

A KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉNEK REGIÓ- NÁLIS ÖSSZEFÜGGÉSEI ÉS TAPASZTALATAI

(Regional Contexts and Experiences
of Competencies Development)

FARKAS FERENC

Kulcsszavak:

emberi erőforrás menedzsment tudásmenedzselés stratégia kompetencia

A tudással megalapozott szellemi tőke versenyképes minőségének biztosítása, illetve e szellemi tőke sikeres hasznosítása a szervezeti célok elérése érdekében gyakran használt menedzsmenttevékenység a vállalati menedzsmentben. Kevésbé ismertek és használatosak ezek a megközelítések a térségi folyamatok menedzselésére, a tudás térségi összefüggéseinek feltárására és annak menedzselésére. Jelen tanulmány kísérletet tesz e kérdéskör vizsgálatára.

Bevezetés

Napjaink általánosnak tekinthető felismerése, hogy a globalizálódó gazdaságban a versenyképesség és a sikeresség kulcsa a tudás. Ez egyaránt érinti az egyéneket, a szervezeteket, a térségeket és az országokat. A tudás, a szellemi tőke lesz a 21. században a szervezetek legfontosabb vagyontárgya, a hosszú távú siker megalapozója.

A vezetők egy része már felismerte annak szükségességét, hogy a szellemi tőkét, a tudást hozzáértéssel kell menedzselni. Ez lényegét tekintve kétirányú feladatot jelent:

- egyfelől, a tudással megalapozott szellemi tőkékünk versenyképes minőségének biztosítását,
- másfelől, ennek a tőkének a sikeres hasznosítását a szervezeti célok elérése érdekében.

Az előbbi menedzsmenttevékenység célja a szellemi tőke gondozása, ezáltal az intellektuális vagyon képzésére és kezelésére összpontosít, a vállalat stratégiai céljait követve (Intellectual Capital Management). Az utóbbi menedzsmenttevékenység a tudás átalakítására, alkalmazására törekszik (Knowledge Management).

Mindkét megközelítés jól ismert és gyakran használt a vállalati menedzsmentben, a szervezetek működésének irányítására. Kevésbé ismertek és használatosak ezek a megközelítések a térségi folyamatok menedzselésére, a tudás térségi összefüggéseinek feltárására és annak menedzselésére. Ez a tanulmány kísérletet tesz az utóbb említett kérdések vizsgálatára.

Kompetenciamenedzsment – tudásmenedzsment

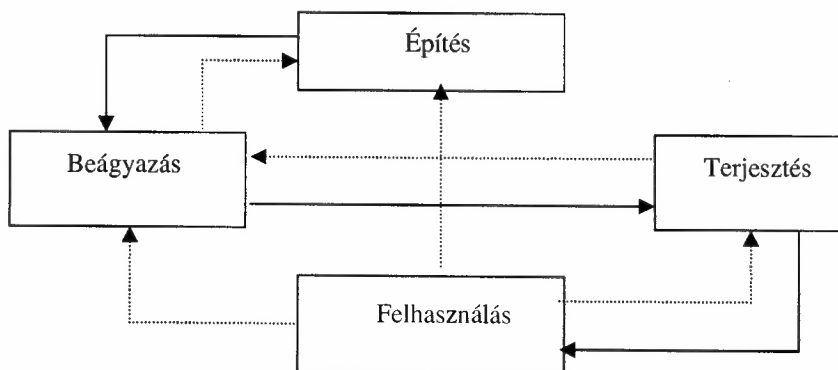
Tudásstratégiák és alkalmazásuk

A tudás menedzselésekor alapvető törekvés az, hogy a meglévő tudásból a legjobb üzleti eredmény származzon. Ennek során az alkalmazható stratégiák a következők lehetnek (Szűcs 1999):

- A tudásstratégiának üzleti stratégiaként való alkalmazása arra való törekvés, hogy az üzleti akciókat a lehető legjobb tudás szolgálja (a tudás gondozása, szerzése, alkalmazása, megosztása).
- A szellemi tulajdon menedzselésének stratégiája, a sajátos szellemi vagyon (mint szabadalmak, technológiák, vezetési gyakorlat, fogyasztói kapcsolatok stb.) vállalati szintű gondozása, gyarapítása és hasznosítása.
- A személyi tudás stratégiája, a személyi felelősség hangsúlyozása a tudással kapcsolatos beruházásokkal, innovációkkal kapcsolatban.
- A tudásalkotás stratégiája, amely a szervezeti tanulást, az innovációt hangsúlyozza.
- A tudásátadás stratégiájának középpontjában a fő kérdés az, hogyan lehet a tudást oda eljuttatni, ahol arra a feladatok megvalósításához szükség van.

E stratégiák jegyében a menedzsment programokat indít el, infrastruktúrát teremt, együttműködésre ösztönzi a szervezet kisebb egységeit és tagjait, ahogy az az 1. ábra folyamatában látható.

1. ÁBRA
A tudásmenedzselés folyamata
(The Process of Knowledge Management)



Forrás: Szűcs 1999, 21.

