászok vezetnek. Itt második helyre a közgazdászok zárkóztak fel, míg az orvosok a harmadik helyre csúsztak vissza. A műszakiak tartják a negyedik, a pedagógusok az ötödik helyüket.

A „biztos állás" azóta került hazánkban a figyelem középpontjába, amióta a *„teljes foglalkoztatás"* megszűnt, s jelentősen megnőtt a munkanélküliek száma. Az általunk vizsgált műszakiaknak és közgazdászoknak ugyan a permanens technikai forradalom időszakában nem kellene tartaniuk a munkanélküliségtől, azonban a munkaerőpiaci változások miatt a biztos állás igénye erős a fiataloknál. *(3. táblázat)*

3. táblázat

Biztos állás esélye

Szakmák	Műszakiak	Közgazdászok
Műszakiak	3,13	3,16
Orvosok	2,23	2,20
Közgazdászok	2,01	2,32
Jogászok	1,84	2,04
Pedagógusok	3,46	3,16

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = igen nagy

A végzős egyetemi hallgatók az egyes foglalkozások munkaerőpiaci helyzetét, a realizálható jövedelmet és az elhelyezkedési lehetőségeket figyelembe véve, reálisan ítélik meg. A megkérdezett célcsoportok egybehangzó véleménye szerint a legkedvezőbb a jogászok és közgazdászok munkaerőpiaci pozíciója, akiket az orvosok és a műszaki foglalkozásúak követnek. Nagyon kedvezőtlennek ítélik meg a költségvetési és önkormányzati szféra által finanszírozott pedagógusok munkaerőpiaci helyzetét.

Felkészülés a munkaerőpiacra

A borsodi régióban az utóbbi tíz-tizenöt évben radikálisan megváltoztak a munkaerőpiaci viszonyok, s ma munkaerőhiánytól a munkanélküliségig terjednek. A *munkaerőpiaci követelmények jelentősen átalakultak* a munkaerőpiacra első ízben kilépő fiatalokkal szemben. Lényeges, hogy a kor sürgető kihívására milyen válaszokat adott a felsőoktatás, s milyen képességekkel és készségekkel vértezték fel magukat a pályakezdő diplomások.

Az egyetemi tanulmányokat két szempontból mérlegelhették a megkérdezettek. Egyrészt mi jellemezte tanulmányaikat, másrészt, hogyan ítélik meg ezen jellemzőket fontosság, munkaerőpiaci felkészítés szempontjából. A tanulmányok jellemzésére olyan tényezőket választottunk ki, amelyek a permanens technológiai forradalom és a humán erőforrás felkészítése szempontjából lényegesek. *(4. táblázat)*

4. táblázat

Műszakiak és közgazdászok a tanulmányaikról

Tanulmányok	Műszakiak		Közgazdászok	
	Jellemző	Fontos	Jellemző	Fontos
Elméleti	1,88	2,44	1,82	2,64
Gyakorlatias	3,37	1,60	3,55	1,43
Kreativitást igényel	2,85	1,99	3,25	1,81
Társadalomra koncentrál	4,08	3,20	3,23	2,72
Emberre koncentrál	3,90	3,00	3,33	2,48
Gazdaságra koncentrál	3,31	2,41	2,21	1,71
Munkapiacra koncentrál	3,56	2,50	3,12	2,21

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = nagyon jellemző, ill. nagyon fontos

Szembetűnő, hogy mindkét csoport túlságosan elméletinek és kevésbé gyakorlatiasnak ítéli meg tanulmányait. Az empirikus tapasztalat nélküli válaszok csak részben megalapozottak. Először is hangsúlyozni szükséges, hogy elméleti alapok nélkül nincs gyakorlat. Továbbá, különösen a permanens technikai forradalom időszakában a gyakorlat gyorsan változik, s ezeket megfelelő elméleti alapok nélkül követni nem lehet.

Ma már az idegennyelv-ismeret a sikeres szakmai pályafutás feltétele. A hazánkba települt külföldi cégek, valamint hazai intézményeink, vállalataink keresik az idegen nyelveket, főleg angolt, németet, franciát beszélő dolgozókat. Milyen a munkaerőpiacra kilépő fiatalok nyelvi felkészültsége? Erre az *5. táblázat* ad választ.

5. táblázat

Műszaki és közgazdász hallgatók idegennyelv tudása

Nyelvismeret	Műszakiak		Közgazdászok	
	fő	%	fő	%
Felsőfokú	1	0,9	15	14,7
Középfokú	13	12,1	64	62,7
Alapfokú	94	87,0	23	22,6
Összesen	108	100,0	102	100,0

Szembetűnő, hogy milyen lényeges különbség van a pályakezdő diplomások két csoportjának nyelvi felkészültségében. A közgazdászok háromnegyed része rendelkezik közép- vagy felsőfokú nyelvvizsgával, míg a műszakiaknál ez az arány mindössze tizenhárom százalék. Az eltérő nyelvtudás szintet számos tényező magyarázza. Többek között a pályaválasztás időpontjában, 1991/92-ben meghatározó munkaerőpiaci viszonyok, amikor is a tömeges létszámleépítések, csődeljárások, felszámolások következtében jelentős volt a mérnök munkanélküliség, miközben a piacgazdaság kiépülésével intenzív közgazdász hiány mutatkozott. Többszörös túljelentkezés, szelekció az egyik oldalon, betöltetlen felvételi keretszámok, kényszerű minőségi engedmények a másik oldalon. A közgazdászok jelentős részét már nyelvvizsgával veszik fel az egyetemre, míg a műszaki karokra való bejutásnak ez nem feltétele.

A XXI. századi munkaerőpiaci követelmények az előbbiektől lényegesen *eltérő értékeket, készségeket és képességeket* igényelnek. Lényeges tehát, hogyan ítélik meg saját adottságaikat, erősségeiket, gyengeségeiket a pályakezdő diplomások. Mindkét csoport *erősségének* tartja a logikus, önálló gondolkodást, a racionális ké-

pességet, gyengeségének a magabiztosságot, a kockázatvállalást és vezetői képességet. Mintha a fiatalok nem bíznának önmagukban, holott ezek a képességek a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok, a piacgazdaság körülményei között rendkívül fontosak.

Tevékenységi terület, munkafeltételek

Talán az egyik legérdekesebb kérdés, hogy a végzős hallgatók hol szeretnének elhelyezkedni. Ez egyrészt kifejezi érdeklődésüket, elvárásaikat, s azt, hogyan ítélik meg felkészültségüket. A fiatalok munkahelyválasztása egyben a felsőoktatási intézménynek is tartós információkkal szolgál. Itt most szükséges figyelembe venni, hogy a munkahelyválasztást – a pályaválasztáshoz hasonlóan – az egyes szakterületek jelenlegi presztízse s munkaerőpiaci helyzete erősen befolyásolja. *(6. táblázat)*

6. táblázat

A választott munkahely

Tevékenységi terület	Műszakiak	Közgazdászok
Oktatási, kulturális intézmény	3,94	4,00
Ipari gazdálkodó szerv	2,12	2,51
Tanácsadó iroda	3,11	2,61
Információszolgáltatás	3,14	2,86
Saját vállalkozás	2,75	2,53
Egészségügy	4,56	4,37
Minisztérium, főhatóság	3,50	3,51
Önkormányzat, regionális intézmény	3,60	3,78
Pénzügyi intézmény	3,24	2,10
Kereskedelem, külgazdaság	2,84	2,13
Mezőgazdaság	4,03	3,88

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = nagyon szeretném

A műszakiaknál az iparvállalati munkahely került az első, a saját vállalkozás a második helyre. Ez utóbbi napjaink konjunkturális igénye. De kérdés, megvan-e a vállalkozáshoz szükséges közgazdasági alapismeret, a vállalkozási felkészültség, a társadalom- és emberismeret, a team munka képessége. A közgazdászok erősen preferálják a pénzügyi szférát, a külgazdaságot, valamint a saját vállalkozást.

Mind a műszakiak, mind a közgazdászok az utolsó helyre sorolták a mezőgazdaságot és az egészségügyet. Márpedig a rendkívüli nehézségekkel küzdő mezőgazdaság, valamint az átalakuló egészségügy nem nélkülözheti a modernizációt, a technikai korszerűsödést és a hatékony gazdálkodást, amelynek szakemberfeltételeit előbb-utóbb biztosítani szükséges.

Minden fiatal, amikor pályát választ, bizonyos célokat tűz maga elé. Ezek a célok az egyetemi évek alatt változhatnak, módosulhatnak. Jelen felmérésünk a munkával, a munkahellyel összefüggő célokat és esélyeket vizsgálta. Azt a kérdést tettük fel, hogy „milyen munkafeltételek között szeretnél dolgozni és céljaid elérésének milyenek az esélyei"? *(7. táblázat)*

A fiatalok mindkét csoportjánál jelentősen eltérnek az egyéni aspirációk, célok és elvárások, valamint a célok megvalósulásának esélyei. Legnagyobb a távolság a fizetéssel kapcsolatos elvárások és annak esélye között. Hallgatóink célkitűzései mindazonáltal nem irreálisak. Tisztességesen megfizetett biztos állást szeretnének, amely lehetővé teszi szakmai fejlődésüket, jövőjüket. Pesszimizmusukat a reálértelmiség társadalmi, gazdasági megbecsülésének hiánya motiválja.

A célokat vizsgálva a műszakiaknál az első helyre került a „jó fizetés". Alkotó munkára, szakmai fejlődésre, folyamatos továbbképzésre alacsony fizetés mellett nincs lehetőség. Második gazdaságra, mellékjövedelemre, esetenként fekete munkára kényszerített emberektől nem várható el magas szintű alkotó munka. A lét- és munkafeltételeket megteremtő fizetés és biztos állás, a kiegyensúlyozott munka feltétele. A műszakiak a második helyre a „jó emberi kapcsolatokat" helyezték, vagyis az eredményes humánpolitika egyik kifejezőjét. Ezzel szemben a „nyugodt, feszültségmentes állás", a nyolcadik helyre került. Vagyis, úgy ítélik meg, hogy a jelenlegi körülmények között ez a vágyuk nem valósulhat meg.

7. táblázat

Célok és esélyek

Munkafeltételek	Műszakiak		Közgazdászok	
	Cél	Esély	Cél	Esély
Biztosítsa szakmai fejlődésemet	1,67	2,61	1,36	2,29
Jók legyenek az emberi kapcsolatok	1,51	2,33	1,57	2,44
Karrier lehetőséget biztosítson	2,07	2,70	1,83	2,57
Biztos állásom legyen	1,61	2,97	1,90	2,72
Az állás jól fizessen	1,32	3,07	1,45	2,56
Kellemes legyen a munkakörnyezet	1,71	2,81	1,84	2,55
Nyugodt, feszültségmentes legyen az állás	2,17	3,28	2,47	3,43
Sokoldalúan képezhessem magam	2,00	2,96	1,82	2,69
Jelentős szabadidőt biztosítson	2,36	3,48	2,69	3,75
Társadalmi presztízst biztosítson	2,60	3,30	2,68	2,99

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = nagyon fontos cél, illetve igen nagy esély

A célok és esélyek kapcsolatát úgy vizsgáltuk, hogy minden olyan tényezőnél, ahol a cél és esély között az átlag eltérése egy egésznél magasabb, ott az esély lehetősége kicsi. A műszakiak a „jó fizetés" célkitűzésénél 1,32, az esélyeknél 3,07 értéket jelöltek, a különbség 1,75, tehát az esély kicsi. Hasonló a helyzet

- a biztos állással,
- a kellemes munkakörülményekkel,
- a nyugodt, feszültségmentes munkahellyel és
- a jelentős szabadidővel

kapcsolatos célok és esélyek, elvárások és lehetőségek megítélésénél.

A célokat vizsgálva közgazdászoknál a „szakmai fejlődés" került az első helyre, a „jó fizetés" a másodikra. A műszakiakhoz hasonlóan a közgazdászoknál is fontos helyet foglalnak el a „jó emberi kapcsolatok". Ugyanakkor, a műszakiakhoz hasonlóan a közgazdászoknál is nyolcadik helyre került a „nyugodt feszültségmentes állás". Vagyis a közgazdászok is úgy vélekednek, hogy nyugodt, kiegyensúlyozott munkafeltételekre a piacgazdasági átmenet jelenlegi szakaszában nem számíthatnak.

A közgazdászoknál a kedvezőbb munkaerőpiaci viszonyok következtében a célok és az esélyek közelebb kerültek egymáshoz. A célok és esélyek megítélése közötti különbség csupán a fizetéseknél jelentős.

A célok között mind a műszakiaknál, mind a közgazdászoknál az utolsó helyet foglalja el a szabadidő lehetősége. Ez nem csak a célokra, de az esélyekre is érvényes. Nem tudjuk, hogy mi motiválta ezt a választ. Valószínűleg az, hogy a főállás nem biztosítja az értelmiségi léthez szükséges jövedelmet, s a most kilépő fiatal generáció is úgy látja, hogy másodállásra, mellékfoglalkozásra lesz kényszerítve? A társadalmi presztízs igénye az utolsó helyek egyikét foglalja el. A fiatalabb nemzedékek még nem ismerték fel, hogy az a foglalkozás, szakma, amelynek nincs meg a társadalmi rangja, társadalmi elismertsége, anyagiakban is kevesebbre számíthat.

A régióhoz való viszony

A Miskolci Egyetemre az ország minden részéből érkeznek hallgatók. A vizsgálatunkba bevont személyek állandó lakhely szerinti megoszlását a *8. táblázat*ban összesítettük.

Az egyetem merítési bázisa széles, a hallgatóság kétharmada más régiókból érkezik. A megkérdezett hallgatók 20,5 százaléka miskolci, illetve velük együtt 36,7 százalék a borsodi illetőségű. A PHARE kutatás szempontjából fontos kérdés, hogyan viszonyulnak a fiatalok Borsod megyéhez, illetve Miskolchoz, milyen a megyének a diplomásokat magához vonzó és megtartó képessége. Ezért kértünk arra a kérdésre választ, hogy „milyennek látod Miskolc és Borsod jelenlegi helyzetét az ország más területeihez viszonyítva".

Kérdőívünknek ez az egyetlen pontja, amelyre hiányos válaszok érkeztek. Miskolc megítélésénél a megkérdezettek tíz százaléka, Borsod-Abaúj-Zemplén megye megítélésénél a megkérdezettek több mint harminc százaléka a helyismeret hiányában nem tudott válaszolni a részletekbe menő kérdésekre. Ez tükrözi az egyetem és város szerves kapcsolatának hiányát. A Miskolci Egyetem hallgatóinak nincsenek vagy csak hiányos ismeretei vannak Miskolcról, de különösen Borsod megyéről. Ezért a továbbiakban csak a Miskolccal kapcsolatos válaszokat mutatjuk be *(9. táblázat)*.

8. táblázat

Állandó lakóhely szerinti megoszlás, százalékban

Állandó lakóhely	fő	%
Miskolc	43	20,5
BAZ megye	34	16,2
Szabolcs-Hajdú	35	16,7
Heves-Nógrád	12	5,7
Más tiszántúli megye	32	15,2
Pest, Bács-Kiskun	11	5,2
Dunántúl	26	12,4
Budapest	15	7,1
Külföld	2	1,0
Összesen:	210	100,0

9. táblázat

Városarculati tényezők színvonala

Tényezők	Műszakiak	Közgazdászok
Kulturális élet	3,04	3,06
Szakmai közélet	2,79	3,19
Társadalmi élet	3,38	3,25
Gazdasági helyzet	4,18	4,25
Elhelyezkedési lehetőség	4,14	4,07
Természeti környezet	2,59	2,25
Tömegközlekedés	2,00	2,42
Közúti megközelíthetőség	2,48	2,78
Sport lehetőség	2,54	2,58
Lakáshelyzet	3,55	2,97
A felsőoktatás helyzete	2,88	2,93

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = magas színvonalú, illetve kedvező

Mindkét célcsoport kiemelte Miskolc természeti környezetének szépségeit, a jó tömegközlekedést és a kedvező sportolási lehetőségeket. Ugyanakkor *kedvezőtlennek ítélték meg a város munkaerőpiaci helyzetét, az elhelyezkedési lehetőségeket.* Ez nyilvánvalóan összefügg a város gazdasági helyzetével, az utóbbi években látványosan összeomló gazdasági szerkezetével. A többi tényezőt az országos átlagnak megfelelő színvonalúnak értékelték a végzős egyetemi hallgatók.

A város, a régió gazdaságának meghatározó szerepe van a helyi közélet, közérzet alakulásában, valamint abban, hogy mennyit költhet a terület „gazdája" az önkormányzat az oktatásra, kultúrára, környezetvédelemre, infrastruktúrára és nem utolsó sorban a magas munkanélküliség enyhítésére, szociálpolitikára. Ezért részletesen elemeztük a gazdasági helyzetre, az elhelyezkedési lehetőségekre adott válaszokat. Ezt az ötfokozatú skálán kapott válaszok lehetővé teszik. *(10. táblázat)*

10. táblázat

Miskolc gazdasági helyzetének megítélése

Gazdasági helyzet	Műszakiak		Közgazdászok	
	fő	%	fő	%
Nem ismeri	2	1,9	-	-
1. nagyon kedvező	-	-	-	-
2. kedvező	4	3,7	1	1,0
3. átlagos	15	13,9	10	9,8
4. kedvezőtlen	45	41,7	53	52,0
5. nagyon kedvezőtlen	42	38,9	38	37,2
Összesen	108	100,0	102	100,0

Nagyon kedvezőtlennek ítélte a város gazdasági helyzetét a fiatalok 38%-a, kedvezőtlennek 46,7 százaléka, átlagosnak 11,9 százalék. Csak néhányan vélték úgy, hogy kedvező a helyzet. Megemlítendő, hogy a műszaki hallgatók valamivel jobbnak érzik a város helyzetét, mint a közgazdászok, akik tanulmányaik során sokoldalúan foglalkoztak gazdaságpolitikai, foglalkoztatáspolitikai és strukturális kérdésekkel. *(11. táblázat)*

A város gazdasági helyzete jelentősen befolyásolja a munkaerőpiaci lehetőségeket. A pályakezdő diplomások egyharmada nagyon kedvezőtlennek, közel fele kedvezőtlennek értékeli a helyi munkerőpiaci viszonyokat. A két célcsoport közötti véleménykülönbség itt is megtalálható.

11. táblázat

Az elhelyezkedés esélye Miskolcon

Az elhelyezkedés esélye	Műszakiak		Közgazdászok	
	fő	%	fő	%
Nem ismeri	1	0,9	2	2,0
1. nagyon kedvező	-	-	-	-
2. kedvező	1	0,9	5	4,9
3. átlagos	18	16,8	16	15,7
4. kedvezőtlen	53	49,0	46	45,1
5. nagyon kedvezőtlen	35	32,4	33	32,3
Összesen	108	100,0	102	100,0

De míg a *gazdasági helyzetet a közgazdászok, a munkaerőpiaci helyzetet a műszaki végzettségűek tartják súlyosabbnak.* Ez reális helyzetismeretre vall, mivel a térségben a munkanélküliség inkább a mérnököket sújtja. A közgazdászok könnyebben el tudnak helyezkedni, elsősorban a közalkalmazotti és közszolgálati szférában, ami azonban a kereseti lehetőségeket figyelembe véve nem vonzó.

Amikor egy fiatal munkahelyet választ nem csak a jelen helyzetet, de a régió, a város közép- és hosszú távú fejlődésének a lehetőségeit is figyelembe veszi. Sőt éppen ennek alapján dönt. Ezért kérdeztük meg, hogy véleményük szerint hogyan alakul a borsodi régió – benne Miskolc - helyzete közép- és hosszabb távon. *(12. táblázat)*

A pályakezdő diplomások a város jelenlegi helyzetéhez képest (lásd *9. táblázat*) lassú javulást várnak közép- és hosszabb távon egyaránt. A térség reorganizációja megkezdődött, ami reményeink szerint a kor követelményeinek megfelelő gazdasági arculathoz fog vezetni. A gazdasági helyzet javulásával várhatóan javulnak a munkaerőpiaci lehetőségek is. A legkisebb elmozdulást a város kulturális életében és a felsőoktatás helyzetében prognosztizálnak. A két célcsoport közül a közgazdászok merészebben ítélték meg a város hosszú távú perspektíváit, különösen a vállalkozási lehetőségek javulásával és az infrastruktúra fejlesztésével összefüggésben. Hogy mennyire lesz igazuk a fiataloknak, azt csak a jövő dönti el.

12. táblázat

A borsodi régió helyzetének közép- és hosszabb távú alakulása

Tényezők	Műszakiak		Közgazdászok	
	Közép táv	Hosszú táv	Közép táv	Hosszú táv
Szakmai lehetőség	2,92	2,46	2,92	2,41
Elhelyezkedési lehetőség	3,15	2,62	3,02	2,42
Gazdasági helyzet	3,16	2,73	3,10	2,40
Vállalkozási lehetőség	3,00	2,71	2,67	2,16
Infrastruktúra	2,63	2,36	2,66	2,11
Kulturális lehetőség	2,80	2,72	2,77	2,43
Felsőoktatás helyzete	3,09	2,71	2,82	2,34

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = nagy mértékben javul

Borsod és a reálértelmiség

Egy régió társadalmi, gazdasági, kulturális helyzete jelentősen befolyásolja népességmegtartó képességét, jövője pedig nagyrészben attól függ, hogy az innovatív, alkotó ember számára megfelelő élet és munkakörülményeket tud-e biztosítani. Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy milyennek ítélhető meg a megye kvalifikált értelmiség megtartó ereje. A végzős hallgatók elhelyezkedési aspirációinak elemzése fontos tanulságokkal szolgált.

A megkérdezett 77 borsodi állandó lakóhellyel rendelkező hallgató közül 34 fő (44,2 %) szeretne a megyében maradni és állást vállalni. A megyében tanuló, de nem borsodi illetőségű 133 hallgató közül mindössze három fő jelölte meg első helyen Miskolcot, illetve a megyét. Ez utóbbiak megyéhez kötődése magánéleti motivációkkal (házasságkötés) magyarázható. Összességében a megye vesztesége 43 borsodi fiatal, nyeresége három nem borsodi pályakezdő. *A megye várható negatív vándorlási vesztesége a megkérdezettek körében 40 fő, a borsodiak 55 százaléka.*

S mi a borsodi fiatalok eláramlásának iránya? A megyéből távozni szándékozók 53,5 százaléka Budapesten, 32,6 százaléka a Dunántúlon, hét

százaléka külföldön szeretne elhelyezkedni. A maradék 6,9 százalék a Tiszántúlra, illetve Pest megyébe igyekszik. A teljes mintát figyelembe véve megállapítható, hogy a Dunántúl és Budapest nyertes, minden más általunk vizsgált régió vesztes.

A végzős hallgatók elhelyezkedési tervei nem mindig valósulnak meg. Ezért vizsgáltuk azt a kérdést is, hogy véleményük szerint *milyen esélyel* pályáznak, mennyire reálisak terveik. A 34 Borsodban elhelyezkedni kívánó fiatal közül húsz fő lát jó esélyt arra, hogy céljai megvalósuljanak.

