

képes kifejezése. Ekkor a könyv is általános értelemben mint a tudás metaforája értelmezhető – s a cím problémáját nagyvonalúan ki lehet iktatni például azzal a megoldással, amivel egyik „népetimológus” diák szolgált, az intro-ituszt tagolás helyett az in-troituszt választva, amiből az utolsó sor trón-ját vélvén kiolvasni a cím egyszerűen ennyi lenne: Győzelem.

A diákok órai szerepléséből kiderült, hogy több akadályt kellett leküzdeniük a verssel való találkozásuk élményéig gazdagodásáig. Először attól a kulturális mítosztól kellett megszabadulniuk, hogy van „helyes értelmezés”. Másodjára föl kellett ismerniük az általuk ismert kulturális szimbólumrendszer releváns elemeit, amely támpontjukul szolgált az értelme-

zésben. Végezetül, már az órai kereteken kívül, ki kellett alakítaniuk saját, immár minden külső elvárás teljesítésének kényszerétől mentes olvasatukat.

Az órai szituációban a diákok irodalmi szöveg olvasása közben kerültek szembe azzal a hétköznapi helyzetekben is egyre gyakrabban előforduló problémával, hogy hagyományos kódok hiányában (például más kulturális háttérrel rendelkező beszélgetőpartnerekkel való kommunikáció esetén vagy akár más kultúra elemeiből építkező filmek képi- és verbális kódjának megfejtésekor) saját maguknak kell eljutniuk használható értelmezésig.

*Farkas Edit*

## Az emberi erőforrás

### *Képzési stratégia Pécssett*

*Az emberi erőforrás megbecsülésének gondolata a „legfőbb érték az ember” megfogalmazástól, az úgynevezett „személyzeti” munkától indulva folyamatosan és fokozatosan került ki a csak politikai meghatározottság köréből. Közrejátszott e folyamatban a m velődési rendszer átalakulása, a reáliákhoz való közeledése. A m velődésben dolgozók szükségszerűen jutottak el az emberrel kapcsolatos, foglalkoztatásban körvonalazódó nehézségekhez, megoldási módok kimunkálásához.*

**B** aranyában és Pécssett 1975 és 1985 között azon közművelődési jellegű képzésekben, amelyekben kiemelten szerepeltek az emberrel mint erőforrással, az andragógiával kapcsolatos témakörök, a népművelők, pedagógusok, igazgatási szakemberek közül több mint kétszázan, a különböző vállalatoktól pedig százötvenhatsan szereztek diplomát.

A JPTE Közművelődési Tanszékének vállalatok részére szervezett csoportos képzései új szemléletet közvetítettek az emberre irányuló tevékenység alapvető ismereteivel együtt. Ezek szerencsésen párosultak a résztvevők tapasztalataival – az emberrel való foglalkozás módszertani kérdései szükségszerűen épültek be a tantárgyi rend-

szerbe, mutattak önálló szak létesítése irányába.

A hetvenes évektől folyamatosan módosuló személyzeti tevékenység ujjászervezésére a JPTE Közművelődési Tanszékén a hazai és nemzetközi tapasztalatok figyelembevételével, az ÉVM (Építési és Városfejlesztési Minisztérium), illetve az IPM (Ipari Minisztérium) együttműködésében készültek javaslatok: 1984-ben, 1985 és 1988 között, majd a kilencvenes évek elején. A javaslatokban határozottan körvonalazódtak egy lehetséges főiskolai, egyetemi képzés tartalmi. A folyamat összefüggött a gazdaság átalakulásával. Ehhez az 1979–1983 közötti dél-dunántúli emberi háttérvizsgálatok: az 1985-ben az Ipari Miniszté-

riumi megbízás alapján folytatott kutatás („A szociokulturális animáció szerkezeti és tartalmi kérdései a rehabilitáció és a hazai potenciális ipari munkanélküliség körülményei között 1985–1989”), (1) majd az OTKA keretében végzett TS 4/3 kutatás (2) alapozták meg a leendő szakok célrendszerét, tartalmi irányultságát, szerkezetét. (3) A területi vizsgálódások, amelyekben a JPTE Bölcsészettudományi Karának Közművelődési Szakcsoportja, később Tanszéke is részt vett, a lehetséges munkanélküliséget vetítették előre. A felismerések nyomán e munkaközösség a lehetséges munkanélküliséggel kapcsolatos további kutatásokat/vizsgálatokat kezdeményezett. (4)

A Közművelődési Törvény és az ágazati minisztériumok rendeletei nyomán a vállalatok személyzeti, munkaügyi és szociális, szociálpolitikai, illetve oktatási osztályai a hetvenes évek végétől olyan szakemberekkel bővültek, akik jórészt az oktatásból, közművelődésből érkeztek, vagy szervezeti megpártfeladatként láttak el az emberre irányuló új orientációjú feladatokat. Előttük természetesnek tűnt, hogy a művelődés – oktatás, képzés, személyiség-alkítás, animáció – lényegében pedagógiai eszközrendszerével fogjanak az emberi erőforrás praktikus kezeléséhez. Más oldalról a munka, a vezetés- és szervezéstudomány, általában a (köz)gazdaságban is megjelenő számos törekvés hasonló vagy közelálló tartalmakat és képzési módokat vetett föl. Az emberi erőforrást azonos célok mellett máig gazdasági és humán oldalról közelítik meg a tantárgyi együttesekben. Ez az állapot számos félreértés és egyenetlen szakmai értékelés okozója.