Ebben a folyamatban az első fázis az építés a végső cél pedig az értékteremtés a fogyasztó (azaz a felhasználó) számára. A tudásmenedzselés a szellemi tőke hasznosítására és növelésére irányul. Szükséges ehhez a szellemi tőke összetevőinek

megismerése. Erre vonatkozóan a legteljesebb felsorolást Boross–Gyökér (1999) cikkében találhatjuk:

Az emberi tőke (human capital) fő összetevői

- Az alkalmazottak képzettségi szintje, tudása, a tudás alkalmazási szintje,
- innovációs képessége, kihívásokra reagáló képessége,
- motivációja,
- a csapatmunkában való részvétel színvonala stb.

A szervezeti tőke

- A vállalkozás működésében kialakított kultúra,
- vezetési filozófia és gyakorlat,
- új koncepciók születése,
- belső információs rendszerek,
- termelési, szolgáltatási feladatok,
- vagyoni értékű jogok stb.

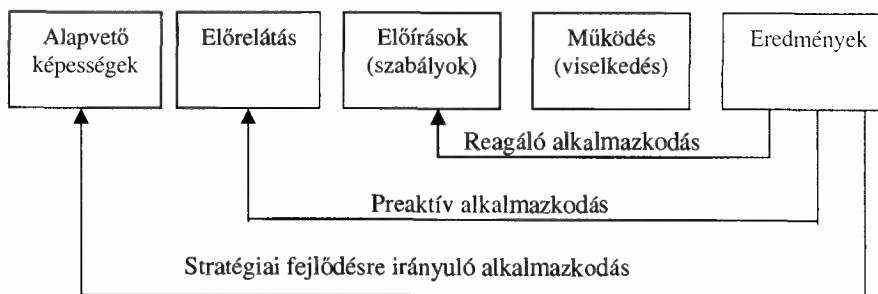
A kapcsolati tőke

- A vevőkkel való kapcsolatok,
- a szállítókkal való kapcsolatok,
- az együttműködési (network) kapcsolatok,
- a befektetőkkel fennálló kapcsolatok,
- az információs adatbázisok,
- kedvező szerződések stb.

A tudásmenedzselés folyamata tanulási folyamat. A jól ismert egyhurkos és két-hurkos tanulással szemben a stratégiai válaszképesség erősítését is felvállaló tanulási folyamat háromhurkos tanulásnak nevezhető. Jól mutatja ezt a 2. ábra három visszacsatolási köre.

2. ÁBRA

*A stratégiai válaszképesség tanulási modellje
(Learning Model of Strategic Reaction Ability)*



Forrás: Gaál–Szabó 1999, 37.

A tanulmány háttérét képező közös német–magyar kutatás szempontjából a 2. ábra elemei közül különös jelentősége van az alapvető képességek (kompetenciák) elemzésének – a stratégiák, közöttük a regionális stratégiák viszonyrendszerében.

A kompetenciamenedzsment alkalmazásának fontossága és aktualitása

A kutatás során közösen használt fogalom szerint a kompetenciák – egyéni szinten – egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel (Boyatzis 1982). Ebben a meghatározásban az alapvető azt jelenti, hogy a kompetencia elég tartós része a személyiségnek, hogy valószínűsítse a viselkedést a helyzetek és feladatok (szerepek) széles skáláján. Az okozati kapcsolat azt jelenti, hogy az adott kompetencia okozza, vagy legalábbis előrevetíti a viselkedést és a teljesítményt. A kritériumnak való megfelelés értelmében a létező kompetenciák alapján megjósolható, ki fog valamit jól vagy rosszul csinálni egy specifikus kritériumnak megfelelően. A kiváló teljesítményszint a standard eltérés az átlagtól fölfelé, a hatékony teljesítés pedig a munkavégzés minimálisan elfogadható szintjét jelenti. Látható, hogy egyéni szinten a kompetencia egyrésztől az a mód, ahogyan a személy végzi a munkáját, másrésztől az egyén olyan jellemzője, amit a kiváló teljesítmény elérése során mutat. Ugyancsak az egyéni szinten maradvá, a kompetenciáknak öt összetevőjét határozhatjuk meg. Ezek:

- a motivációk, amelyek irányítják, befolyásolják, szelektálják a viselkedést bizonyos magatartások, célok felé – vagy éppen azoktól eltávolodóan;
- a személyiségjellemzők: ezek a fizikai jellemzők és a helyzetekre, észlelt információkra adott válaszok;
- az önértékelés: egy személynek az attitűdjei, értékei, magáról kialakított képe;
- az ismeretek: az információk, a tudás, amivel a személy rendelkezik;
- a készségek (skills), amelyek bizonyos fizikai és szellemi feladatok teljesülésének képességét adják.

A kompetencia-alapú emberi erőforrás menedzsment alkalmazások a HRM új területeit jelentik az 1990-es években (Farkas 1999). Jelentős szerepük van a változások menedzselésében, a kultúraváltások elindításában. A HRM-ben a kompetencia-modell lényege, hogy megfelelés legyen a munkakör/szerep által megkövetelt kompetenciák és a munkakört betöltő személy kompetenciái között. Ez az egyszerű elv teszi lehetővé, hogy a modell vagy modellek az emberi erőforrás menedzselés minden területén használhatóak, így:

- külső vagy belső kiválasztásnál,
- a személyzetfejlesztő programoknál,
- a karriertervezésnél,
- a munkaköri specifikációknál,
- a teljesítménymenedzsmentnél.