A két célcsoport eltérő munkaerőpiaci pozícióban van, ami differenciálja esélyeiket. A műszaki hallgatók szerint az elhelyezkedés esélye számukra Miskolcon és Borsodban a legkisebb. A megyében elhelyezkedni kívánó műszakisok közül csak minden negyedik látja úgy, hogy jó esélye van annak, hogy itt állást kapjon. A közgazdászok tervei és esélyei közelebb állnak egymáshoz. Miskolci, illetve Borsod megyei elhelyezkedésük esélyeit elég jónak látják. Legfeljebb Miskolc helyett a megye valamely más városában (pl. Tiszaújváros) nyernek alkalmazást.

A fiatalok elhelyezkedési aspirációit számos tényező befolyásolja. A következő táblázat tartalmazza a műszaki és közgazdász hallgatók döntését befolyásoló tényezőket. *(13. táblázat)*

A fiatalok döntését legkevésbé a baráti, szülői, családi, valamint a szülőföld iránti kötődés befolyásolja. Meghatározóak a hosszú távú anyagi és szakmai szempontok, illetve a munkaerőpiaci lehetőségek.

A műszakiak döntését *mindenekelőtt a munkaerőpiac,* valamint a hosszú távú anyagi szempontok határozzák meg. Némi értékzavarra utal, hogy a műszakiak között olyanok is külföldön szeretnének munkát vállalni, akiknek csupán alapfokú nyelvismeretük van. A közgazdászok döntését *mindenekelőtt a hosszú távú anyagi és szakmai tényezők határozzák* meg. Ez egyben kifejezi, hogy jelenleg a közgazdászok munkaerőpiaci helyzete, elhelyezkedési lehetőségei kedvezőbbek.

Globalizálódó világunkban a munkaerő-mobilitás lehetőségei elsősorban a magasan kvalifikáltak számára nyújtanak távlatot. Ezért a pályakezdő reálértelmiség elhelyezkedési motivációit vizsgálva le kell számolnunk az egykori értékekkel, a családi és szülőföldi elkötelezettség illuziójával mindaddig, amíg a jelenlegi munkaerőpiaci lehetőségek (álláshoz jutás, kereseti

13. táblázat

Elhelyezkedési terveket befolyásoló tényezők

Tényezők	Műszakiak	Közgazdászok
Munkaerőpiaci lehetőségek	1,81	2,10
Családi körülmények	3,08	2,72
Szülők iránti elkötelezettség	3,46	3,16
Barátokhoz kötődés	3,69	3,24
Anyagi helyzet	2,31	2,47
Szülőföldhöz kötődés	3,41	3,17
Hosszú távú anyagi szempont	1,84	1,86
Hosszú távú szakmai szempont	2,13	1,85
Rövid távú anyagi szempont	2,25	2,18
Rövid távú szakmai szempont	2,52	2,22

Ötfokozatú skálán, ahol 1 = nagy mértékben

színvonal) maradnak Borsod-Abaúj-Zemplén megyében.

*

Kutatásaink alapján levonhatjuk azt az általánosnak mondható következtetést, hogy a munkaerőpiac XXI. századi követelményeinek teljesítésért még sokat kell tenni. Először pótolni szükséges mindazokat az elmaradásokat, amelyekkel adósak vagyunk a XX. századnak, s csak ezt követően válhat a tudástőkét hordozó reálértelmiség a társadalmi-gazdasági fejlődés motorjává. Ezen küldetésnek a műszaki és közgazdász szakemberek csak akkor tudnak megfelelni, ha számukra a munkaerőpiaci esélyegyenlőség és a team munka műszaki, gazdasági, társadalmi és humán feltételrendszere biztosítva lesz.

Mindezt azért szükséges hangsúlyoznunk, mert jelenleg a műszakiak és közgazdászok munkaerőpiaci pozíciói, társadalmi presztízse, anyagi elismertsége jelentősen eltér egymástól. Szemléletükben is lényeges különbségek tapasztalhatók. Míg a közgazdászok a vállalkozást preferálják, s kevésbé veszik figyelembe, hogy az innováció, a permanens technikai-technológiai forradalom

hordozója a műszaki értelmiség, addig a műszakiak nincsenek felkészülve a megváltozott munkaerőpiaci viszonyokra, az emberi erőforrás kibontakoztatásával kapcsolatos komplex feladatokra.

Nemzetközi regionális kutatások bebizonyították, hogy a válságkezelés kvalifikált szakemberigénye magas. A borsodi kutatások azt mutatják, hogy a megye értelmiségbefogadó és -megtartó képessége gyenge, miközben az ország felsőoktatási intézményeiben továbbtanuló nappali tagozatos borsodi fiatalok aránya az országos átlagnál kedvezőbb. A megyei 20-24 éves népesség tizenhét százaléka egyetemi, főiskolai hallgató, az országos átlag tizenhat %. Borsodnál csak Budapest mutatója kedvezőbb – mintegy 18 százalékkal. Ezt a kedvező helyzetet Borsod nem tudja realizálni, mert – munkalehetőségek hiányában – a fiatalok nem térnek vissza. *A megye felneveli, majd elveszíti szürke-állományának jelentős részét.* Még a megyei felsőoktatási intézményekben diplomát szerző borsodi fiatalok megtartása is nehéz.

A megye emberi erőforrás állománya mindig képzettebb volt, mint amit a megye gazdasága igényelt. A folyamatos „agyelszívás" vesztese Borsod, nyertesei pedig az ország fejlettebb régiói. Ez az évtizedek óta tartó folyamat napjainkra is jellemző, így a megyéből eláramló szellemi kapacitás a fejlettebb régiók fejlődését szolgálja, miközben tovább nyílik a fejlettségi olló.

Mi tehát a teendő? Stabilizálni szükséges a kvalifikált népesség helyzetét, meg kell állítani a kvalifikált felsőfokú végzettségű munkaerő elvándorlását, *törekedni kell a fiatal diplomások megtartására.* Ugyanakkor erősíteni kívánatos a *borsodi fiatalok lokálpatriotizmusát,* megyei kötődését egyrészt a munkaerőpiaci lehetőségek, az életkörülmények javításával, a megye társadalmi és kulturális életének vonzóvá tételével, másrészt aktív foglalkoztatáspolitikai, munkaerőpiaci és regionális marketingeszközökkel.

A fiatal diplomás értelmiség megtartása mellett fontos a megyében élő kvalifikált népesség megtartása is megfelelő anyagi és erkölcsi elismeréssel, közérzet javító intézkedésekkel, a *helyi értelmiség teljesítményének megfelelő értékelésével.* A helyi társadalmi és politikai vezetés értékítélete gyakran eltér az országos szakmai értékítélettől, amely az értelmiségi rossz közérzet, az értelmiségi exodus forrása. A megyei humánpolitika átgondolásával ki kell alakítani azt a stratégiai és taktikai cél- és eszközrendszert, amely visszaadja a borsodi értelmiség identitásába vetett hitét, küldetését és erősíti a megye iránti elkötelezettségét.

Felhasznált irodalom

Falusné Szikra Katalin: Műszaki fejlesztés és foglalkoztatás - tanulságok a fejlett gazdaságoknál. Vezetéstudomány 1996. 10. szám

Geleji Frigyes: A műszaki értelmiség helyzete és szerepe. Közgazdasági Szemle, 1994. december

Sikora Gizella–Tóth Árpád: Mérnökök a munkaerőpiacon. Vezetéstudomány 1996. 9. szám

Szabó Katalin: Testre szabott tömegtermelés. Társadalmi Szemle. 1996. 8-9. szám

Tóthné Sikora Gizella: Emberi erőforrás és hasznosulása a borsodi térségben. Ipar-Gazdaság 1995. 10. szám

Marijke L. van Vonderen–Sikora Gizella–Tóth Árpád: Mérnökhallgatók szakmai orientációja és jövőképe. Vezetéstudomány 1997. 1. szám

GÚR Nándor–SIMKÓ János

A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI VÁLTOZÁSOK HATÁSA BORSOD MEGYÉBEN A KILENCVENES ÉVEKBEN

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara által készítendő megyei humánstratégia háttéranyagaként a tanulmány elsősorban a társadalmi-gazdasági változások irányait és hatásait méri fel. Ezt követően a megyei humánerőforrás-potenciál összetételét, minőségi jellemzőit és területi sajátosságait vizsgálja, hogy eljusson a munkanélküliség kezelésének legcélravezetőbb eszközeihez és módszereihez.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye a társadalmi-gazdasági átalakulás nehéz és gyötrelmes, sok konfliktussal is együtt járó éveit éli. A megyei integrált szerkezetátalakítási és válságkezelési program érdeme, hogy kiemelt fontosságot tulajdonított az emberi tényezőnek és részletes humánfejlesztési stratégia elkészítésének, amelyre a Miskolci Egyetemet kérték fel, de a stratégia kimunkálásában a Megyei Munkaügyi Központ is közreműködői szerepet kapott.

A társadalmi-gazdasági változások irányai és hatásai

A kilencvenes évtized eddig eltelt időszaka a megye társadalmi-gazdasági életében olyan sajátos periódusnak számít, amelynek jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- a termelés erőteljes visszaesése,
- a szervezeti struktúrák felbomlása,
- a tulajdonviszonyok átalakulása,
- a felszámolási és csődeljárások sokasága,
- a foglalkoztatási helyzet drasztikus romlása, a munkanélküliség tömeges méretűvé válása.

Ezek a tendenciák

- a volt KGST országok piacainak összeomlásával,
- a hosszabb ideje tartó recesszióval,
- a társadalmi-gazdasági rendszerváltozással,
- az állami támogatások leépítésével összefüggésben

országosan is érvényre jutottak. Azonban a megye előnytelen gazdasági szerkezete, a válságágazatok (kohászat, bányászat, gépipar stb.) jelentős súlya és a borsodi iparvidékre sajátosan jellemző nagyvállalati struktúra felerősítette a negatív hatásokat.

A folyamatos elbocsátások és a tömeges létszámleépítések – amelyeket a korábbi években még sikerült elkerülni – 1991-től már a munkaerőpiac meghatározó jelenségévé váltak. A súlyos gazdasági recesszió valamennyi termelési szférát érintette, az ipar és az építőipar mellett a mezőgazdaságban és a szolgáltató ágazatokban is sokasodtak a gazdálkodási problémák.

A gazdasági szerkezet korszerűsítése – a megerősödő és sikeresen fejlődő vegyipari szervezeteken kívül – általában csak a gazdaságtalanul működő üzemek egy részének leállításában és a korábbi technológiai bázis megmaradt kapacitásaira épülő szervezetátalakulásokban öltött testet.

A nagy számban megszüntetett munkahelyek helyett – a kereskedelmi és a szolgáltató jellegű magánszféra bizonyos megélénkülésétől eltekintve – alig hoztak létre újakat, s a megye mindeddig a külföldi tőkét is csak kis mértékben vonzotta. A létrejött kisszervezetek, magánvállalkozások, gazdasági társaságok a megszünt nagyobb munkáltatóktól felszabadult létszámnak csak egy részét tudták továbbfoglalkoztatni, és tőkesze-

génységük miatt beruházásokra, munkahelybővítésekre csak kevesen vállalkozhattak.

Az átalakulási folyamat főbb jellemzői és hatásai:

- 1988 és 1992 között kevesebb, mint felére (43 %-ra) csökkent az ipari termelés volumene, majd ezt követően kis mértékben növekedett.
- Az ipari termelés ágazati szerkezetében a legnagyobb változást a kohászat, a gépipar és a bányászat térvesztése jelentette, míg a vegyipar, az élelmiszeripar, valamint a textil- és ruházati ipar szerepe erősödött.
- Az építőipari termelés – jelentős évenkénti ingadozással – 1988-1995 között több, mint harminc %-kal csökkent.
- A mezőgazdasági termelésben is jelentős csökkenés következett be az átalakulási folyamat következtében. 1988 és 1995 között pl. a megtermelt búza mennyisége harminc %-kal, a kukoricáé ötvenhét %-kal, a cukorrépáé húsz %-kal lett kevesebb, a szarvasmarha állomány több, mint ötven %-kal, a sertésállomány huszonhárom %-kal csökkent.
- A megye gazdasági helyzetét tükrözik a területi GDP számítások eredményei, melyek szerint 1994-ben az egy lakosra jutó bruttó hozzáadott érték az országos átlagnak héttizede, a megyék átlagának 86 %-a volt. A megyék sorrendjében az egy főre jutó GDP alapján Borsod-Abaúj-Zemplén a tizenhetedik helyet foglalja el.
- A megye népességszáma 1990-1995 között több, mint tizenhat ezerrel tovább csökkent, amely nagyobb részben az elvándorlások, kisebb részben a születések számát meghaladó halálozások következménye. Figyelemre méltó, hogy a lakónépesség csökkenése – a KSH adatai szerint – elsősorban a városokra volt jellemző.
- 1990 elejétől 1995 végéig drasztikus mértékben, közelítő számítások szerint mintegy 102 ezerrel (317 ezerről kb. 215 ezerre) csökkent a megyében foglalkoztatottak száma. Az iparban és az építőiparban kb. ötvenhat ezres, a mezőgazdaságban harminc ezres, az egyéb ágakban 16 ezer fős létszámcsökkenés következett be. Ezzel párhuzamosan jelentősen romlott a gazdaságilag aktív és inaktív népesség egymáshoz viszonyított aránya. A korábban foglalkoztatottak egy része munkaképes korban nyugdíjassá, szociális járadékossá vagy eltartottá vált, mások munkanélküli státusba kerültek.
- Az elmúlt években megbomlott a megyében a munkaerőpiac viszonylagos egyensúlya, és tömeges méreteket öltő munkanélküliség alakult ki. A munkaerőkereslet minimális szintre való csökkenésével párhuzamosan az 1990 eleji három ezerről 1993 végéig 74 ezerre nőtt, majd az 1994. évi csökkenés után az elmúlt két évben 55-60 ezer fős szinten stabilizálódott a megyében regisztrált munkanélküliek száma. A munkanélküliek tényleges létszáma azonban ennél magasabb, a nyilvántartásban nem szereplő, rendszeres ellátásban nem részesülő és helyzetéhez általában passzívan, reményt vesztetten viszonyuló személyekkel együtt kb. 75-80 ezerre becsülhető. A munkanélküliségi ráta hosszabb ideje 18 % körül alakul, országon belül a legmagasabbak közé tartozik, és tartósan meghaladja az országos arányszám másfélszeresét.
- A foglalkoztatás ágazati szerkezetén belül csökkent az iparban, építőiparban és a mezőgazdaságban, s növekedett a szolgáltató ágazatokban dolgozók aránya. A legjelentősebb aránynövekedés az oktatási, egészségügyi, szociális ellátási, közigazgatási és pénzügyi szolgáltatási ágazatban következett be. Iparon belül a kohászati, gépipari és bányászati dolgozók részaránya csökkent a legnagyobb mértékben.
- A kilencvenes években a szervezeti struktúra jelentősen átalakult. Elterjedtek a kisvállalkozások, a nagyvállalatok kisebb társaságokká alakultak át, s a társasági törvény hatására nagy számú cégalapításra került sor. A megszűnő munkahelyekről kikerülők egy része is a vállalkozóvá válásban kereste a megélhetését.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a jogi személyiségű gazdasági szervezetek száma 1990-1995. között 1292-ről 4642-re, a jogi személyiség nélküli gazdasági szervezeteké 1460-ról 6514-re emelkedett. Az egyéni vállalkozásokat és a nonprofit szervezeteket is figyelembe véve 1995 végén 50.500 gazdasági szervezet szerepelt a regisztrációban. A nyilvántartott vállalkozások egy része azonban felszámolási, végelszámolási eljárás következtében nem működik, esetleg szünetelteti tevékenységét, és sok olyan egyéni vállalkozó is van, aki csak alkalomszerűen vagy egyáltalán nem végez munkát. A KSH mintegy 29 ezer (ebből 21 ezer egyéni) vállalkozást tekint működőnek.

A cégek túlnyomó része kisméretű vállalkozás. 1995 végén a jogi személyiségű vállalkozások több, mint hetven %-a, a jogi személyiség nélkülieknek pedig szinte a teljes köre a tizenegy fő alatti létszámkategóriába tartozott. Figyelemre méltó, hogy az ezer lakosra jutó vállalkozások száma 1995 végén a fővárosban volt a legtöbb (89), és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében volt a legalacsonyabb (39).

A külföldi érdekeltségű vállalkozások száma a megyében a legutóbbi, 1994. évi adatok szerint 270, a külföldi tőkebefektetések országon belüli aránya mindössze két % volt.

- Az elmúlt években a lakosság jövedelmi helyzete romlott, a jövedelmek és nyugdíjak színvonala elmaradt az országos átlagtól. A nettó keresetek reálértéke 1995-ben és 1996-ban is nyolc–kilenc %-kal volt kisebb az előző évinél. A havi bruttó keresetek mind a fizikai, mind a szellemi dolgozók esetében gazdasági áganként öt-tizennégy %-kal voltak alacsonyabbak az országosnál.

- A kilencvenes évekre országosan is jellemző átalakulási folyamat a megyében az átlagosnál nehezebben, több konfliktust és kevesebb pozitív hatást kiváltva haladt, s a változásokat kísérő társadalmi-politikai feszültségek is kiélezettebb formában jelentkeztek.

Ebben a helyzetben a kormányzati szervek több alkalommal is, visszatérően foglalkoztak a térségi válságkezelés és szerkezetátalakítás problémáival, és számos intézkedést tettek a feszültségek enyhítésére. Ennek keretében jelentős nagyságrendű támogatásokat biztosítottak a kohászati, szénbányászati és egyéb vállalatoknak a munkahelyek átmeneti megtartásához és a létszámleépítések ütemének mérsékléséhez, illetve a megyének a foglalkoztatás elősegítéséhez és az infrastruktúra fejlesztéséhez.

Ezek az intézkedések és a különféle támogatási formák jelentős szerepet játszottak abban, hogy a munkanélküliség növekedését sikerült megfékezni, az átalakulásból származó társadalmi feszültségeket az elviselhetőség határain belül lehetett tartani, illetve az infrastrukturális ellátottságban meglevő elmaradások – elsősorban az ivóvíz-, a telefon- és gázhálózat kiépítése területén – eredményesen mérséklődtek. Ahhoz azonban nem voltak elégségesek, hogy a megyében kialakult súlyos és kedvezőtlen foglalkoztatási helyzetet érdemlegesen megváltoztassák, a tömeges munkahely-megszűntetéseket számottevő új munkahely-létesítésekkel ellensúlyozzák, és megfelelően érzékelhető, progresszív folyamatokat indítsanak el. Az eddigi kormányzati intézkedések és támogatások jelentős részére a rövid távú, sürgető kényszerhelyzetekből fakadó, tüneti jellegű problémakezelés és a ráfordítások csupán átmeneti hatásokat kiváltó felhasználása volt a jellemző.

- Az elmúlt években létrejött és fokozatosan fejlődött a szerkezetátalakítási és válságkezelési folyamatot segítő megyei és helyi intézményrendszer.

Ezek közül célszerű kiemelni

- a Megyei Területfejlesztési Tanácsot,
- a Megyei Fejlesztési Ügynökséget,
- a Regionális Vállalkozásfejlesztési Központot és annak területi irodáit,
- a megyei munkaügyi tanácsot,
- a Megyei Munkaügyi Központot és kirendeltségeit,
- az Észak-Magyarországi Regionális Átképző Központot,
- a Rákóczi Bankot,
- az újjászervezett gazdasági kamarákat,
- a kistérségi településszövetségeket, és
- a gazdaságfejlesztő irodákat.

Az intézményrendszer egyes elemeinek kiépítéséhez és az új szemléletű, stratégiai tervező munka beindításához, valamint a Kísérleti Program Alap működtetéséhez a PHARE is jelentős módszertani és pénzügyi segítséget adott.

A megyei testületek az elmúlt években lehetőséget kaptak növekvő nagyságrendű decentralizált pénzalapokkal való gazdálkodásra (Foglalkoztatási Alap, ágazati pénzalapok megyére decentralizált része, integrált megyei pénzalap). Ezeket elsősorban pályázati rendszer keretében használták fel a foglalkoztatás elősegítésére, munkaerőpiaci célú képzésekre, és az infrastruktúra fejlesztésére. Hatásuk azonban az eddigiekben még nem bizonyult igazán jelentősnek a gazdasági folyamatok érdemi befolyásolására.

- Az elmúlt években az ifjúsági szakképzési rendszer bizonytalan és nehéz helyzetbe került. A felvételi keretszámok meghatározásánál kisebb szerepet játszott a munkáltatói igényekre alapozott tervezés, mivel a felbomló és átalakuló gazdálkodó szervezetek egyre kevesebb megren-

delést adtak, csökkentették a tanulók gyakorlati képzésében való közreműködésüket, és a kiképzett fiataloknak is csak kis hányadát alkalmazták.

A kilencvenes években a munkáltatók az átalakulási folyamat közepette erőteljesen csökkentették és minimális mértékűre korlátozták a dolgozók át- és továbbképzésére irányuló tevékenységüket.

Az átképzési rendszer átalakulásának egyik legfontosabb jellemzője volt, hogy a munkanélküliség növekedésével egyre nagyobb teret kaptak a megyei munkaügyi központ által az állástalanok részére szervezett képző tanfolyamok.

- A megye szellemi erőinek összefogásával 1995-ben elkészült a megye integrált szerkezetátalakítási és válságkezelési programja, amelyet a kormány is megtárgyalt és támogatott. Az új szemléletű program kiemelten és egymással is összehangoltan kezelte egyebek között a vállalkozások segítésével, az integrált kistérségi rendszerek kialakításával, a speciális helyzetű csoportok segítésével és a legfontosabb képzési célok meghatározásával kapcsolatos feladatokat, emellett kellően megalapozott iránymutatást adott a különböző ágazati stratégiák részletesebb kidolgozásához.

A megyei humánerőforrás-potenciál minőségi jellemzői és területi sajátosságai

Egy-egy megye, kistérség vagy település humánerőforrás-potenciáljába tágabb értelemben az egész népesség beletartozik. A társadalmi-gazdasági tevékenység színvonala és fejlesztésének humán feltételei szempontjából azonban rövid és középtávon mindenekelőtt a munkaképes korú lakosság, ezen belül is

- az aktív keresők,
- a munkanélküliek, és
- a munkaerő-kínálatként megjelenő ifjúsági munkaerőforrás

minőségi összetételének, képzettségi és műveltségi színvonalának, munkatapasztalatainak, motiváltságának, munkavégzési teljesítőképességének, kreativitásának, alkalmazkodási, fejlődési, mobilizációs készségének van kiemelkedő jelentősége.

A humánerőforrás-potenciál számbavétele nem csupán területi szinten, hanem egy-egy gazdálkodó szervezet, sőt az erőforrás „alapegységét" jelentő egyének esetében is rendkívül nehéz és bonyolult feladat. A számbavétel azért is nagyon nehéz, mert a munkaerő adottságait, értékeit, felismert és rejtett képességeit, időben is változó tudásszintjét, a környezeti hatásoktól is nagy mértékben függő teljesítőképességét, valamint az adott munkafeladat ellátására való alkalmasságát igen gyakran csak nagyvonalúan, részlegesen, nem elsősorban egzakt mennyiségi paraméterekkel, hanem minőségi jellemzéssel, szubjektív elemektől sem mentesen lehet megítélni.

