

## Szakmai beszámoló

# A MAGYAR GZDASÁG SZEMÉLYI TÉNYEZŐINEK MINŐSÉGI REPRODUKCIÓJA

### *A munkaerő iránti igények polarizációja*

A technikai fejlődésnek a munkaerő-keresletre polarizáló hatása van: *Egyrészt* a korszerű munkahelyekre jól felkészült és érzelmileg elkötelezett munkatársakat várnak. Indokolatlanul panaszkodunk a túlképzésre, hiszen a jövőben a felsőfokú végzettséggel, kommunikációs készséggel, nyelvtudással és európai műveltséggel rendelkezőknek nagyobb esélyük lesz az elhelyezkedésre képzetlenebb társaikkal szemben. *Másrészt* ezzel egyidejűleg megnő az igény a betanított, de különösen a szakmunkások iránt is. Napjainkban, Ausztriában nemcsak informatikusokat, hanem lakatosakat is keresnek. A helyzet nálunk is hasonló.

Árnyalja a képet a demográfiai helyzet megváltozása. A következő évtizedekben a gazdasági növekedés egyre fogyatkozó munkaképes korú népesség mellett megy végbe. Magyarországon a közeljövőben tízmillió alá esik a lakosság száma. Nyugat-Európában is csökken a népesség, ezért az Európai Unióban szaporodnak azok az ajánlások, amelyek a bevándorlóknak kedvező munkalehetőségeket kínálnak. Például Svédországban ingyenes nyelvoktatásban vehetnek részt az ott praktizáló orvosok.

A jövő gazdaságában megváltozik a technika és a munkaerő egymáshoz való viszonya. Amíg a gépesítéssel és az automatizálással kiszorul az ember a termelésből, addig a tudás felértékelődésével, a személyre szabott szolgáltatások terjedésével nem lehet annyi élő munkát megtakarítani, min korábban. A szolgáltatások mellett a korszerű eszközök fejlesztőjeként, működtetőjeként, az információk értelmezőjeként ott található az ember.

Mindezek miatt a jelenlegi felsőoktatási expanziót siker-sztoriként értékelem. Mikor volt olyan időszak a magyar történelemben, amikor a végzett diplomások száma több mint háromszorosára emelkedett alig tizenöt év alatt. Sajnos, jelenleg a diploma nem egyenlő egy biztos és jó munkahely megszerzésével. Előbb-utóbb mégis elterjedt gyakorlattá válik, hogy a munkaadók a legképzettebb munkatársakat választják ki. Nem olyan nagy baj, ha átmenetileg nem a képzettségének megfelelő álláshoz jut a friss diplomás. Az alacsonyabb szinteken szerzett tapasztalat látens tudása részévé válik és beépül abba a portfólióba, más szavakkal informális kompetenciaként értékelhető, amelyről egyelőre csupán a szakirodalomban olvashatunk.

Úgy gondolom, hogy a következő évtizedekben – eltekintve a jelenlegi recessziós időszakról – *a munkaerőpiacot az európai térségben inkább a munkaerőhiány, mint a munkanélküliség fogja jellemezni.* Meggyőzőek azok a táblázatok, amelyek az EU tagállamok többségében a foglalkoztatás bővülését szemléltetik. Külföldi munkavállalók nélkül akadna a legtöbb ország gazdaságának működése. A jövőbeni munkaerő-hiányról még riasztóbb képet festenek a külföldi szakemberek, mint a munkaerő-feleslegről. A munkanélküliekkel együtt lehet élni, mivel alapvetően nem veszélyeztetik a konjunktúrát. Mi történik azonban akkor, ha nincs elegendő munkáskéz és munkás agy, a tudáson alapuló gazdaság igényeinek kielégítésére? Ez már korlátozza a fellendülés és a jólét esélyeit, mivel az eddigi tapasztalatok szerint a bőségesen rendelkezésre álló személyi erőforrás dinamizálja a gazdaságot.