Ez utóbbiban például olyan kompetenciák elérését kell követelményként kitzúzni, amelyek a célok elérésének valószínűségét nagyban növelik. Vagyis: a kompetenciáknak relevánsnak kell lenniük az adott munkakörökhöz, az ott megvalósítandó

feladatokból, célokból kell kiindulni. Azt, hogy melyek lehetnek ezek a kompetenciák, legegyszerűbben úgy tudhatjuk meg, hogy megvizsgáljuk azokat a személyeket, akik az adott munkakörben kiválóan teljesítenek. Az ő magatartásaikat lehet kívánatos viselkedésként előírni, fejlesztési irányként meghatározni az átlagosan (vagy éppen gyengén) teljesítők számára.

A kompetencia-alapú emberi erőforrás menedzsment alkalmazások fontossága a hazai vállalatok körében is tudatosul.

A kompetencia-menedzsment bármelyik modelljét vagy megközelítését is kívánjuk alkalmazni szervezeti szinten, a sikernek több előfeltétele van. Ezek a kritériumok hasonlatosak más változásmenedzselési projektek sikertényezőihez (*Mohácsi 1999*):

- A kompetenciák meghatározását az üzleti stratégiához kell illeszteni.
- Az egyéni kompetenciákat, azok meghatározását és fejlesztését a kulcskompetenciák bázisán célszerű tervezni.
- Egyszerű megfogalmazásokat és felhasználó-barát számítógépes támogatást kell alkalmazni.
- A felső vezetés támogatásának elnyerése kulcskérdés.
- A projekt működtetése során az emberi erőforrás specialisták és a vonalbeli vezetők szoros együttműködésére van szükség.
- A kompetencia-alapú modelleket indokolt párhuzamosan alkalmazni a teljesítménymenedzsment kialakításával vagy annak megváltoztatásával.
- És végül: megfelelő kommunikációs stratégiát és eszközöket kell találni (és alkalmazni) a kompetencia-menedzsment hitelességének elérése érdekében.

A kompetenciák regionális elemeinek vizsgálata

Az EU-ban a régiók versenyképessége nemcsak a fizikai infrastruktúra állapotától függ, hanem meghatározó jelentőséggel bír az emberi erőforrás minősége is. Az emberi tőkéről a munkaképes korú lakosság képzettségi szintjét vizsgáló mutató szolgál a legátfogóbb képpel. Közismert, hogy az EU tagországokban ez a mutató nagy különbségeket mutat (*Kengyel 1999*). A közép- vagy felsőfokú képzésben résztvevők aránya a legfejlettebb tagországokban meghaladja a 75%-ot, miközben a legfejlettebb tagok esetében 60% körül alakul. A kompetenciák fejlesztéséhez a továbbképzési formákban való részvétel is hozzájárul. Az EU fejlett tagállamaiban elsősorban a magasan képzetteknek és a nagyvállalatoknál dolgozóknak nyílik lehetőségük továbbképzésben részesülni, ami a kevésbé fejlett régiók alacsonyabb végzettségű és főleg a kis- és középvállalatoknál foglalkoztatott munkaerő hátrányos helyzetét jelzi.

Ugyancsak az emberi erőforrás minőségéről szolgál adalékkul a csúcstechnológiai ágazatokban foglalkoztatott munkaerő aránya az összes foglalkoztatotthoz viszonyítva. Ez a mutató rávilágít egy régió versenyképességére is, hiszen az ezen ágazatokban felhalmozódott tudás jelenti a fejlődés fő hajtóerejét.

A magyarországi régiók fejlettségi mutatói hasonlóan nagy különbségeket mutatnak. A legfejlettebb, a budapesti régióban az egy főre jutó GDP háromszorosa a legkevésbé fejlett Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét jellemző értéknek, miközben Budapest egy főre jutó GDP-je az EU-átlag 49,5%-át éri el (Kengyel 1999, 171).

A magyarországi területi kutatások a rendszerváltást követően formálódó új fejlettségi térszerkezetet sokoldalúan elemzik. A gazdaságban a regionális dimenzió a széles körű érdeklődés középpontjába került. Ennek számos oka van: mindenekelőtt Magyarország reális törekvése az európai uniós tagságra, amely várakozásaink szerint a „régiók Európáját” nyitja meg Magyarországot elötte. Emellett a hazai belső regionális tagozódás vitatott földrajzi határai, a látványos nyugat-kelet különbségek Magyarországon belül, a főváros-vidék dualizmusa ugyancsak a regionális kérdések fontosságát helyezi előtérbe.