Az adott egyének személyiségjellemzőit, képzettségét, munkateljesítményét, a változásokra való reagáló képességét, gondolkodásmódját és mindennapi tevékenységét, magatartását megismerve természetesen lehetőség van arra, hogy az illető személyek munkavégző képességének értékét, potenciálját, munkaköri alkalmasságát valamely szervezetnél – ha közelítő módon is, de viszonylag reálisan – „bemérjék". Az ezzel kapcsolatos módszerek tudatos alkalmazása, a humán erőforrások erősségeinek és gyengeségeinek szisztematikus elemzése azonban gazdálkodó szervezeteink többségénél még nem vált jellemzővé. Megyei (vagy akár települési, kistérségi) szinten természetesen még több korlátja és nehézsége van annak, hogy a humánerőforrás-potenciál minőségi jellemzőit kellő alapossággal és differenciáltsággal számba lehessen venni.

A legfontosabb jellemzők:

- életkor,
- iskolai végzettség,
- munkaerőpiaci státus,
- gazdasági ágazat,
- szakképzettség

szerinti összetételvizsgálat és a területi összehasonlítás mégis fontos információkat, illetve jó közelítést adhat a humán erőforrások adottságainak, tartalékainak és fejlesztési lehetőségeinek megítéléséhez.

Ezt a módszert jól kiegészíthetik a gazdálkodó szervezetek bizonyos körénél végzett „átvilágítások", amelyek adott időpontban további lényeges ismereteket adhatnak a humán erőforrások és a velük való gazdálkodás jellemzőiről. A továbbiakban a humánerőforrás-állomány összetételét és területi sajátosságait a lakónépesség és az aktív keresőkre vonatkozó vizsgálat elemzési eredményeivel szemléltetjük.

A lakónépesség alakulása és strukturális jellemzői

A népességszám változása, területi eloszlása és a népmozgalmi adatok:

A megye lakónépessége 1995 végén 746 ezer fő volt, amely az 1980. évi népszámlálás adatánál

hatvannégy ezerrel, az 1990. év elejénél tizenhat ezerrel kevesebb. A népesség viszonylag jelentős területi koncentráltságára utal, hogy a tizenegy „statisztikai körzet" egyikében, a miskolci kistérségben él a megye népességének 37,6 %-a, de a kazincbarcikai és ózd-putnoki kistérséggel kiegészítve a borsodi iparvidéken lakók aránya megközelíti az 57 %-ot. A megye egyéb térségeiben a terület 71 %-án él a népesség 43 %-a. A megye 15 városában 1995 végén a népesség 52,5 %-a lakott, ezen belül a Miskolc városban élők aránya megközelíti a népesség egynegyedét. A megye 355 településéből 218 község ezer lélekszám alatti, 137 községben pedig ötszáznál is kevesebb ember él.

A népességszám 1980-1995 között a sátoraljaújhelyi és az ózd-putnoki kistérségben csökkent a legnagyobb ütemben, míg a legkisebb arányú csökkenés a tiszaújváros-mezőcsáti és a szerencs-tokaji körzetre volt jellemző. Ebben az időszakban a városok népességcsökkenése meghaladta a községekét, s a csökkenés üteme Tokaj, Sátoraljaújhely, Miskolc és Ózd városokban volt a legnagyobb mértékű (14-18 %). A városok közül csupán Encs, Szerencs és Putnok népességszáma növekedett. A községek esetében a kétezer fő feletti települések többsége stabilizálta vagy növelte népességszámát, míg az ötszáz fő alattiak nagy részénél további erőteljes népességerózió következett be.

A lakónépesség nemek és összevont korcsoportok szerinti összetétele:

A demográfiai hullám jelenleg a 15-19 és a 20-24 éves korcsoportoknál jelentkezik, miközben a 0-14 éves korcsoport létszáma viszonylag alacsonynak minősíthető. A hatvan év felettiek aránya néhány év alatt is viszonylag jelentős növekedést mutat, amihez a vándorlási egyenleg kedvezőtlen kormegoszlása is hozzájárult. A népesség életkor szerinti összetétele a tiszaújváros-mezőcsáti, a kazincbarcikai és a miskolci kistérségben a legelőnyösebb, míg a szikszói, mezőkövesdi és encsi körzetben viszonylag erőteljes elöregedési tendencia tapasztalható.

Iskolai végzettség:

A humánerőforrás-potenciál minőségi színvonalát és innovációs készségét erőteljesen befolyásoló iskolázottsági mutatók kistérségenként és településenként is jelentősen szóródnak.

A kistérségek közül az iskolázottsági mutatók a miskolci körzetben a legkedvezőbbek, ahol a diplomások aránya meghaladja a nyolc %-ot, az érettségizetteké a húsz %-ot és a legfeljebb általános iskolát végzettek részesedése hatvan % alatt marad. Viszonylag kedvezőnek értékelhető a kazincbarcikai és a tiszaújváros-mezőcsáti kistérség helyzete is. Ugyanakkor az edelényi, encsi és szikszói körzetek az iskolázottság szempontjából különösen hátrányos helyzetben vannak az érettségizettek és a diplomások rendkívül alacsony arányával és az aluliskolázottak 75 %-ot megközelítő súlyával.

A megye városai között az iskolázottsági mutatók alapján Miskolc van a legkedvezőbb helyzetben (a diplomások aránya 10,5 %, az érettségizetteké 23,9 %), de Tiszaújváros, Kazincbarcika, Sárospatak, Sátoraljaújhely és Szerencs pozíciója is viszonylag előnyös. Edelény, Mezőcsát, Sajószentpéter, Putnok és Tokaj iskolázottsági mutatói általában rosszabbak a megyei átlagnál, amely a közvetlen térségükre ható „szellemi kisugárzásuk" intenzitását is befolyásolja. Az 1996-ban várossá nyilvánított Szendrő is ez utóbbi körbe sorolható.

Idegennyelv ismeret:

Az elmúlt években a külföldi cégek privatizációs folyamatba való bekapcsolódását követően, de a gazdasági-üzleti kommunikáció és az idegenforgalmi vonzerő egyik fontos tényezőjeként is erőteljesen felértékelődött az idegen – főként az angol és német – nyelvtudás szerepe.

Ebből a szempontból a megye 1990. évi induló pozíciói meglehetősen rosszak voltak, mivel a megyében a népességnek csupán 5,2 %-a beszélt idegen nyelvet az országos 11,5 %-os átlaggal szemben. A nyelvismeret a fontosabb nyelvek szerint a következők szerint alakult:

Idegen nyelv	A megye lakosai közül a nyelvet	Az adott nyelvet beszélő népesség aránya (%)	
		a megyében	országosan
angol	8.111	1,1	2,2
német	11.633	1,5	4,4
francia	1.571	0,2	0,5
orosz	8.233	1,1	1,5
szlovák	4.463	0,6	0,7
román	1.398	0,2	0,5
egyéb	4.157	0,5	1,7
Összesen	39.566	5,2	11,5

A kilencveneses években intenzívebbé váló idegennyelv-oktatás és -tanulás ellenére valószínűsíteni lehet, hogy a megye relatív lemaradása az idegen nyelvek tárgyalóképes ismerete terén nem csökkent, hanem inkább fokozódott.

A népesség gazdasági aktivitása:

A népesség gazdasági aktivitása – részben a kormegoszlás, részben a foglalkoztatási lehetőségek eltéréseiből adódóan – már 1990-ben is kedvezőtlenebb volt az országos átlagnál, azóta pedig még tovább romlott.

A közelítő számítások szerint a megyében 1995 végén az aktív keresők aránya 30,9 %-ra csökkent, miközben a munkanélkülieké és az inaktív keresőké 7,7 %-ra, illetve 28,8 %-ra növekedett, az eltartottaké pedig 32,6 % maradt. A száz aktív keresőre jutó munkanélküliek, inaktív keresők és eltartottak száma 140-ről 224-re emelkedett. Az aktivitási mutatókban országosan is romlás következett be, ez azonban megközelítően sem volt olyan mértékű, mint a kiemelkedően magas munkanélküliséggel sújtott Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, ahol a korengedményes és rokkantsági nyugdíjazással érintettek aránya is igen jelentős volt.

A népesség gazdasági aktivitásának kistérségenkénti eltéréseit az 1990. évi adatok feldolgozásával tudtuk vizsgálni. Az aktív keresők aránya a tiszaújváros-mezőcsáti, a miskolci és a kazincbarcikai körzetben volt a legmagasabb (43-46 %), míg a másik pólust képviselő edelényi, encsi és sátoraljaújhelyi térségben 37-38 %-os szinten alakult. Az aktív keresők aránya a városokban több, mint négy százalékkal meghaladta a községek hasonló mutatóját.

Napjainkra jelentősen növekedtek a gazdasági aktivitás kistérségi eltérései. A tiszaújvárosi és a miskolci kistérség relatíve kedvező helyzete még egyértelműbbé vált, miközben az edelényi, encsi, szikszói és ózd-putnoki körzet pozíciója különösen sokat romlott.

Az aktív keresők összetételének sajátosságai

Nemek és életkori csoportok szerinti összetétel:

1990 elején a megyében az aktív keresők 56,6 %-a férfi, 43,9 %-a nő volt. A férfiak aránya némileg magasabb, mint az országos adat (55,5 %).

A korösszetétel hasonló az országoshoz és a kistérségenkénti eltérések sem számottevőek. 1990 óta a negyvenöt év feletti aktív keresők részaránya feltételezhetően csökkent a viszonylag jelentős arányú idő előtti nyugdíjazások miatt.

Iskolai végzettség:

Az aktív keresők iskolai végzettség szerinti összetétele 1990-ben lényegesen kedvezőbb volt, mint a népesség egészéé, és országos összehasonlításban is előnyösnek minősíthető:

Százalékos megoszlás

	BAZ megye		Megyék összesen
	népesség	aktív keresők	aktív keresők megoszlása
	megoszlása		
Nyolc osztálynál kevesebb	32,8	5,2	5,9
Nyolc általános	32,3	33,2	34,9
Szakmunkásképző és szakiskola	13,3	25,7	26,2
Középiskola	15,7	25,8	23,0
Felsőfokú iskola	5,9	10,1	10,0

A férfiak és a nők iskolázottsági összetétele viszonylag jelentősen eltér egymástól. A női foglalkoztatottak között viszonylag magas a nyolc általánost végzettek és az érettségizettek aránya, és alacsony a szakmával rendelkezőké, míg a férfiaknál a szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezők aránya a legmagasabb

Az aktív keresők iskolázottsági színvonala 1990-et követően tovább javult a demográfiai cserélődés és az alacsony iskolai végzettségű munkavállalók nagyobb arányú elbocsátása következtében.

Állománycsoportok szerinti összetétel:

Az 1990. évi arányszámok alakulása a következő volt:

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a fizikai dolgozók, ezen belül is főként a szakmunkások aránya meghaladja az országos átlagot, a szellemi foglalkozásúaké és az egyéni vállalkozóké viszont jóval alacsonyabb.

A nemek között lényeges eltérések figyelhetők meg: a nők túlnyomó része szellemi foglalkozású és betanított munkás, míg a férfiak között különösen a szakmunkás munkakörökben dolgozók aránya magas.

A létszámleépítések állománycsoportok szerinti arányait és egyéb tendenciákat figyelembe-

Százalékos megoszlás

	BAZ megye			Ország
	Férfiak	Nők	Összesen	összesen
Szakmunkás	48,8	15,9	34,5	31,1
Betanított munkás	19,3	29,9	23,9	23,1
Segédmunkás	7,1	9,8	8,2	7,6
Fizikai fogl. együtt	75,2	55,6	66,7	61,8
Szellemi foglalkozású	21,0	41,8	30,0	33,0
Önálló foglalkozású	3,8	2,6	3,3	5,2

véve 1990 óta a megyében növekedett a szellemi és az önálló foglalkozásúak aránya, míg a csökkenő arányt képviselő fizikai foglalkoztatottakon belül a szakmunkások súlyaránya növekedett a betanított és segédmunkások rovására.

Gazdasági ágak szerinti összetétel:

Az aktív keresők összevont gazdasági ágak szerinti megoszlása 1990 elején a következők szerint alakult:

Százalékos megoszlás

	BAZ megye	Megyék összesen	Ország összesen
Ipar, építőipar	44,2	38,6	38,1
Mezőgazdaság	12,8	18,5	15,4
Egyéb ágazatok	43,0	42,9	46,5

Az iparban foglalkoztatottak aránya BAZ megyében lényegesen meghaladta az országos átlagot, míg a mezőgazdaságból élőké jelentősen elmaradt attól. Országos összehasonlításban viszonylag erősnek értékelhető még a megyében a közlekedési ágazat súlya, míg az építőiparé, a kereskedelemé és a közösségi, közigazgatási szolgáltatásoké relatíve kisebb volt

Megyén belül a kistérségek között igen jelentős eltérések figyelhetők meg a foglalkoztatottak ágazati szerkezetében. 1990-ben az iparban dolgozók aránya kiemelkedően magas volt pl. az ózd-putnoki (56 %), a kazincbarcikai (55 %) és a tiszaújváros-mezőcsáti (48 %) kistérségben, míg az encsi körzetben csupán 19 %, a sárospatakiban 21 %, a szikszóiban 26 % volt.

A mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya
a sárospataki (33 %),
az encsi (31 %),
a szikszói (26 %),
az edelényi (25 %),
a szerencs-tokaji (24 %),
a sátoraljaújhelyi (23 %),
a mezőkövesdi (22 %)
kistérségben volt a megyei átlagnál (13 %) lényegesen magasabb, míg a miskolci és a kazincbarcikai körzetben a hat %-ot sem érte el.

A szolgáltató ágazatokban dolgozók aránya a miskolci, a sátoraljaújhelyi és a sárospataki kistérségben volt a legnagyobb.

A megye egyes városainak foglalkoztatási szerkezetében hasonlóképpen nagy különbségek mutatkoznak. Ezek között is figyelemre méltó Ózd, Sajószentpéter, Tiszaújváros és Kazincbarcika túlsúlyos ipari jellege. A városok és a községek népességének foglalkoztatási struktúrája elsősorban abban tér el egymástól, hogy a községekben élők huszonhárom %-a, a városban lakók nem egészen öt %-a dolgozott a mezőgazdaságban, míg a szolgáltató ágazatokban és az iparban foglalkoztatottak részaránya a városokban volt lényegesen magasabb. Az elmúlt években a bányászat, kohászat és a gépipar foglalkoztatási szerepe számottevően csökkent, miközben a vegyipar, a ruházati ipar aránya emelkedett. Az arányváltozások ellenére a megye tipikusan „nehézipari" ágazatai, a bányászat, a kohászat és a vegyipar még mindig magas, közel 50 %-os részarányt képviselnek az iparon belüli foglalkoztatásban. Országos összehasonlításban ez utóbbi ágazatok továbbra is erőteljesen „túlreprezentáltak" a megyében, miközben az „igazi" feldolgozóipari ágazatok közül a gépipar és az élelmiszerfeldolgozás súlyaránya lényegesen alacsonyabb az országosnál.

Az aktív keresők foglalkozási csoportok szerinti megoszlása:

1990 elején a foglalkoztatottakon belül a fizikai foglalkozásúak 69,8 %-ot, a szellemiek 30,2 %-ot képviseltek. A szellemi foglalkozásúak aránya 3,3 százalékponttal elmarad az országos átlagtól, de a megyék átlagát kis mértékben meghaladja. A fizikai dolgozók közül az országos és a vidéki átlagnál is magasabb az ipari, építőipari, szállítási, vízgazdálkodási foglalkozásúak és az anyagmozgatók, gépkezelők aránya, míg a mezőgazdasági foglalkozásúaké lényegesen, a kereskedelmi és vendéglátóipari foglalkozásúaké kisebb mértékben elmarad attól. A szellemi foglalkozá-

súak belső létszámarányai nem térnek el számottevő mértékben az országos adatoktól.

A megye városaiban elsősorban a fizikai és szellemi foglalkozásúak részarányában mutatkoznak jelentősebb eltérések. A szellemi foglalkozásúak aránya Miskolcon (45 %), Sátoraljaújhelyen (38 %), Szerencsen (36 %), Tiszaújvárosban (36 %), Encsen (35 %) és Kazincbarcikán (35 %) a legmagasabb, míg Mezőcsáton, Edelényben és Sajószentpéteren a huszonöt %-ot sem éri el. A városokban élő aktív keresőknek átlagosan harmincnyolc %-a szellemi foglalkozású, míg a községekben élőknél ez az arányszám csak húsz %.

A műszaki foglalkozású szellemi dolgozók foglalkoztatottakon belüli részaránya különösen Tiszaújvárosban, Miskolcon és Kazincbarcikán magas, ahol a tíz %-ot is meghaladja.

A kiemelt foglalkozási csoportok létszámának életkor szerinti megoszlását vizsgálva szembetűnő az elöregedési tendencia a bányászati, villamosenergiaipari, kohászati, építőipari gépész, növénytermesztési, állattenyésztési, erdészeti, mezőgazdasági gépkezelő, vízgazdálkodási, anyagmozgató gépkezelő foglalkozásúaknál, de a műszaki és gazdasági vezető, irányító munkakörök nagy részét is negyven év felettiek töltötték be. Ezzel szemben a harminc év alatti fiatalok aránya jelentősen meghaladja az átlagost a lakatos, szerszámkészítő, gépjármű- és motorszerelő, mechanikai és elektroműszerész, villamossági szerelő, központi fűtésszerelő, villanyszerelő, bolti eladó, vendéglátóipari, ápoló, segédmunkás, tanítónő, óvónő, számítástechnikai és gyors-gépírói foglalkozásúak esetében.

A foglalkoztatás szervezeti struktúrája:

A kilencveneses évek egyik nagy jelentőségű, és a humán erőforrásokkal való gazdálkodás jellegére is kiható változása volt a tulajdonviszonyok és a szervezeti struktúra átalakulása, a nagyvállalati szervezetek jelentős részének felbomlása, a kisebb létszámú gazdasági társaságok és az egyéni vállalkozások gyors térhódítása.

A gazdasági szervezetek száma a kereskedelmi, a feldolgozóipari és az ingatlanügyletek, egyéb szolgáltatási ágazatban a legmagasabb. A jelentős társaságalapítási, vállalkozási hullám ellenére a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő gazdálkodó szervezetek országon belüli részaránya 1995-ben viszonylag alacsony volt, a jogi személyiségű vállalkozások esetében 4 %-ot, az egyéni vállalkozásoknál 4,5 %-ot, az egyéb, jogi személyiség nélküli vállalkozásoknál 4,7 %-ot reprezentált.

A foglalkoztatás koncentráltsága a megyében – a szervezeti méretek jelentős csökkenése ellenére – továbbra is nagyobb az országos átlagnál. Erre utal az a tény, hogy míg a húsz fő alatti jogi személyiségű vállalkozások országon belüli aránya a megyében mindössze 3,8 %, a huszonegy-ötven fő közöttieknél és az ötvenegy-háromszáz főt foglalkoztatóknál is csupán 5,3 %, addig a háromszáz fő feletti szervezeteknél ez a részesedési arány 7 %. Ugyanerre a viszonylag jelentős koncentráltságra utalnak azok az adatok is, amely szerint a húsz fő feletti létszámot foglalkoztató szervezetek közül a háromszáz főnél nagyobb létszámú gazdasági szervezetek foglalkoztatják a teljes létszám 71 %-át.

A gazdasági szervezetek és a vállalkozások száma a megye különböző kistérségeiben jelentős eltéréseket mutat. A megyében 1995-ben működő jogi személyiségű vállalkozások 61 %-a, a jogi személyiség nélküli vállalkozások 52 %-a, ezen belül az egyéni vállalkozások ötven %-a a miskolci kistérségben alakult. A tízezer lakosra jutó vállalkozások száma az encsi, a szikszói, az edelényi, valamint a sátoraljaújhelyi és az ózdputnoki körzetben volt a legalacsonyabb.

A városok között – Miskolc domináns szerepét leszámítva – kisebb eltérések vannak a fajlagos mutatók tekintetében. A városok és a községek közötti eltérés igen jelentős; tízezer lakosra a városokban háromszor annyi jogi személyiségű vállalkozás, és 2,2-szer több jogi személyiség nélküli vállalkozás jut, mint a községekben.

A megyei munkanélküliség kezelésének eszközei és módszerei

A nyolcvanasas évek végén megjelenő, a kilencveneses évtized első éveiben robbanásszerű növekedésnek induló, majd néhány éve magas szinten stagnáló munkanélküliség a megyében az egyik legsúlyosabb társadalmi problémának számít, amely az emberi erőforrások hasznosítását is rendkívül kedvezőtlenül befolyásolja.

A nagy arányú munkanélküliség jelentős szociális és politikai feszültségeket váltott ki a megyében, kezelése igen komoly anyagi erőforrásokat kötött le, és a jellemzően tartóssá vált élethelyzet az érintett személyek egy részénél kedvezőtlen leépülési folyamatokat is elindított. Más megközelítésben viszont a munkanélküli tartaléksereg bizonyos hányada a humánerőforrás-állomány olyan gyorsan mobilizálható részének számít, amely kihasználatlan termelési

tényezőként és adottságként rendelkezésre áll és befolyásolja a gazdaságfejlesztés célszerű irányait.

Foglalkoztatáspolitikai eszközök

A munkanélküliség megyei szintű kezelésére és a foglalkoztatás elősegítésére – a passzív ellátási formákon kívül – 1991–1996. között a Foglalkoztatási Alap decentralizált és központi részéből együttesen mintegy 8,5 milliárd Ft-ot fordítottak. A különféle munkaerőpiaci programokban részt vettek létszáma ez idő alatt évente tizenötezer és negyvenezer fő között mozgott.

Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök sorában a legjelentősebbek közé tartozott a közhasznú foglalkoztatás, a munkaerőpiaci célú képzések támogatása és a tartósan munkanélküliek foglalkoztatását ösztönző bértámogatás. Ennél jóval kisebb hatókörrel működött a korengedményes nyugdíjazás, a munkahelyteremtő beruházások támogatása, a munkanélküliek vállalkozóvá válásának elősegítése és a preventív jellegű csökkentett munkaidejű foglalkoztatás. Emellett a Foglalkoztatási Alap központi részéből számos esetben támogatták a veszélybe került munkahelyek átmeneti jellegű megtartását, illetve a gazdálkodási, likviditási helyzet stabilizálását.

Mindezek a támogatási formák fontos szerepet kaptak a munkanélküliség által okozott feszültségek enyhítésében, a legtöbbször (pl. a különösen nagy létszámot érintő közhasznú foglalkoztatás esetében) azonban csak rövid időtartamú, átmeneti jellegű, tüneti kezelést biztosítottak. A humán erőforrások minőségi fejlesztését és a munkaerőpiaci esélyek javítását elsősorban a munkaerőpiaci képzések szolgálták, ezek hatékonyságának megítélése sem lehet azonban egyértelmű az alacsony szintű munkaerőpiaci átképzési igények és a tanfolyamot követő elhelyezkedési lehetőségek korlátozottsága miatt.

