

Harai Dénes

## Minőség – teljesítmény – versenyképesség

Az elmúlt évben megjelent egy jelentős szakkönyv, amelynek címe *Az emberi erőforrás menedzsment változása volt. A probléma igen differenciált, mert párhuzamosan változnak a feltételrendszerek, a fiatal generációk, a tudás valamint az oktatási folyamat. A szerzők keresték a válaszokat és nagyon érzékeny reflexiókat adtak a komplex kihívásokra. A könyv adatokban és információkban gazdag. Az alkotók új perspektívát nyitnak ezen a területen.*

Az elmúlt évben megjelent egy kitűnő kézikönyv *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* címmel, Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba és Takács Sándor szerkesztésében, a Complex Kiadó és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft. gondozásában. A kötetben az emberierőforrás-menedzsment 52 szakmai tekintélye foglalta össze gondolatait e fontos területről. A tanulmányokat és magát a kötetet is sokrétű irodalomjegyzék zárja, ami segíti a további tájékozódást.

A kötet alaphangulatát Csath Magdolna közgazdásznak *A humán tőke, mint versenyképességi tényező* című tanulmánya vezeti be, amelyben hangsúlyozza, „*korunkban az emberi agy, a humán tényező, a tudás, a kreativitás felértékelődött, és a tudással versenyző társadalmak legfőbb erőforrásává válik*”.

Recenziómban a kötetből azokkal az anyagokkal foglalkozok kiemelten, amelyek centrumában az oktatás és az innováció változásainak lehetséges megoldásai, eddigi tapasztalatai körvonalazódnak. Ennek megfelelően mutatom be *Bartha Zsuzsanna* Az életpályamodell és a megújuló közszolgálati emberi erőforrás menedzsment összefüggései; *Szabó Szilvia* Gyakorlatorientált, kompetenciaalapú oktatás a HR jövőjének kulcsa; *Hegedűs Henrik* Paradigmaváltás a humánerőforrás gazdálkodásban és *Koltai Dénes* Képzési és innovációs lehetőségek az emberi erőforrás gazdálkodásban és menedzsmentben – felnőttképzés, az andragógusképzés fejlesztésének útja a Pécsi Tudományegyetemen című tanulmányait.

\* \* \*

Szabó Szilvia tanulmányában kiemeli: „...*a versenyképesség fogalma, amely mérhetővé és megfoghatóvá teszi a HR-képzés gyakorlati hasznosságát*”. Részletesen vizsgálja a *kompetencia* fogalom fontosságát a gyakorlati képzés szempontjából és arra int, hogy „...*ne csak a megszerzett iskolai bizonyítványok legyenek mérvadók az egyén képességét, teljesítményét és*

hatékonyságát illetően, hanem a készségek, képességek és jártasságok, vagyis a hozzáértés és a rátermettség is számítson”. Hozzátehetjük, hogy a kompetencia az ember belső minőségeinek struktúrája, potenciális készenléte. Ez kitűnik abból a felosztásból, amit D. Goleman (2004) nyomán idéz a szerző. Eszerint (1) személyes kompetenciák (Én-tudatosság; önszabályozás; motiváció) határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni; (2) a szociális kompetenciák (empátia, társas készségek) határozzák meg, hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat.

Szabó Szilvia kiemeli, hogy a gyakorlati képzés a kulcskompetenciákra épül, de azokat pozitívan felerősíthetik más típusok, mint például az érzelmi kompetencia. Az oktatási rendszerbe bekapcsolt tréningprogram eredménye, hogy megnő a hallgatói önállóság, az érdekérvényesítő képesség, a hatékonyság, önismeret, felelősségvállalás, elkötelezettség; rugalmasabbá válik az oktatási program, amely ezzel jobban illeszkedik a munkaerő-piaci igényekhez; fejlődnek a munkáltatók kapcsolatai is a képző intézményekkel. Mindezek figyelembevételével tartja szükségesnek a szerző az oktatási programok újraértelmezését.