### A tudás értéke és transfere

A tudás, a tudás „menedzselése”, átadásának, „transzferének” folyamata korok, szükségletek szerint más-más hangsúllyal, de állandóan a figyelem középpontjában állt. (5) A gazdaság eredményességével foglalkozók több oldalról közelítik meg a sokrétű feltételrendszert, és ebben a tudás, az azt alkalmazó emberi erőforrás szerepe

is hasonló változatossággal szerepel. A tudást régtől a személyi és gazdasági eredményesség egyik feltételeként tartották számon. A klasszikus gazdaságtanban nagy figyelmet fordítottak a változásokra, ezek okaira. (6) *Adam Smith* a változásokat a munkamegosztásra, a tanulásra, a termelési folyamat szervezésére és a gépesítésre alapozta. A „...munkatöbbletet, amely a munkamegosztás folytán a munkások ugyanazon száma mellett nyilvánul, a következő három körülmény eredményezi: először az egyes munkások fejlettebb gyakorlottsága, másodsor azon időmegtakarítás, amely különben a foglalkozások változtatásánál veszendőbe szokott menni, harmadszor a munkát könnyítő s nagyszámú gépek föltalálása...” (7) *John Stuart Mill* szerint felismerendő, hogy „egy nép munkájának termelősége annak az életbeli mesterségekről való ismeretétől függ”, továbbá „...nem ily eléggé ismert tény: az ismeretek általános terjesztésének nemzetgazdasági értéke.” (8) A korábbi felfogással szakítva a neoklasszikusok az allokációs mechanizmust állították elemzésük középpontjába, s ezzel jól körvonalozott modellekhez jutottak. Ennek nyoma az emberi erőforrás-gazdálkodás allokációs elméletében hazai szerzőink között, például *Gáspár László* munkáiban követhető. A klasszikusokat meghaladni igyekvő neoklasszikusok meghatározásai szerint a növekedés lehetősége, a technológia és az emberi erőforrás mindenki számára mintegy „kivülről” adott, így elérhető erőforrás. Az azonos helyzetű vállalatok így versenyeznek egymással, a relatív árakra és a piaci lehetőségekre tekintettel szabadon, racionálisan kombinálják a munkát és a tőkét. A rendszer egyetlen rendező elvének az adott keretek közötti egyéni haszonmaximalizálást tartják. A lehetséges aktorok egyéni célfüggvényeiket követve hozzák meg döntéseiket, ezek eredőjeként előbb-utóbb kialakul az egyensúly. Annak ellenére, hogy a mai közgazdaságtan számos ponton eltér a korábbi felfogástól, ezeket máig sem sikerült új elemekkel felváltani. (9)

A releváns gazdasági jelenségek lehetséges magyarázatát keresve számos új meg-

közéltetés született. Ezek közül például *Schumpeter* volt az, aki a szervezeti és technológiai változások közgazdasági elemzését úgy végezte, hogy közben igyekezett azt a walrasi egyensúlyfogalommal összeegyeztetni. (10) Ez lehetetlennek bizonyult. Eközben azonban új felismerések születtek, többek között a szervezeti, vezetési, műszaki-technológiai, társadalmi, az emberi erőforrás-hátteret érintő szoros kapcsolatok, a szervezeten tanulóképességének feltételezése (11), az innovációk mechanizmusának feltárása. A közgazdasági változásokat érdemben az evolúciós irányzat képviseli (evolutionary economics), integrálva a technológiai fejlődést, a szervezeti változásokat mint a szervezetek versenyképességének feltételeit. A változások az ember szerepét,

a kölcsönhatások rendszerét is más nézőpontba helyezik. Ennek a gazdasági tevékenységnek az identifikációja nem könnyű, de a gazdaságban szereplő ember „erőforrásként” való „kezelése”, a vele való „gazdálkodás” sem mentes hasonló nehézségektől.

A piaci szervezetek eredményeinek okait sokoldalúan kutatjuk. A fő kérdés: miért, mitől versenyképes egy gazdaság és melyik az? Az általános felelet erre így összegezhető: amelynek általános fejlettsége és állapotjelzői jók, a gazdaság és szervezetei, szereplői ennek tudatában is vannak, maga a gazdaság pedig elég nyitott ahhoz, hogy minden kapcsolatra készen álljon. (12) Ez a megközelítés azonban hiányos, mert szükséges azoknak a mutatóknak, folyamatoknak a részletes elemzése is, amelyek hozzájárulnak a sikerességhez. Hazánkban számos munka foglalkozik a versenyképességgel. Ezek korábban a külgazdasággal, a kereskedelemmel, majd a technológiával, innovációval, később az igazgatási-irányítási közzeggel, utóbb a társadalmi összefüggé-

sekkel, a hetvenes évektől egyre aktuálisabb formában az emberi háttérrel foglalkoztak. A kereskedelem és piacelmélet vonatkozásaiban az emberi erőforrásra is értelmezhető kapcsolatokat indukál, például *Garai László* munkássága. (13)

A tudás mint a versenyképesség egyik tényezője több oldalról közelíthető meg. Egyik a stratégiai felfogás, amely a gazdasági stratégia kezdeményező/végrehajtó folyamatának egységében az ember kitüntetett szerepét tartja fontosnak. A stratégia ma tág értelmű, lényeges elemei a jövőkép és küldetés megfogalmazása, stratégiai diagnózis készítése, stratégiai lépések kimunkálása. (14) A szervezeti eredményesség feltételét, az ember értékének „beépülését” több esetben érintettük. (15)

*Az emberi képességnövelés közoktatásra épülő lehetőségei közül Schultz a felsőoktatást, a felnőttképzést és az adaptációs célú vándorlást emeli ki. A gazdasági, gazdálkodó és más szervezetek értékébővítésére alkalmas szaktudásbővítés – „tudástranszferként” jelzett – folyamata valójában e lehetőségek stratégiaileg tudatosan formált kombinációjának tekinthető.*