A területi fejlettség dimenziói

A fejlettség – így egy térség, régió fejlettsége – többdimenziós és többmutatós fogalom, nem írható le egyetlen jelzőszámmal (Nemes Nagy 1998). A többdimenziós jelleg azt jelenti, hogy a fejlettségnek számos tényezője van. Fejlettségi dimenzió egy régió esetében például az emberi tőke nagysága, a gazdaság teljesítménye, a településszerkezet éppúgy, mint bizonyos intézmények, társadalmi viselkedésminták megléte vagy hiánya, de ilyen a természeti környezet állapota is. Az összetett fogalmak többmutatós jellege abban jelentkezik, hogy az egyes dimenziók általában nem írhatók le egyetlen mutatószámmal, hanem helyzetük többféle módon is mérhető.

A fejlettségi mutatók mindegyike a régió gazdasági potenciálját (kompetenciáját) fejezi ki. Így:

- *A területi GDP* alapvető mutatója a regionális fejlettségnek és fejlődésnek, a regionális fejlesztési akciók hatásának. Ez a mutató a regionális elemzésben és a regionális politikában kulcsfontosságú szerepre azáltal tett szert, hogy az EU-ban a regionális támogatási rendszerben kitüntetett értékmutatóként használják.
- *A személyi jövedelmek* figyelembe veszik az adózott jövedelmeket, a nyugdíjakat, a különböző pénzbeni társadalmi juttatásokat, a mezőgazdasági kistermelés jövedelmeit és a tőkejövedelmeket.
- *A „gazdasági egészség”* mutatójának pozitív értékei a kedvező gazdasági állapotra, negatív értékei pedig a válságjelenségek jelenlétére utalnak. Ez a mutató a munkanélküliségi rátát, az egy lakosra jutó adóköteles jövedelmet, a jogi személyiségű vállalatok sűrűségét, illetve a vegyes vállalatoknak a vállalatokon belüli arányát fejezi ki összesített módon.
- *A Humán Fejlettségi Index* (HDI = Human Development Index) az ENSZ által ajánlott mutatószám, amely a régió lakosságának várható élettartamát, az iskolázottság és a jövedelemszint mutatóit összegzi.

Könnyen belátható, hogy mind a négy mutató az adott terület (gazdasági régió) teljesítőképességének fontos indikátora. Ahogyan a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek meghatározzák a kiváló teljesítményt, úgy a fejlettségi mutatók a gazdasági teljesítőképesség hordozói.

A területi fejlettségnek – 10 évvel a társadalmi-gazdasági rendszerváltás után – nem elhanyagolható összetevője a civil társadalom állapota. A társadalomban a helyüket megtaláló és elfoglaló civil szervezetek (országos méretekben számuk meghaladja az 50 000-et) sajátos kompetenciákat jelenítenek meg regionális szinten. Az embereknek a térséghez, a régióhoz való kötődése bonyolult jelenség, számos elem szükséges, amely közvetítő szerepet játszik az egyén és a térség között. A civil szervezetek közvetítő szerepe közismert. Így, minél fejlettebb ez a szektor, annál nagyobb esély mutatkozik arra, hogy a regionális politika elemei eljuttanak az egyes emberekhez. Helyi szinten a civil társadalom a regionális identitás hordozója (Finta 1999). Egyben a gazdaságfejlesztés fontos eszköze is. A civil szervezetek által végzett tevékenység – legyen az akár szociális, karitatív, egészségügyi, oktatási, kulturális, sport – területfejlesztési célokat is szolgál, elősegíti a gazdaság fejlődését, mert munkahelyeket teremt, keresletet támaszt.

Területi stratégiák a kompetenciák fejlesztésére

A területfejlesztési politika hosszabb időtávra meghatározza és érvényesíti az ország és az egyes régiók területi fejlődésének fő irányait, fejlesztési céljait és az ezek elérését segítő legfontosabb eszközöket. A területfejlesztés középpontjában a stratégiai tervezés, a programkészítés áll. A területi stratégia – az üzleti stratégiákhoz hasonlóan – olyan információgyűjtési, elemzési, döntéshozó és hatáselemző módszerek alkalmazását jelenti, amelyek révén a döntéshozó:

- képes felismerni és követni a külső környezet változásait,
- támogatást kap a vonzó jelek és a fenyegető jelek közötti differenciálás elvégzéséhez,
- strukturálhatja értékeit, támogatást kap azok gyarapításához,
- felkészülhet a nem várt változásokra és megtanulhatja, hogyan kell reagálni azokra (Varsányi 1996, 30).