Hegedűs Henrik mondandójában azt hangsúlyozza, hogy a „...modernizáció és az innováció elsődlegességének elfogadásához, az ellentmondások feloldásához a humánerőforrás fejlesztése érdekében több, alaposabb és átfogóbb ismeretre van szükségünk a személyiség fejleszthetőségének lehetősége, illetve a fejleszthetőség korlátainak tekintetében. A tudásmenedzselés középpontjába a személyiségnek azokat az ún. sikerkompetenciáit (soft kompetenciák) kell állítani, melyek fejlesztésével biztosítható az egyén szakmai sikeressége, »munkaerő-piaci túlélése«”.

Hegedűs Henrik utal arra a külső, elsődlegesen munkaerő-piaci helyzetre, amelyben nő (az általam korábban visszahozott fogalommal) a „folyékony munkaerő”, azaz a jószerevel orientáció nélküli, a munkaerő-piacon áramló és munkát keresők számaránya. Kitér a fiatalok ún. Y-generációjának problémájára, majd rögzíti, hogy „Az igazi kérdés az, hogyan juthatunk el a taylori célracionalizált személyiségmodelltől, a gazdasági ösztönlény kategóriájától a tudatos, az együttműködni kész és képes, kommunikatív és kooperatív munkavállalóig.”

A szerző részletezi a HR-szakma elmúlt fél évszázados útkeresését, amelyben jelzi a *hivatás-etika* fontosságát (különösen a közszolgálati területen), valamint a tehetségekkel való gazdálkodás és a tehetséggondozás jelentőségét. Fontos megállapítása, hogy „...a tudásmenedzselés, a tehetséggondozás, a karriermenedzselés úgy is felfogható, mint a HR jövőjének alappillére”. Mindezt arra alapozza, hogy az „...alkalmazottak elkötelezettségét fenyegető tényezők száma egyre gyarapszik, a következő generációk is óriási nyomásnak lesznek kitéve, a munkahelyekért folyó globális verseny, a saját karrierért érzett növekvő felelősség tekintetében”. Mindezek figyelembe vételével tekinti a tudást a legfontosabb sikertényezőnek.

Bartha Zsuzsanna tanulmányában az életpályamodell és a megújuló közszolgálati emberi erőforrás menedzsment összefüggéseit vizsgálta. A komplex *Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési programból és életpálya modellből* kiindulva hívta fel az olvasó figyelmét arra, hogy a „...közigazgatás személyi állománya számára az új tisztviselői életpályamodell megvalósításával új lehetőségek nyílnak meg: a Kormányzat célja olyan életpálya kialakítása, amely lehetővé teszi az egyéni fejlődést, és elismeri a kiemelkedő teljesítményt, természetesen a feladatellátás rendszeres ellenőrzése mellett”. Fontosnak tartja, hogy a

tisztviselői kar közös értékek mentén lássa el feladatát, amelyben kitüntetett szerepe van az etika, valamint a hatékonyság és a teljesítmény értékeinek is.

„A munkakör-specifikáció a közszolgálatban is elengedhetetlen a munkaerő-tervezéshez, a toborzáshoz-kiválasztáshoz, a besoroláshoz-bérezéshez, a kompetenciák meghatározásához, a fejlesztési-képzési, továbbképzési, átképzési – programok eredményességéhez” – hangsúlyozza a szerző, amihez hozzáteszi, hogy a „...munkakör családok (vezető, katona, mérnök, ügyvéd), munkakörök meghatározása lehetővé teszi a horizontális átjárást, és a vertikális, felfelé jutást biztosító karrier utakat is”. Végkövetkeztetése, hogy a munkakör-alapú emberi erőforrás-gazdálkodás forrásigényes, és annak összhangban kell lennie az önkormányzati reformmal.