Azok számára, akik a gazdaság, a szervezetek munkaerő-állományát biztosítva, „kezelve” a fenti folyamatban részt vesznek, szükségesnek tartottuk a változó ismereteket felölelő ismeretrendszer kialakítását, ezek továbbításának, transzferének megoldását. (16) 1989 után azonban nem-

csak az új szemlélet kiterjesztése, hanem a korábban ismertek sürgető érvényesítése került előtérbe. Így a személyügy integrált szemlélete, eszközrendszerének megismertetése, alkalmazásba vétele nemcsak az ismeretek és gyakorlat átvételének sebességnövelését jelentette. A folyamatosság és a személyügyi lépéstartás feltétele a gyorsulás, a differenciálhányados mértékének elérése. A „take off” tehát nem elhárítás, tehetség és döntés dolga egyedül, hanem a belső, korábbi erő tartalékok megléte és hozzáértéssel történő fejlesztése, bevezetése. Erre a JPTE Közművelődési Tanszéke, egyetemi közege megfelelő erő-tartalékkal rendelkezett. Ezek birtokában indult el az 1990/91-es tanévben, szakosított továbbképzés formájában a humán

szervező felnőttképzés, amelyet egy év múlva követett az ötéves egyetemi humán-szervező képzés. (17)

A szervezeti folyamatokban résztvevő, kölcsönhatásokban működő és önfejlődésében a szervezet alakulására is ható emberi erőforrás a tudástranszfer különböző útjain keresztül jut a munkapiacon szükséges ismeretekhez. A szervezetek sikerének egyik feltétele a szervezetben együttműködő személyek allokálódó képessége. (18) Az emberi erőforrások értékével kapcsolatban kitüntetett szerepe volt és van az emberi tőkébe történő különböző beruházásoknak. Számos szerző foglalkozik az emberi erőforrásokkal, azok mérhetővé tételével. Az ismertebbek közé tartozik *Theodore Schultz* munkája, aki az emberi tőkébe történő beruházások elméleti kérdéseivel és azok nemzetgazdasági vetületével foglalkozott. (19) Schultz kiemeli az emberi erőforrások minőségi dimenzióit: a szakértelmet, a tudást, az intelligenciát, a kreativitást. Az emberi képességnövelés közoktatásra épülő lehetőségei közül a felsőoktatást, a felnőttképzést és az adaptációs célú vándorlást emeli ki. A gazdasági, gazdálkodó és más szervezetek értékébővítésére alkalmas szaktudásbővítés – címünkben „tudástranszferként” jelzett – folyamata valójában e lehetőségek stratégia-ilag tudatosan formált kombinációjának tekinthető.

A tudástranszfer emberi erőforrásokra koncentráló komplex folyamatának a Janus Pannonius Tudományegyetemen (20) több kar, tanszék, tudománykör is letéteményese. (21) A PTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete – elődeihez hasonlóan (22) – máig az önálló karhoz jutás igényével végzik emberi erőforrásokkal kapcsolatos képző munkáját.

Hazánkban is akadnak, akik az emberi erőforrásokkal kapcsolatban végzett eddigi munkát hiányosnak, kevésnek vagy egyáltalán nem létezőnek tekintik. (23) Nemrégiben egy francia szerző állapította meg – magyar adatok alapján –, hogy gazdaságfejlődésünk elemei között az egyik egyetlen terület az emberi erőforrásokkal történő foglalkozás. (24) A tények

azonban – az új feltételeknek megfelelő intézmények szerveződése, a munkaerő színvonalas országos és lokális szakmai kezelése – e megállapításnak nem egy helyt ellentmondanak. A jelentős külföldi termelés betelepülésének egyik oka éppen a hazai munkaerő képzettsége (25), az átalakult szervezetek gyors adaptációs képessége volt – a személyügy, humánpolitika terén is. A jelentős munkaerőmozgással járó munkaügyi feladatokat a kiépült és humánpolitikai szakképzettséget szerzett munkaügyi szakemberek megfelelően tudták kezelni. Túl azon, hogy a hazai elmélet és gyakorlat az emberi erőforrásokkal kapcsolatos teendőknek régtől figyelmet szentelt és ezeket sokoldalúan kezelte, elfogadta, ma az emberi erőforrással kapcsolatos elméleti és gyakorlati teendők, így a szükséges képzési feltételek általában rendelkezésre álltak és állnak. Ezek megfelelőek a további eredmények megteremtéséhez.

#### A személyügyi ismeretek átadásának stratégiai kezelése

1989 után a gazdaság kívánt gyorsütemű átalakítása ugyan nem váratlanul, de több irányban új kihívást jelentett a hazai emberi erőforrás-állomány teljes körű innovációjában. Ezt két oldalról lehetett megközelíteni.

Egyrészt a képzettségi kereslethez mérten számba kellett venni az emberi erőforrás-hátteret, másrészt a rendelkezésre álló szellemi kapacitáshoz illesztve meg kellett teremteni a szükséges fejlesztés tartalmi és szervezeti lehetőségeit. Ez természetes szükségletként váltotta ki az emberi erőforrásokkal foglalkozók képzésének, továbbképzésének igényét is. Az idevonatkozó kutatások, vizsgálatok feltárták az apparátusok munkáját, körvonalazták típusait. (26)

A folyamat kettős. A korábbi tervgazdaságban szabályozott komplex személyügyi munkát az 1970-es évektől fokozatosan átalakították. 1989 után a menedzserizmus-sal kombinált monetarista technokratizmus jellemző vonásait az emberi erőforrásokkal kapcsolatban is tárgyasítani volt

szükséges. A korábbi integrált személyzeti felfogás elsődleges állami/közösségi indíttatású megközelítése a tulajdonos és egyén kapcsolatára, az egyénre koncentráló, azt kiscsoportokba helyező, teljesítményalapú kezelésre változott, a gazdaság erőteljes hatásai közepette. Változott az arány és erőviszony a gazdasági és a hivatásbeli (emberközpontú) szakmai logikák között. (27) Ma az úgynevezett „ésszerű menedzsment” a humán erőforrások kezelésében a szervezeti stratégiának megfelelően a mérhetőség (28), a marketing, a motivációs befolyásolás meg a költségsökkentés nevében jár el kifinomult munkaügyi, személyzeti és szociális technikákat alkalmazva.