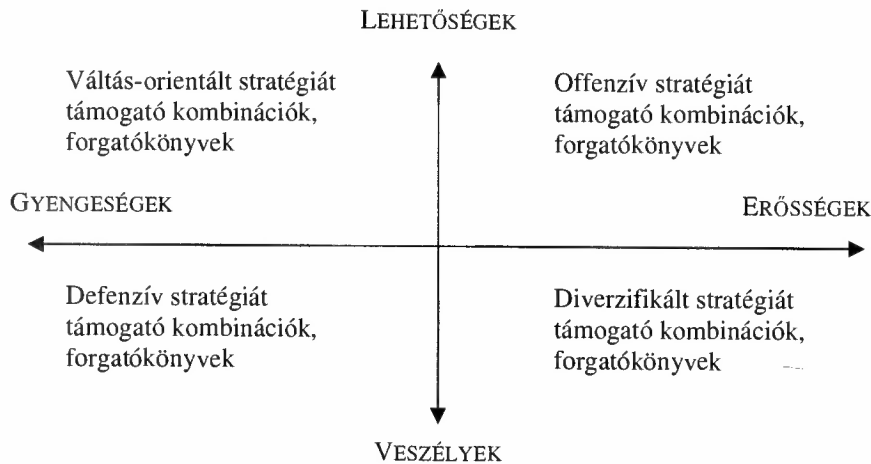
Összességében, a stratégiai célra hasznosítható információk révén a döntéshozó a jövővel kapcsolatos ismereteinek gyarapítására törekszik. A regionális térségek fejlesztésére irányuló döntések esetében az információk a térség gazdasági potenciáljának, teljesítőképességének reális megítélésére kell, hogy irányuljanak. A bizonytalanságot kell csökkenteni ezen a területen is, a tervezés eszközeinek hasznosításával. Kölcsönös tanulási folyamatról van szó a tervezők és a döntéshozók együttműködésében.

Az együttműködésnek szervezeti keretei is kialakulnak, ha megvalósul a társadalmi részvétel a térségi tervezésben. A kompetencia-fejlesztés jól járható útja az európai hagyomány követése: társadalmi részvétel a területi tervezésben. Az egyes egyén helyett a tudást és szakértelmet jobban hordozó érdekcsoportok részvétele a

fő tendencia. Ezáltal az egyéni vélemény-nyilvánítás szélsőségei, azok nem kívánatos hatásai a döntés előkészítésben csökkenthetők.

3. ÁBRA

Régió-stratégiák SWOT-analízise (SWOT Analysis of Region Strategies)



Forrás: Reare II–Robinson 1991, 184. oldal alapján.

A 3. ábrán bemutatott stratégiai SWOT-elemzési technika annyiban lép túl a jelenleg elterjedt eljárásokon, hogy nem csupán összegyűjti a régió erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és a fenyegető veszélyeket. A belső tényezőket erősségekként és gyengeségekként, a külső tényezőket lehetőségekként és veszélyekként csoportosítva kérdőíveket, brainstormingokat és szakmai konzultációkat használ. Az említett belső és külső tényezőkből (SWOT) összeállnak azok a lehetőségek és erősségek, amelyek a régió számára offenzív stratégiai helyzeteket kínálnak. Továbbá azok a lehetőségek és gyengeségek, amelyek a régió váltás-orientált stratégiáit támogatják, azok az erősségek és veszélyek, amelyek a régió diverzifikációs stratégiái számára kínálnak mozgásteret, valamint azok a gyengeségek és veszélyek, amelyek a régióban defenzív stratégiák alkalmazását teszik szükségessé.

Ezen stratégiai lehetőségek azonosítása és a regionális stratégiák kidolgozása az emberi erőforrások hasznosulásának és a kompetenciák érvényesülésének nyit teret. Magának a stratégiának a kidolgozása is a megfelelő kompetenciával rendelkező szakemberek feladata. Ezek a szakemberek Farkas (1999) kifejtése szerint:

- mint szakértők, általában önirányítók, tudásukat és teljesítményüket más szakértők állapítják meg, ezért gyakran kívül helyezkednek el a vezetés formális hatalmi hierarchiáján;
- a szakemberek menedzselése agykapacitások menedzselését jelenti, ezért a szakemberek menedzsere nagy tudású generalista, motivátor és edző;

- a szakemberek munkájának egyaránt jellemzője a komplexitás és a specializáció, ezért a munka elvégzése gyakran projekt-teamek, hálózatok kiépítését és működtetését igényli;
- ebből következően a karrierfejlesztés iránya inkább a projektek felé, mint a hierarchia felé mutat.

A kompetencia-orientált területi stratégiának egy új útját rajzolja fel Porter (1999) legújabb írásában. Ennek lényege a regionális üzletági központok kialakulása, avagy létrehozása. Megállapítása szerint a tartós versenyelőnyök egy globális gazdaságban egyre inkább olyan helyi tényezők – ismeretek, kapcsolatok, motiváció – függvénye, amelyek a távoli konkurensok számára elérhetetlenek. Az üzletági csoportosulások (pl. borászati, bőr-divatáru, turizmus) független és informálisan kapcsolódó vállalatokból és intézményekből állnak, jelentős szervezeti erőt képviselnek, így hatékonyabb, eredményesebbek és rugalmasabbak lehetnek versenytársaiknál. A térségi stratégia helyes alkalmazásával olyan köz- és magánkötelezettségeket lehet teremteni, amelyek tartós versenyelőnyt jelenthetnek az adott térségnek.

