
HUMÁNPOLITIKA

„... az üzleti környezet, az ügyfelek igényei olyan gyorsan változnak, hogy a rugalmasság kulcskérdés, versenyképességünk egyik meghatározó tényezője.”

Paál Péter,
az IBM Magyarország vezérigazgatója

Hegedűs Henrik

Munkavállalói mobilitás a hazai munkaerő piacon, különös tekintettel a közszolgáltatásra

A cikk a rendszerek, eljárások bemutatásával – amelyeket a mai szervezetek e kérdésben alkalmaznak – rögzíti a versenyképességet és az üzleti sikert befolyásoló humántényezőket. A szerző az élethosszig tartó tanulást, mint valamennyiünk túlélési stratégiáját elemzi és bemutatja az egyén szempontjából fontos sikertényezőket. Rámutat arra, hogy munkát keresni nem csupán annyit jelent, hogy állást keresek vagy megélhetést, hiszen ezt nevezi a munkaerőpiac megélhetési munkavállalásnak. Ezt követően a téma aktualitásain keresztül taglalja a nagymesterré válás ismérveit, és annak bonyolult folyamatát, a karrierépítés lehetőségének számbavételével együtt. Kiemeli, hogy a tehetséggondozás a munka világában annyit jelent, hogy az egyén megévő képességeihez igazodva alakítunk ki olyan készségeket, amelyek az egyén túlélőképességét növelik, illetve szakmájukban mobillá, kompetenssé, hitelessé teszi őket.

A dolgok napjainkban gyakrabban változnak, mint ahogyan azt mi magunk gondolnánk. A matematikai képlet szinte megoldhatatlan, hiszen ebben az egyenletben az egyetlen állandó: maga a változó. A körülöttünk lévő világ tehát gyorsan, gyakran és gyökeresen változik a társadalom, a gazdaság szinte minden területén.

Könnyen belátható, hogy a kereskedelmi korlátok lebomlása, a kommunikációs forradalom és a tudásgazdaság jelentős globális és virtuális munkaerőpiaci változásokat idéz elő. Ahogy egyre inkább bekapcsolódunk a globalizált világ vérkeringésébe, annál sokszínűbbnek, önállóbbnak és jobban képzettnek kellene lennie a munkavállalóknak – csak hát nem azok (vagy a legjobb indulattal is kevésbé azok).

A változásokat, a munkaerőpiaci válságjelenségeket mélységükben kutatva megállapítható, hogy – egyfelől – a munkaadók és a munkavállalók ugyan felismerték a helyzet bonyolultságát és egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a tudásmenedzselésnek, a tudáskarbantartásnak, illetve a tehetséggondozásnak. Másfelől azonban a képzési, illetve tanulási hajlandóság a két fél részéről alig haladja meg a 30%-ot. Az adatok azt mutatják, hogy mindez a munkaadók számára mára már stratégiai kérdéssé vált, hiszen szívesen alkalmaznak olyan, sokoldalúan képzett munkavállalót, akinek a tevékenységében megjelenik a hozzáadott érték.

* * *

Az egységes alapelvekre épülő közszolgálati életpálya modellek kialakítása, a karriertervezés, a szervezeten belüli vertikális és horizontális előmenetel lehetőségének biztosítása napjainkban a vezetés kiemelt feladatává vált, ugyanakkor vannak tennivalók a primer szocializációs közegben, a családban, és az oktatásban is. A változásokhoz gyorsan, rugalmasan alkalmazkodni képes állam egy olyan közszolgálati etikai alapvetésre épülhet, amely – a versenyszférához hasonlóan – a hatékonyság és a teljesítmény értékeit is megtettesíti, az életpálya modell egyéb értékei mellett. Az életpálya modellnek meg kell őriznie a karrier-rendszer előnyeit, a rugalmas alkalmazkodást pedig azzal lehet elérni, ha fokozatosan a munkakör kerül a személyzeti gondolkodás középpontjába.

A munkakör-alapú rendszer kialakításának lényege, hogy biztosítsa a karrier utakat, kövesse nyomon az egyes munkakörök értéke szerinti bérezést és az alkalmazottak munkamorálját. Eszköze a munkakörelemzés, mellyel a munkaköröket karrier-utak szerint csoportosítva és munkakör-családokba rendezve, rangsorba állítva határozzák meg a közigazgatás számára relatív értéküket.