A személyügyi követelmények kielégítésére – amelyben a korábbi funkciók relatív önállósága újra megjelent – az e körrel foglalkozó képzések is megújultak. Az új igények gyorsabb kielégítésében az ország képzési rendszerének egésze részt vállalt. (29) Részben a szükség felismerése nyomán, részben szervezeti, vállalati kényszerből az emberi erőforrás szükséges tudástranszferei körében.

A képzési szervezetekben a stratégia különböző síkokon fogalmazódott és minőségben jelent meg. Mára a piac lehetőségeit kihasználva ebben a feladatmegoldásban egyaránt szerepelnek a különböző, az iskolarendszerben és azon kívül működő, hazai vagy külföldi, többségében a felnőttképzésbe sorolható szervezetek. E körben várhatóan jó tájékozódást nyújt majd a *Heribert Hinzen és Koltai Dénes* irányításában és együttműködésében készülő „Magyarország felnőttképzési atlasza” című kiadvány. (30)

A PTE FEEFI-nek a humán erőforrás körében végzett kutatási (31) és tantervi előzményei (32) meg a folyamatos tantervkorszerűsítés nyomán utóbb a stratégia elvei szerint (33) és az egyetem stratégiai tervének megfelelően (34) az emberi erőforrással foglalkozók képzésében elsődlegesen a tudástranszfer kiterjesztésének lehetőségeit vette számba. Szelekciós elvként és a gyakorlatban, a versenyelemzésekben jól bevált

– sürgősség;

- fontosság;
- hatásosság;
- elmaradó haszon és az
- elmaradó kár

elvei alapján végzett többlépcsős rangsorolás módszerével éltünk.

A humán stratégia oldaláról ez abban fogalmazódott meg, hogy a szervezet egyes feladataihoz mért alkalmazotti/emberi erőforrás-kör mennyiben rugalmasan kezelhető, képes ezekhez a feladatokhoz alkalmazkodni, abban sikeresen közre- és együttműködni. Ennek mértékében a humán stratégia az alkalmazotti vizsgálatnál, hasonlóan az egyéb erőforrás-vizsgálatnál olyan kritikus szinteket rögzít, melyben a személy(ek) a cselekmény(ek) végrehajtói a megfelelő személyügyi technikák igénybevitelével – megállapíthatóan

– értékesek (költséges befektetéssel szerezhetőek meg, hozhatók létre);

– ritka egyediek, meghatározó személyiségek;

– kevésbé vagy egyáltalán nem helyettesíthetők mással;

– nehezen és drágán utánozhatóak;

– a szervezeti feladatokra megfelelően motiválhatóak. (35)

A szervezetek munkája elemzése során tapasztalható (36), hogy a képzési akciók elmaradása esetenként nagyobb kárt okoz, mint amekkora hasznot hoz két-három másik, ugyancsak fontosnak minősített akció egyidejű véghezvitele. Ha mégis az előbbi hajtjuk végre, annak haszna az elmaradt kár mértékével mérhető.

A beiskolázható területeket meg a jelentkezők hátterét többoldalú elemzéssel tártuk fel. A programban tudatosan törekedtünk arra, hogy olyan képzési stratégiát alkossunk, melyben megtalálhatóak olyan szakterületek, amelyek a piacgazdaság új hullámának sodrásában kerülnek felszínre. A tudástranszfer-rendszert a jövőképtípusokat figyelembe véve alakítottuk ki. (1. A szervezetek, vállalatok jövőbeni tevékenységi körét befolyásoló/meghatározó célok, feladatok. 2. Jövőbeni szükségletek kielégítését célzó „innovatív” elemek. 3. A legfontosabb cselekvési irányvonalat, elérendő pozíciókat megha-

tározó változatok. 4. Az informatika által nyújtott lehetőségek) A személyügyi, humán szervező képzésben sokoldalú szakmaközi képzés de személyiségfejlesztés is megvalósul. Általános tapasztalat, hogy például a generációs különbségek kedvezően hatnak a tanulócsoportokra, az idősebbek aktivitása a fiatalokra is kedvezően hat. (37) Meghatározó szerepű az oktatók saját és megújuló gyakorlati tapasztalata. (38) A humán erőforrással történő foglalkozásra felkészítés képzéseiben klasszikus (39) és univerzális témakörök egyaránt szerepelnek. Az előbbieket a képzésben elvárhatóak, utóbbiak viszont mindenüvé „beférnek”. E területek szerepe stabilitásmegőrző. Az úgynevezett „slágertémák” egy része divathullámoknak (40), más része nagy fontossága miatt (41), a továbbiak a gazdasági, információs, szervezési, technikai és alkalmazástechnikai fejlődésnek köszönhetik nagy sikerüket. (42)

A „tematikavagyon”, a megfelelő ismeret, tapasztalat és tudásállomány a tudástranszfer eleme, a képzésstratégia sikerességének egyik meghatározó feltétele. A munkával szemben követelmény a tudástranszfer igénykövető képessége. Ez értékelemző oldalról közelítve (minimálisan) a következőkben jellemezhető.

- tartalmazza az alapvető ismereteket;
- felkeltse és fenntartsa az érdeklődést;
- teremtsen kapcsolatot és térjen ki a téma valamennyi fontos vonatkozására (tantervi, ismereti koncentrációk);
- szerkezete legyen áttekinthető;
- az egyes témakörök arányai részben tükrözzék annak fontosságát is (a kreditrendszer egyik nagy kérdése a súlyozási érték meghatározása);
- szűkebb körben ismert összefüggésekre is utaljon, hívjon fel;
- az elmélet és gyakorlat, a módszerek valós ötvözetét alkossa;
- felépítésében a tárgynak megfelelő, sajátos logikát kövessen;
- a témakörök didaktikusan épüljenek egymásra;
- a fogalmak és kapcsolataik közérthetőek legyenek;

– sajátos szakmai specialitásokkal is rendelkezzen;

– a tudástranszferben ez a kívánalom a tantervi változásokban, a tananyagfejlesztés folyamatában tükröződik.