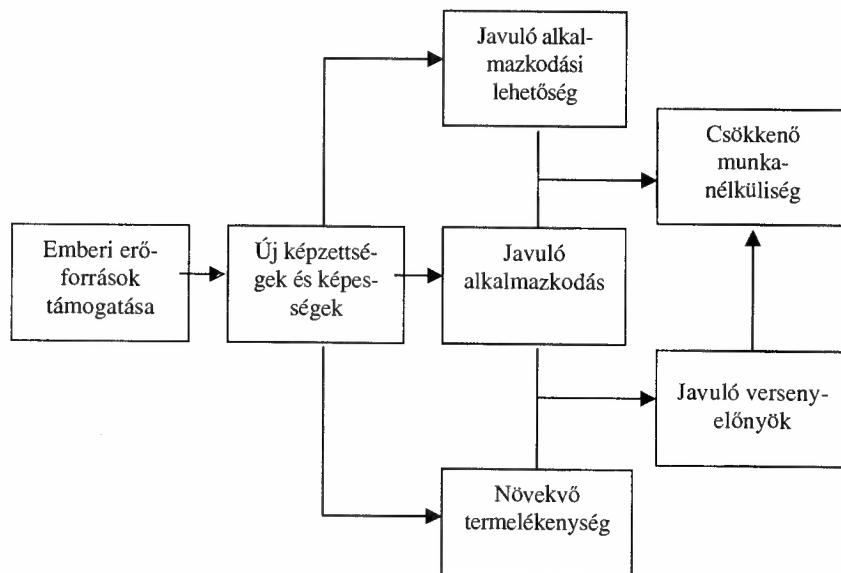
A Dél-dunántúli régió fejlettségének néhány mutatója az emberi erőforrások alapján

A kilencvenes évtizedre Magyarországon is egyértelművé vált, hogy a regionális fejlesztés célterületeit, prioritásait és eszközrendszerét az EU regionális politikájának működésével összhangban kell kialakítani. Ezért a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény már az Unió szabályozását figyelembe véve készült el, a támogatásra javasolt térségek meghatározásában az EU kritériumrendszerét követi és figyelembe veszi a NUTS-rendszer (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques = Nagyság szerinti területi osztályozási rendszer) elveit is. A törvény kétféle régiómeghatározást vezetett be. Egyrészt kialakították az úgynevezett tervezési-statisztikai régiókat, amelyek a rendszeres statisztikai adatgyűjtés szempontjából körülhatárolt, hasonló nagyságú területek. Másrészt bevezették a fejlesztési régió fogalmát, amely szabadabb regionális szerveződést enged meg.

A kialakított régiók (tervezési-statisztikai) a 19 megyéből és a főváros Budapestből álló Magyarországot hét területi egységre bontják, melynek az egyike a Baranya, Somogy és Tolna megyéből álló Dél-dunántúli régió. A régió egyben a támogatások kerete is, EU-s támogatás szinte kizárólag csak a régiók számára nyújtható. Az emberi erőforrások területén a regionális támogatások hatása a 4. ábrán bemutatott mechanizmus szerint érvényesül. Az elsődleges cél itt is a képzettség és a képesség bővítése, erősítése, a gazdaság (a régió) teljesítőképességének, benne az egyének kompetenciájának javítása.

4. ÁBRA

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított regionális támogatások hatása
(Effect of Regional Supports Spent on Human Resource Development)



Forrás: European Commission MEANS Handbook, idézi: Kengyel 1999, 103.

A Dél-dunántúli régió szempontjából az emberi erőforrás fejlesztő, bővítő regionális támogatásoknak kiemelkedő szerepe van. Különös tekintettel arra a tényre, hogy a régió három megyéje a korábban bemutatott fejlettségi mutatók alapján a magyar megyék rangsorában közepes vagy annál gyengébb helyezést ért el az 1996-os számítások alapján (Nemes Nagy 1998, 987) (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT

A Dél-dunántúli régiót alkotó megyék helyezése a megyék rangsorában különböző fejlettségi mutatók alapján, 1996
(Rank of the Counties in South Transdanubia by Different Development Indicators in 1996)

Megye	GDP / fő	Személyi jövedelem	Gazdasági egészség	HDI	Együttes rangsor
Tolna	7	9	13	7	8
Baranya	11	11	10	12	10
Somogy	15	10	12	14	13

Forrás: Nemes Nagy 1998, 987.

A helyezési számok arra utalnak, hogy a régió az ország egyik instabil, átmeneti területe, melynek gazdasági teljesítőképessége az országos átlaghoz közeli, annál semmiképpen nem magasabb. Erre utalnak Hrubí (1999) vizsgálati eredményei is. Az 1990-es évek első két harmadában a munkanélküliségi ráta a régióban megha-

ladta az országost (1996-ban 12,6% – 10,5%), a nyugati tőkével működő vegyesvállalatok aránya 1993–96 között az országos eloszláshoz képest 17,6%-kal csökkent.

Más vizsgálatok szerint (Lengyel 1998) a gazdasági potenciál (munkaerő, tőke, vállalkozási készség) városi megjelenésében az ország „X-tengelye” felett helyezkednek el a közismerten sikeres városok. Ezt a sémát Pécs városa torzítja, mivel a tengelytől délre helyezkedik el. A munkaerő versenyképességét mutató ábrán a baranyai megyeszékhely hasonlóképpen kedvező pozíciót foglal el. Ez utóbbi pozitív megállapításokat a város vállalatainál felvett interjúkkal próbáltuk igazolni.