A munkaügyi központ és körzeti kirendeltségei által végzett szolgáltatások közül elsősorban a „munkahelyfeltáró" tevékenységet és a munkaközvetítést érdemes kiemelni, amelynek színvonala és eredményessége fokozatosan javult, de különböző okok miatt még nem tudja teljes mértékben kielégíteni a minőségi elvárásokat. Az utóbbi időszakban a munkaerőpiaci szervezetnél előtérbe került a szolgáltató jelleg erősítése, a munkanélküli ügyfelek személyiségének és elképzeléseinek jobb megismerése, a munkaerőpiac reális adottságait is figyelembe vevő személyspecifikus megoldáskeresés, a munkáltatói kapcsolatok intenzívebbé tétele, de az új stratégia megvalósításához még időre és a feltételrendszer javítására van szükség. Előrelépésnek számít a tömeges létszámleépítéseket végrehajtó munkáltatók tevékenységének és konfliktuskezelésének kiképzett tanácsadók általi segítése, néhány munkaügyi kirendeltségen (Miskolc, Ózd, Sárospatak) álláskereső klubok működtetése, a pszichológiai, pályakorrekciós és munkatanácsadás bevezetése, valamint az álláskeresési technikák oktatása és különböző tréningek szervezése, ezeket a szolgáltatásokat azonban az eddigiekben viszonylag kevés munkanélküli vette csak igénybe.

A munkaerőpiaci célú képzések és átképzések jellemzői

A munkaerőpiaci képzések alapvető feladata, hogy olyan képzési programokat kínáljon fel a munkanélküliek számára, amelyek nagyobb esélyt biztosítanak számukra az elhelyezkedésre. Ebbe a körbe tartoznak azok a preventív jellegű átképző programok is, amelyeket a munkáltatók szerveznek munkahelyük megtartása és a munkanélküliség elkerülése céljából saját dolgozóik részére.

A Megyei Munkaügyi Központ e szükségletek figyelembevételével igyekezett meghatározni a munkaerőpiaci képző tanfolyamok profiljait, a konkrétan megjelenő munkáltatói igények alacsony volumene és bizonytalansága azonban igen gyakran tervezési nehézségeket okozott, és rövid távon a tanfolyamon résztvett személyek magas arányú elhelyezkedését – néhány tanfolyami irány kivételével – nem tette lehetővé.

A munkaerőpiaci képzésekben a munkanélküliek közül nagyobb arányban a pályakezdő fiatalok és a harmincöt év alattiak, valamint az érettségivel és a szakmunkásbizonyítvánnyal rendelkezők vettek részt. A kistérségek közül elsősorban a miskolci, az ózdi és a kazincbarcikai körzetben élő munkanélküliek képzésbe történő bevonása volt jelentős.

1991. január és 1996. június között több, mint 17.300 munkanélküli személy vett részt a képzésekben. A legtöbben a számítástechnikai, a textilruházati, a hegesztő, a nyelvi, a vállalkozói, a titkár-ügyintézői, a bútoripari és a pénzügyi-számviteli ismereteket adó tanfolyamokba kapcsolódtak be.

A tanfolyamok lebonyolításában – a Munkaügyi Központ megbízása alapján – az ÉRÁK, a szakképző intézmények, a Miskolci Egyetem és

különféle oktatásszervező társaságok, illetve továbbképző intézetek vettek részt. Az Északmagyarországi Regionális Munkaerőfejlesztési és Átképző Központ 1991. októberi átadásával megyénk egy nyugat-európai színvonalú, a munkanélküliek rugalmas képzésére specializálódott, korszerű feltételekkel rendelkező, jelentős kapacitású létesítménnyel gazdagodott. A miskolci székhelyű intézménynek Ózdon és Egerben is van képző bázisa. Az intézmény jelenleg mintegy kilencven profilban képes képzést folytatni. Szisztémája lényegéhez tartozik, hogy modulrendszerű képzés keretében, az előképzettség figyelembevételével biztosítják az egyéni előrehaladást, s az elméletgyakorlat egységének megteremtésével felszámolják a tantárgyi szétaprózódást. Szakmai képzési tevékenységük különféle kiegészítő szolgáltatások nyújtásával egészül ki (pályakorrekciós tanácsadás, képesség- és érdeklődési vizsgálat, kommunikációs tréning, álláskeresési technikák oktatása stb.). Képzési és átképzési tanfolyamaikat folyamatosan képesek hozzáigazítani a régió munkaerőpiaci változásaihoz, az ipari szerkezetátalakítás és a technológiai fejlesztés igényeihez.

Az ÉRÁK – a Miskolci Egyetem szakmai képzési bázisával együtt – olyan pozitív adottságot, „erősséget" jelent, amely perspektivikusan is kedvező intézményi feltételeket biztosít a humán erőforrások minőségi fejlesztéséhez minden szakterületen.

***

Kutatási eredményeink bizonyítják, hogy egy régió gazdasági szerkezetének átalakításában, a várható társadalmi-gazdasági hatásmechanizmusok keretében a lakosság műveltségi és képzettségi színvonalának , az aktív humánerőforrás-állomány minőségi összetételének meghatározó szerepe van. Már ma is léteznek olyan – bizonyára egyoldalú és vitatható – megközelítések, vélemények, hogy a megye egyes térségeinek, kistelepüléseinek társadalmi-gazdasági fejlettségbeli különbségeit jelenleg is már döntően a humánerőforrás-állomány minőségi összetételében, színvonalában meglévő eltérések okozzák.

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

E számunk szerzői:

Dr. FEKETE Iván tanszékvezető egyetemi docens, Miskolci Egyetem Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék; **Dr. SIKORA Gizella** egyetemi docens, a közgazdaságtudomány kandidátusa, ME AKT; **Dr. TÓTH Árpád** nyugalmazott tudományos főmunkatárs, szociológus; **GÚR Nándor** igazgató, Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Munkaügyi Központ; **Dr. SIMKÓ János** igazgatóhelyettes, Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Munkaügyi Központ, meghívott előadó ME AKT; **ZSOLDOS Marianna** egyetemi adjunktus, ME AKT; **MATISCSÁKNÉ dr. LIZÁK Marianna** egyetemi adjunktus, ME AKT; **Dr. SZIRMAI Péter** egyetemi docens, BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék; **Dr. MÉSZÁROS Tamás** tudományos rektorhelyettes, BKE; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

ZSOLDOS Marianna

A STRATÉGIAI SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS SZEREPE A RÉGIÓ GAZDASÁGI SZERKEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSÁBAN

A tanulmány a régiót érintő, a régióra vonatkozó humánpolitikai tevékenység elemei közül kettőt, a teljesítményértékelést és a képzéseket emeli ki, utóbbit képzési stratégiába ágyazottan.

Az ember a cégek életének egyre jelentősebb tényezője. Különösen a jövő biztosítása, a vállalati siker szempontjából válik kulcsfontosságúvá a humán erőforrás, az emberi tényező. Ebből következően teljes mértékben át kell gondolni az emberrel, a munkatársakkal való bánásmódot. Aki szükséges rossznak tekinti a munkatársakkal való foglalkozást, az bizonyosan jelentős problémákkal küszködik majd az igazán jó munkatársak megszerzésében és megtartásában. Az emberek pozitív beállítottsága, hozzáállása nélkül nehezen képzelhető el, hogy a vezető sikeresen tudja majd érvényesíteni a teljesítménykövetelmények elérésére vonatkozó vállalati elvárásokat.

A közelmúltban végzett felmérés feladata a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalatok/társaságok humánpolitikai tevékenységének vizsgálata volt. E kutatás révén megállapíthatjuk, hogy a cégek nagy részének nincsen konkrét, a szervezettel „beszélő viszonyban álló" vállalati stratégiája, még kevésbé humán, illetve képzési stratégiája.

A vállalatok humánpolitikai szervezete és főbb tevékenységei

A helyzetfelmérés Borsod-Abaúj-Zemplén megye ötven főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalataira terjedt ki.

Az összefoglaló elemzési eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy humánerőforrás- tevékenységet ellátó önálló szervezet a cégek csupán egynegyedénél található.

Ezek a szervezetek leginkább osztály, illetve csoport formájában működnek, igazgatósági szinten csak a feldolgozóiparban jelenik meg – kb. huszonöt %-ban – humánpolitikai szervezet. A humán erőforrással foglalkozó szervezetek tevékenységét jól tükrözi az elnevezésük is. Az esetek nagy többségében bér- és munkaügyi (40%), illetve humánpolitikai (25%) részlegnek hívják, de előfordulnak munkaügyi és személyzeti, üzemgazdasági, humán erőforrás hasznosítási, munkaerő gazdálkodási elnevezések (tíztizenöt %) is. Ezek az elnevezések is mutatják, hogy nagyrészt adminisztratív feladatokat látnak el, de már Borsod megyében is mutatkozik az emberi tényező és a humánpolitikai tevékenység felértékelődésének tendenciája. Ez elengedhetetlen olyan helyzetben, amikor a talpon maradás és a nemzetközi versenyképesség alapvető feltétele az innováció, a vállalat gyors átalakítása, a piaci igényekre való gyors reagálás, a piacon elfogadható árakkal, jó minőségű termékekkel való megjelenés.

Ez a felértékelődés át kell, hogy alakítsa:

– a személyzeti tevékenység vállalati funkciójáról eddig kialakult görcsös „beidegződést" és felfogásmódot,

– a személyzeti tevékenység belső szakmai struktúráját, a „személyzeti gárda" felkészültségét, magatartásformáját, szemléletmódját és reagáló készségét,

– a személyzeti osztály szerepét, feladat-, hatás- és felelősségi körét, működési mechanizmusát, a vállalati szervezetben való elhelyezkedését,

– a vállalati alkalmazottakkal való bánásmódot, az emberek vezetésének, irányításának különböző módszereit és stílusát,

– a személyzet-kiválasztás és személyzetfejlesztés eddig alkalmazott megszokott eszközeit.

Az interjúk és work shopok alkalmával az előbbiekből következően is nyilvánvalóvá vált, hogy a személyzeti tevékenység ma már hazánkban is erőteljes átalakulásban van, s úgy tűnik, a magyar vállalatok túljutottak azon a ponton, amely e tevékenység fontosságának megkérdőjelezését, illetve tagadását jelentette. Minden vállalati vezető előtt egyre nyilvánvalóbb, hogy bürokratikus módon, utasítások kiadásával és „bevasalásával" már nem lehet elérni a magas, minőségi színvonalat, a kreatív ötletek nagy számát az új termékek kialakítása, a működő technológiák átalakítása vagy a költségcsökkentés területén.

Márpedig ezekre a nemzetközileg kiélezett verseny körülményei között igen nagy szükség van!

A kérdőíves adatgyűjtés során információkat kértünk a vállalatok vezetőitől, humánpolitikai szakembereitől: hogyan képzelik el a cégük humánpolitikai tevékenységének jövőjét és a vállalati szervezetben elfoglalt helyét?

A következő két tipikus válasz fordult elő a leggyakrabban:

– nem fog változni, nem fognak kinevezni erre a célra munkatársakat, részleget pedig egyáltalán nem hoznak létre,

– minden marad a régiben.

Ezek a jellemző válaszok a borsodi régióban is azt mutatják, hogy nehéz szakítani az elmúlt évtizedek gyakorlatával, amikor a személyzeti tevékenység soha fel nem használt statisztikák „gyártására" korlátozódott, a vállalati főfolyamatoktól elszakadt, arra csak esetlegesen, késve reagált. Ez a személyzeti szervezet tartalmazta a személyzeti, oktatási, munkavédelmi, szociális ellátási, üdültetési, stb. tevékenységeket. A személyzeti részleghez elég gyakran kapcsolódó oktatási funkció például nem a vállalati igények által megkövetelt oktatást szervezte és irányította (ehhez vállalati stratégia kellett volna, képzési résszel), hanem sokszor csak jóváhagyta a továbbtanulási igényeket, amelyeket nemegyszer jutalom-jelleggel támogattak.

Mindez pedig annak nyilvánvaló bizonyítéka volt, hogy a vállalatok nem kezelték dolgozóikat erőforrásként. Maga a „személyzeti gárda" pedig – valódi fontossága nem lévén – az esetek nagy részében logikus következményként gyakran gyenge képzettségű emberekből állt, ami nem csoda, hiszen maga a tevékenység nem volt szakma és nem létezett igazi szakképzés. A vezetők esetében gyakori volt a személyzeti főnökké válás, egy valós tartalommal, igazi feladatokkal nem járó poszt elfoglalása, amely gyakran „kádertemetőként" funkcionált.

A humánpolitikai tevékenység jövőjére és főbb feladataira vonatkozó további válaszok azonban egyértelműen bizonyítják, hogy ez a gondolkodás már a múlté. Ezt szemlélteti a vállalati humánpolitikai feladatokra vonatkozó alábbi válaszok tartalma és következményeinek jellege:

- egyéni gondolkodásmód kiteljesítése, önmegvalósítási készségek kialakítása,
- a változásokhoz igazodó szaktudás megoldása, felkészítés a jövőre,
- a vállalati stratégiához alkalmazkodó rugalmas humánpolitika kialakítása,
- minden eszközzel a szakmai színvonal biztosítása,
- a privatizációt követően a megmaradó szervezetben dolgozók foglalkoztatási hatékonyságának növelése,
- a cég gazdasági stratégiájának kidolgozásához megfelelő személyek képzése, naprakész ismeretek biztosítása,
- racionális emberierőforrás-felhasználás, középvezetők szakmai képzettségének növelése, vállalkozási ismeretek megszerzése,
- a dolgozók minden szakmai és humánjellegű problémakörével való foglalkozás annak érdekében, hogy munkáját mindenki a legjobb tudásának megfelelően lássa el,
- szakmai ütőképesség biztosítása; új feladatokhoz megfelelő szakemberek kiképzése, kiválasztása,
- fokozottabb figyelem a dolgozók irányába; a szakmai felkészültség és kompetencia többlet értékének elismerése,
- minden szakterületen a lehető legalkalmasabb személy foglalkoztatása.

A vállalatok humánpolitikai szakembereivel való elbeszélgetések során egyértelművé vált, hogy az elmúlt években meg kellett küzdeniük azzal a ténnyel, hogy a személyzeti tevékenységet kötelezően előíró rendelet megszüntetését követően a vezetés első „reflexként" a vállalatok egy részénél megpróbált megszabadulni nemcsak a személyzetisektől, de még magától a tevékenységtől is.

Ezeknek az akcióknak a motívumai rendkívül érdekesek és tanulságosak:

– Egyrészt úgy vélték, hogy már nincs szükség arra a politikai szerepre, amelyet korábban vállaltak. Ez volt a legáltalánosabb indok, amely valójában csak ürügy volt, hiszen ez a gárda érdemleges politikai szerepet az elmúlt évtizedben nem játszott, érdemi beleszólása fontos kérdésekbe nem volt, szerepe formai, adminisztrátori jellegű volt.

– A másik indok, amely jellemző volt a vezetés mentalitására, hogy erre a tevékenységre nincs szükség a továbbiakban, hiszen nincs semmi haszna (az indok második része igaz volt, de ehhez kellett a vezetés e területen megnyilvánuló tudatlansága és igénytelensége is). Úgy gondolták, hogy mivel az ezt a tevékenységet előíró rendelet megszűnt, ezzel elmúlt az a kényszer is, amely miatt el kellett tűrni ezt a gárdát. Ez az érvelés is sokat elárult a vezetés mentalitásáról, és a régi, direktebb irányításhoz való kapcsolódásról: amit a „központ" nem tart szükségesnek és nem írja elő, arra nincs szükség.

Borsod megye vállalatainak kb. hetven %-ára még az elmúlt évben is igaz volt, hogy a személyzeti tevékenység bekapcsolása a vezetői tevékenység segítésébe ritka volt, kísértett a múlt öröksége. Még ritkább volt, amikor a vállalat stratégiájának kialakításába érdemben bekapcsolódott a személyzeti apparátus. Formálisan természetesen a bekapcsolódás létezett, de amennyire ritka volt ez az „igazi", a vállalat mozgásirányát, fő piaci akcióit valóban megalapozó stratégia, ugyanolyan ritka volt az e stratégiához szervesen kapcsolódó, illetve azt az emberi erőforrás lehetőségei-korlátai oldaláról megközelítő személyzeti tevékenység.

A két évvel ezelőtti állapothoz képest a helyzet ezen a területen jelentősen javult. Mindenekelőtt: megállt az a tendencia, amely a személyzeti gárdától való megszabadulást célozta, főleg az állami tulajdonban lévő, de nem államigazgatási irányítás alatt lévő vállalatoknál. Továbbá, elindult e tevékenység lassú javulása, megkapaszkodása az új helyzetben, illetve a megváltozott körülmények között.

Mindez egyrészt annak a szemléletváltozásnak köszönhető, mely az emberi erőforrás felhasználásával kapcsolatban bekövetkezett. Köszönhető ez a személyzeti és humánpolitikai munkatársak képzettsége lassú javulásának, az új típusú személyzeti szakképzésnek, amely szakmai orientációt próbál nyújtani, és talán a munkatársak aktivizálódásának is, akik érezve a veszélyt, meg akarják mutatni, hogy „helyük van a nap alatt".

A legfontosabb tényező azonban a *külföldi tulajdonú vállalatok mintájának hatása*. A korábbi időszakban a vegyes vállalatok már ezt a mintát közvetítették, de lévén kis méretűek, tevékenységük e területen nem adhatott mintát a túlnyomórészt nagyobb méretű állami vállalatoknak.

A vállalatok humánpolitikai szervezete által ellátott feladatokat tekintve megállapíthatjuk, hogy az esetek többségében elsősorban a klasszikus tevékenységek ellátására koncentrálnak: emberierőforrás-tervezés (létszámtervek készítése), munkaerő-ellátás (beszerzés, kiválasztás, fejlesztés), munkaügyi kapcsolatok, szociálpolitikai tevékenység (üdültetés, segélyezés).

Sajnálatos, hogy emberierőforrás-stratégia készítést, munkakörtervezést, teljesítmény-értékelést, motivációt és ösztönzést csak néhány válaszadó sorolt fel. Lehetséges, hogy a nyitott kérdésre adandó válasznál esetleg néhány tevékenység elkerülte a válaszadó figyelmét, de ekkor valószínűleg ez a tevékenység nem is bír nagy jelentősséggel.

Levonható tehát az a következtetés, hogy a humánpolitikai egységeket tekintve a helyzet nem túl biztató, végzett feladataik bővítésre szorulnak, munkájukat azonban megfelelő színvonalon látják el, elégedettek velük. A humán tevékenységet végzők esetében az iskolai végzettségük és egyéb ismereteik (hazai és nemzetközi) bővítésére szorulnak, mellyel előbbre vihetnék egységük munkáját és ezáltal cégüket.

Humánerőforrás-fejlesztési helyzetkép Borsod- Abaúj-Zemplén megye vállalatainál

A képzések és továbbképzések szervezésénél elsősorban a vállalaton kívüli képzések dominálnak, de jellemző tendencia, hogy a létszámnagyság növekedésével csökken a külső képzések aránya, és nő a vállalaton belüli szervezésben lebonyolított oktatási tevékenység. Szintén magas azon képzések aránya, amelyet a vállalatnál szerveznek külső oktatók közreműködésével, vagy belső szervezésben saját belső oktatóval.

Az ezer fő feletti vállatoknál mindenhol van képzéssel foglalkozó részleg, azonban a háromszáz-ezer főt foglalkoztatók 1,6 %-ánál, a kétháromszáz főt foglalkoztatók 2,2 %-ánál, a százkétszáz főt foglalkoztatók 3,1 %-ánál, az ötvenszáz főt foglalkoztatók négy %-ánál nem foglalkoznak képzéssel.

Jellemző, hogy a nagyvállalatok a biztonságtechnikai és néhány szakmai képzést belső szervezésben, belső oktatókkal bonyolítják le. A legtöbb nagyvállalatnak saját tanműhelye van és aktívan bekapcsolódik a szakmunkásképzésbe.

A vállalati belső képzési programokban a külső oktatóval végzett képzés a cégek kb. húsz %-ánál van jelen. Nagyon fontosak ezek a vállalati szervezésben lebonyolítandó képzések, mert nemcsak a szakmai ismeretek megszerzését nyújtják, hanem jelentős, csapatszemléletet kialakító, szemléletet formáló és belső kommunikációt javító hatásuk is van.

A külső képzéseknek is megvan az előnyük, mert ha egy alkalmazottat kiemelünk a szervezetből és képezzük, az húzó erővel hat a szervezet többi munkavállalójára. Ehhez természetesen az is szükséges, hogy megtaláljuk azt a képzendő személyt, aki a képzés után az elsajátított ismereteket képes alkalmazni és a többieknek továbbadni munkája során.

Az önkéntes indíttatású képzések a kisebb vállalatoknál fordulnak elő jelentősebb mértékben, ami a vállalatvezetés azon gondolkodását jelzi, hogy nem szerveznek képzést, de ha valaki nagyon akar képzésben részt venni, azt támogatják. Ez az eseményeket követő reagálás a képzésen részt venni kívánó egyén számára jó, de a szervezet számára nem igazán előnyös, mert az ilyen önkéntes indíttatású programokban többnyire nem azok vesznek részt, akiknek – a szervezet érdekeit szem előtt tartva – szükségük lenne a továbbképzésre.

Sajnos a kb. ötven főt foglalkoztató vállalatoknál/társaságoknál elég gyakori az a szemlélet, hogy kinézik maguk közül azokat, akik tanulni akarnak és a vezetők ténylegesen nem is nagyon biztosítanak erre lehetőséget. Általános kép a borsod megyei vállalatokról, hogy ha nem is szerveznek mindenhol képzéseket, de támogatják, elősegítik, hogy aki képes és akar, az különféle, a munkavégzéséhez szükséges ismereteket elsajátíthasson. Ez a szemléletmód jelentősen elősegíti a magas szakmai kvalifikáltsággal rendelkező humán potenciál kialakulását.

A megyében egyértelműen a szakmai képzések száma és aránya dominál (89 %). Különösen nagy ez az arány a kisebb cégeknél. A személyzetfejlesztés, csoportmunka-fejlesztés és a vezetői tréningek a multinacionális cégek leányvállalatainál, valamint az ezer főnél többet foglalkoztató nagyvállalatoknál fordul elő.

Jelentős a mérnök-közgazdász és a különböző szakmérnöki posztgraduális képzésben részt vevők száma, ami a humánpotenciál tekintetében szintén előnyös, mert így a megye olyan magasan kvalifikált műszaki végzettségű emberekkel rendelkezik, akiknek jelentős piaci, közgazdasági ismeretei is vannak, s ezáltal is elősegítik a piaci kihívásokhoz való rugalmas alkalmazkodást. A nem szakmai, hanem képességfejlesztő tréningek viszont igen hiányoznak megyénk vállalatainak életéből, amely a humánpotenciál különböző kompetencia elemeit segíti kialakítani. Sokan javasolták, hogy ezen képzésekre még jobban odafigyeljünk.

A másik hasonló, de az előbbinél már jóval több helyen előforduló képzés a vezetői tréning. Ha azt feltételezzük, hogy a megye számára a jelenben és a jövőben előforduló kihívások átformált emberi magatartást, rugalmas alkalmazkodó képességet igényelnek, akkor kiemelt jelentősége van a vezetőképzésnek. A vezetők azok, akik a szervezet életében a tartós értékrendet képviselik: ha őket képezzük, tudásukat fejlesztjük, könnyebben tudjuk alakítani a beosztott munkatársak gondolkodásmódját, hozzáállását és kompetenciáját.