### A tudástranszfer eredményessége

A tudástranszfer folyamatának eredményessége a tudásszerzés és a tudáshasznosítás oldaláról vizsgálható. Míg

– a tudásszerzés alapú megfontolás a ráfordítások oldaláról vizsgálja a szellemi tőkebefektetések megtérülését (költség, idő);

– a tudáshasznosítás alapú közelítés a szerzett tudás változatos alkalmazási lehetőségeivel összefüggő gazdasági, társadalmi és szervezeti/üzleti értéknövelés szemlélyi mozgásterit (például vezetővé válás, karrierlehetőség) helyezi előtérbe.

A tudáselemek a tudástranszferrel eljuttatott tudástőke összetevői. Mint tőkejavak, sajátos jellemzőik, hogy :

- immateriális javak;
- változatos összetételűek;
- sajátos elavulást élnek meg;
- a költség/haszon viszonyok ellentmondásosak.

A tudástranszferrel létrehozott bármilyen tudástőke értéke – mint immateriális jószág – kevésbé megfogható, ám használhatósága a materiális javakénál jóval kiterjedtebb, változatosabb. (43) Tekintve, hogy a tudástőke-elemek összetételükben, tartalmukban heterogének, előállításuk költsége és hozamkövetelményük többnyire csak bonyolult számítások, feltevések útján közelíthető.

Az emberi erőforrás szellemi tőke-értéktörzése a szellemi befektetés fontos kérdése. Az értékörzés igyekezete ellenére – mint említettük – a szellemi tőkét is érinti a folyamatos elavulás.

Ennek sajátosságai:

– a fizikai javakéhoz képest a tudástőke avulása viszonylag gyors. Az új ismeretek ugyanis a technikai világban lezajló innovációnál lényegesen összetettebb és gyorsabb folyamat eredményei;

– a tudástőke avulásának folyamata szerkezetében sem egyöntetű. Az avulás

üteme egyenetlen, kiegyensúlyozatlan, e tekintetben a fizikai javak erkölcsi kopásához hasonlítható;

– a szellemi tőke beruházás-gazdaságossági számításait több tényező nehezíti. A tudástőke élettartama a tudás nagyfokú heterogenitása szempontjából a piaci, illetve egyéni képességekhez is csak általánosítások útján kapcsolható.

Az erkölcsi kopás külön figyelmet érdemel. Ennek van a legnagyobb szerepe abban, hogy a tudástőke gyakran nem kezelhető egyértelműen. Az egyik legvalószínűbb ok a tudással szemben változó egyéni és társadalmi értékítélet, annak differenciáltsága. A tudástőke megközelítése sokáig folyamat. Az általános gyakorlat a kérdést az emberi erőforrás tervezésénél és auditálásánál, a különböző munkakör- és teljesítményértékelések során igyekszik feltárni. (44)

A befektetett tudástőke értéke (45) és az attól elvárható teljesítmény viszonylagos. Az egyén és/vagy környezete által aktuálisan felértékelt tudás, ismeret lassabban „kopik” meg. A szellemi befektetés és teljesítmény között feltárt különbség részben természetes. Az ember tudásszomja belső indíttatásból is igényli a szellemi fejlődést. Vannak, akik saját fejlődésükért hajlandóak időt, pénzt, fáradságot áldozni. Hibát követnénk el, ha az ilyen célú befektetésekkel szemben előre meghatározott, kizárólagos hozamkövetelményt támasztanánk (de ez nem zárja ki az elsajátított tudás mérését, értékelését, minősítését). Az önkéntes érdeklődéssel párosult tudásszerzés rendszerint tartalmasabb. Ezért az ilyen célú befektetések – ha jókora késéssel is – gyakran mindennemű szándék és elvárás hiányában is meglepően nagy hozamúak.

Az említett különbség egyéb eredői közül megemlíthető:

– a személy tudásbefogadó/befogadási és tanulóképessége, az ismerettároló, megőrző képesség a népességen belül is, időben is változó;

– a tudástranszfer sikere függ az átadás mikéntjé, a tanítási folyamat mellett a befogadó szellemi képességeitől is;

– a tudás iránti igényt és a tudásrögzítést

a személy körülményei (például az életkor, családi helyzete és más, a személyhez és/vagy csoporthoz kötött tényező) is erősen befolyásolják;

– a tudásrögzítés és tudáshasznosítás között gyakori a harmónia teljes hiánya. Így a befektetett tudástőke gyakran mutat kritikán aluli megtérülést, hasznosítási eredményt.

A tudástranszfer és a tudástőke hasznosítása lényegi kérdés a személy, a szervezet, a gazdaság, a társadalom számára. Az e körben folyó szakmai alapképzés, felsőoktatás és posztgraduális képzés részben egymásra épülő rendszerében a felső hierarchiaszint annál hatékonyabban működik, minél jobb alapokra építkeznek. Ezért lehet például a felsőfokú humán végzettségűek arányának meghatározó szerepe az eredményes emberierőforrás-gazdálkodásban még akkor is, ha a matematikai korreláció csak részben vagy egyáltalán nem tükrözi vissza a két tényező többszörös hatásait.

A tudástranszfer hasznosíthatóságát a befektetés oldaláról a következő tényezők határozzák meg:

– a tudásközlés tartalma, minősége, célirányossága;

– a tudásközlés módszereinek illesztése a személy és szervezet adottságaihoz, befogadóképességéhez és szándékaihoz, az átadott tudás aktualitása. Ebben nemcsak az információs érték, hanem a tudást ténylegesen befolyásoló és szakmai-pedagógiai eszközökkel véghezvitt oktatás, képzés is szerepel;

– az átadott tudás piacképessége (továbbértékesíthetősége, többoldalúsága).