A munkaköri leírásokban szerepelniük kell a munkaköri feladatok, kompetenciák (ismeret, tudás, tapasztalat, készségek, képességek, személyiségjegyek, magatartáskompetenciák) alapján meghatározott munkaköri teljesítmény-követelménynek, valamint a munkakör betöltéséhez szükséges képzési elvárásoknak. Az egyéni teljesítmény-követelményeket a munkaköri leírás alapján, másodlagosan a munkamagatartás értékelés alapján kell meghatározni, mely átfogó képet ad az értékelt személy munkaidő kihasználásáról, szakmai képességéről, terhelhetőségéről.

* * *

A jól kvalifikált, intelligens szakmunkás (ti. a többszakmús, idegen nyelvet beszélő, számítógépes ismerettel rendelkező munkaerő) hiánya az Európai Unióban, de akár a hazai munkaerő piacon néhány éven belül akár drámai méreteket is ölthet. Ezt a kérdést most, a válság kapcsán ugyan bizonyos mértékig át kell fogalmazni, mivel jelenleg Amerikában is 10% fölé emelkedett a munkanélküliség, ugyanakkor a korábbi képzési rendszerek anakronizmusából adódóan az egyes szakmacsoportok között generációs szakadék tátong, vagyis egyszerűen hiányzik az utánpótlás, megszakad a tudás-áramlás, a tudás- és tapasztalatátadás láncolata. Ennek a problémának a kezelése napjaink kormányzati törekvésében, a kihívásokra adott válaszok esetében, úgy jelenik meg, mint, duális képzés, mentori programok, gyakornoki rendszer kialakítása a közigazgatásban is, melynek kapcsán a munkaszervezeteknek tanulóhelyekké is kell válniuk.

Manapság a munkakeresés nem annyit jelent, hogy a munkavállalók csupán állást vagy megélhetési lehetőség keresnek. Azokat az embereket, akiknek mindegy, hogy hol, mit, miért, meddig dolgoznak, akik csupán biológiai és fizikai szükségleteiket akarják ösztönösen kielégíteni, és akik ezen nem is hajlandóak túllépni, a munkaerőpiac *megélhetési munkavállalóknak* nevezi. Ők igazi gazdasági ösztönlények.

A tudatos munkavállalás több ennél. Jellemzői a hivatástudat, az életpálya, a karrierív, a hitelesség, az irányultság, a habitus iránti igény; a kulcskompetenciák (ti. az anyanyelvi és az idegen nyelvi kommunikáció, a matematikai, a természettudományi és technikai, a digitális, a szociális és állampolgári, a vállalkozói kompetencia,

a kezdeményező-képesség, a kreativitás, az esztétikai tudatosság és kifejező készség, a hatékony, önálló tanulás képessége) birtoklása – melyek egyébiránt a közszolgáltatóság alappillérei is egyben.

A jelzett erényeknek együtt kell járniuk az életpálya-módosítás képességének kialakításával, a nagyfokú mobilitással (nemcsak a fizikai értelemben vett mobilitással, hanem a szellemi mobilitással is, különösen a vezetők esetében), az ehhez kapcsolódó folyamatos át- és továbbképzéssel, a többirányú karrierképességgel. Az már most látható, hogy az immobilitás, az egydiplomás és egyszakmás munkavállalás egyértelműen versenyhátrányt jelent a munkavállalónak, míg az ún. sikerkompetenciák fejlesztése versenyelőnyt biztosít részükre.

* * *

Napjainkban a *stratégiai emberi-erőforrás menedzsmentnek* (a továbbiakban: SEEM) működésében egyszerre kell generalizálnak és individualizálnak lennie. A hangsúly ebben a vonatkozásban – a paradigmaváltással összefüggésben, annak eredményeként – a személyközpontú SEEM-en kell, hogy legyen. A bérezés, a béren kívüli juttatások, a szociálpolitika a szervezet munkavállalóinak egészét kell, hogy érintsék. A karriertervezésnek, a teljesítményértékelésnek, azonban személyközpontúnak kell lennie az életpályamodell nyújtotta keretek között a közszolgáltatáson belül is.