A vizsgálat összefoglaló értékelésében kilenc % körül megjelenő vezetőképzés aránya azt jelzi, hogy igen alacsony azoknak a cégeknek a száma, akik ezt már felismerték és alkalmazzák. Fontos ezt a jövőben kiemelten hangsúlyozni. Megállapíthatjuk, hogy a különféle rövid, kurzus jellegű képzések nem hiányoznak a borsod megyei gazdálkodószervezetek mindennapjaiból. Viszont alapvető hiányosság a humán stratégiával összefüggő képzési stratégia, amely a jelenleg még előforduló véletlenszerűséget is minimálisra csökkenti. Abból adódóan, hogy nincs képzési stratégia

- a képzések nem rendszeresek,
- a képzéseken résztvevőket véletlenszerűen választják ki,
- vannak „sláger" emberek, akik mindenhová elmennek, szívesen résztvesznek mindenfajta tanfolyamon, főleg az ún. „sláger" továbbképzéseken.

A fentiekből adódóan a cégek humánerőforrás állománya igen heterogén lesz, s ez jelentős mértékben kihat a megye gazdasági életére és humánerőforrás-potenciáljára.

Az emberierőforrás-fejlesztés javításának lehetőségei

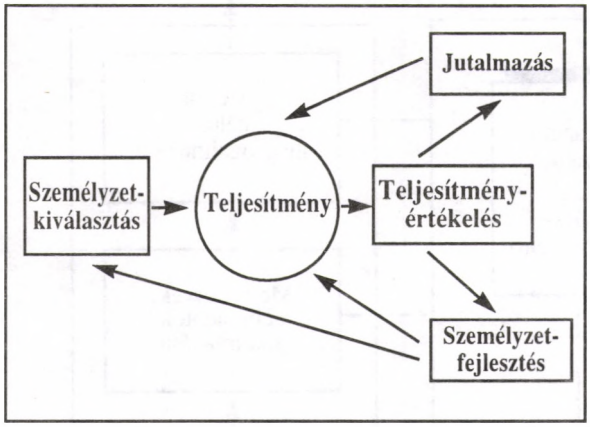
Gyakran előfordul, hogy a megye nagyvállalatai kinevelik a magasan kvalifikált, jó képességű és

kitűnő készségekkel rendelkező fiatal (később potenciális) utánpótlás-állományt, azok azonban elhagyják a céget, s sok esetben sajnos a megyét is.

A felmérésből azt is megállapíthatjuk, hogy a humánerőforrás-fejlesztési folyamat eredmé-

1. ábra

Az emberierőforrás-ciklus



nyessége erős függőségi viszonyban van a szervezeti struktúrával és kultúrával, valamint azzal a móddal, ahogyan a formális vezetési stílus kifejezésre jut. Az *1. ábrán* szemléltetett emberierőforrás-ciklusban öt egymással összefüggő humán-erőforrás-komponenst mutatunk be, amelyek megalapozzák a vállalatok hatékony emberierőforrás-fejlesztési tevékenységét.

Ez az öt tevékenység a legegyszerűbb humánerőforrás-fejlesztési tevékenységet folytató szervezetnél is megjelent, abban volt csupán különbség az egyes cégek között, hogy milyen mértékben tudatos, illetve milyen mértékben ösztönszerű a fejlesztési tevékenység. A hatékony humánerőforrás-fejlesztést végző vállalatok esetében az emberierőforrás-ciklus elemeinek tartalma:

- *személyzet kiválasztás-beszerzés* a munkaerő megtalálására, kiválasztására és munkába állítására irányuló rendszeres folyamat,
- a *teljesítmény* nyújtása képezi a központi szerepet az emberi erőforrás ciklusban. Ennél az elemnél általában számos, a feladathoz, a teljesítménykövetelmény célhoz tartozó képesség, jártasság és szakértelem kombinációjáról van szó,
- a *teljesítményértékelés* a munkateljesítmény, a feladatvégrehajtás, a feladatról alkotott felfogás és logikus magatartásforma ellenőrzéséhez és meghatározásához tartozó komponens. A lényeg nem egyszerűen a munkateljesítmény jóváhagyása vagy elutasítása, hanem a feladat tartalmának és nehézségi fokának, valamint a feladat végrehajtásához szükséges ismeretnek és jártasságnak a megfigyelése és megbeszélése. A működésről és a munkáról folytatott megbeszélések a minősítés lényeges alterületét képezik,
- a *jutalmazás* a jó vagy kiváló szintű működés elismeréséhez a lehetőségek széles skáláját kínálja. A jutalmazásnak arányban kell állnia a nyújtott munkateljesítménnyel, és ösztönzőleg kell hatnia a munkaszemléletre és a munka iránti motiváltságra.
- a *személyzetfejlesztés* akkor jön szóba, amikor kiderül, hogy valamely dolgozó a jelenlegi vagy egy jövőbeli feladat által támasztott követelményeknek nem felel meg. Ezt jutalomként is fel lehet fogni abban az értelemben, hogy a pályatervezés során lehetőséget biztosít az egyénnek egy másik munkakör betöltésére.

Ehhez kapcsolódik a néhány vállalatnál alkalmazott stratégiai képzés ami a szervezet tagjai és a kívülálló fontosabb kulcsemberek olyan képzését és tréningjét jelenti, amelyen keresztül ezen személyek birtokába kerülnek azok az ismeretek és képességek, amelyekre a szervezet (megváltozott) célkitűzései következtében szükségük van.

A stratégiai személyzetfejlesztés modellje

Érdekes a hatékony humánerőforrás menedzsmentet folytató vállalatok képzési stratégiája kialakításának alapelvet áttekinteni, amely segítséget nyújthat minden ezzel foglalkozó szakember számára. Ezeknél a vállalatoknál a stratégiai képzés magában foglalja a szervezet hosszú távú változásainak fő irányvonalait is, vagyis a vállalati stratégiát. A stratégiai képzés az emberierőforrás-stratégia megfelelő kapcsolódását jelenti a szervezet stratégiai terveihez. A tanulás és a tréningek kiindulópontja a szervezet stratégiai tervében körvonalazódik először. Így a képzés helye általában a szervezet jövőbeli feladatainak, különösen pedig a szervezet egyes tagjainak perspektívájában jelölhető meg.

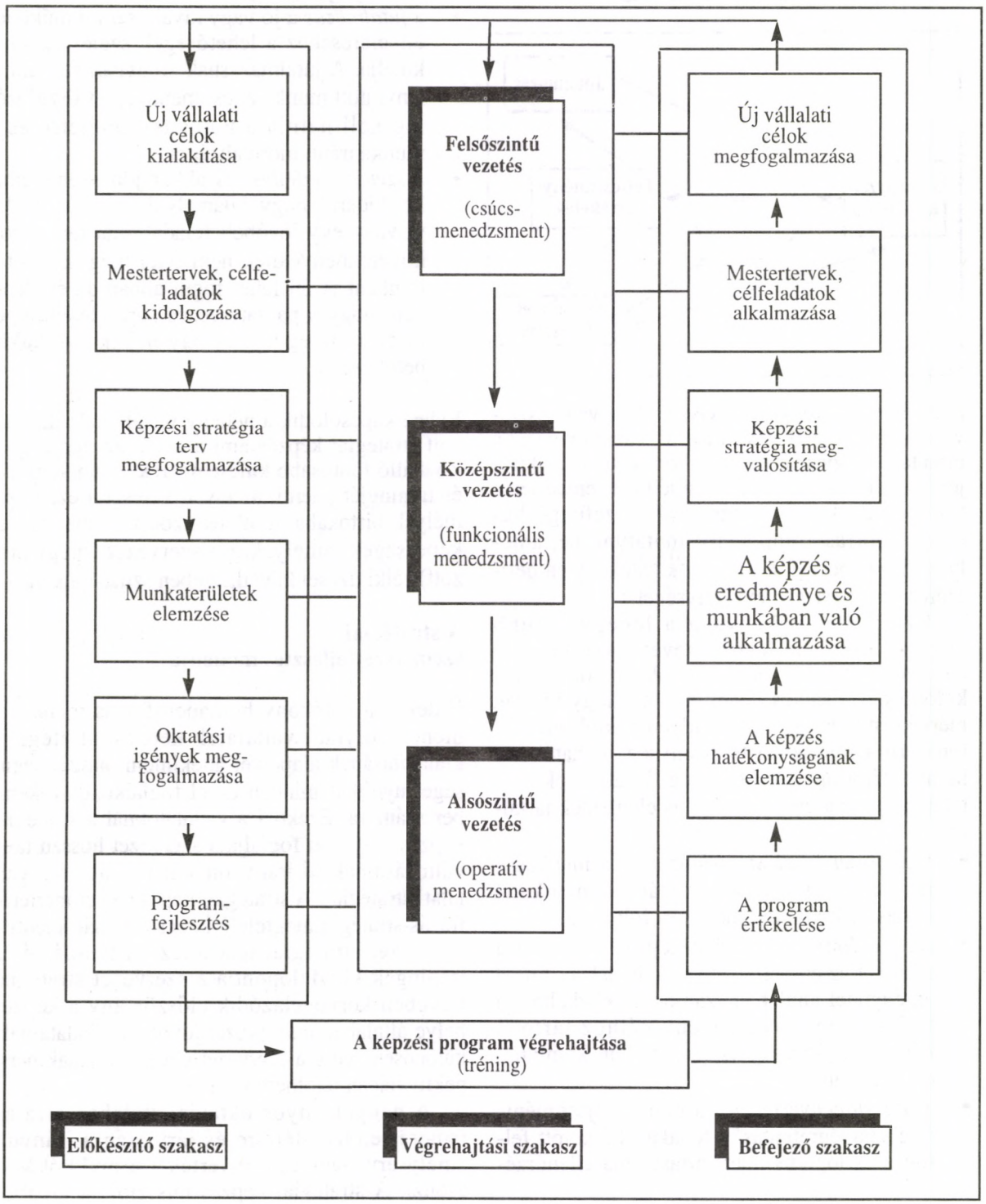
A hagyományos oktatás általában arra az ismeretre, szemléletre és jártasságra irányul, amely érvényességét és értékét a múltból kölcsönzi. A stratégiai képzés missziója a jövőben

szükségessé váló ismeretekhez és jártasághoz való hozzásegítést határozza meg. A hagyományos értelemben vett tréningek és képzések legtöbbször a munkában és a feladatok végrehajtásban jelenleg fennálló hatékonyság javítására és megerősítésére irányulnak. Ez főleg olyan programokban nyilvánul meg, mint a feladatok szabványosítása, a termelési sebesség növelése, a kommunikáció javítása.

Ezzel szemben a stratégiai képzés azt a jövőben igényelt ismeretet és jártasságot célozza meg, amely nem minden tekintetben azonos

2. ábra

A stratégiai személyzetfejlesztés modellje



azzal, ami a múltban érvényben volt. A stratégiai képzés célja egy olyan fontos és alkotó jellegű folyamat kialakítása a szervezet tagjai körében, amely a jövő szempontjából szükséges és fontos ismeretek és jártasságok keresésére ösztönzi őket.

A stratégiai személyzetfejlesztés modelljét a *2. ábra* foglalja össze.

A stratégiai képzés és a hagyományos képzés nem mindig különbözik egymástól. Amikor a szervezet környezete és az azzal összefüggő feladatok viszonylag stabilak és egyensúlyban vannak, a két képzési forma szinte egybeesik. Amikor azonban a környezet vagy a feladatok jelentősen megváltoznak, a stratégiai képzés szerinti megközelítés célravezetőbb az egyének új ismeretekre és jártasságra való előkészítésében. Ebből adódóan Borsod-Abaúj-Zemplén megye vállalatainak a hatékony válságkezelés megvalósításához stratégiai képzésre van szükségük.

A képzési stratégia megvalósításának lépései

Kezdeményezés és tervezés:

A kezdeményezés és a tervezés a képzési stratégiai terv felállításának követelményeivel és elérhetőségével kapcsolatos orientációt foglalja magában. Ennek egyik elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet legfelsőbb vezetéséből egy vagy több személy felelősséget vállaljon a szervezetben egy ilyen képzési stratégia kialakításáért.

Nagyon fontos a tervezésben kijelölni azokat a munkaterveket és munkamódszereket, amelyek a képzési stratégia kiindulópontjainak felállításánál szerepet játszanak. Ezzel kapcsolatban a következő kérdések merülnek fel:

- Tanúsít-e a menedzsment és a személyzet elegendő készséget arra, hogy időt áldozzon a megjelölt célra?
- Várható-e reálisan, hogy egy kitűzött határidőn belül valóban lesz-e elég idő erre?
- Milyen módon vonnak be más dolgozókat a folyamatba?
- Megfelelő-e az érintettek hozzáállása, és van-e elég idő a kiválasztott tervek megvalósítására?

Ennek az első lépésnek a következtében létrejön egy képzési programterv, amely megmutatja, hogy az egyes programfeladatokat kik, s milyen időbeni ütemezéssel hajtják végre.

Az alapszemlélet megfogalmazása:

A munka kiindulópontja a szervezetben az emberi erőforrásról kialakult alapszemlélet. Ez az alapszemlélet akkor válik egyértelműen kiindulóponttá, amikor ezt a vállalat a képzés stratégiai tervében (mesterterv, próbamunka, célfeladat) megfogalmazzák és rögzítik.

Az alapszemlélet kialakulását megelőző fázisban a közvetlenül érintett alkalmazottaknak a csúcsmenedzsmenttel együttműködve kell megkísérelniük az alapszemlélet kialakítását. Ennek a tevékenységnek a lényege egyrészt a képzési stratégia rögzítése a vállalati stratégiai tervben, másrészt pedig a csúcsmenedzsment képzési stratégia melletti elkötelezettségének a garantálása.

A jelenlegi helyzet felmérése:

Nagyon fontos a stratégiai tevékenységek kezdeményezésénél és beindításánál a fennálló helyzet pontos ismerete, amely a cselekmények kiindulópontjának tekinthető.

A képzési stratégia kialakításánál két fontos irány különböztethető meg.

1. *A szervezet kiindulópontjai és célkitűzései, a vállalat vezetésének stílusa és a vállalati kultúra.* Ezek meghatározásánál olyan kérdésekből kell kiindulni, mint például:
   - Mi a vállalatvezetés alapvető elképzelése?
   - Mit képvisel a szervezet és mit tesz valójában?
   - Mi tekinthető a szervezet legfontosabb sikerfaktoranak?
   - Mi jellemzi leginkább a vállalati kultúrát?
2. *A jelenlegi képzési tevékenység gyakorlata és a rendelkezésre álló eszközök.* Ezek az eszközök az eddig végzett képzések, a rendelkezésre álló költségvetés, valamint azoknak a képzéseknek a számbavétele, amelyben a szervezet tagjai részt vettek. A helyzet elemzés során többek között az alábbi kérdésekre kell választ adni:
   - Hogyan valósította meg eddig a vállalat a stratégiai elképzeléseit és ebben milyen szerepet játszott a képzés?
   - Milyen eszközök állnak rendelkezésre a képzések lebonyolításához és milyen feltételek mellett lehet ezekhez hozzájutni?
   - Milyen képzésekben vett részt a személyzet és ezeknek milyen költségkihatásai voltak?
   - Mennyire voltak eredményesek a képzések? Rendelkezésre állnak-e értékelési adatok a képzésekről?

- Van-e panasz és/vagy elismerés az elvégzett képzéssel, tanfolyammal kapcsolatban?

E lépés folytán áttekinthető kép alakul ki egyrészt a vállalati stratégia és a vállalatvezetés aspektusairól, másrészt a képzési stratégia megvalósításáról és ennek a szervezetre gyakorolt hatásairól. Ebben az áttekintésben, ha a vállalati stratégia és a képzési stratégia összehangoltságát megvizsgáljuk, már számos problémás helyzetre és kritikus pontra fény derül. Sok esetben már közvetlenül megállapítható, hogy az erre vonatkozó megoldás rövid vagy hosszú távon keresendő.

Átvilágítás és elemzés:

A képzésben különböző részterületek különböztethetők meg, amelyeknél külön-külön meg kell vizsgálni a képzéssel összefüggő tevékenységeket. Nemcsak a tanfolyamtartás tartozik ide, hanem a tanfolyamok programozása, valamint ezek naprakészen tartása és fejlesztése is. Elsősorban azt a lényeges kérdést kell eldönteni, hogy milyen képzési forma biztosítja a szervezet célkitűzéseinek megvalósítását. Főleg a vállalatfejlesztések elemzését, valamint a képzések és tréningek erre gyakorolt lehetséges hatásait kell megvizsgálni. A vállalatnál kialakított képzési rendszert az alábbi tényezők határozzák meg:

- *Külső/belső képzés kínálat.* Meg kell vizsgálni, hogy milyen képzést kínál maga a vállalat, és milyen a külső szervezetek által igénybe vehető kínálat.
- *A rendelkezésre álló oktatási költségvetés.* Az a pénzügyi keret, amelyet a szervezet teljes költségvetésén belül a képzésre lehet fordítani.
- *A képzések végrehajtásának áttekintése.* Az oktatási osztályon dolgozó személyek kapacitásának és szakértelmének áttekintése, ami tulajdonképpen az oktatási és számos más képzési feladat leírását jelenti.
- *A képzéssel foglalkozó személyek funkcióinak, pozícióinak és feladatainak áttekintése.* Az oktatási osztály szervezete, belső és külső struktúrájának vizsgálata.
- *Új fejlesztések a vállalatnál.* Ezek eredményességében jelentős szerepe lehet a képzésnek.

Jövőkép-kialakítás:

A képzési stratégia gyenge és erős pontjai, valamint az általuk meghatározott szervezeti lehetőségek és korlátok teljes áttekintése alapján történik meg a jövőbeli új irány kijelölése.

A jövőre vonatkozó tervek kialakításában három fázis különböztethető meg:

1. Az erős/gyenge elemzésről, valamint a szervezet lehetőségeiről és fenyegetettségeiről felállított „totálkép" interpretációja. A leglényegesebb kérdés: Milyen fejlesztéseknek lesz döntő hatásuk a képzési részleg helyzetére az elkövetkező három évben?
2. A jelenlegi képzési stratégia folyatatásával járó következmények elemzése. Meghatározó jelentősége van annak, hogy lehetőleg reális képet adjunk a három év múlva fennálló helyzetről, amely a jelenlegi képzési stratégia folytatásával alakul ki. Ennek a jövőképnek többek között a forgalomról, a termelésről, a személyzet foglalkoztatottságáról és a költségfejlesztésről készített prognózisokon kell alapulnia.
3. A lehetséges új irányok és perspektívák kijelölése a szervezet, valamint a képzési részleg szintjén.

Ennek a fázisnak fontos tényezője a jó rálátás a külső piac fejlődésére és a saját termelési vagy szolgáltatási osztályon végbemenő belső fejlesztésekre. Elengedhetetlen ebben a fázisban a kreatív ötletek ösztönzése az érintetteknél, valamint új szempontok és lehetőségek kialakítása a menedzsmentnél.

Akciótervek kidolgozása
és képzési stratégia megfogalmazása:

A képzési stratégia megalkotásához a következő akcióterveket kell elkészíteni:

- a képzési piac által kínált lehetőségek,
- költségvetési könnyítések/ kedvezmények,
- start, a képzések kiépítése és leépítése,
- az oktatási osztály felülvizsgálata,
- új vállalati fejlesztésekhez való alkalmazkodás.

Az akciótervek kidolgozása az általános jövőtervek konkretizálását jelenti, pl. az első három éves periódusra vonatkozóan. Az akcióterv tehát nem más, mint a következő kérdésre adott válasz: Mit

teszünk „holnap" a fennálló oktatási probléma megoldásáért?

A kérdésre adott válasz kiindulópont egy olyan képzési stratégia megfogalmazásához, amelynek összhangban kell lennie a vállalati stratégiával, hogy annak megvalósítása és végrehajtása ne ütközzön elvi akadályokba.

***

A tanulmányban összefoglalt helyzetvizsgálat eddigi tapasztalatai alapján azonban az is megállapítható, hogy a stratégiai képzés nem jelent megoldást minden bajra. A jövőbeli ismeretekre és jártasságra való felkészítésen keresztül alátámaszthatja és megalapozhatja a vállalati stratégiát, annak hosszú távú terveit, illetve az egyéni pálya- és karrierterveket. Nem tudja azonban kompenzálni a szakértelem hiányát, a munka iránti gyenge motiváltságot, az alkalmatlan jutalmazási rendszert, a vezetés és a magas szintű rálátási képesség hiányát stb. Ezek az aspektusok a funkcionális humánerőforrás-menedzsment felelősségi körébe tartoznak, és ezáltal az emberközpontos vállalati stratégiai tervezés részét képezik, feltételezve egyben, a stratégiai személyzetfejlesztő akciótervek kidolgozását és gyakorlati alkalmazását.

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 Strategic Training in Organisations. IMEC Consultancy BV, Naarden, 1995

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest, 1994

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

Gyorsan add neki oda a pénzt Sanders, ne ragaszkodj a nyugtához!

FINANCIAL TIMES

MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna

HOGYAN VÁLASZTANAK MUNKATÁRSAT A BAZ MEGYÉBEN MŰKÖDŐ SZERVEZETEK?

A tanulmány – a már hivatkozott PHARE kutatás eredményeire támaszkodva – a személyügyi tevékenység két területét vizsgálja. A kutatás lehetőséget adott a toborzási, valamint a kiválasztási gyakorlat területenkénti, létszámkategóriánkénti és ágazatonkénti vizsgálatára

Az emberi erőforrással való gazdálkodás fő célja a munkaerő vonzása, megtartása, motiválása és hasznosítása. A *tervszerű személyügyi gazdálkodást folytató* (humán stratégiával rendelkező) és az emberi erőforrásaikat jól kihasználó *szervezeteknek hosszú távú „káderpolitikát" kell folytatniuk.* Ennek elengedhetetlen elemei:

- a munkaerő-tervezés,
- a toborzás,
- a kiválasztás,
- a beilleszkedési programok,
- a teljesítményértékelés,
- a személyzet- és vezetésfejlesztés stb.

A személyügyi tevékenységből *részletesen csupán két területet vizsgálok: a toborzást és a kiválasztást,* elengedhetetlennek tartva ugyanakkor, hogy a hozzájuk kapcsolódó területeket ne érintsem.

Munkaköri leírás

Ha csupán a toborzást és a kiválasztást akarjuk részletesen elemezni, akkor felvetődik a kérdés, hogy miért kezdjük a munkaköri leírást? Azért, mert jó lenne, ha a munkaköri leírást a személyügyi tevékenységen belül szinte „bibliának" tekintenénk, hiszen minden olyat tartalmaz, ami az adott munkaerővel kapcsolatos: adatait, feladatait, hatásköreit és felelősségkörét.

A munkaköri leírás az ésszerű cselekedetekre vonatkozó tartós és írásos utasítást jelenti. Mivel a munkaköri leírás a szervezeten belüli szabályok között olyan szervezési jellegű szabály, amely az adott feladatokat egymásra építve írja elő, így sokféle követelményt kell egyidejűleg kielégíteni, mint:

- az időszerűség,
- a teljesség,
- az áttekinthetőség,
- és az érthetőség.