A felsorolt feltételeket zömében pedagógiai, felnőttképzési viszonyok határozzák meg. Ezért a tudástranszferben használható a megfelelő szintű közvetlen és közvetett pedagógiai hatásrendszer. A megvalósulás oldaláról a következő tényezőket vizsgáljuk:

– a személy/csoport tanulóképességének motiválása, fejlesztése;

– az aktív tudás (készenléti) állapota;

– a személy tartós tudáshasznosítási szándéka (akarati tényezők);

– a személy önértékelése (folyamatos visszacsatolás);  
 – a személy és a munkakör illesztése;  
 – továbbképzési lehetőség és szándék a foglalkoztató és az alkalmazott tekintetében egybeesően;

– a munkahelyi mikroklíma hatásai. (46)

A tudástranszfer nyomán hasznosítható szellemi tőke mind a befektetések, mind az elvárt haszon oldaláról széles sávban befolyásolja a tudástőke megtérülési esélyeit. A fejlesztőmunka ezt stratégiai célként kezeli. Az optimalizálás fontos szerepet játszik a döntéshozatal előkészítésében, így a portfólió kiválasztásában. Ilyen kiválasztási problémákkal a tananyag-portfólió és a képzési terület(ek) terén is szembeke-rültünk. Korábbi gyakorlatunk nyomán igyekeztünk megnövelt hatékonyságú algoritmusokat keresni az optimális portfóliók kiszámítására, valamint törekedtünk a szükséges adattípusok egyszerűsítésére és a felhasznált adatmeny-nyiség csökkentésére.

A tudástranszfer sikere, a szerzett tudások alkalmazásának „tömegessége” összefügg a lehetséges alkalmazó gazdasági szervezetek, intézmények létevel is. Amikor ezek méret-nagyság szerinti megoszlását tekintjük, feltételezzük, hogy a mikrogazdaságok és kisvállalkozások zömében nem vagy csak áttételesen érvényesülnek az emberi erőforrással összefüggő tudások. A szervezetek nagyságát és GDP-termeléshez való hozzájárulását tekintve az uralkodó nagyvállalatok mindegyike, a középvállalkozások jelentős része ismeri és igyekszik felhasználni az emberi erőforrásokkal kapcsolatos ismereteket, tapasztalatokat. A ki-

terjesztett képzési rendszerben az a „szolgáltatási” elv, feladat és cél tükröződött, hogy az iskola, a tudás megszerezhetősége minél nagyobb körben váljék lehetővé. A képzőhelyek megnyitása, azok régiós, illetve lokális szerepe közvetlen hatással volt egyrészt a különböző szolgálatokban alkalmazottak tudásának, képzésének bővülésére, a betelepülő vállalatok humánszakember-ellátásának megkönnyítésére, de az egyéni ambíciók kiteljesítésére is. A képzésekben résztvevő egyetemek, főiskolák, intézmények és vállalatok maguk is alkotó résztvevői lehetnek a felnőtt-

*A tudástranszfer és a tudástőke hasznosítása lényegi kérdés a személy, a szervezet, a gazdaság, a társadalom számára. Az e körben folyó szakmai alapképzés, felsőoktatás és posztgraduális képzés részben egymásra épülő rendszerében a felső hierarchiaszint annál hatékonyabban működik, minél jobb alapokra építkezik. Ezért lehet például a felsőfokú humán végzettség ek arányának meghatározó szerepe az eredményes emberierőforrás-gazdálkodásban még akkor is, ha a matematikai korreláció csak részben vagy egyáltalán nem tükrözi vissza a két tényező többszörös hatásait.*

képzés e nagyhatású rendszerének. A folyamatos tantervkorszerűsítés és a kapcsolatrendszer innovációja az eddigi szakokon túl öt célzott innovációs irányt tesz lehetővé. A korábbi stratégiai lehetőségeket nagy mértékben korlátozza, hogy a képzés a jövőben csak Pécsen történik, hisz a képzési stratégia éppen a „helyi tudásigény” kiszolgálására építve teremtett valódi innovációs rendszert.

Az ezredfordulón ennek jelentőségét az adja meg, hogy teljesebbé válnak a globális informatikai szerveződések, ennek megfelelően a tudástranszfer lehetőségei. Mára tény, hogy a korábban sikeres nemzeti szerveződések, a K + F-ből adódó előnyöket a globális szerveződések jelentősen befolyásolják, értéküket sokszor csökkentik, viszonylagossá teszik. A globalizáció a világméretű információs hálózattal a tudást, az erre vonatkozó befektetés stratégiai elveit helyezi előtérbe. A versenyképesség nemzetközi értékelőskáláin az embernek kitüntetett értéke van. Ezért az növekedés fő hordozójára, az emberre és



a vele foglalkozó humán erőforrás-szakemberekre fordítandó figyelem elhanyagolhatóan.