A tehetséges, a világra nyitott, extrovertált karakterű, mobilizálható munkaerő kiemelt figyelmet és más bánásmódot érdemel, mint a szürke átlag. A szakmai ismeretek pallérozása mellett őket lehet és kell vezetői karrierívré állítani, az ő továbbképzésük, később megtartásuk a szervezet stratégiai érdekét jelenti. Ez esetben tehát magával a tehetséges emberrel van dolgunk. Az út azonban, melynek során idáig eljutunk, igen bonyolult, miközben láthatjuk, hogy sokan lemorzsolódnak, elveszítve a karrierépítésbe vetett hitüket. A tehetség felismerésétől, a tudatos személyiségfejlesztésen, a kompetenciák kialakításán és a folyamatos képzésen át vezet az út a Maslow-i önmegvalósítás irányába.

Az életpálya egyes szakaszait tekintve vannak erőteljesen és gyengén karrier-orientált munkavállalók a versenyszférában és a közszolgáltatásban egyaránt. Az utóbbiak lehetőségei perspektivikusan beszűkülnek, a szervezetek ugyanis mindinkább az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló, váltani képes munkaerőt választják.

A sikeres karrier nagyfokú rugalmasságot, mobilitást feltételez, mely függ a személyi adottságoktól. Vannak, akik nem túriák a függőséget, vannak, akik szeretnek embereket irányítani, kedvelik a hatalmat, vállalják a felelősséget, de vannak, akik a stabilitásra, a kiszámíthatóságra és a biztonságra vágyanak.

Belcourt és társai a foglalkozási életpályát öt részre osztják.¹ E szakaszok a következők:

1. felkészülés a munkára (0–25 év);
2. szervezeti belépés (18–25 év);
3. kezdeti karrier (25–40 év);

1 Kócz Katalin: Életpálya és munkahelyi karrier menedzsment. 2. rész. www.mfor.hu (letöltve: 2009. február 12.)

4. közép karrier (40–55 év);
5. kései karrier (55–nyugdíj).

Az egyének pályaválasztásakor olyan környezetet keresnek, amelyek megfelelnek személyes beállítottságuknak. A pályaválasztást meghatározza még a munkaerőpiac és a pálya presztízse is.

A munkába lépés szakaszában a munkáltató és a munkakör megválasztása az elsődleges feladat. Ebben jelenthet segítséget a gyakornoki rendszer bevezetése. Ugyanakkor „... napjainkban a tehetségek új generációjáról beszélhetünk, akik valószínűleg több munkahelyi stresszel, konfliktussal és elégedetlenséggel lesznek kénytelenek szembenézni, ugyanakkor több lehetőségük lesz, hogy munkahelyet változtassanak vagy értékes tudást és erőforrást tartsanak vissza”.² Ennek a fiatal munkaerőnek (pályakezdőknek) a megtartása, motiválása azt is jelenti, hogy olyan munkakörülményeket teremtsünk, ahol érzik azt, hogy tiszteljük tudásukat, tehetségüket, értékeljük őket, ezáltal elismerve erőfeszítéseiket.

* * *

A munkaerőpiacon azt is látnunk kell, hogy az alkalmazottak elkötelezettségét fenyegető tényezők száma egyre gyarapszik, a munkahelyekért folyó globális verseny, a saját karrierért érzett növekvő felelősség tekintetében a fiatalabb generációk óriási nyomásnak vannak kitéve. Ebben jelenthet megoldást, akár a mentorálás, a szervezeti értékrend átszármasztatása. A tudásáramlás, a tapasztalatátadás és a tehetséggondozás ugyanis szignifikáns összefüggést mutat a szervezeti kultúrával.

Az „egységesítő kultúra” szinte minimalizálja az önérdeket, márpedig a szabadverseny piacgazdaságot igazából az önérdek mozgatja. Az atomizálódás, a túlzott egoizmus korunk igazi veszélyforrása, ugyanakkor az is megállapítható, hogy az érdekalapú gazdaságnak szüksége van erkölcsi, etikai értékekre, melyeket mikroszinten a családok, baráti- és munkahelyi közösségek, makroszinten pedig maga a társadalom képes létrehozni és azt akár életpálya-modellekbe foglalni.

A SEEM segítő, támogató, szolgáltató tevékenységének egészével kell ösztönözni a munkavállalókat a közszolgálaton belül is, hogy mindig a tőlük elvárható legjobb teljesítményt nyújtsák. Meg kell ismertetnünk az individuumot erősségeivel, gyengeségeivel és személyiségfejlesztésének lehetséges irányjaival. Meg kell ismeriük a teljesítőképességük határát, terhelhetőségüket, vitalitásukat a kompetencia-modellhez, a munkaköri kompetenciaregiszterhez és a munkaköri követelményprofilhoz viszonyítottan, csökkentve ezzel a stressz okozta kiegészítés lehetőségét, az egyensúlytalanság kialakulását, mobilitásukkal összefüggő képességeik leépülését. Az egyén személyiségfejlesztése során – ami egyébiránt nem korfüggő – fel kell tárunk az erősségeket, és ezekre építve kell a gyengeségeket fejlesztenünk – állította Popper Péter.