Gyakorlati tapasztalatok Pécs városában működő hét vállalatnál

A mintasokaság

A DAAD kutatás keretében 1999 nyarán interjú készítettünk hét, Pécsen működő vállalatnál. A hét vállalat közül kettő azonos azzal, amelyek Ágnes Kühnel és Stephan Kühnel Kompetenzmanagement-Kompetenzaufbau című tanulmányának 2.3.2.1. és 2.3.2.2. pontjában bemutatásra és feldolgozásra kerültek. A hetes minta megoszlását néhány ismérv alapján mutatjuk be.

Tulajdonforma:

Állami tulajdon: 1 vállalat

100%-os külföldi tulajdon: 2 vállalat

Vegyesvállalat, ahol a külföldi tulajdon mértéke 90%, 70%, illetve 95%: 3 vállalat

Helyi magántulajdon: 1 vállalat

A hét vállalatból öt anyavállalat, kettő fiókvállalat vagy termelőegység.

A munkavállalók száma:

– 50 fő : 2 vállalat

50 – 300 fő : –

300 – 1000 fő: 4 vállalat

1000 fő – : 1 vállalat

Utolsó éves árbevétel (HUF):

– 100 millió : 1 vállalat

100 – 500 millió : 1 vállalat

1 – 10 milliárd: 3 vállalat

10 milliárd – : 2 vállalat

Jellemző tevékenységi terület (profil):

gyártás és ipari termelés: 6 vállalat

szolgáltatás: 1 vállalat

Összefoglalóan megállapítható, hogy a mintában szereplő hét vállalat a régió jelentős gazdasági szereplői közé tartozik, és jól reprezentálja a régió gazdasági potenciálját. Regionális fejlesztési hatásuk meghatározó.

Tapasztalatok a kompetenciák megítélésére és változására vonatkozóan

Az interjúk tapasztalatai szerint a kompetenciák fejlesztése a vizsgált vállalatoknál az emberi erőforrás menedzsment és annak fejlesztése keretében ágyazottan történik. Általános magyarországi tapasztalat, hogy a HRM területén a kompetenciák fejlesztése és menedzselése a jövőre nézve döntő fontosságú kérdéssé vált. Karolinyné és szerzőtársai (1999) kimutatták, hogy a fejlesztendő területek rangsora 1998-ban 71 vállalat körében az alábbi volt:

- a munkaerő költségeinek hatékonyabb ellenőrzése,
- a kulcsemberek fluktuációjának csökkentése,
- az integrált teljesítménymenedzsment kialakítása,
- a személy- és munkakör-megfelelés biztosítása,
- *a kompetencia fejlesztés,*
- a csoportmunka hatékonyságának javítása,
- az emberi erőforrás információs rendszer fejlesztése.

Az emberi erőforrás menedzsment területén kiemelkedő fontossággal bír a célkitűzések megállapítása. A vizsgált vállalatoknál általános tapasztalat, hogy

- a szervezeteknek még nincs jól kidolgozott célkitűzés megállapítási rendszere,
- az egyéni munkavállalói célkitűzéseket elsősorban a közvetlen vezetők jelölik ki,
- a célkitűzéseknek az a módja, amikor az egyén valamint a csoport/team együttműködik, ritka.

A tapasztalatok mögött a HRM megoldások sokszínűsége áll, ami önmagában nem káros, de az élenjáró megoldásokhoz való közelítés kívánatos lenne.

Az alkalmazottak kompetenciáinak egy része a vállalatok szempontjából „importált” elemnek minősül, miszerint azokat az újonnan felvett munkavállaló hozza magával. Az interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok felvételkor az egyéni technikai kompetenciára összpontosítanak (képességek, tudás, gyakorlat), de figyelembe veszik az egyéni és a szervezeti értékeket is. Ezek során elsősorban az egyezősegeket keresik. Ennek célja és értelme, hogy a munkavégzés során minél kevesebbet kelljen a különbözőségek eltüntetésére fordítani.

A munkavállalók kompetenciáinak fejlesztése és a hiányzó kompetenciák pótlása a munkahelyi képzéssel történik. Általános tendencia

- a fejlesztési és képzési költségek növekedése,
- és az alkalmazott módszerek sokszínűsége.

A vizsgált hét vállalatnál az egy munkavállalóra jutó fejlesztési és képzési költség az 1998-as évben 10 ezer és 100 ezer Ft között változott. (A havi bruttó átlagbér ugyanezen évben 70 ezer Ft/fő/hó nagyságrendet mutatott.)

A tréning programokban hangsúlyt kap

- a technikai/munkakör-specifikus képességek fejlesztése (vélemények szerint 50–60%-ban),
- az interperszonális képességek (team-építés, együttműködés, egymásra figyelem) fejlesztése is, akár 30–40%-ban is.

A vállalaton belüli (in-company) tréning módszerek közül használatosak az alábbiak:

- esettanulmányok feldolgozása vállalati témákból,
- szerepjáték módszerek,
- kiscsoportos módszerek: „T”-group,
- konferenciajellegű módszerek,
- multimédiás módszerek,
- értékelő központok alkalmazása,
- informális és kijelölt mentorok alkalmazása,
- teljesítménynövelő tréning: a coaching alkalmazása a munkahelyeken.