### *A foglalkoztatás fő tendenciája*

A munka világának most kialakuló alapját a tudás fogalmára építve lehet a legjobban leírni. A kapitalizmus új fejlődési szakaszában a sokoldalú ismeretek válnak a gazdagság növelésének egyik legfontosabb tényezőjévé. A tudás azonban kizárólag akkor hatékony, akkor képes a valóság átalakítására, ha nem a megszokott mintákat követi. Elsősorban *nem a hozzáférhető tudás tárháza számít, hanem a többlettudáshoz való hozzájutás.* Így válnak az új ismeretek egyesek kezében hatalommá, míg másokat kizárnak a birtoklásukból. A tudás hasznosítása nem zökkenőmentes, meghatározott társadalmi, gazdasági, kulturális feltételek meglétéhez kötődik. Márpedig amíg a tudás nem válik cselekvő erővé, addig csupán adat, információ. Ezért célszerűbb információs társadalom helyett tudástársadalomról beszélni.

*A magasabb képzettségű és a tudást alkalmazni képes munkaerő iránt világszerte nő a kereslet.* Európában fellendülés idején is a munkahelyek mintegy tíz százaléka megszűnik, amelyeket többnyire magasabb képzettségű munkatársakkal töltenek fel. Ez azonban önmagában egy leegyszerűsített lineáris modell. Gyakorlatilag a technológiai és a szervezeti változások nem egyidejűleg hatolnak be az egyes szektorokba, hanem *eltérő tudás-felhasználási minták léteznek egymás mellett.* Ezért differenciált kereslet mutatkozik a különböző minőségű munkaerő iránt.

Az egyes országok, a különböző régiók, ezeken belül a termelési és szolgáltató szervezetek igen változatos fejlődési pályán haladnak. A fő irányzatot mégis úgy lehet megjelölni, hogy szerte a világon elindultak a kevésbé materiális, tudáson alapuló társadalom felé. A szemünk láttára *új fejlődési modell bontakozik ki,* amelyben az erőforrásoknak a korábbinál eltérő kombinációjában megnő a munkaerő, a tőke és a tudás összekapcsolódásának szerepe.

## *Kompetens tudással lehet megfelelni*

A kompetencián alapuló értékelés jelentős lépés a munkaerővel való gazdálkodásban. Esélyt ad arra, hogy általa ne csak a vállalat, intézmény teljesítménye növekedjen, hanem a munkavállaló is gazdagodjon. Különböző tudományos módszerekkel felméri az adott helyen jól érvényesülő kvalitásokat, és az addig ki nem használt képességeket. A sokoldalú átvilágítás jóval mélyebb az eddigi mechanikus méréseknél, ezért magában rejti a munkatárs intim szférájának esetleges túllépését.

Többféle kompetencia-fogalom létezik, amelyekben más-más siker-tényezőket sorakoztatnak fel. Az inflálódásnak annyiban van létjogosultsága, hogy az egyes területeken és irányítási szinteken különböző személyes tulajdonságok szükségesek az eredményes munkához. A parttalan szaporodást az mérsékelheti, hogy kiemelkednek azok a tesztek, amelyek általános érvényű követelményeket fogalmazznak meg.

Kompetencián általában azokat a képességeket, készségeket, más szavakkal tudásanyagot és gondolkozásmódot értjük, amelyeket az ember megszületésekor birtokol, majd élete során megszerez és használ nemcsak a megszokott környezetben, hanem új körülmények között is. Az ismeretanyag nem sajátítható el kizárólag az iskolapadban, a szervezett és bizonyítvánnyal elismert oktatás keretében, hanem az élet válik az egyik legfőbb tanítómesterré. Ebben a felfogásban a kompetencia a személyiség fontos jellemzője, amely a tevékenysége minőségében jelenik meg.

A kompetencia egészében véve aktív és passzív, vagyis látható és rejtett tudásanyagból áll. Ezek egy része már tudatosodott az egyénben, a másik hányada azonban a tudatalattiban meghúzódó képességek és készségek összessége. A kompetencia terjedelme – a nem működtetett és nem tudatos alkotórészek miatt – egzakt módszerekkel teljes körűen nem határozható meg. Ezért a pszichológia tesztek, kérdőívek, interjúk mellett az írásanalízis kitűnő kiegészítő módszer lehet, hiszen az írásból láthatóvá válik mind a tudatos, mind a tudatalatti terület.