Kiegyensúlyozottnak tekinthető és megfelelő vitalitással rendelkezik az a munkavállaló, akinek képességei összhangban vannak teljesítményével, a beilleszkedést illetően fejlett adaptációs képességgel rendelkezik. Életvitelét a mértékletesség, az

2 Robert Gondaggy–Elissa Tucker–Nidhi Wermai: *Gazdálkodj okosan – a tehetséggel*. Budapest, 2006. HVG könyvek, 23. o.

arany középút szabályrendszerének belátása és betartása jellemzi. Kommunikatív egyén, aki kész és képes a külvilág történéseit érzékelni, a szépet és a jót is észrevenni, érzelem-gazdag, pozitív életszemléletű személyiség. Továbbá empátiával, beleérző képességgel rendelkezik. Mindezek közül bármelyik tulajdonság hiánya sikertelenséget eredményezhet, mely az emberi szervezet egyensúlyi állapotának felborulásához vezethet, kompenzációra kényszerítve a pszichét és hosszútávon, akár betegséget is előidézhet.

A munka világában az egészségmegőrzés a munkavállaló munkavégző képességének újratermelését, a rekreációt, a mentálhigiénés gondozást jelenti, és mint ilyen az egyén sikerességének kulcskérdése is egyben.

* * *

Változik a társadalom, változik a gazdaság makro- és mikrokörnyezete, és változik maga a munkavállaló is. A kérdés az tehát, hogy vajon illeszkedik-e a munkaszervezet, annak szabályrendszere, eljárási mechanizmusai, szervezeti kultúrája, szervezeti értékrendje, stratégiája ezeknek a váltakozásoknak a lendületébe?

A közszolgálat esetében a Magyary Program szakmai és szakmaetikai oldalról határozza meg a közjó szolgálatának eszmeiségét, a változás, a változtatás fő irányainak keretrendszerét. A gyorsan változó környezetben a közszolgálati személyzeti és munkaügyi tevékenység megújításával szemben is megfogalmazható ez a kérdés, hiszen a tehetséggondozás, a mentori rendszer, az előmeneteli rendszer, az objektív teljesítménymérés következményei helyett még mindig a kontraszelekció máig ható eredménytelenségével küzdünk. Ezzel együtt mindig is lesznek olyanok a szervezetekben, akik előre gondolkodnak és olyanok is, akik nem tanulnak sem a mások kárán, sem a sajátjukon, akik túl későn reagálnak a figyelmeztető jelekre. A közszolgálat minden területén az igazi proaktivitás szolgálhat a mobilitás, a mobilizálhatóság igazi alapjául, vagyis az előremenekülés, mint cselekvési alternatíva igenis vállalható.

A tehetséges ember (nevezhetjük okosnak is) a maga kárán tanul, vagyis tudomásul veszi, hogy a sikertelenség, a kudarc ugyanúgy erősíti a személyiséget, mint a siker, a sikeresség maga. Nem vagyunk tehát folyamatos sikerre és győzelemre ítélve. A jelenség igen bonyolult és összetett, hiszen manapság a tehetséggondozás kapcsán a tehetséges munkaerő speciális fajtájával, a tudásnomáddal is találkozhatunk. A „... tudásnomádság többnyire a tudás-intenzív munkakörökben értelmezhető, de nem lehet leszűkíteni csak a tanácsadói vagy az informatikai szektorra.”³

A nemzetgazdaság, de a globális munkaerőpiac minden szintjén léteznek olyan munkakörök, amelyek vonzzák a tudásnomádokat, akik – a szaktudás birtoklásán túl – valamiféle vállalkozói ambícióval is rendelkeznek, emiatt képesek és hajlandók is kiszakadni a biztonságos környezetből, megválva a kötöttségektől. Önállóan, szabad belátásuk alapján gazdálkodnak tudásukkal, a lehető legmagasabb áron áruba bocsátva azt.