Az in-company tréning módszereire azért is szükség van, mert a szerzett tapasztalatok szerint a munkaköri leírás általános jellegű, a munkavállalóktól elvárják, hogy változatos munkafeladatokat tudjanak elvégezni.

A kompetencia-fejlesztés fontosságának felismerésére utal – többek között – az a tény, hogy a megkérdezett vállalatok vezetői a karrierfejlesztést nem annyira az egyén, mint inkább a menedzsment feladatának és felelősségének tartják. Valamennyi vállalatnál van karrierfejlesztés. Ennek középpontjában a szervezetekben többnyire a vertikális mozgások (értelemszerűen főleg a hierarchiában való felfelé haladás) állnak. A szervezetek lineáris-funkcionális-divizionális jellegének megfelelően ez a megközelítés elfogadható. Az elemzett nagyobb szervezetekben (két vállalat) megfigyelhető a horizontális mozgások jelentősége, pontosabban: az erre irányuló karrierfejlesztési tervek jelenléte. Ez feltételezi a nem vezetői beosztások értékét a szervezetben, az úgynevezett funkcióközi és kultúráközi tapasztalatokat. Ez utóbbiak, a vizsgált külföldi tulajdonú vagy vegyes vállalat esetében (összesen öt vállalat a mintából) különösképpen fontosak. Az interjúk tapasztalatai szerint ezeknél a vállalatoknál új kihívások jelennek meg az emberi erőforrás menedzsmentben és a kompetencia-menedzsmentben. Ilyenek lesznek a legközelebbi jövőben:

- nembeli különbségek a munkatársak között,
- helyi és külföldi munkavállalók közötti különbségek,
- a helyi és külföldi menedzsment közötti különbségek,
- korbeli különbségek a munkatársak között,
- etnikai különbségek a munkatársak között,
- képzettségi különbségek a munkatársak között,
- a menedzsment és munkavállalók közötti különbségek,
- funkcionális területek közötti különbségek (pl. mérnökök/pénzügy/eladás).

Irodalom

- Boross Z.–Gyököér I. (1999) Kísérlet a szellemi tőke értékének meghatározására. – *Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés*. 2. Emberi tőke – tanuló szervezetek. 15–18. o.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager: A model for effective performance*. Wiley-Interscience, New York.
- Farkas F. (1999) Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. – *Harvard Business Manager*. 4. 58–64. o.
- Finta I. (1999) A civil szervezetek szerepe a területfejlesztésben. – Csefkó F.–Horváth Cs. (szerk.) *Magyar és európai civil társadalom*. MTA RKK DTI–PÉcs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs. 379–384. o.
- Gaál Z.–Szabó L. (1999) Átalakító vezetés – tanuló szervezetek. – *Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés*. 2. Emberi tőke – tanuló szervezetek. 36–39. o.
- Hrubí, L. (1999) Transitions of the spatial structure of the economy in Hungary. *Regional processes and spatial structures in Hungary in the 1990's*. Hungarian Academy of Sciences Centre for Regional Studies. Pécs. 288–316. o.
- Karoliny M.-né–Poór J.– Spisák Gy. (1999) Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában, a magyarországi nagyvállalatoknál. – *Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés*. Műhelytanulmányok. 2.
- Kengyel Á. (1999) *Az Európai Unió regionális politikája*. Aula Kiadó, Budapest.
- Korompai A. (1998) Területi stratégiák módszertani megalapozásának néhány kritikus pontja. *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*. Második kötet. Jubileumi tudományos ülészak. október 1–3. 1011–1020. o.
- Lengyel I. (1998) A többdimenziós skálázás alkalmazása a területi kutatásokban. *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*. Második kötet. Jubileumi tudományos ülészak. október 1–3. 1021–1041. o.
- Mohácsi G. (1999) Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment. – Elbert, N.F.–Farkas F.–Karoliny M.-né–Poór J. (szerk.) *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK, Budapest. 14. fejezet.
- Nemes Nagy J. (1998) Megyei fejlettségi különbségek Magyarországon a kilencvenes évek közepén. Kézirat, Budapest.
- Porter, M.E. (1999) Regionális üzleti központok – a verseny új közgazdaságtana. – *Harvard Business Manager*. 4. 6–19. o.
- Szűcs P. (1999) Tudásmenedzsment – a hosszú távú siker megalapozója. – *Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés*. 2. Emberi tőke – tanuló szervezetek. 17–23. o.
- Varsányi J. (1996) *Üzleti stratégia, üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

REGIONAL CONTEXTS AND EXPERIENCES OF COMPETENCIES DEVELOPMENT

FERENC FARKAS

The support of competitiveness quality of intellectual capital based on knowledge and successful utilisation of this intellectual capital in order to achieve organisational aims are frequently used management activities in corporate management. However these knowledge and approaches are less familiar in connection with the management of spatial processes or the development and management of spatial inherence of knowledge. This study makes an attempt to examine these questions.