Koltai Dénes professzor tanulmányában, a humánszakember-képzés kezdeteit idézte fel, és – a Pécsi Egyetem tapasztalatai alapján, már az eredmények tükrében – vizsgálta a nemzetközi projektek igénybevételét a felsőoktatás keretei közötti szervezeti innovációkhoz, valamint a képzési innovációhoz. Megítélése szerint a „...pécsi egyetemi felnőttképzés innovációja egyúttal azt is jelentette és jelenti ma is, hogy feltárjuk, hogyan lehet a felnőttképzés hazai szakembereit oktatni, képezni, majd folyamatosan további képzésben részesíteni egy modern tudományos alapozás és gyakorlatorientált tudományos elemzőmunka keretében, melyet megújuló tananyag támogat”.

Külföldi (Franciaország, Németország, Izrael) tapasztalatai alapján maga is kezdeményezője volt egy új irányzatnak, az ún. szociokulturális animációnak, amely napjainkra korszerű egyetemi karrá alakult a Pécsi Egyetemen. A kar az Andragógiai, az Emberi Erőforrás Fejlesztési, a Könyvtártudományi, Kultúratudományi, valamint a Szak- és Továbbképző Intézetből áll. A Felnőttképzési Intézet csatlakozott az Európai Egyetemek Lifelong Learning Hálózatának (EUCEN) az egyetemi folyamatos oktatás tematikus hálózatához, és otthont adott a 23. Nemzetközi EUCEN konferenciának, amelynek témája: „Tanárok, facilitátorok, mentorok vagy menedzserek? Új szerepek és kompetenciák a tudósoknak az életen át tartó tanulás egyetemén”. A kar szakemberei közreműködtek a Magyar Egyetemi Lifelong Learning Egyesület (MELLarN) alapításában.

A szerző által leírt folyamat, igen eredményes szakmai munkát jelent a magyar felsőoktatás szempontjából.

\* \* \*

Engedjen meg a tisztelt olvasó néhány személyes reflexiót, a kötetben érintett tartalmakkal kapcsolatban! Hegel megfogalmazásában, ha azt akarjuk, hogy valami megváltozzon, akkor a valamit meg kell változtatni. Erre a változtatására tett *ismét* kísérletet a kötet szerzői kollektívája. (Már az is eredmény lehet, ha a szemlélet- és meggyőződés-változás általánosabb lenne.)

Egy kicsit szeptikusak lehetünk (ezért írtam, hogy *ismét*), mert ugyan az egyedi felnőtt emberre, a munkavállalóra „temérdek” menedzsment épült és épül rá, az empirikus valóságban, a gazdaság hatékonyságában azonban még alig mérhető az eredmény. A megoldás szempontjából tehát nem elég egy-egy módszert újraéleszteni és a mesterséges fogalmi hálóit rávetni a magyar valóságra, mert hatása elmarad.

Az alkalmazott fogalmak terjedelme nem adekvát a specifikus helyzetek értelmezéséhez, valamint a feltételek vizsgálatához. Gondoljunk például a fenntarthatóság fogalmára, amely feltételezi a szektorok eredményességét.

Magyarországon évtizedek óta sok egymásnak ellentmondó folyamat mutatkozik. Néhány ezek közül:

- A nemzetközi trendek ellentmondanak a lokális (helyi) folyamatoknak, az edukáció területén is.
- A nemzetközi mobilitásra való ösztönzés – jobb szó híján – a „modern neo-kolonializmus” velejárója, ami kedvezőtlen lelki diszpozíciókat termelhet az érzékenyebb munkavállalóknál.
- Az ellentmondó folyamatok belső síkján találhatjuk, hogy a fiatalok világot megváltani akaró ambíciója mekkora, mozgásteret kap egy-egy munkahelyen. A tapasztalatok arra utalnak, hogy viszonylag kevés van a fiatal, egyetemet végzett szakemberekre bízva.