Ha a követelményeknek eleget tesz, akkor további személyügyi feladatok elvégzésének alapjául szolgálhat, így a toborzás alapdokumentuma is, mivel megfogalmazódik benne a munkakört betöltő személy munkaköri specifikációja, azaz tudjuk: kit, milyen tulajdonságokkal rendelkező személyt kell keresnünk.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyében végzett kutatás egyértelműen kimutatta, hogy a *szervezetek gondot fordítanak a munkaköri leírás elkészítésére,* hiszen a megkérdezettek 58,3 %-ánál minden dolgozónak van munkaköri leírása, 16,2 %-uknál néhány dolgozónak, 12,0 %-uknál csupán csak a vezetőknek, 8,8 %-uknál csak a beosztottaknak, míg 3,2 %-uk jelezte, hogy senkinek sincs munkaköri leírása.

Az egyes szempontok szerinti vizsgálat azonban jól kimutatta, egyáltalán *nem homogén a munkaköri leírások megléte.* Kedvezőtlen, hogy területenként nagy a szórás és „pont" Miskolc és környéke mint megyeközpont az a terület, ahol alig haladja meg az ötven %-ot azon szervezetek aránya, ahol minden dolgozónak van munkaköri leírása.

Az talán nem is meglepő, hogy létszám-kategóriánként a szervezet növekedésével szinte lineárisan nő azok aránya, ahol minden alkalma-

zottnak van munkaköri leírása, a nagyobb cégek jobban kiépített funkciókkal és így személyügyi szervezettel rendelkeznek.

Az *ágazatonkénti* vizsgálat megint szinte hétköznapi eredményt mutat, hiszen ahol a legmagasabb a „rendelkezési" arány, ott közalkalmazottak, köztisztviselők dolgoznak elsősorban (akikre vonatkozó külön törvények léteznek), míg az építőipari és szállítási „fekete-szürke" munkák körében szinte természetes a munkaköri leírások hiánya.

Személyzetbiztosítás

A személyzetbiztosítás a szervezetek számára szükséges munkaerő előteremtésével foglalkozik:
- minőségi,
- mennyiségi és
- időbeli szempontok alapján.

A személyzetbiztosítás vagy toborzás célja tehát üres, megüresedő vagy létesítendő munkaposztokra potenciális munkavállalók felkutatása, megnyerése és megtartása.

A személyügyi vezető feladatkörei közül az elmúlt évtizedben a toborzás szűkült a legnagyobb mértékben. A legtöbb szervezetnél széles körű leépítések voltak (a racionalizálást ez jelentette), nőtt a munkanélküliség, nem volt a cégeknek lehetőségük (és szükségük) munkaerőfelvételre.

A betöltendő megüresedett munkahelyek csökkenésével együtt jár(t) a toborzásra specializálódott szakemberek számának mérséklődése, ami viszont a tanácsadó cégeknek és a munkaközvetítő irodáknak kedvezett.

Ám nem vonhatjuk le azt a következtetést, hogy a toborzás többé már nem fontos. Bizonyos mértékben nehezebb ott toborozni, ahol minden állásra nagyszámú jelentkező van.

A megfelelő munkaerő felkutatására többféle módszer adódik. A kérdőívben nem a külső és belső források szerinti csoportosítást használtuk, hanem arra voltunk kíváncsiak, hogy az általunk felsorolt munkaerő-keresési módszerek közül melyek a legjellemzőbbek. Az alábbiak közül jelölték be a megkérdezettek a szervezetüknél a három legjellemzőbb módszert:
- újsághirdetés, hirdetés országos médiákban,
- hirdetés helyi médiákban, újságokban,
- Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül,
- ismerősök, beosztottak információi alapján,
- magánközvetítők, személyzeti tanácsadó cég segítségével,
- közvetlenül érdeklődők közül választva,
- hirdető táblával.

A kérdés feltevésekor külön kértük a válaszokat
- vezető munkatársak, ill.
- nem vezető munkatársak esetén.

A megkülönböztetést az indokolja, hogy bizonyos tulajdonságok nélkül az eredményes vezetés lehetetlen. Ami a vezetők tulajdonságait illeti, látszik egy „tulajdonságcsomag", amely a sikeres működés előfeltétele, s az alábbi jellemzőket tartalmazza:
- kiváló szakmai képességek,
- vezetői stílus,
- személyiség, magatartás,
- fizikai és lelki egészség.

Ezeken az alapvető tulajdonságokon kívül azonban gyorsan változó, modernizálódó és átalakuló világunkban egyre inkább teret nyernek a következő tulajdonságok is:
- sikerorientáció,
- vevőorientált magatartás,
- intelligencia,
- földrajzi rugalmasság,
- a szervezet elkötelezett képviselete,
- etikus magatartás.

A fentiek alapján belátható, hogy a vezetőknél erőteljesebb igények, különlegesebb tulajdonságok merülnek fel. Ezért az irányítói munkakör betöltése szélesebb munkaerő-keresési módszert követel meg. Vizsgáljuk meg, így van-e ez Borsod-Abaúj-Zemplén megyében is?

➡ *Vezetők munkaerő-keresési módszerei*

A leggyakrabban használt munkaerő-keresési módszer a vezetők esetében az *ismerősök, beosztottak információi,* ezt követik a hirdetés helyi médiákban, újságokban és a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül.

Másfélszer olyan gyakran ismerősök útján, mint helyi médiákban vagy a Munkaügyi Központ segítségét kérve kutatják fel a vezetőket. A válaszokból nagyon feltűnően alacsony arányt kapott a magánközvetítők, személyzeti tanácsadó cég segítségével történő toborzás, az ismerősök, beosztottak információi alapján történő munkaerő-keresésnek alig több mint tíz %-át.

Területenként vizsgálva toborzási módszereket nem találunk lényeges eltéréseket, azonban egy-két megjegyzést mégis érdemes tenni.

Megfigyelhető, hogy a Bodrog völgy kivételével mindenhol a leggyakrabban alkalmazott

módszer az ismerősök, beosztottak információi alapján történt munkaerővonzás. A *Bodrog völgyben* pedig a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül szerzik be a leggyakrabban a munkaerőt.

Érdekességképpen azt is elmondhatjuk, hogy területenkénti bontásban Miskolc környéke veszi igénybe a legtöbbször a tanácsadó cégek segítségét, míg a többi térségben lévő szervezetek szinte alig-alig élnek ezzel a lehetőséggel (az összes igénybevétel ötven %-át Miskolc és környéke adja).

Borsod-Abaúj-Zemplén megye munkaerőpiaci helyzetét tekintve kedvezőtlen helyet foglal el az országban. Ezért talán nem véletlen, hogy a megyében többször fordulnak a munkaadók a Munkaügyi Központ kirendeltségeihez, hogy közvetítsenek ki számukra tartósan regisztrált munkanélkülieket meghatározott munkaposztokra.

A létszám-kategóriánkénti elemzés során megállapíthatjuk, hogy a munkaerőszerzés módszerei már jobban szórnak.

Az ötven-háromszáz fős kisebb cégek a vezetőket elsősorban (közel harminc %-os gyakoriságot említve) ismerősök, beosztottak információi alapján toborozzák, húsz % fölötti a Munkaügyi Központ kirendeltségén keresztüli keresés, míg a harmadik leggyakoribb módszer a helyi médiákban újságokban való hirdetés, ami alig éri el a tizenhét %-os gyakoriságot. A háromszáz fő alatti szervezetek is élnek azonban a magánközvetítők, tanácsadók igénybevételével, bár nagyon kis mértékben.

A háromszázegy és ezer fő közötti létszámmal működő szervezetek leggyakoribb munka-erőkeresési módszere vezetők esetében a hirdetés helyi médiákban, újságokban (harminc %), ezt követik az ismerősi körökből történő toborzás és harmadik helyen szerepel az újsághirdetés, hirdetés országos médiákban (17,5 %). Magánközvetítőket és Munkaügyi Központi segítséget ezen szervezetek is igénybe vesznek, de csak nagyon ritkán.

Az ezeregy fő feletti létszámú szervezetek toborzási stratégiája egy kicsit eltér a többiekétől, ezek elsősorban (közel negyven %) helyi médiákban, újságokban hirdetik meg a vezetői állásaikat, ezután az ismerősök információi alapján toboroznak (huszonnégy %) és hirdetést országos médiákban csupán tizenkilenc %-ban jelöltek. Ami még kitűnik, hogy ezen cégek egyetlen egyszer sem jelezték a Munkaügyi Központ kirendeltségei által való toborzást, míg a magánközvetítő, személyzeti tanácsadó cég segítségével tizennégy %-ban élnek.

A létszám-kategóriánkénti vizsgálat nem igazolta azt a véleményt, hogy a nagyobb cégek inkább fordulnának tanácsadó cégekhez, és azt sem, hogy a vezetői beosztásokat országos napilapban olyan sűrűn tennék közzé. Holott a Munka Törvénykönyve kimondja, hogy egyes vezető beosztásokat kötelezően pályáztatni kell.

Ágazatok szerint vizsgálva a munkakeresés módszereit a vezetők esetében lényeges szórást nem találunk.

A leggyakrabban alkalmazott módszer minden ágazat esetében az ismerősök, beosztottak információi – több mint harminc %.

Csupán a második helyen van szórás, hiszen míg a mezőgazdaságban és az építőiparban a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül történik a toborzás, addig a többi ágazatban (feldolgozóipar, szállítás, egyéb közösségi területek) a helyi médiákban, újságokban hirdetnek megfelelő vezető megszerzése érdekében.

Összegzésképpen a vezetők munkaerő-keresési módszereit vizsgálva a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő szervezetek esetében elmondható, hogy tudatos toborzási stratégiáról nem beszélhetünk.

Míg Magyarországon egyre inkább terjed a fejvadászcégek, személyzeti tanácsadók igénybevétele, addig a megyében csupán a Miskolc és környékén lévő cégek élnek ezzel a módszerrel. A cégek inkább a Munkaügyi Központok kirendeltségeinek közvetítési szolgáltatásait veszik igénybe.

Megfigyelhető azonban, hogy bár az ágazatonkénti elemzés során nem találunk lényeges szignifikáns különbséget, a létszám-kategóriánkénti vizsgálat már mutat eltérést, mivel egyértelműen kimutatható, hogy minél nagyobb egy cég létszáma, annál inkább igénybe veszi a fejvadászat és tanácsadó cégek közvetítői szolgáltatásait, és vezetőit egyáltalán nem keresi a Munkaügyi Központ segítségével.

Itt azonban meg kell jegyezni, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye sem tér el az országos átlagtól, miszerint a gazdálkodó szervezetek elsősorban az ismerősök, beosztottak információi alapján toborozzák vezetőiket. Érthető is ez, hiszen országos kimutatások bizonyítják, hogy az ismerősi körből kikerült munkavállalók sokkal elégedettebbek a munkaposztjukkal és fizetésükkel (nem a rossz állást ajánljuk a barátainknak!), biztosnak és hosszú távúnak érzik a mun-

kahelyüket, jobban teljesítenek mint azok, akik „hátszél" nélkül kerültek be a céghez.

➡ *Beosztottak munkaerő-keresési módszerei*

Minden munkaerő felvétele beruházást jelent a szervezet számára, amelynek gazdasági előnyösségét – költség-haszon arányait – gondosan mérlegeli. A toborzás megfelelő módon való végrehajtásához szükséges a munkaerő-piac szisztematikus vizsgálata. Beszerzési potenciálokat kell vizsgálni és el kell dönteni, hogy a nyitott beszerzési potenciált (munkanélküliek; foglalkoztatottak, akik új munkahelyet keresnek; pályakezdők, akik most lépnek ki a munkaerő-piacra; esetleg külföldi munkaerő), vagy a lappangó beszerzési potenciált (más szervezetek alkalmazottainak átcsábítása) részesítjük előnyben.

A cégek, ha tervszerűen dolgoznak, minden munkaposzt esetében egy nagyon jól meghatározott, munkakörelemzést követően elkészített munkaköri követelményekkel és előre meghatározott toborzási stratégiával rendelkeznek.

A vezetők toborzásához viszonyítva az alkalmazottak munkaerő-keresési módszerei lényeges eltérést mutatnak Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. Ez érthető, hiszen teljesen más munkaposztokról van szó, más követelményeknek kell megfelelni.

A leggyakrabban említett toborzási módszer a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztüli.

A második legtöbbször használt módszer az ismerősök, beosztottak információi alapján történő, míg harmadik helyen a közvetlenül érdeklődők közüli választás áll. Nézzük meg ezen megoszlásokat területenkénti, létszám-kategóriánkénti és ágazatonkénti bontásban is.

A *Miskolc és környékén lévő* szervezetek elsősorban a Munkaügyi Központ kirendeltségeihez fordulnak, majd az ismerősi körből keresnek munkaerőt, a többi területhez képest magas arányban veszik igénybe az utcáról bejövő munkavállalók érdeklődését és kiugróan gyakrabban adnak fel hirdetés (húsz %) helyi médiákban, újságokban.

A *Sajó völgyi cégek* 34,9 %-ban a munkanélküliekből toboroznak a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül, közel harminc %-ban az ismerősök ajánlásai alapján és magas a munkaadóknál érdeklődők szűrése is.

A *Bódva völgyi* szervezetek a munkanélküliek szervezett közvetítésével és az ismerőseik ajánlásaival élnek közel kétharmad arányban.

A *Hernád völgyiek* 42,4 %-ban említették a Munkaügyi Központ kirendeltségén keresztüli toborzást, 21,1 %-ban az ismerősök, beosztottak információi alapján történő munkaerő beszerzést, 9,1 %-ban az újsághirdetést, hirdetést országos médiákban.

A *Bodrog völgyi* szervezetek az első helyre sorolták a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül történő munkaerő-keresési módszert (34,0 %), második helyen a közvetlenül érdeklődők közül választanak (30,9 %), míg harmadik helyen az ismerősök, beosztottak információi alapján történő munkaerő-keresés (23,7 %) áll. Csupán itt említették egyetlen esetben a magánközvetítő, személyzeti tanácsadó cég igénybevételét.

A *Dél-Borsodban* működő szervezetek esetében az előzőekhez hasonló a helyzet, csupán annyi eltéréssel, hogy az eredmények nem szórnak annyira. Míg a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztüli toborzás huszonnyolc %, az ismerősök, beosztottak információi alapján huszonhat %, addig a közvetlenül érdeklődők közül választva munkaerő-keresési módszer huszonnégy %-os.

Létszám-kategóriánkénti vizsgálat során elmondható, hogy lényeges toborzási stratégiai különbséget nem fedezhetünk fel.

Ágazatok szerint vizsgálva a munkaerőkeresés módszereit beosztottak esetében (ha szignifikáns eltéréseket nem is találnunk, de) néhány különbséget felfedezhetünk.

A regisztrált munkanélküliek szervezett közvetítését leggyakrabban az építőipar (harmincnyolc %) és mezőgazdaság (harminchét %) veszi igénybe. Ismerősök, beosztottak információi alapján leggyakrabban az egyéb közösségi és társadalmi szolgáltatás ágazatban toboroznak (33,3 %). Közvetlenül érdeklődők közül választva a legmagasabb arányban a szállítás (31,6 %) területén szereznek be beosztott munkaerőt. Ami még kiugró adat: a szállítás, raktározás, posta, távközlés az az ágazat, ahol az újsághirdetés, hirdetés országos médiákban jóval meghaladja (10,5 %) a többi ágazat hasonló adatát.

Összegzésképpen a beosztottak munkaerőkeresési módszereit vizsgálva elmondható, hogy lényeges eltérés nem mutatható ki, igazán tudatos toborzási stratégia nem állítható fel. Mindössze azt lehet látni, hogy akárcsak a vezetői beosztásúaknál, itt is három fő forrás mutatható ki:

– a Munkaügyi Központ kirendeltségeiről,
– az ismerősök, beosztottak köréből,
– a közvetlenül érdeklődők köréből

próbálják meg a leggyakrabban betölteni az üres, megüresedett, esetleg új munkaposztjaikat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében tevékenykedő szervezetek. A helyi médiákban, újságokban történő hirdetések aránya meglepően alacsony, pedig az lenne a célszerű, hogy a környékről és minél mélyebb merítéssel szereznék be a szervezetek a számukra megfelelő munkaerőt.

Munkaerőkiválasztás

Kiválasztáson azokat az eljárásokat értjük, melyeknek célja a munkára jelentkezők közül kiválasztani és munkába állítani azokat a személyeket, akik az adott feladatra a legjobban megfelelnek.

A kiválasztás tehát az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak és elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket. A kiválasztás során egy vagy több pályázót előre meghatározott preferenciák szerint egy adott munkakör betöltésére alkalmasnak nyilvánítanak.

Munkaerő- kiválasztás vezetői munkakörök esetében

Talán a nyitott kérdés feltevése okozta, hogy az erre a kérdésre adott válaszok nagyon nehezen értékelhetők, hiszen a megkérdezett 217 szervezetből 180 értékelhetetlen válasz érkezett (217-ból 180 a nincs válasz rovatba került, azaz 83,3 %-a a megkérdezetteknek nem adott választ). Mindezt lehet úgy értékelni, hogy nem használnak más módszert, csak a személyes elbeszélgetést a vezető kiválasztáskor, azonban ez a megállapítás túl „durva" lenne, ezért csupán tendenciákat mutatok be.

A kiválasztás során a leggyakrabban említett módszer a referenciák alapján történő kiválasztás, majd a tesztek igénybevétele, harmadik helyen pedig a kétlépcsős felvételi elbeszélgetés következik. Ezen módszereket gyakran alkalmazzák a cégek, azonban meglepő, hogy Borsodban a vezető-kiválasztásnál háttérbe került a szakmai alkalmasság vizsgálata, a vezetői készségek és képességek vizsgálata, illetve az országosan is olyan nagyon elterjedt Értékelő Központ alkalmazása. Csupán egyetlen cég említette, hogy a potenciális vezetőket komplex képességfelmérésnek vetik alá.

A vezető-kiválasztás során alkalmazott módszerek *területenkénti* elemzéséből kiderül, hogy mindenhol alkalmazott módszer a referenciavizsgálat, van ahol ezen kívül mással is élnek, van ahol csak ezzel. Nézzük most a területi alakulást.

Miskolc és környékén a szervezetek a vezetőkiválasztás esetén több módszert is alkalmaznak, az alábbi gyakorisági sorrendben:

1. tesztek,
2. referenciák,
3. kétlépcsős elbeszélgetés,
4. komplex képesség felmérés.

Ami feltűnő, hogy a szakmai alkalmasságot külön nem említették.

A *Sajó völgyben* működő szervezetek kiválasztási módszerei gyakorisági sorrendben:

1. referenciák,
2. tesztek,
3. szakmai alkalmasság.

Egyéb módszerre nem utaltak.

A *Bódva völgy* az egyik terület, ahol csupán egyetlen módszert említettek a személyes elbeszélgetésen kívül: a referenciákat.

A *Hernád völgyi* szervezetek sem használnak túl sok kiválasztási módszert, mindössze kettőt említettek meg:

1. referenciák,
2. tesztek

gyakorisági sorrendben.

A *Bodrog völgyben* működő szervezetek esetében szintén két módszer jelenik meg az értékelő táblában, első helyen a referenciák, másodikként a szakmai alkalmasság vizsgálat.

Dél-Borsodban már „kedvezőbb" a helyzet, hiszen három módszert használnak (gyakorisági sorrendben):

1. referenciák,
2. tesztek,
3. kétlépcsős elbeszélgetés

gyakorisági sorrendben.

Adatok hiányában a válaszokat *létszámkategóriánként* nem lehetett értékelni.

Ágazatonként vizsgálva a vezető-kiválasztás módszereit elmondható, hogy lényeges eltéréseket találunk mind a módszerek számát, mind a módszerek igénybevételének gyakoriságát illetően. Van olyan ágazat, ahol egyetlen módszert sem jelöltek (vezető-kiválasztásról van szó!!!) a személyes elbeszélgetésen kívül, van ahol pedig négy egyéb módszert is találunk.

A *mezőgazdaságban* működő szervezetek csupán egyetlen módszert, a referenciát jelölték meg, ezt is igen alacsony arányban (17 %).

A *feldolgozóiparba tartozó szervezetek* vezető-kiválasztási módszerei a gyakoriság sorrendet figyelembe véve a következő:

1. referenciák,
2. feladatok,
3. komplex képesség felszívás.

Ez az egyetlen ágazat, ahol a képesség komplex felmérését alkalmazzák, ezt a módszert egyetlen más cég nem említette.

Az *építőipari* szervezetek az alábbi vezető-kiválasztási módszereket alkalmazzák:

1. referenciák,
2. tesztek.

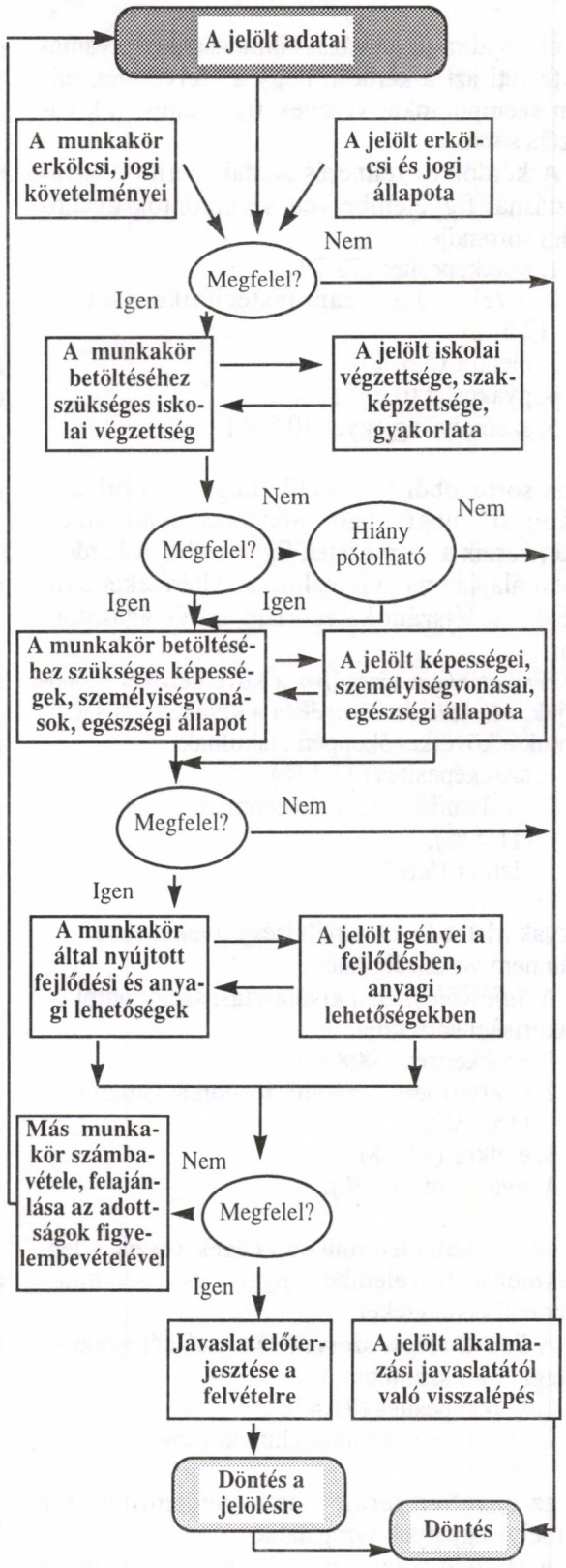
A *szállítás, raktározás, posta, távközlés* az az ágazat, amely egyetlen módszert sem említ a személyes elbeszélgetésen kívül. Ez azért meglepő, hiszen itt még zömében „állami" cégekről van szó, nagy, monopolhelyzettel rendelkező szervezetek tartoznak ide, ahol a vezető-kiválasztást a meglévő (?) személyügyi szervezetnek kellene végeznie és előírások (törvények) szólnak a vezetői pályáztatási kötelezettségekről.