A tudásnomádoknak ugyanakkor fontos szempontja az érdekalapú szervezeti kötődés, vagyis annak felismerése, hogyan alakítható ki a szervezeti érdek és az

3 Robert Gondaggy–Elissa Tucker–Nidhi Wermai, 215. oldal

egyéni érdek közötti összhang. Amennyiben ez a harmónia kialakul, akkor a szervezeti kötődés felülírhatja a tudásnomád vándorlásának a motívumait, és a szervezet sikerességében a saját sikerességét látja.

A tudásgazdaság specialitása, hogy tendenciózusan halad az egy vállalathoz kötődésétől a több lábbon állás felé, ahol az érintettek inkább szabadúszóként önállóan gazdálkodnak tudásukkal, anyagilag a leoptimálisabb helyzetet kiválasztva mozognak a munkaerőpiacon. Ugyanakkor a társadalmi szinten atomizálódott állampolgár lényegében egyet jelent a munkaerő helyettesíthetőségével, vagyis tudomásul kell venni, hogy nincs pótolhatatlan ember.

A munkaerő megtartásának problematikája a mi kultúránkban is megjelenik csak más megközelítésben. Napjainkban a munkaszervezeti SEEM-nek stratégiai kérdésévé vált a tudás-megőrzés és a szervezet belső tudásáramlása. Itt ugyanis az a probléma, hogy milyen áron, vagy milyen plusz költséggel oldható meg valakinek az átképzése, helyettesítése, pótlása. Mennyibe kerül a humántőke-vesztés, ez rövid és hosszú távon milyen módon befolyásolja a szervezet eredményességét, akár magának az államnak a működését is.

* * *

A tudásalapú társadalom, hívó szavait ismerjük: ilyenek – egyebek mellett – a hozzáadott érték alapú termelés, az élethosszig tartó tanulás. Egyértelműen látható tehát, hogy a továbbfejlesztett tudás, illetve az innovatív tudás birtoklása, megtartása a cég versenyképességét alapvetően meghatározó tényező.

A kreatív elme elvesztését igen nehéz, vagy igen költséges pótolni. A tudásmenedzselés a munka világában annyit jelent, hogy az egyén meglévő képességeihez igazodva alakítunk ki olyan készségeket, amelyek növelik túlélőképességét növelik, illetve szakmájukban kompetenssé, hitelessé teszi őket.

A piaczgazdaság, a munkaerőpiac működésének törvényszerűségei, de maga a globalizálódott verseny is megköveteli az új szemléletű és új elvekre épülő hatékony emberierőforrás-menedzselés új rendszerének kialakítását, melynek kiemelt eleme a tudásmenedzselés kell, hogy legyen. Ebben – erősítve a HR szolgáltató jellegét – a segítő, támogató, karrierépítő elemeknek kell előtérbe kerülniük.

A hagyományos értelemben vett személy- és munkaügyi igazgatást és humánpolitikai tevékenységet ki kell egészíteni a folyamatos át- és továbbképzéssel, tudás-karbantartással a közszolgáltatón belül is.

Mérő László professzor a sakk, mint kompetenciamodell, példáját hozva a következő fejlődési fázisokat jelöli meg:

- A *haladó* (pancser) szakszerűtlen, teljesítménye hullámzó, idegenesen mozog a szakmai nyelvezet területén, munkavégzésében, munkahelyi kapcsolataiban következetlen és pontosan tudja, mit nem tud.
- A *szakértő* szakszerű, analizáló, kapcsolataiban korrekt, munkavégzésében kiegyensúlyozott, döntéseiben racionális. Teljesítményére a tőle elvárható színvonal a jellemző és ezt állandó ellenőrzés nélkül is produkálja. Megnyilvánulásaiban kifejező, otthonosan mozog a szakzsargonok világában. Ő tudja, hogy mit tud és azt, honnan tudja.

- A mi szempontunkból legfontosabb a *nagymester*, aki már nemcsak alkalmazni, hanem szintetizálni is képes ismereteit. Áttekintő, rendszerező, rendszer szemléletű munkastílus jellemzi. Anyanyelvi szinten, közérthetően, mégis tudományos igényességgel fogalmaz. Döntéseiben az intuíció meghatározó szerepet játszik, hiszen tudja, hogy mi a helyes, de nem tudja, honnan tudja. Ez utóbbinál tehát már magával a tehetséggel van dolgunk, az út azonban igen bonyolult, míg idáig eljutunk, miközben láthatjuk, hogy sokan lemorzsolódnak.