A kötetben vizsgált mezők centruma a *tudás*! A tudás önmagában is igen összetett jelenség, amely az archaizmusoktól, a modern elektronizált készségekig, kompetenciákig mindent magába foglal. A megcélzott fejlettebb szinthez a minőségi tudások, a javuló feltételek valamint az új szemléletű, akciókész vezetés konvergenciája kell! Egy technikai-technológiai robbanás is mindig leértékeli, ezáltal válságba sodorja az oktatási rendszer egészét (még a fejlett országokban is), amelynek hatására megkopik az innovatív szándék, feléled a korrupció, nő a szakértelem kivándorlása. Válsághelyzetek lehetnek, de nem mindegy az, hogy a reakciókészség mennyit késik. Ezt ismerte fel a kormányzat, amire Csath Magdolna is utalt „...*egy nemzet tudásszintjének emelése nemcsak gazdasági, hanem politikai kérdés is: függ a politikai vezetés értékrendjétől*”. Hozzátehetjük, hangoztatott cél általában a képzés hatalommentesítése, de akik napjainkban méltatlan felhanggal hirdetik ezt, megfélemeznek arról, hogy az övék sem volt „hatalommentesített”...

A modern társadalom polgárait résztvevő, produktív, szenzitív és választó-válaszó diszpozíciók jellemzik. A társadalom egyéni, csoport és intézményi érdekekre, szükségletekre, programokra bomlik. Szabadság-objektívációik a versengés, expresszivitás valamint a fogyasztás. Ezért az aktivitások megsokszorozódása csak a *tudatosság arányában* alakulhat ki, amelynek három iránya döntő: a piaci, a munkával összefüggő, valamint a képzési.

Az oktatás, képzés meghatározó módon alakíthatja a válaszokat-választásokat, erősítheti a mérlegelés szükségletét. A piactípusok maguk is sokfélék: gondoljunk az tradicionális piacok (ti. a tőke-, az áru-, és a pénzpiacok) mellett az információs piacra, az azon való jelenlétre, annak termékekkel való ellátására, az információk megértésének és feldolgozásának rendszerére, az adekvát tudások, kompetenciák valós meglétére. A jelenleg működő információs piac nem önszabályzó, azt a nagy egyetemek (kutatóegyetemek), média csatornák, könyvkiadók, szoftver cégek dominanciája jellemzi.

Az egyedi ember életidejével való gazdálkodás hatékonyabb, oktatási rendszert (is) kíván. E területen is kellenek új eredmények, amire ráerakódhat a fejlettebb tudás. Napjainkban már a közismereti tárgyak is tudományalapúak. A kötetben is szerepel a kínai valamint a finn példa, és nem véletlenül.

Engedje meg a tisztelt olvasó, hogy utaljak az egyik, közelmúltban tartott országos konferenciára, amely szintén ezekkel a kérdésekkel foglalkozott. „A munka és a nevelés világa a tudományban” volt a címe a 2012. november 8–10. között a Budapesti

Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen megrendezett XII. Országos Neveléstudományi Konferenciának. *Markku Markkula* finn professzor, az EU Committee of the Regions elnöke *Szinergia az oktatás–kutatás–innováció szisztematikus átalakulása között az egyetemeken* (Sinergy Between Research, Education, and Innovation – Emerging Systematic Change in Universities) című előadásában kiemelte, hogy gyorsítani kell az innovációt. A stratégia a tudományos kiválóságra, az ipari vezetőkre valamint a társadalmi kihívásokra épül. A felhasználók nagyobb szerepet játszanak a társadalmi kihívások felismerésében, az innovatív megoldások, valamint a szükséges K+F+I felfuttatásában. A kísérletek a fejlett országokban az ökoszisztémákban zajlanak, ezért fontos a regionális innováció. A felhasználó-orientáltság azt jelenti, hogy a felhasználó az új termékek+eljárások+struktúrák+mérhető rendszerek gyors fejlesztésének terepe (ezek általában a fejlett régiók, nagyvárosok). Az innováción a folyamatokat, az előrelátást, az önmagát ismerő fogyasztó aktivitását értik. Mindezek vezetnek az *okos növekedéshez* (smart growth), a *fenntartható növekedéshez* (sustainable growth), valamint a *belső rendszerek növekedéséhez* (inclusive growth). A cél az európai innovációs partnerség. Fontos, hogy az eredmények különböző körülmények között mérhetőek legyenek.