Az egyéb közösségi és társadalmi szolgáltatás ágazatban egyetlen módszert említenek, a teszteket.

Összegzésképpen a vezetők kiválasztási módszereit vizsgálva elmondható, hogy a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei szervezetek nem igazán „adnak" a kiválasztásra, nem használnak „megnyugtató" módszereket. Pedig ha elgondolkozunk azon, hogy a vállalat, a vállalkozás, az intézmény, és az egyéb szervezet működésében és működtetésében milyen fontos szerepet tölt be a vezető, akkor elmondhatjuk, hogy egyáltalán nem mindegy, hogy a potenciális vezetőket hogyan, milyen módszerek segítségével szűrjük meg. Egyértelműen kimondható, hogy a cégeknek nincs kiválasztási stratégiájuk, ami talán azzal is magyarázható és alátámasztható, hogy a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei szervezetek leggyakrabban a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül toboroznak (a gazdasági előnyöket kihasználva, hiszen ha tartós munkanélkülit alkalmaz egy cég, akkor kedvezmények illetik meg), ezt követi az ismerősök és beosztottak információi szerinti munkaerő-keresés (ami azt predesztinálja, hogy van valaki „garancia-vállaló" az illető mögött, szerinte ez felér a referenciával, más módszert így már nem is igazán vesznek igénybe).

A következőkben arra mutatunk rá, hogy milyen szempontokat vesznek figyelembe a szervezetek a munkaerő kiválasztásánál. Előtte nézzük át röviden, hogy egy pályázat esetében mi mindenre kell odafigyelni az elbírálási folyamatban.

A pályázatok elbírálásának folyamata*



* *Lévai Zoltán–Bauer János:* A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Kft., Budapest, 1996. 78. old.

A munkaerő-kiválasztás során figyelembe vett szempontok

Az előző ábra (a pályázat elbírálásának folyamata) felveti azt a kérdést, hogy a szervezetek milyen szempontokat vesznek figyelembe a kiválasztás során.

A kérdőíves felmérés adatai szerint a kiválasztásnál figyelembe vett szempontok gyakorisági sorrendje:

1. szakképesítés (78,7 %)
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (12,5 %)
3. életkor (5,6 %)
4. gyakorlat (0,5 %)
5. személyiségjegyek (0,5 %)

Ezen sorrendből jól látszik, hogy elsősorban a „papírral" megfogható, alátámasztható ismérveket veszik a szervezetek figyelembe. A kérdőív adatai alapján megvizsgáljuk az eltéréseket területenként, létszám-kategóriánként és ágazatonként.

Területenként vizsgálva a következőket mondhatjuk: *Miskolc és környékén* a kiválasztási szempontok a következőképpen alakulnak:

1. szakképesítés (77,1 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismerete (11,4 %),
3. életkor (5,6 %).

A gyakorlatot és a személyiségjegyeket egyáltalán nem veszik figyelembe.

A *Sajó völgyben* a kiválasztási szempontok gyakorisági sorrendje:

1. szakképzés (78,8 %),
2. nyelvismeret, számítástechnikai ismeret (15,2 %),
3. életkor (3,0 %),
4. gyakorlat (3,0 %).

Az ezen a területen működő cégek veszik a leggyakrabban figyelembe a nyelv- és a számítástechnikai ismereteket.

A *Bódva völgyi* szervezetek első két gyakorisággal bíró szempontja:

1. szakképesítés (71,4 %),
2. nyelv- és számítástechnikai ismeret (14,3 %),

Ez az egyetlen terület, ahol megemlítették a személyiségjegyek vizsgálatát.

A *Hernád völgy* lényeges eltérést nem mutat a használt szempontokat illetően, csupán arányaiban tér el, hiszen a szakképesítés nyolcvan-egy %, a nyelv- és a számítástechnikai ismeret, illetve az életkor vizsgálata 9,5-9,5 %-os.

A *Bodrog völgyben* ugyanazok a kiválasztási szempontok. A szakképesítés 82,2 % a nyelv- és a számítástechnikai ismeret 11,1 %, míg az életkor kisebb hangsúlyt kap, 6,7 %.

Dél-Borsodban a kiválasztás során figyelembe vett szempontok sorrendje ugyanaz:

1. szakképesítés (78,8 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (15,2 %),
3. életkor (3,0 %).

Létszám-kategóriánként vizsgálva a szempontokat lényeges eltéréseket kapunk mind a figyelembe vett szempontok számát, mind pedig arányát tekintve. Egyértelműen kimutatható, hogy a kisebb cégek több szempontot vesznek figyelembe, mint a nagyok. Ami valahol talán meg is magyarázható: a kis cégeknek arra kell törekedniük, hogy a minél kevesebb munkaerőt minél hatékonyabban használják ki, éppen ezért jól „megszűrik" őket. Az viszont érthetetlen, hogy a nagy cégek miért engedhetik meg maguknak azt a luxust, hogy nem szűrik meg kellőképpen a jelentkezőket. De nézzük az adatokat.

Az ötven-száz fős szervezetek négy szempontot vesznek figyelembe az alábbi gyakorisággal:

1. szakképesítés (81,5 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (11,1 %),
3. életkor (4,9 %),
4. gyakorlottság (1,2 5).

A *százegy-kétszáz* fős szervezetek a gyakorlottságot nem vizsgálják, csupán az előbbi 1-3-ig alkalmazott szempontkiválasztással élnek.

A *kétszázegy-háromszáz* fős szervezetek esetében elmondható, hogy itt az előző három szemponton kívül találunk egy negyediket is: a személyiségjegyek figyelembevételét. Ennek aránya viszont nagyon alacsony (4,2 %), és náluk is a „papírral" dokumentálható ismérvek állnak előtérben.

A *háromszázegy-ezer fős* szervezetek az előbb említett első három szempontot alkalmazzák csupán. Amiért egy kicsit meglepődik az ember az, hogy „komoly" szervezeti felépítést feltételezve egyáltalán nem foglalkoznak a gyakorlottság és a személyiségjegyek figyelembevételével.

Az *ezeregy fő* feletti szervezetek teljesen megdöbbentő képet mutatnak, ami arra enged

következtetni, hogy szinte nem is foglalkoznak a kiválasztási szempontokkal, hiszen mindössze két szempontot vesznek figyelembe:

1. szakképesítés (75 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret.

Az *ágazati vizsgálat* is hasonló „széthúzást" mutat, hiszen van ahol mindössze két szempontot, van ahol négy szempontot is figyelembe vesznek.

A *mezőgazdaságban* működő szervezetek mindössze két szempontot vesznek figyelembe a kiválasztás során:

1. szakképesítés (85,1 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (12,8 %).

Kicsit meglepő a második szempont, hiszen az ember azt várná, hogy itt inkább a gyakorlottság számít.

A *feldolgozóipar* – mint a toborzásnál és a kiválasztási módszerek alkalmazásánál is – magára adó ágazat, azaz a legtöbb szempontot veszik figyelembe.

1. szakképesítés (66,1 %),
2. nyelvismeret, számítástechnikai ismeret (17,7 %),
3. életkor (12,9 %),
4. személyiségjegyek (1,6 %).

Az *építőiparban* is meglepők a válaszok, hiszen:

1. szakképesítés (88,9 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (5,6 %).

Nem megszokott dolog, hogy a második ismérv jellemző volna egy építőiparban dolgozó munkaerőre, inkább várnánk az életkor (fizikai erőkifejtés) és a gyakorlottság szempontokat.

A *szállítás, raktározás, posta, távközlés* ágazatban két szempontot vizsgálnak:

1. szakképesítés (88,9 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (11,1 %).

Ez megint azért meglepő, mert szolgáltatásról lévén szó egyáltalán nem mindegy, hogy milyen személyiségjegyekkel rendelkezik a szolgáltatást nyújtó személy. Ha egy ügyfél találkozik az eladóval, a szolgáltatást nyújtó személlyel, akkor az egész vállalatot, vállalkozást méri annak viselkedése, magatartása révén, hiszen gyakran az alkalmazottat azonosítjuk az egész vállalkozással.

Az *egyéb közösségi és társadalmi szolgáltatás* ágazatban a már jól megszokott két ismérven kívül:

1. szakképesítés (84 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (12,5 %)

találjuk még az életkort is (4,0 %).

Összegzésképpen elmondható, hogy a szervezetek nem veszik igazán „komolyan" a munkaerőkiválasztást. Miért? Azért mert nem szűrik kellően meg a jelentkezőket, nem vesznek sok szempontot figyelembe, és amit figyelembe is vesznek, az elsősorban a „papíros" tulajdonságok: szakképesítés, nyelvtudás, számítástechnikai ismeret.

Amit pedig a leginkább figyelembe kellene venniük, azok a személyes tulajdonságok. A „papíros" tulajdonságok megszerezhetőek (lehet valakinek három-négy bizonyítványa, dolgozhat huszonöt éve az adott területen), azonban a személyiségjegyeket nem lehet ilyen könnyen változtatni és megszerezni. A felnőtt munkaerőnek már megvannak a szokásai, a munkához való hozzáállása „beállt", az egyes tulajdonságai révén kialakult, tud-e teamben dolgozni vagy „farkas". Ezért lenne nagyon fontos szerepe a személyiségjegyek vizsgálatának.

Ami szintén meghatározó a munkaerő munkavégzését illetően, az a gyakorlottság. Ezt is csupán egy helyen tartották fontosnak vizsgálni, pedig a „rutinszerű" munkavégzés (pozitív szemlélet) a munka termelékenységének növeléséhez vezet.

Összefoglalás, konklúzió

A gazdálkodási (vállalati) stratégia kialakításával a vállalkozások versenyelőny megszerzésére törekszenek, tehát a gazdasági stratégia ver-senyelőny létrehozására törekszik. A stratégiák összefonódását jól mutatják az alábbi verseny-stratégiák és a hozzájuk kapcsolódó emberierőforrás-gazdálkodási eszközök,*

- *Költségcsökkentő stratégia*

Az emberi erőforrással való gazdálkodás eszközei:

– szabványosított és részletes munkaköri leírások,

– üzemspecifikus munkakörök és szűk előrejutási lehetőségek, a specializáció ösztönzése,

* Dr. Kővári György: Az emberi erőforrások fejlesztése, Szókratész Kft., Budapest, 1995. 48–49. old.

– rövid távú eredményorientált teljesítményértékelés,
– a javadalmazási döntésekben a piaci bérszínvonal a meghatározó,
– csekély ráfordítás képzésre és személyzetfejlesztésre.

• *Innovációs stratégia*
Az emberi erőforrással való gazdálkodás eszközei:
– szoros együttműködés az egyének különböző csoportja között,
– a csoportok hosszabb távon elért eredményeit tükröző teljesítményértékelés,
– széles, másutt is kamatoztatható szaktudást igénylő munkakörök,
– belső méltányosságon alapuló javadalmazás,
– relatíve alacsony alapbér, de részvény-vásárlási opció és egyéni választási lehetőség a béren kívüli juttatási csomagból,
– számos előmeneteli lehetőség, melyek elősegítik a szaktudás kiszélesítésére tett/irányuló törekvéseket.

• *Minőségjavító stratégia*
Az emberi erőforrással való gazdálkodás eszközei:
– szabványosított és részletes munkaköri leírások,
– részvétel a munkafeltételek és munkamódszerek alakításában,
– rövid távú és eredményorientált beállítottság,
– méltányosság, állásbiztonság,
– széles körű és folyamatos képzés és személyzetfejlesztés.

A személyügyi és a gazdasági stratégia összhangba hozása során két terület különösen jelentős: *Először* is a személyügyi tervezés mutatója a munkaerő-gazdálkodás jelentőségének. *Másodszor* az alkalmazottakkal való kapcsolatot kulcskérdésnek tekintik.

A személyügyi politika kulcsfontosságú stratégiai döntés, nagy hatással van a verseny-előnyre, a vállalati szervezetre és kultúrára.

Számos személyügyi politikából lehet választani, de mindig szem előtt kell tartani, hogy a vállalat emberierőforrás-gazdálkodása a stratégiai cél (küldetés) szolgálatában álljon és szolgáltató-tanácsadó funkciót töltsön be.

A szervezetek számára követendő toborzási tevékenység és a célszerű kiválasztási módszerek megválaszolása szoros kölcsönhatásban van a szervezet mindenkori üzleti és humánerőforrás stratégiájával.

Néhány megjegyzés zárszóként a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében végzett kutatás kapcsán:

1. A szervezetek vezetői nem aktivizálják a szükséges mértékben a szervezetek tagjait. A szervezetek fejlesztését az értékrendszer tudatosításával kell kezdeni (nincs toborzási, kiválasztási stratégia, csak túlélési elképzelések.)
2. A szervezetek szelekciós, kiválasztási gyakorlatában a vezérmotívum a szükséges létszám lehetőség szerinti időbeli és mennyiségi biztosítása, ugyanakkor minőségi kritériumokról kevésbé beszélhetünk. (Bár a legtöbb cégnek nincs is módjában munkaerőt felvennie a vizsgált megyében.)
3. Nincs differenciált személyügyi munka. Nincs megfogalmazva vezető és beosztott munkakörök esetében önálló toborzási és kiválasztási stratégia és taktika.
4. A nagy cégeknél nincs tudatos toborzás és kiválasztás, bár a létszámadatuk predesztinálná ezt.
5. A kisebb szervezetek tudatosabb és összetettebb kiválasztási tevékenységet végeznek.
6. A toborzásnál a referencia és a Munkaügyi Központok kirendeltségein keresztüli beszerzés dominál.
7. A kiválasztásnál az elsősorban figyelembe vett szempontok a „papírral" dokumentálható ismérvek, és kevésbé veszik figyelembe a rátermettséget, a személyiségjegyeket.

Mindezek arra hívják fel a figyelmet, hogy egy nehéz gazdasági helyzetben levő megye szervezetei mennyire nem figyelnek oda az emberi erőforrással való tudatos és hatékony gazdálkodásra. Holott lehet, hogy ez segítene a helyzetükön.

VIRÁG Miklós

Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés

Kossuth Könyvkiadó, Bp., 1996. 112 p.

Aligha íródhatott volna hasonló munka tíz évvel ezelőtt Magyarországon. Ennek nemcsak a szerző fiatal életkora az oka, hanem a tény: tíz éve még tervmutatókról, a tervek végrehajtásáról, a vállalat sikerének méréséről íródtak hasonló tanulmányok. Ahhoz, hogy egy vállalatot pénzügyi mutatók alapján értékelni lehessen, előfeltétel, hogy a vállalat piaci környezetben működjön, ahol mind a beszerzés, mind az értékesítés árai a piacon alakulnak ki, és a bérek sem voluntarisztikus mutatószámok alapján, hanem munkaerőpiaci alkuk következtében formálódnak.

Ha e feltételek rendelkezésre állnak is – miként hazánkban immár, ha fogyatékosan is, de a piacgazdaság mechanizmusai működnek –, akkor is szembe találjuk magunkat egy első pillantásra megoldhatatlannak tűnő dilemmával:

Nyilvánvaló, hogy egy vállalat megannyi folyamatát, a termelés számtalan részterületét csak igen nagyszámú mutató, avagy viszonyszám írhatja le. Külön elemezni kell az anyagbeszerzés, a termelés és az értékesítés folyamatait, külön a bevételeket és a költségeket, külön az eszközök forgási sebességét, a jövedelmezőséget, az árfolyamot stb. Ha azonban ennyi mutató az elemzés tárgya, szinte megoldatlan a kérdés, vajon az eszközjövedelmezőség 5 %-os javulása ellensúlyozza-e a bérhatékonyság 2 %-os romlását, a készletforgási sebesség romlását ellentételezi-e a fedezeti hányad javulása stb. A túl sok mutató tehát széttördeli az elemzést, nagyon nehezen megoldhatóvá teszi éppen a célul kitűzött feladatot: megmondani, hogy egyik vállalat jobb-e, mint a másik, avagy egy vállalat esetén kimutatni, valójában javult vagy romlott egyik időszakról a másikra a szóban forgó vállalat teljesítménye.

Adódhatna a megoldás, használjunk egy (vagy néhány) szintetikus mutatót, például legyen ez a nyereség vagy a tőkejövedelmezőség, ebben az esetben azonban egyoldalúvá válik az elemzés, bizonytalanná az értékelés, az egyértelmű (pontosabban csak annak tűnő) mutatóért az ár nagyarányú információvesztés.

Virág Miklós könyvének fontos elméleti eredménye, hogy rámutat: sok esetben csak illúzió a bankok és hozzá nem értő elemzők gyakori álma az „objektív vállalati teljesítmény-mutatókon alapuló vállalatelemzés, értékelés". A közvetlen indikátorok szintjén nincsenek ugyanis teljességgel objektív mutatók, már a mutatók kiválasztása is egyfajta szempontrendszert, megközelítést jelent. Virág egyetértőleg idézi Erich Helfert mutatószám-csoportosítását, aki három nagy érdekcsoportot különböztet meg a vállalatnál: a működés hatékonyságáért felelős vállalatvezetést, a befektetett részesedésük jövedelmezőségében érdekelt tulajdonosokat és az üzleti vállalkozás bonitásában és likviditásában érdekelt hitelezőket. Más és más csoportok a vállalat pénzügyi teljesítményének mérését más és más mutatók segítségével tartják „objektíve leírhatónak". (E három érdekcsoport kapcsolódik a vezetői döntések három nagy területéhez: a befektetés, a működtetés és a finanszírozás terénumaihoz.)

A vállalat teljesítményét leíró különböző mutatószámok elemzése és egymással való összefüggései bemutatása után Virág a többváltozós statisztikai módszerek fehasználásának lehetőségét mutatja be. 430 ipari vállalat 16 mutatószámát hatféle, jól elkülöníthető csoportra bontva a következő főkomponenseket emeli ki:

- eszközmenedzselési főkomponens
- adósság-főkomponens
- önfinanszírozási főkomponens
- likviditási főkomponens
- jövedelmezőségi főkomponens
- cash-flow főkomponens.

Ezen főkomponensek alapján az iparvállalatokat klaszteranalízis segítségével tíz csoportba lehetett rendezni. A szerző számításai egyértelműen bizonyították, hogy e klaszterek magyarázó erővel bírnak, és a hat főkomponens megfelelő csoportosító erőt képez. Az egyes csoportokra elvégzett diszkriminancia-analízissel bizonyította, hogy az egyes csoportok – egymástól megfelelően különbözvén – a csoporton belül kellő

homogenitást mutatnak, így egy-egy vállalat a megfelelő csoporthoz egyértelműen besorolható.

„A bemutatott és számítógépes programokkal támogatott eljárás a viszonyszámokon alapuló teljesítmény-megítélés új megközelítését jelenti" – írja a szerző. A viszonyszámok elemzésének e kialakított módszere alkalmas lehet arra is, hogy segítségével előre lehessen jelezni egy-egy vállalat csődveszélyeztetettségét, annak valószínűségét, hogy az illető gazdasági szervezet belátható időn belül csődhelyzetbe kerül-e. E probléma megoldására természetesen jó néhány külföldi modell is rendelkezésre áll, ezek rövid ismertetését meg is találjuk *Virág Miklós* munkájában. A külföldi modellek azonban gyakorlatilag nem alkalmazhatók egy az egyben egy idegen gazdaság viszonyai között, és nyilvánvaló, számukra idegen a magyar gazdaság. A nemzetgazdaság eltérő jellege, a makrogazdaság fő tendenciái, a bevett vállalati viselkedésminták, a bankok magatartása, a számvitel eltérő rendje és még számtalan tényező okozza, hogy egy-egy külföldön bevált csődelőrejelző modell nem feltétlenül mindig alkalmazható a magyar gazdaságban. Megfelelően nagy számú vállalat adatainak elemzésével a diszkriminancia-analízis, illetve a logisztikus regresszió eszközeivel *Virág* a vizsgált vállalatokat Magyarországon elsőként sikerrel rangsorolta két csoportba: csődveszélyeztetett és egészséges vállalatok csoportjába.

A hazai viszonyokra értelmezett első csődmodell felállításához 154 vállalatból álló mintát használt fel a szerző. E vállalatok között nagyjából egyenlő arányban voltak fizetésképtelenné vált és folyamatosan fizetőképes vállalatok. E vállalatok mindegyikére 15 mutatószám értékeit figyelték meg, és megállapították, hogy a csődös vállalatok kitapintható eltéréssel jellemezhetők a nem csődös vállalatoktól olyan mutatók tekintetében, mint:

- cash-flow/összes tartozás (dinamikus likviditási ráta)
- likvid pénzeszközök aránya
- cash-flow/összes eszköz (dinamikus jövedelmezőségi ráta)
- forgóeszközök rövid- és középlejáratú hitelekkel fedezett aránya

Az adott adatbázison elvégzett logisztikus, regressziós számítás a következő megkülönböztető változókat emelte ki:

- likviditási gyorsráta
- árbevételarányos nyereség
- cash-flow/összes tartozás aránya
- forgóeszközök aránya
- vevő/szállítói állomány aránya

E logisztikus modell besorolási pontossága a csődös vállalatok esetében 84,42 %-ra, a kontroll csoportnál 79,22 %-ra, együttesen 81,82 %-ra emelkedett, ami igen jónak mondható. A csődmodell előrejelzési pontosságát nagy mértékben növeli az ún. iparági ráták alkalmazása, amelynek segítségével a vállalatok további relatíve homogén csoportokba rendezhetők.

Aligha szorul bizonyításra, hogy a csődmodellek alkalmazásának különös jelentősége van a bankok számára, ügyfeleik – pontosabban potenciális ügyfeleik – megítélése során. Nem véletlen ezért, hogy a csődmodellszámítás itt jellemzett módszereit már több bank is megvásárolta adósminősítésének pontosabbá tételének érdekében.

Meg kell azonban említeni még egy fontos felhasználási területet, és ez az oktatás. E modellek segítségével – mind a viszonyszámelemzésen alapuló vállalatértékelés, mind a csődmodellek gyakorlatát ideértve, az egyetemi hallgatók vállalati működésről alkotott képe befolyásolható, gazdálkodói tudatossága is javítható.

Szirmai Péter

BŐGEL György–SALAMONNÉ HUSZTY Anna:

Vállalatvezetés felsőfokon

BKE Vezetőképző Intézet Bp., 1997. 266 p.

A könyv záró mondata: „Reméljük, sikertörténetekben nem lesz hiány." A szerzők természetesen magyar vállalati sikertörténetekre gondolnak és azt ígérik: a következő kiadásban már ilyeneket is ismertetnek.

A lektor azonban egy egyszerű asszociációval e könyv fogadtatására, „karrierjére" mint sikertörténetre gondol. Erre ugyanis alapos oka van. Már a cím is sokatmondó és nagyon találóan kétértelmű. Felsőfokon „játszó", működő és irányító vezetők sorát mutatja be ugyanis e könyv. Nem életrajzukról, családjukról van szó, sokkal

homogenitást mutatnak, így egy-egy vállalat a megfelelő csoporthoz egyértelműen besorolható.