A kompetencia tértől és időtől elvonatkoztatott, objektív kategóriaként nem ragadható meg. Erősen kötődik a megoldandó, konkrét feladathoz továbbá ahhoz az individuumhoz, a felhalmozott tudását a problémás csomó kibogozására fordítja. *A gyakorlatban a kompetencia az egyén mindazon képességének és készségének, tudásának és tapasztalatának az összessége, amelyek őt szakmai tevékenysége során a megszokott és az újszerű helyzetekben egyaránt cselekvővé, működőképessé teszik.*

A kompetencia - szubjektív jellege és az adott feladathoz való kapcsolódása mellett – komplex fogalom, amelynek több összetevője van. Kaucsek Györggyel és Simon Péterrel a korábbi években végzett elemzésekben négy tartományt különböztetünk meg. Beszélünk szakmai kompetenciáról, amely a szakismereteket, jártasságot foglalja magában. Másodikként a módszertani kompetencia említhető, amely a gondolkozásmódot, és ezen belül a helyzeteket átfogóan és eredményesen kezelni tudó kreativitást jelenti. Következnek a személyes, majd a szociális kompetenciák, amelyek a munkatársak önmagukról alkotott képét, valamint másokhoz való viszonyát taglalják. Ez a felosztás a hozzájuk rendelt kérdéscsoportokkal, további egy illeszkedő grafológiai blokkal továbblépést jelent Daniel Golemannak, az érzelmi intelligencia atyjának gondolatmenetéhez képest.

Koncz Katalin olyan eszmei vagyonnak tekinti a kompetenciákat, amelyek a különféle szituációkban a problémák megoldására mozgósítanak. Elemei: a tények ismerete, a jártasság, a tapasztalat, az értékítélet, a motiváció és a társadalmi-szervezeti közeg. A kompetenciák szerinte is egyediek és a cselekvés során érvényesülnek. Az adott szervezethez kötődnek, ezért a poszt elhagyása után egy részük elvész. Alapjuk a képesség, amelyre ráakódik a tanult és a begyakorolt készségtár. Mindez az értékrenddel és a motivációkkal válik munkahelyi viselkedéssé és az eredményes cselekvés zálogává.

Mindegyik felfogás szerint a kompetens dolgozók tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka változó világához. Az úgynevezett „tudós-munkások” maguk döntenek el, hogy mit végezzenek el a munkahelyen, hiszen a hierarchia laposodásával viszonylag kevés vezetővel kerülnek kapcsolatba. Órabérüket felváltják a sajátos tulajdonosi juttatások. Karrierjük nem ott végződik, ahol elkezdődött, mivel ad hoc szervezetek alakulnak ki egy-egy projekt megvalósítására, mint egy alkalmi szintársulat esetében. Egész életükben tanulnak. A tananyagban az újabb szakmai ismeretek az egyik részt teszik ki, a tanulás másik része az érzelmi kompetencia fejlesztésére szolgál.

### *Informálisan szerzett kompetenciák*

Amit egy ember tud, az nem egyenlő a szervezett képzés során elsajátított ismeretekkel. Ezeken túlmenően a napi tevékenysége, a végzett munkája, az emberekkel való érintkezése során olyan új készségekre tesz szert, amelyek mobilizálják a benne rejlő adottságokat és lehetőségeket.

A jövőben nem egyedül a képzettség szintje minősíti a munkaerőt, hanem hangsúlyossá válnak a munka- és élettapasztalatok, valamint a tudás aktivizálásához fűződő személyiség-vonások is. Ezek a latens elemek szintén

hozzátartoznak bármely ember tudás és kompetencia készletéhez, amelyeket célszerű lenne összegyűjteni egy portfólióban.

A látható és a rejtett tudás elsajátításához bárki előtt a következő utak állnak nyitva:

- Iskolai vagy iskolán kívül szervezett képzés.
- Üzemen belüli továbbképzés.
- A munkafolyamatban való tanulás.
- Egyéni, autodidakta képzés.
- Tanulás a környezettel való kontaktus által.