A tudásháromszög elemei: üzleti innováció – kutatás – kiváló felsőoktatás. A folyamatban lényeges: a módszer és eszköz-tudás, a szenvedélyes tanulás, valamint a jó gyakorlatok. Fontos, hogy a meditációtól a praktikumig terjedő tudás útja gyorsuljon fel. Illusztrációként a finn egyetemi adatok: 75 000 alumni, 20 000 egyetemi hallgató, 4700 kar valamint 340 professzor. Az éves költségvetés 400 millió euró, külön az ipari finanszírozás 200 millió; a kormányzati match found 500 millió euró. Jelszavaik: bátorság (courage), szabadság (freedom), felelősség (responsibility), eltökéltség (passion).

Örök problémaként érzékeljük az elmélet és a gyakorlat arányát a képzésben. Továbbgondolva a Szabó Szilvia által vizsgált kompetencia fogalom lényegét, azt olyan szerkezetben találjuk, mint az akarat–tudás–kompetencia, azaz valóságosan csak azt akarhatjuk, azt csinálhatjuk, amit tudunk. Tudáshiány esetén a motiváció sem segít! Azt mondhatjuk, hogy a jó gyakorlatnak, a jó, az alkalmas elmélet az alapja. E területen is többszörös problémával találjuk magunkat szembe:

- 50 évvel ezelőtt – legalább tízes nagyságrenddel – kevesebb tudományág volt a tudományok rendszerében, mint napjainkban! Ez fölveti a gyakorlat és az elmélet, valamint a tartalom és a forma arányának zavarát az oktatásban, különösen a felsőoktatásban (gondoljunk a BSc-képzésre, vagy a felsőfokú szakképzésre, amelyek kimondottan a praxist szolgálják). A képzési területek valamint a képzési ágak közös ismeretköreinek, tartalmainak szélessége és mélysége jelentősen nőtt.
- Az emberek tömegei számára az információs univerzum kinyílt, de az értelmezési univerzum bezáródott. Az értelmezés szükségletének növekedése, nem más, mint rávetülés a megoldandó vagy kidolgozandó problémák lényegére.
- Hozzátehetjük, hogy – különösen a társadalomtudományban, azon belül is a vezetőképzésben – lenne szükség az új mozzanatok értelmezésére, amelyre a csökkenő órakeretek szorításában nincs ideje a tanárnak.
- A médiának is többet kellene foglalkoznia a kívánt képzési irányokkal. Úgy vélem, hogy az egyre bővülő „sztárkultusz”, valamint az ún. „szakemberekkel”

folytatott esetenkénti médiabeszélgetések üressége, sem erősíti a kívánt folyamatokat, és hatásukra a közgondolkodásban leértékelődnek komoly tudományágak; azok eltérítik az érdeklődési irányokat, manipulálnak.

- A kutatásban különösen fontosnak tartanám vizsgálni a rejtett (latens) problémák jelenlétét a rendszerben, mert azokra általában nem irányul vizsgálat, de az eredményességet jelentősen befolyásolja. Így például: a kommunikációs akadálymentesítés területén további lehetőségek feltárása szükséges; vagy a de-motiváló tényezők számosak a sokféle hiányokból és azok elfedéséből adódóan. (Gondoljunk, arra, hogy egy-egy munkahelyen a létszámokat gyakran csökkentik, de ugyanakkor a munkafeladatok megmaradnak, ezért aztán a munkaidő végtelenítődik.) Az verődik szét idővel, amit meg akarunk erősíteni, így például a család, a munka és a közösségi értékek, a stabilitás igénye, azaz a társadalmi kohézió és a minőség. A helyzet jelentős önaktivitást is igényel! E nélkül az önaktivitás nélkül, nem mozog a társadalomnak ez a része sem. Az önaktivitás önmotiváláson alapul. Ha ez nincs, mert tompa, kiégett, elidegenedett a munkát hiába kereső, akkor kiüresednek a rendszerek is.

Összességében jó szívvel ajánlom e nívós kötetet a szakemberek és az egyetemi hallgatók, valamint az érdeklődő olvasók figyelmébe.