„A bemutatott és számítógépes programokkal támogatott eljárás a viszonyszámokon alapuló teljesítmény-megítélés új megközelítését jelenti" – írja a szerző. A viszonyszámok elemzésének e kialakított módszere alkalmas lehet arra is, hogy segítségével előre lehessen jelezni egy-egy vállalat csődveszélyeztetettségét, annak valószínűségét, hogy az illető gazdasági szervezet belátható időn belül csődhelyzetbe kerül-e. E probléma megoldására természetesen jó néhány külföldi modell is rendelkezésre áll, ezek rövid ismertetését meg is találjuk *Virág Miklós* munkájában. A külföldi modellek azonban gyakorlatilag nem alkalmazhatók egy az egyben egy idegen gazdaság viszonyai között, és nyilvánvaló, számukra idegen a magyar gazdaság. A nemzetgazdaság eltérő jellege, a makrogazdaság fő tendenciái, a bevett vállalati viselkedésminták, a bankok magatartása, a számvitel eltérő rendje és még számtalan tényező okozza, hogy egy-egy külföldön bevált csődelőrejelző modell nem feltétlenül mindig alkalmazható a magyar gazdaságban. Megfelelően nagy számú vállalat adatainak elemzésével a diszkriminancia-analízis, illetve a logisztikus regresszió eszközeivel *Virág* a vizsgált vállalatokat Magyarországon elsőként sikerrel rangsorolta két csoportba: csődveszélyeztetett és egészséges vállalatok csoportjába.

A hazai viszonyokra értelmezett első csődmodell felállításához 154 vállalatból álló mintát használt fel a szerző. E vállalatok között nagyjából egyenlő arányban voltak fizetésképtelenné vált és folyamatosan fizetőképes vállalatok. E vállalatok mindegyikére 15 mutatószám értékeit figyelték meg, és megállapították, hogy a csődös vállalatok kitapintható eltéréssel jellemezhetők a nem csődös vállalatoktól olyan mutatók tekintetében, mint:

- cash-flow/összes tartozás (dinamikus likviditási ráta)
- likvid pénzeszközök aránya
- cash-flow/összes eszköz (dinamikus jövedelmezőségi ráta)
- forgóeszközök rövid- és középlejáratú hitelekkel fedezett aránya

Az adott adatbázison elvégzett logisztikus, regressziós számítás a következő megkülönböztető változókat emelte ki:

- likviditási gyorsráta
- árbevételarányos nyereség
- cash-flow/összes tartozás aránya
- forgóeszközök aránya
- vevő/szállítói állomány aránya

E logisztikus modell besorolási pontossága a csődös vállalatok esetében 84,42 %-ra, a kontroll csoportnál 79,22 %-ra, együttesen 81,82 %-ra emelkedett, ami igen jónak mondható. A csődmodell előrejelzési pontosságát nagy mértékben növeli az ún. iparági ráták alkalmazása, amelynek segítségével a vállalatok további relatíve homogén csoportokba rendezhetők.

Aligha szorul bizonyításra, hogy a csődmodellek alkalmazásának különös jelentősége van a bankok számára, ügyfeleik – pontosabban potenciális ügyfeleik – megítélése során. Nem véletlen ezért, hogy a csődmodellszámítás itt jellemzett módszereit már több bank is megvásárolta adósminősítésének pontosabbá tételének érdekében.

Meg kell azonban említeni még egy fontos felhasználási területet, és ez az oktatás. E modellek segítségével – mind a viszonyszámelemzésen alapuló vállalatértékelés, mind a csődmodellek gyakorlatát ideértve, az egyetemi hallgatók vállalati működésről alkotott képe befolyásolható, gazdálkodói tudatossága is javítható.

Szirmai Péter

BŐGEL György–SALAMONNÉ HUSZTY Anna:

Vállalatvezetés felsőfokon

BKE Vezetőképző Intézet Bp., 1997. 266 p.

A könyv záró mondata: „Reméljük, sikertörténetekben nem lesz hiány." A szerzők természetesen magyar vállalati sikertörténetekre gondolnak és azt ígérik: a következő kiadásban már ilyeneket is ismertetnek.

A lektor azonban egy egyszerű asszociációval e könyv fogadtatására, „karrierjére" mint sikertörténetre gondol. Erre ugyanis alapos oka van. Már a cím is sokatmondó és nagyon találóan kétértelmű. Felsőfokon „játszó", működő és irányító vezetők sorát mutatja be ugyanis e könyv. Nem életrajzukról, családjukról van szó, sokkal

inkább olyan tetteikről, magatartásukról, döntésükről, filozófiájukról, amellyel sikerre vezették (és teszik legtöbben ma is) cégüket. Egy-egy vezető, egy-egy szituáció, egy-egy megoldási módszer. Így kapcsolódik össze a vezetői technikák, módszerek, szemlélet és magatartásformák szisztematikus ismertetése vezetői karakterek bemutatásával. Ugyanakkor felső vezetők vezetőképző kurzusaira készült ez a könyv. Azokat célozza meg, akik minden valószínűség szerint már bizonyítottak, de az általuk irányított vállalat, az alkalmazottak, és végül saját érdekükben is folyamatosan meg kell újulniok. Ehhez az átlagosnál lényegesen kevesebb idejük van szakmai, módszertani anyagok olvasására, elméleti fejtegetések megismerésére. Eközben nap mint nap szembe kerülnek olyan vagy hasonló helyzetekkel, problémákkal, amelyekkel „felsőfokú" vezetőtársaik a világ többi táján.

Hogy ugyanúgy döntenének-e, vagy talán már döntöttek is? Az-e a hiba, hogy nem követték Bill Gates-t, vagy hajdani honfitársunk Andrew Grove magatartását, vagy éppen azért sikerült megoldani a problémát? Erre nem ad, de nem is akar választ adni e könyv. És ettől jó, hiszen így olvasója amellett, hogy tömören, igen szakszerűen, de mégis olvasmányosan megírva megtalálja benne a ma ismerni illő menedzsmenttechnikákat, eldöntheti, hogy ő is a példaként felhozott vezető megoldási módját, vagy éppen egy másikat választana-e. Örömmel ugorhat fel egy-egy példa elolvasásakor, hogy „én magamtól is így döntöttem", pedig tudatosan nem elemeztem az értékláncot és nem tudtam, hogy amit tettem az outsourcing technika néven vonult be a vezetéstudományba. Máskor a feltételezett és e könyvet nagy élvezettel olvasó vezetőnk nyugodtan állhat fel egy fejezet után, hiszen számára világosak vállalatának és mondjuk pl. az Unilevernek a különbségei. Nem érezhet tehát nyomást saját vezetőképző intézet megalapítására és évi ezer kiváló fiatal szakember kiképzésére ahhoz, hogy cége vezető-utánpótlását biztosíthassa. Azt azonban remélem, hogy e munka meggyőzi vezetőnket arról, hogy azonos problémát lehet különböző módon, de mégis sikeresen megoldani, miközben azonos megoldás sem biztos, hogy minden esetben sikerre vezet. Hogy miért? Ez a vezetés művészete. Nincs norma, nincs mindenható modell, nincs egyedül boldogító megoldás. Van azonban vezetői filozófia, karakterisztikus magatartás, gyors reagálóképesség, csapatépítés és még egy sor tanulságos „hangszer". Nem lehet mindegyiket felsőfokon megtanulni, de kell az ismeret és kell a felsőfok is. Már csak ezért is érdemes elolvasni a könyvet, mert az megadja az ismeretet és egyben lehetőség a „felsőfok kiválasztására". Gondolom, e kis elmélkedés meggyőzi a kiadót, jó üzlet elé néz. A maga nemében ugyanis szinte hibátlan munkáról van szó. Ebből kiindulva ítélendő a mű felépítése is. Bár műfajánál fogva nem kellene benne abszolút logikát keresni, az mégis benne van. De méginkább meg van magyarázva az „útmutató az olvasónak" c. fejezetben. Ha ehhez a könyv elolvasása után ismételten visszalapozunk, nem mondhatunk mást mint, hogy igen, ezt ilyen sorrendben lehetett, kellett közreadni. Nem szükséges ugyanis azon gondolkodni, hogy a fő rendező elvet a periodizáció, a döntési folyamat, vagy valami más adja-e. Nem, mert azt a szerzők gondolatvilága jelenti, az ahogy ők gondolják, hogy nekünk gondolni kell. Ez kényszerpálya ugyan, de nem érezzük annak, inkább élvezzük. Többször találkozunk ugyanis pl. Gerstnerrel az IBM vezérrel, új oldalairól ismerjük meg, de mégis róla van szó. Különböző helyzetek, más-más megoldás, de felismerhetően azonos karakter. Azonos, még saját maga megváltozásában vagy megváltoztathatóságában is.

Így akarták-e a szerzők vagy nem? Sem a bevezetőből, sem a befejezésből nem derül ki. Szerencsére a megírt tizenhat fejezetből igen. A felső fokon vezetők számára természetesen még soksok tanulsága van e „példatárnak". Akkor, vagy akkor is lépni kell, amikor „megy a szekér". Egy Bill Gates idézet vezeti ezt fel az előszóban, mindjárt a második bekezdésben. Átsüt ugyanakkor ez az üzenet minden fejezetéből, minden példából.

Ugyanilyen közös vonás a jövőkép, a stratégiaalkotás szükségessége. Bár ezekkel külön fejezetek is foglalkoznak, erről szól a stratégiai szövetségek elemzése éppúgy, mint az értékláncot vagy az alapvető képességeket a stratégia induló pontjául választó megoldás, illetve vezető. Az átgondolt jövő érdekében van a reengineering, az outsourcing éppúgy, mint a missziók és küldetések. Lehetne még folytatni a felépítés dicséretét, a közös vonásokat, az igazán izgalmas példákat és illusztrációkat. Sokkal inkább még két olyan üzenetét emelném ki e könyvnek, ami egy menedzsmentkutató számára még külön is érdekes, de nem elhanyagolható a gyakorlati

vezetőknek sem. Az egyik a vezetési technikák sokszínűsége és erős hasonlóságai. A másik ezen technikák egymásra épülése és evolúciója.

Nem az a lényeg tehát, hogy az ún. reengeneering megoldást alkalmazzam, mert azonos eredményre jutok más, korábban már ismert módszerek együttes alkalmazásakor, szinergikus hatásuk kihasználásakor. Nem baj, ha nem outsourcingolunk, csak ne ragaszkodjunk minden áron a mások által magasabb minőségben és hatékonyabban megvalósítható művelet házon belül tartására. Üzleti egységek kialakítása létrehozhat profitábilisabb szervezetet, ugyanakkor a cég széteséséhez is vezethet. A példákat lehetne sorolni, hiszen mindezek a könyv elolvasása során jutottak eszembe, vagy erősödtek meg bennem. Ez azt jelenti, hogy a lektort, de minden bizonnyal az olvasó vezetőt is gondolkodásra készteti. Ez a legfőbb eredménye a könyvnek, ezért lesz sikerkönyv belőle, hiszen a gondolkodó vezetőt helyezi a középpontba.

Mészáros Tamás

Horváth & Partner

Controlling

– Út egy hatékony controlling-rendszerhez –

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 212 p.

A szakirodalomban ismert nevű szerző munkatársaival közösen írt munkájában a controllinggal kapcsolatos legújabb kutatási és gyakorlati tapasztalatokat foglalta össze. Alapot kíván nyújtani ahhoz, hogy miképpen kell átültetni a controllingot a gyakorlatba, mit kell tenni egy jól működő controlling-rendszer kiépítéséhez s elősegíti, hogy a rendszer elvei, követelményei beépüljenek a vállalatvezetők és munkatársaik gondolkodásmódjába. Újdonság a könyvben a stratégiai költségmenedzsment, a folyamatköltség-számítás és a K + F-controlling fogalmának ismertetése. Mindezek hasznos útmutatást jelentenek a vállalat felső szintű vezetői, gazdasági és pénzügyi szakemberei, tervezői és controllerei számára, sőt ezen túlmenően jól kiegészítik a gazdasági-vezetőképző felsőfokú intézmények tananyagát is.

A Szervezés-vezetés-stratégia sorozatában megjelent könyv először a kontrolling-koncepció alapjaival ismertet meg. Még ma is sokan vannak, akik a controlingot az ellenőrzéssel azonosítják, pedig sokkal több annál! Olyan funkciókat összefogó irányítási eszköz, amely magában foglalja, összehangolja a tervezés, a beszámoltatás, az ellenőrzés és az információ-ellátás funkcióit. A controlling elősegíti a gazdasági-technológiai változásokkal járó problémák megoldását, megfelelő információkat nyújt a vezetőknek, miért is a modern vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszköze! A controlling irányításával megbízott controller feladata gondoskodni arról, hogy a menedzsment a vállalati eredményre ügyelve tervezzen és ellenőrizzen, valamint, hogy az ehhez szükséges információk rendelkezésére álljanak. A controller tehát maga nem tervez és nem ellenőriz, ez a menedzsment feladata. A controller személyes fellépésével s a rendelkezésre álló eljárásokkal és eszközökkel befolyásolja a munkatársak magatartását, a controlling-rendszerhez való hozzáállását.

A vállalati vezetők számára készült könyvből részletesen megismerjük a controlling-rendszer feladatait, a controller helyét a vállalati szervezetben, valamint – bemutatott példán keresztül – egy cég controllerének munkaköri leírását. A controller tevékenysége szorosan kapcsolódik a vállalati tervezéshez és számvitelhez, ezért mindenekelőtt fel kell mérnie e kettő helyzetét a vállalatnál. Minden vállalkozás meghatározott stratégia szerint működik, melynek elérését a szervezeti struktúra biztosítja. Ebbe a szervezetbe kell beépíteni a controlling-rendszert, melynek igazodnia kell az adott vállalathoz s a követelményeket is ennek megfelelően kell meghatározni. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a környezeti tényezőket (tevékenységi kör, technológia, vállalati nagyság és szervezet, vezetési stílus stb.).

A számvitel ma már olyan átfogó rendszer, amelylyel a vállalati folyamatok részösszefüggései különböző számításokkal meghatározhatók. Képet kapunk a könyvből a vezetői számvitel feladatairól, példákon keresztül ismerjük meg a költségtervezés, a költségszámítás menetét, a beruházásgazdaságossági számítások eljárásait. A költségszámítás értékeli a vállalati teljesítmény előállítási folyamatát a tényleges és tervezet költségek, illetve teljesítmények alapján. A controller operatív munkájához a költségszámításból eredő információk a leglényegesebbek.

A vállalat a változó piaci követelményekhez csak többéves tervezéssel tud alkalmazkodni, az éves

vezetőknek sem. Az egyik a vezetési technikák sokszínűsége és erős hasonlóságai. A másik ezen technikák egymásra épülése és evolúciója.

Nem az a lényeg tehát, hogy az ún. reengeneering megoldást alkalmazzam, mert azonos eredményre jutok más, korábban már ismert módszerek együttes alkalmazásakor, szinergikus hatásuk kihasználásakor. Nem baj, ha nem outsourcingolunk, csak ne ragaszkodjunk minden áron a mások által magasabb minőségben és hatékonyabban megvalósítható művelet házon belül tartására. Üzleti egységek kialakítása létrehozhat profitábilisabb szervezetet, ugyanakkor a cég széteséséhez is vezethet. A példákat lehetne sorolni, hiszen mindezek a könyv elolvasása során jutottak eszembe, vagy erősödtek meg bennem. Ez azt jelenti, hogy a lektort, de minden bizonnyal az olvasó vezetőt is gondolkodásra készteti. Ez a legfőbb eredménye a könyvnek, ezért lesz sikerkönyv belőle, hiszen a gondolkodó vezetőt helyezi a középpontba.

Mészáros Tamás

Horváth & Partner

Controlling

– Út egy hatékony controlling-rendszerhez –

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 212 p.

A szakirodalomban ismert nevű szerző munkatársaival közösen írt munkájában a controllinggal kapcsolatos legújabb kutatási és gyakorlati tapasztalatokat foglalta össze. Alapot kíván nyújtani ahhoz, hogy miképpen kell átültetni a controllingot a gyakorlatba, mit kell tenni egy jól működő controlling-rendszer kiépítéséhez s elősegíti, hogy a rendszer elvei, követelményei beépüljenek a vállalatvezetők és munkatársaik gondolkodásmódjába. Újdonság a könyvben a stratégiai költségmenedzsment, a folyamatköltség-számítás és a K + F-controlling fogalmának ismertetése. Mindezek hasznos útmutatást jelentenek a vállalat felső szintű vezetői, gazdasági és pénzügyi szakemberei, tervezői és controllerei számára, sőt ezen túlmenően jól kiegészítik a gazdasági-vezetőképző felsőfokú intézmények tananyagát is.

A Szervezés-vezetés-stratégia sorozatában megjelent könyv először a kontrolling-koncepció alapjaival ismertet meg. Még ma is sokan vannak, akik a controlingot az ellenőrzéssel azonosítják, pedig sokkal több annál! Olyan funkciókat összefogó irányítási eszköz, amely magában foglalja, összehangolja a tervezés, a beszámoltatás, az ellenőrzés és az információ-ellátás funkcióit. A controlling elősegíti a gazdasági-technológiai változásokkal járó problémák megoldását, megfelelő információkat nyújt a vezetőknek, miért is a modern vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszköze! A controlling irányításával megbízott controller feladata gondoskodni arról, hogy a menedzsment a vállalati eredményre ügyelve tervezzen és ellenőrizzen, valamint, hogy az ehhez szükséges információk rendelkezésére álljanak. A controller tehát maga nem tervez és nem ellenőriz, ez a menedzsment feladata. A controller személyes fellépésével s a rendelkezésre álló eljárásokkal és eszközökkel befolyásolja a munkatársak magatartását, a controlling-rendszerhez való hozzáállását.

A vállalati vezetők számára készült könyvből részletesen megismerjük a controlling-rendszer feladatait, a controller helyét a vállalati szervezetben, valamint – bemutatott példán keresztül – egy cég controllerének munkaköri leírását. A controller tevékenysége szorosan kapcsolódik a vállalati tervezéshez és számvitelhez, ezért mindenekelőtt fel kell mérnie e kettő helyzetét a vállalatnál. Minden vállalkozás meghatározott stratégia szerint működik, melynek elérését a szervezeti struktúra biztosítja. Ebbe a szervezetbe kell beépíteni a controlling-rendszert, melynek igazodnia kell az adott vállalathoz s a követelményeket is ennek megfelelően kell meghatározni. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a környezeti tényezőket (tevékenységi kör, technológia, vállalati nagyság és szervezet, vezetési stílus stb.).

A számvitel ma már olyan átfogó rendszer, amelylyel a vállalati folyamatok részösszefüggései különböző számításokkal meghatározhatók. Képet kapunk a könyvből a vezetői számvitel feladatairól, példákon keresztül ismerjük meg a költségtervezés, a költségszámítás menetét, a beruházásgazdaságossági számítások eljárásait. A költségszámítás értékeli a vállalati teljesítmény előállítási folyamatát a tényleges és tervezet költségek, illetve teljesítmények alapján. A controller operatív munkájához a költségszámításból eredő információk a leglényegesebbek.

A vállalat a változó piaci követelményekhez csak többéves tervezéssel tud alkalmazkodni, az éves

tervezés ehhez nem elég. Az alkalmazkodáshoz a több évet átfogó üzleti tervezésből levezetett, a stratégiából származó sarokszámokból kell kiindulni.

A több évet átfogó tervezés tehát szorosan összefügg a vállalati stratégiával és megteremti az összhangot a stratégiai és az operatív tervezés között. A stratégiai tervezés a stratégiai menedzsment legfontosabb része. Kiépítése a controller feladata az információk biztosításával; ehhez a legfontosabb feladat az információszükséglet meghatározása és elemzése. Az információk a stratégiai tervezésnél többnyire minőségi jellegűek: figyelmeztetnek és előzetes jelzéseket tartalmaznak.

Különbség van az operatív és a stratégiai controlling között. Az előbbi a már eddig mutatkozó jelenségekkel foglalkozik, a stratégiai controlling pedig azokat a lehetőségeket vizsgálja, amelyek hosszabb távon vezetnek sikerre. A szerzők bemutatják a hozzá szükséges eszközöket, majd vázolják a stratégiai és az operatív controllingot összekapcsoló stratégiai költségmenedzsment kialakításának feltételeit. Abból kell kiindulni, hogy a később realizált költségek 90 %-a már a folyamatok korai szakaszaiban meghatározható; az eddigi gyakorlatban kihasználatlanul maradtak a befolyásolási-alakítási lehetőségek, csak utólagos költségelszámolás történt. Bemutatásra kerülnek itt a stratégiai költségmenedzsment módszerei: az értékelemzés, az életciklusköltségek koncepciója, a célköltség-számítás (target costing) elmélete és a folyamat-menedzsment.

A vezetés információkkal történő ellátása a controller központi feladata, a továbbiakban tehát a tervezés és ellenőrzés szükségleteit kielégítő információs rendszer kiépítéséről olvashatunk. Az információellátás folyamata több fázisra bontható, ezek a következők: az információs szükséglet megállapítása, az információ-beszerzés és -feldolgozás, az információátadás és -interpretálás, az információtárolás és racionális feldolgozás. A szerzők részletesen bemutatják ezek módszereit, majd a modern beszámolórendszerek követelményeivel foglalkoznak. A controlling számítástechnikai támogatását, a standard szoftverek alkalmazásának lehetőségeit ismerjük meg ezzel kapcsolatban gyakorlati példán keresztül.

A controlling-szervezet kiépítésével foglalkozó (9.) fejezetben a szerzők a controlling feladatait ellátó részlegnek a vállalati szervezetben való elhelyezésével, a hozzá rendelt feladatokkal, a controller hatáskörével és a személyiségével szemben felállítandó követelményekkel foglalkoznak. A controllingot a vállalati hierarchiában a legfelső szinten kell kialakítani a vállalatnagyság és a környezeti dinamika (gazdasági és társadalmi struktúra, versenyhelyzet, beszer-zési és értékesítési piac, technológiai fejlődés) figyelembevételével. A controller szakmai és személyiségi jellemzőivel szemben magas követelményeket támasztanak (tárgyalóképesség, tárgyi és időbeli koordinációs, valamint motivációs képesség), a könyvből ezeket is megismerjük. Gyakorlati példák és ábrák mutatják be a controlling-szervezet kialakítását, specializálását és decentralizálását egy nagyvállalatnál, esettanulmányból ismerjük meg a controller gyakorlatában előforduló konfliktusokat és azok megoldásait.

A kutatás-fejlesztésnek (K + F) nagy jelentősége van a költségek alakulásában; a növekvő kutatási és fejlesztési ráfordítások speciális eszközöket igényelnek a K + F- és a beruházási controlling részéről. Sok vállalatnál csak későn ismerték fel, hogy a K + F - controlling az innovációs hajlam erősödését segíti, mert meghatározza a sikert biztosító projektumok kritériumait és még a megfelelő időben leállítja a sikertelen projektumokat.

Végül a könyv utolsó (10.) fejezete aktuális tanácsokat, ajánlatokat nyújt a controllerek részére; ezek a vevő igényeinek szem előtt tartására, a controlling-ismeretek elterjesztésére, a vállalati folyamatok javítására, a munkatársak támogatására stb. vonatkoznak.

Rubóczky István