* * *

A téma egy másik megközelítésben is felvet számos problémát. A mobilitási hajlandóság kérdésében is vannak aktuálisan meglévő ellentmondások, mivel a magyarok háromnegyede jobb munkahely reményében sem költözne. Az IBM és a GKI eNet által a hazai munkaerő mobilitásáról 2006-ban készített munkaerő-piaci kutatás másodelemzésével megállapítható néhány napjainkban is meglévő foglalkoztatási jellemző. Például az, hogy a munkavállalóknak csupán 26 százaléka lenne hajlandó belföldön más településre költözni, hogy másik munkahelyet, vagy munkát találjon. (A válaszadók legnagyobb része a lakóhelyéhez való érzelmi kötődéssel magyarázza az alacsony költözési hajlandóságot.) Külföldi munkavégzésre 20 százalékuk váltana, ugyanakkor közülük 40 százalék egyáltalán nem beszél idegen nyelvet.

Napjainkban, a munkaerő rugalmatlansága több nehézséget okoz a nemzetgazdaságban, mint 2007-ben. Állások tízezrei betöltetlenek, holott a megfelelő szakképzettséggel rendelkezők megtalálhatók, csak éppen lakóhelyüket nem kívánják megváltoztatni. A rugalmatlanság nem csupán földrajzi értelemben nyilvánul meg: a 2006-ban megkérdezettek 84 százaléka nem járt volna sem tanfolyamra, sem iskolába, hogy annak elvégzése után könnyebben találjon állást...

Az atipikus foglalkoztatási formák közül a *táv munka* sem terjedt még el itthon számottevően. Az ötven főnél többet foglalkoztató vállalatok 7 százaléka ad lehetőséget távmunkára (máshol általában a cég profilja nem teszi lehetővé a távolról történő munkavégzést). Az állandó munkahellyel rendelkezők 2 százaléka élhet ezzel a lehetőséggel.

A kutatás arra is kitér, hogy a dolgozók harmada munkahelyét gyalog, kerékpárral, vagy robogóval közelíti meg, s közel ugyanennyien vesznek igénybe tömegközlekedési eszközöket. A tömegközlekedéssel munkába járók aránya Budapesten az országos átlag kétszerese. Paál Péter, az IBM Magyarország vezérigazgatója 2007-ben, egy konferencián tartott előadásában, máig ható érvényességgel hívta fel a figyelmet arra, hogy *„... az üzleti környezet, az ügyfelek igényei olyan gyorsan változnak, hogy a rugalmasság kulcskérdés, versenyképességünk egyik meghatározó tényezője. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a folyamatos tanulás, egyre nagyobb a munkáltatók igénye a mobil munkaerőre, mely képes a vállalaton belüli elmozdulásra akár szakterületét, pozícióját vagy a munkavégzés helyszínét illetően.”* A kutatás eredményeként megállapította továbbá, hogy lassan terjednek a nem tipikus foglalkoztatási formák, a távmunka, a rövidített és rugalmas munkaidő (részmunkaidős), a projekt-alapú foglalkoztatás.

* * *

Az IBM vezérelve napjainkban is a globális integráció, azaz a feladatok megoldásához szükséges tudást az IBM az egész világból szedi össze: a projekteken nemzetközi teamek dolgoznak, mindig közel az ügyfélhez.⁴ A helytálláshoz ebben a környezetben flexibilitás, magas fokú együttműködési készség, innovatív gondolkodás, megalapozott speciális szaktudás és nyelvismeret szükséges.

Mára szinte teljes egészében globalizálódott világunkban a versenyképesség hagyományos forrásai (ti. a védett piacok, a pénzügyi erőforrásokhoz való hozzáférés, valamint az üzemméret) nem elegendők a sikerhez. Számos szakember úgy véli, hogy az emberi tényezők (ti. a tudás, a képesség, a magatartás és a hatékony személyzetmenedzselés) jelenti a versenyképesség új forrásait, amelyek az egyre gyorsuló technológiai fejlődéssel párhuzamosan folyamatosan értékelődnek fel.