Az első két, intézményesített tanulási formát bizonyítványokkal lehet igazolni. A látható tudás eredménye nemcsak egyéni szinten jelenik meg, hanem a vállalat is profitál belőle. A célzott üzemi képzésből újabb előnyök származnak mindkét fél számára. A szakirodalomban tanuló vállalatokról, tudásszigetekről beszélnek, ahol a cég innovatív ereje nem egyszerűen a munkatársak kompetencia szintjeiből tevődik össze. Sőt, egy régió vagy egy ország ugyancsak akkor lesz versenyképes, ha ki tudja használni az információs korszak kínálta lehetőségeket.

Az egyén többnyire kész arra, hogy a szervezett oktatásban megszerzett ismereteket hasznosítsa a gyakorlatban. Eközben azonban újabb tapasztalatokat gyűjt, amelyeket egzakt módon nem lehet dokumentálni, hiszen a munkavégzés és a tanulási folyamat ez esetben nem válnak szét egymástól. Maga a munkavállaló sincs tudatában annak, hogy mennyire válik értékesebbé a munkaereje az adott helyen. Azt pedig végképpen nem tudja, esetleg sejti, hogy más környezetben hatékonyabban kamatoztathatná- e az elraktározódó tudását. Emellett az egyén nemcsak befogadója, hanem közvetítője is a tudásnak, . részese a tudás-átadás kiterjedt körforgásának.

A rejtett tudás következő formája az önképzés, amely során ugyancsak számos alkalom kínálkozik a tanulásra. Ilyenek lehetnek a szakkönyvek, folyóiratok, újságok olvasása, televízió nézése, rádió hallgatása, Internet böngészése, kollegákkal való beszélgetésrendezvényeken való önkéntes részvétel stb. A legkevésbé megmérhető tudást a környezetből sajátítja el az egyén, ahonnan magatartás-mintákat, értékorientációt kap. Fontos eleme ez a kompetenciának, hiszen részben ettől függ a munkaerő cselekvő képessége a megszokott és az újszerű környezetben.

A formális és informális módokon elsajátított tudás végső soron összekapcsolódik. A munkaerő minőségének értékelésekor ugyan mesterségesen szétválasztható a két forma, de a végeredményben már összeadódnak a különféle csatornákon szerzett ismeretek. Egy életpálya alakulásában még

kevésbé lehet nyomon követni a családból, az intézményekből, a munkahelyekről, a tágabb környezetből érkező hatásokat. *A teljesítmény a formális és az informális tudás együttes összjátékából adódik össze.*

Az informálisan megszerzett kompetenciák jelentősége a jövőben növekszik. Ennek egyik oka, hogy a tudástársadalom kibontakozása és a globalizáció hatásai felerősítik a foglalkoztatás bizonytalanságát. Ráadásul a gazdasági válságnak minősített termelés-visszaesés szintén fokozza a munkahely elvesztésének kockázatát. Az embereknek fel kell készülniük arra, hogy egy gyorsan változó, kiszámíthatatlan világban élnek, amelyben megnő a felelősségük saját boldogulásukkal kapcsolatban. Illúzió annak feltételezése, hogy az oktatási és a képzési rendszerek maradéktalanul képesek arra, hogy az új generációt megbízhatóan és véglegesen ráállítsák egy bizonyos foglalkozási, illetve karrier pályára. *Az informálisan szerzett szakértelem azonban hozzájárulhat új munkaalkalmak megtalálásához.*