### Jegyzet

- (1) IPM/JPTE Közművelődési Tanszék 1989. Pécs – Budapest, 1989. Jelentés. (KOLTAI Dénes, KRISZTIÁN Béla, NÉMETH Erzsébet, SZETEI Tibor, SZALAY László, KULCSÁR Sándor) (kézirat)
- (2) A közművelődési szakemberképzés korszerűsítésének lehetőségei és irányvai 1985–1989. OTKA TS 4/3. című kutatás.
- (3) PTE Tájékoztató a Felnőttképzési és Közművelődési Tanszék szakjairól. PTE, Pécs, 1997. 6. old.
- (4) Az OTKA TS 4/3 programkutatás, majd az IPM-el, a külföldi területi munkaerő-szerkezeti átalakulások 1985–87. Beszámoló jelentés. KOLTAI Dénes, KRISZTIÁN Béla, KULCSÁR Sándor, NÉMETH Erzsébet, SZALAY László, SZETEI Tibor. Budapest – Pécs, 1988. További kutatás volt az OTKA 1314. sz. A felnőttképzés stabilizációs funkciója témakör.
- (5) Anyagunkban támaszkodunk VARSÁNYI Judit *Tudáspolitikai stratégiák* című művére. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp, 1998. 118–119. old..
- (6) HAVAS Attila: *Innovációs elméletek és modellek*. In: INZELT Annamária: *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe. Technológiamenedzsment*. Műszaki – Magyar Minőség Társaság, Bp, 1999. 33–57. old.
- (7) ADAM Smith: *Vizsgálódás a nemzeti vagyonság természetéről és okairól*. I. könyv. Pallas Irodalmi és Nyomdai Részvénytársaság, 1891. 7. old.
- (8) MILL, John St.: *A nemzetgazdaságtan alapelvei ezek némelyikének a társadalom-bölcsészetre való alkalmazás*. Légrády testvérek, Bp, 1874. 154–156. old.
- (9) VINCZE János: *Evolúció és közgazdasági elmélet*. Közgazdasági Szemle. 1993/1. sz. 1–17. old.
- (10) SCHUMPETER munkáit számosan elemezték, például COOMBS, Rod – SAVIOTTI, P. – PAOLO-WALSCH, Vivien: *Economics and Technological Change*. MacMillan Ed., London, 1987.
- (11) Itt megemlítjük, hogy a vállalati, szervezeti alkalmazkodás a változó feltételekhez nem egyszerűen csak szervezeti tanulás (organisational learning), hanem a felismert változó célok követése érdekében elhatározott tudatos teljesítmény, eredménynövelés és ennek eszközrendszerének használata stratégiai és taktikai értelemben egyaránt.
- (12) például TÖRÖK Adám: *A versenyképesség és a technológiamenedzsment*. Bp, 1998. 74–95. old.
- (13) Például GARAI László: *Emberi potenciál, mint tőke. Bevezetés a gazdaságpszichológiába*. AULA, Bp, 1998.
- (14) SALAMONNÉ HUSZTY Anna: *Jövőkép, miszió, stratégia*. BKE Vezetőképző Intézet, Bp, 1995.
- (15) KRISZTIÁN Béla: *Szakmastruktúra, a termék-szerkezet és piac változásainak hatása a felnőttképzésre*. In: *Sok szemmel a felnőttoktatásról 1997*. JPTE FEEFI, Pécs, 1998. 61–70. old.
- (16) A személyügyi munka megújulásának folyamata számos munka tárgya, például GOGOLÁK Rita: A

- humán technikai szolgáltatások ismertsége és igényeltsége Magyarországon*. Humánpolitikai Szemle, 1995. 1. old. KAROLINY Mártonné CSETNEKI Zsuzsa: *Az emberi erőforrás menedzsment története. Múlt, jelen és jövő*. In: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Főszerk.: POÓR József – KAROLINY Mártonné. KJK, Bp, 1999. 57–88. old. POÓR József – KAROLINY Mártonné – HÉJJA Lóránt: *Az emberierőforrás-menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál*. Munkaügyi Szemle. 1998. 7–8. old. TARDOS Katalin: *New Strategies of Human Resource Management in Hungary*. Paper presented on 13th Workshop of Human Resource Management. Brussels, 1998. April 6–7.
- (17) JPTE Tájékoztató a Felnőttképzési és Közművelődési Tanszék szakjairól. Pécs, 1997. 6. old.
- (18) GÁSPÁR László: *Bevezetés az emberi erőforrás elméletébe*. JPTE, Pécs, 1997. 10. old.
- (19) SCHULTZ, Theodore W.: *Beruházás az emberi tőkébe*. KJK, Bp, 1983. Elméleti és tudástőke-értékelési része a Vezetéstudomány 1995/3. sz.
- (20) 2000. január 1-től Pécsi Tudományegyetem
- (21) Ezirányú egyik korábbi programtervezet volt a Phare-program keretében a HU-94.05 sz. alatt a Strengthening the Links between Education and the Economy. I. Co-operation Between Higher Education and the Economy. JPTE, Pécs, 1995. Pályázati anyag.
- (22) A JPTE Továbbképző Központ tevékenysége. Tájékoztató a Felnőttképzési és Közművelődési tanszék szakjairól. JPTE FKT, Pécs, 1997. 48–53. old.
- (23) VÉRTES Csaba: *Személyzetiség helyett humánpolitika. Profik kellenének, de nincsenek*. Népszabadság, 1996. ápr. 4. 13. old.
- (24) *Gestion des ressources humaines: ce que nous apprend l'Europe de l'Est*. Revue Française de Gestion, 1998/117. sz. jan.–febr. 100–106. old.
- (25) Egyes területeken a képzett szakemberek hiány jelent ma már gondot, PEREDI Ágnes: *Fogytán a jól képzett szakember*. Népszabadság, 2000. március 14. 25. old.
- (26) KAROLINY Mártonné CSETNEKI Zsuzsanna: *A személyzetmenedzselési modellek*. In: *Gazdaság – vállalkozás – vezetés. Műhelytanulmányok*. SZUT, Bp, 1999. 3. 38–52. old.
- (27) FERGE Zsuzsa: *Az értelmiség dolga*. Élet és Irodalom, 1999. március 19. 3. old.
- (28) vö. a „személyügyi kontrolling” feladatköréit, például a személyi besoroláson alapuló alaphér kidolgozását, In: *A személyzeti Osztály*. KJK, Bp, 1999. II-278/24 és köv. old.
- (29) LÉVAI Zoltán – BAUER János: *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Szókratész, Bp, 1996. 9. és köv. old. Megújított személyügyi szakképzésben (vö. a 114/1990. XII. 25. korm. rend., valamint az 1/1991. I. 16. MüM. rendelet alapján) 1991–1996 között több mint hatezer fő vett részt. A képzést 121 intézmény végezte, egyetemek, főiskolák, üzletorientált megszakoktatással foglalkozó jogi személyek. 1996-ban négy egyetemen és egy főiskolán oktattak személyügyi szakembereket. vö. LÉVAI – BAUER i. m. 21. old.
- (30) *Magyarország Felnőttképzési Atlasza*. Országos felmérés, 1998/99. HINZEN, Heribert – KOLTAI

Dénes irányításával (előkészületben).