A kommunikáció, az információ mára már lényegében önálló termelési tényezővé vált, kommunikációs társadalmat építünk annak összes kihívásaival együtt. Ezek a kihívások azt is jelentik, hogyan hasznosulnak a tudományos kutatások eredményei a versenyszférában és a közszolgáltatásban egyaránt. Maga az ember tudásával, a tudástechnológián alapuló munkaképességével vált a legfontosabb termelési tényezővé. A fejlett országok esetében ez úgy jelenik meg, hogy gazdaságfejlesztési stratégiájukban a humántőke, a tudástőke gazdasági szerepe felértékelődött. A globalizáció legújabbkori kihívása a *kreatív verseny* felerősödése, a teljesítményképes tudás előtérbe kerülésével.

* * *

Összegzőképpen megállapítható, hogy a tanulásnak ténylegesen élethosszig tartó folyamatnak kell lenni, amely biztosítja a környezethez való alkalmazkodás feltételét mind a fizikai, mind a tudati, mind pedig a szellemi fejlődés tekintetében. A társadalmi környezet változása, a gazdaság felgyorsult változása, a globalizáció a tanulási folyamat teljes vertikumának áttekintését, újragondolását és tudatos fejlesztését teszi szükségessé.

Részletesen elemeztem, hogy a humántőke gazdasági felértékelődése újszerű jelenség, de mégsem teljesen új. Az emberi munkavégzés mindig az emberi képességek terméké történő átalakítását fejezte ki. A globalizáció által diktált verseny ezt egyre inkább felerősíti. A globalizálódott gazdaság meghatározó tényezőjévé az élőmunka, a tudástőke vált. Úgy vélem, a hozzáadott értékalapú termelés a tudásalapú társadalom lényegét is ez adja.

Amennyiben Magyarország versenyben akar maradni, akkor be kell kapcsolódnunk a *tanuló gazdaságok* sorába. Az a probléma, hogy az ismeretek túl gyorsan

4 Példák az IBM globális integrációjára 2006-ben:

- Budapesti üzleti szolgáltató-központjuk 44 országnak dolgozik, kollégáik HR-, beszerzési, ügyfélkezelési, pénzügyi folyamatait támogatják.
- Székesfehérvári informatikai szolgáltató-központjuk nyugat-európai számítógép-rendszereket üzemeltet távolról, és nyújt helpdesk szolgáltatásokat.
- Váci gyárunk látja el az egész világot csúcsmínőségű IBM adattároló-rendszerekkel (még Japánba is exportálnak).
- Skandináviából hajózási szakértőik szállítják tudásukat az ügyfeleknek az egész világon.
- Zürichi kutató-laboratóriumukból tudósaik keresnek megoldásokat több iparág számára.

elavulnak, s nem csak a szakmai ismeretek. A nagyvállalatoknak és a külföldi tulajdonú cégeknek nincsenek kapcsolódási problémáik, szemben a magyar tulajdonú és különösen a kkv-szektorhoz tartozó cégekkel.

Jelenleg Magyarország az üzleti környezet értékelésében a térségben Lengyelország és Csehország után a harmadik, a régió pedig az első tíz között van a világon. Csakhogy a világ új fejlődési ciklusában már nemcsak a költséghatékonyság, hanem a tudáshatékonyság is megjelenik. Ahol tömeggyártás van (Olaszországban, Magyarországon, stb.), ott nehezen jelenik meg a rugalmasság a munkaerő felhasználásában. Ahol viszont projektjellegű a munka (Nagy-Britanniában, a skandináv országokban, Csehországban stb.), ott a gazdaság felszívja a munkaerőt, megnyitva a *projekt karrier* lehetőségét akár a közszolgálatban is, megteremtve ezáltal a versenyszféra és a nonprofit szféra közötti átjárhatóságot.

A magyar vállalatoknak és szervezeteknek tanulniuk kell – tanuló szervezetté kell válniuk – mert képtelenek lesznek felszívni a távmunkára jelentkező tömeget. A tanuló cégeknél az innováció 3–5-ször nagyobb, mint másutt. Ezek a cégek a tapasztalatok szerint teremtenek munkahelyeket az atipikus foglalkoztatásra, a hagyományosak pedig nem.

IRODALOMJEGYZÉK

- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Budapest, 2012. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium
<http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf>
- A Kormány 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelete a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról http://www.budapestedu.hu/data/cms149320/MK_12_66_NAT.pdf
- IBM és a GKI eNet: Kutatás a munkavállalók mobilitásával kapcsolatban Magyarországon 2006.
- Karoliny – Lévai – Poór: Emberi Erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Budapest, 2005. Szókratész Kiadó
- Poór József – Karoliny Mártonné – Berde Csaba – Takács Sándor (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest, 2012. Complex Kiadó