Mindenki saját maga dönti el, hogy élete során milyen módon fejleszti a tudását. A hivatalosan elismert bizonyítványok mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkavégzés és az életvitel során szerzett tapasztalatok beépítése az élethosszig tartó tanulás folyamatába. Ennek az új szlogennek a megvalósítását nem úgy kell elképzelni, hogy az emberek egész életükben iskolába járnak, és a tanulásukat érdemjegyekkel, tanúsítványokkal ismerik el, hanem emellett és ehelyett az informális önképzést választják. Ezzel egy időben a passzív tudást regisztráló módszerek kidolgozása sürgető feladattá válik. Az informálisan szerzett tudás dokumentálása azért is fontos, mivel ez által tudatosodik a munkavállalóban a munkaereje értékének növekvő értéke. *Az informális kompetenciák figyelembe vétele növelheti az egyéni karrier-építés és a vállalati érdek összeegyeztetésének esélyét.*

Az informálisan szerzett kompetenciák nálunk egyelőre csupán kérdéseket vetnek fel. Kevés helyen vezetik be a kompetencián alapuló értékelést, jóllehet nem szabad választásról van szó. Az Európai Unió Fehér Könyve, továbbá az Európai Bizottság „Tanulni és tanítani a kognitív társadalom felé való haladásban” című tanulmánya ajánlásokat tartalmaz a kompetenciák alkalmazására vonatkozóan. A jelen kutatás keretében Dr. Simon Péter készített résztanulmányt az informális kompetenciák tartalmáról. Természetesen a kompetenciák értékelésének gazdasági hasznát minden esetben a munkaerő piaci kereslet dönti el. A jövőben azonban gyakoribbá válik, hogy a munkaadók többre becsülnek egy szakmai kompetencia kártyát, mint egy felsőfokú végzettségről szóló diplomát.

## *Az alkotófolyamat állomásai az írásban*

A múlt században uralkodó intelligencia tesztek fokozatos trónfosztásával egyidejűleg kerül előtérbe a kreativitás. Példák sokasága bizonyítja, hogy az üzleti életben nem az a hatékony vezető, akinek magas az IQ-ja, vagyis az adott helyzetben gyorsan kapcsol és reagál, hanem az, aki jó ötleteivel új körülményeket tud teremteni. Önmagában a kiemelkedő intelligencia egyoldalúvá teheti a menedzsert, ha nem párosul produktív gondolkozással. A kétfajta adottság nem mindig kapcsolódik össze. Ezért manapság a vezetők kiválasztásakor inkább a kreatív képességek számítanak előnyösebbnek az átlagon felüli intelligencia hányadossal szemben.

A kreativitás középpontba kerülése e képesség demokratizálódásával jár együtt. Napjainkban nemcsak a tudósok, feltalálók, művészek hozhatnak létre alkotásokat, hanem a mindennapi élet szereplői is. Eredeti ötletek a legtöbb embernek eszébe jutnak, sokan közülük megvalósítják azokat, és elterjesztik a végeredményt. Már is alkottak valamit, ami kevesebb ugyan a világ teremtésénél, de mégis több annál, mintha a kitaposott úton haladtak volna egész életükben.

Az intelligencia szintet megfelelően tudják mérni a pszichológusok és a grafológusok. Az alkotófolyamat azonban – jelenlegi tudásunk szerint – teljes egészében nem számszerűsíthető. Az egyes szakaszok viszonylag jól elkülöníthetők egymástól, és íráselemzéssel megbízhatóan vizsgálhatók. Ezért a jelenlegi kutatást kiegészítettem az alkotófolyamat négy szakaszát feltáró írásjegyek feltérképezésével.

### *1. Az előkészítés:*

Szent-Györgyi Albert, Nobel-díjas professzor mondta egy emlékezetes televíziós interjúban, hogy ha betápláljuk gondolataink sorába a szükséges információt, akkor idővel kikristályosodik a megoldás. Ezért fontos, hogy ne szecskával töltsük meg az agyunkat, hanem értékes gondolatokkal. Lehet, hogy a sikeres ötlet váratlanul születik meg, de sohasem előzetes munka nélkül. Példa erre Albert Einstein, aki öt hét alatt írta meg a speciális relativitáselméletet, de előtte tíz évig foglalkozott vele.

Ezt a szakaszt a hangyaszorgalom írásjegyei jellemzik. A nagyfokú tudatosság az írás szabályosságában és formatartásában jelenik meg. Közel azonos az írásnagyság, az írásszélesség, a betűk dőlése stb. Jellemző a kisméretű, úgynevezett tudós írás, hiszen az alkotó a választott tárgyra koncentrálja erőit. Emellett a jól kidolgozott középzőna lázas tevékenységről tanúskodik. A kötetlenül, egymás mellett sorakozó betűk azt sugallják, hogy az analitikus, részletekbe menő gondolkozás érvényesül.

## *2. A lappangás:*

Ebben a szakaszban a megszerzett ismeretek részben tudatosan, részben nem tudatosan átrendeződnek, újszerű kombinációkat alkotnak. Ilyenkor az alkotó embert a bizonytalanság gyötri, ami a mindennapi dolgok iránti feledékenységben is kifejeződik, például a leendő feltaláló elfelejti befűzni a cipőjét. Thalészról regélik, hogy miközben a csillagos eget kémlelte, és híres tétele körvonalazódott előtte, beleesett egy gödörbe.

Ilyenkor az írásban is előtűnnek a szabálytalanságok. Mozgalmasabbá válik az íráskép, mintha az írója lelkében dúló viharokat tükrözné. Eredeti betűalakzatok, újszerű kötési módok, bekötött ékezetek mutatják, hogy valami új formálódik a megtanult sablon helyett. Jellemző a fordított négyes számra emlékeztető ékezet megjelenése.

## *3. A megvilágosodás:*

Annyira misztikusnak látszó szakasz, hogy sokan szeretnék eltekinteni tőle. Még hogy valaki megálmodja a megoldást, mint Descartes, vagy a fürdőkádban ülve ismerje fel a lényegét, mint Archimédesz. A kételkedők ellenére mégis arról van szó, hogy többnyire annyira hirtelen jelenik meg a várva-várt ötlet, mint ahogy Zeusz fejéből is kipattant teljes fegyverzetben Pallasz Athéné, a bölcsesség istennője. A jobb agyfélteke kitűnő működésének köszönhető a váratlan ötletek felbukkanása.

Az intuícióra utaló írásjegyekből következtethetünk arra, hogy a vizsgált személynek kiváló adottságai vannak a z alkotófolyamat harmadik szakaszának feladataihoz. Ilyen lehet az írás levegőssége a nagy szó- és sortávolságok, a széles margók, a gyenge nyomaték révén. A fordított négyes számot formáló ékezet ebben a szakaszban is megtalálható, amit a zsenialitás jelének tekintünk.

## *4. A megvalósítás:*

A heuréka élmény szakaszából le kell szállni a reális valóságba. Nagy gyakorlati érzék szükséges ahhoz, hogy az ötlet közkinccsé váljon. Az újszerű gondolatot érthető formába kell önteni, hogy minél szélesebb körben elterjedjen.

Az írásban a jobb felé, vagyis a külvilág irányába tartó vonalvezetésre figyelünk. A jobb margó keskenyebbé válik, hiszen minden gondolatunk most már a széles közvélemény felé fordul. Az írás olvashatóbbá válik, mivel meg akarjuk osztani az eredményeket másokkal. A kötési módot a nyitottságra utaló girland jellemzi.

Fáradtságos út vezet az alkotó tevékenység előkészítésétől a megszületett ötlet megvalósításáig. Az egymástól eltérő írásjegyek is jelzik, hogy egyetlen ember sem rendelkezik egyenlő mértékben mindazokkal a képességekkel és



készségekkel, amelyek segítségével saját maga végigviheti agyszüleménye életre hívásának állomásait. A producerek és a menedzserek virágkorát éljük, akik leveszik a teher egy részét az alkotó ember válláról., miközben maguk sem nélkülözik a kreativitásnak, főképpen annak negyedik szakaszára jellemző ismérveit.

A kreativitás nem luxus. Napjainkban egyre nő az igény a másféleképpen is gondolkozni tudó emberek iránt, akiknek az intelligencia-hányadosa lehet átlagos, vagy átlagon felüli. Mindenképpen rendelkezniük kell azonban azzal a késztetéssel, hogy a járt utat a járatlanért elhagyják.

**Dr. Forgács Katalin**