(31) Ilyen alapozó tanulmánynak tekinthető a LIASZ-programmal kapcsolatos kutatások nyomán született kötet, majd az OTKA alapozó kutatása a rendszerváltást megelőzően a területi munkanélküliséggel kapcsolatban, amely elsődlegesen a művelődési házak rendszerében kívánta az átképzési rendszert kialakítani. (KOLTAI Dénes – KRISZTIÁN Béla: *Baranya megyei és lokális munkanélküliség-kezelés a művelődési intézmények bevonásával a Baranya megyei bányászati összefüggéseiben*. Pécs, 1986/87.)

(32) *Tájékoztató a Felnőttképzési és Közművelődési Tanszék szakjairól*. JPTE, Pécs, 1997. 48–53. old.

(33) BARAKONYI Károly – LORANGE, Peter: *Stratégiai management*. KJK, Bp, 1995. CSATH Magdolna: *Stratégiai tervezés és vezetés*. Leadership, Sopron–Bp, 1995. VARSÁNYI Judit: *Stratégiai pozíciómátrix és szerepe a marketingakciók megfogalmazásában*. Marketing, 1988/1–2. sz.

(34) BARAKONYI Károly: *Stratégia 2000. A Janus Pannonius Tudományegyetem stratégiai terve 2000-ig*. JPTE, Pécs, 1995. szept.

(35) A jövő humán erőforrás-menedzsmentje: a gazdasági szemlélet. (JOST, P. J.: *Flexible Arbeitszeitverkürzung: Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht der Unternehmen*. Zeitschrift Führung und Organisation, 1999/4. sz. 202–206. old. Humánpolitikai Szemle, 1999/11. sz. 75–85. old.

(36) PORTER, Michael: *Competitive Advantage*. The Free Press, 1985. PORTER, M.: *Versenystratégiák*. Akadémiai Kiadó, Bp, 1993. SALAMONNÉ HUSZTY Anna: *Jövőkép, misszió, stratégia*. BKE. Vezetőképző Intézet, 1995. Utalunk itt a hazai vállalatok belső képzéseinek stratégiai szerepére, vö. például a GE képzései, 22. jegyzet.

(37) HIDY Péter – KOLTAI Dénes – KRISZTIÁN Béla: *Felnőtt tanulócsoportok aktivitásának alakulása*. Kézirat, 1998.

(38) A személyügyi/humán szervező képzés kezdetén a Munkaügyi Minisztérium munkaügyi szolgálatából érkezettek egyik felvételi kritériuma volt a munkaügyi, személyzeti meg szociálpolitikai tanulmányi végzettség. Az oktatók közül számosan gyakorlati szakemberek, az egyetemi oktatók gazdasági,

ipari és egyéb területeken végeznek kutatómunkát, szakértői tevékenységet.

(39) PÉNZES István – KRISZTIÁN Béla: *Személyügyi kompendium*. Szekszárd–Pécs, 1999. Kézirat.

(40) A karrier és az egyéni életút karrierszerű alakítása, az „én”-fejlesztés kérdései, a személyügyi munka asztrológiai vagy grafológiai kapcsolata, a tranzakció-analízis stb.

(41) Ilyenek például az alkalmazott pszichológia (vö. például GARAI László: *Emberi potenciál, mint tőke. Bevezetés a gazdaságpszichológiába*. AULA, Bp, 1998.), a szociológia eredményei a gazdaságban (például LENGYEL György – SZÁNTÓ Zoltán (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. AULA, Bp, 1996.), a szervezettefejlesztéssel, stratégiával foglalkozó elemek, (vö. például VARSÁNYI Judit: *Üzleti stratégia – üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp, 1996.), a minőségmenedzsment és informatika körei

(42) Az adatbázisokkal történő munka, az információmenedzsment vagy a reengineering kérdései. vö., például CHAMPY, J.: *Reengineering Management*. Harper Business, 1995. KOLBE Tamás: *Információtechnológia az Emberi Erőforrás Menedzsment területén*. In: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (főszerk: POÓR József – KAROLINY Mártonné. KJK, Bp, 1999. 375–400. old. DOBAY Péter: *Információmenedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp, 1998.

(43) KÖVÁRI György: *Az emberi erőforrás-gazdálkodás távlatai az ezredforduló küszöbén*. Vezetéstudomány 1999/12. sz. 15–21. old.

(44) POÓR József – KAROLINY Mártonné (főszerk.): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK, Bp, 1999. (egyes fejezetek)

(45) A tudástőke értékelésére nyújt további tájékozódást például VARSÁNYI Judit *Tudáspiaci stratégiák* című műve (Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp, 1998). 118. és köv. old.

(46) Mindezek jórészt a Személyügyi technikák, a Humán fejlesztés című tantárgyakban jelennek meg.

*Krisztián Béla*

## Könyvtárszoba a hálózaton

### *A Szegedi Egyetemi Könyvtár régi könyveinek feldolgozása Corvina-rendszerben*

Több ígéretes jel utal arra, hogy a könyvtárhasználat ismét iskolában elsajátítandó és elsajátítható képességgé kezd válni. A Szegedi Egyetemi Könyvtár Tájékoztató Szolgálatának munkatársait egyre gyakrabban kéri – akár osztályki-

ránduláson a városban járva – középiskolai tanárok, hogy ismertessék meg tanítványikkal az intézmény egy-egy részét, érdekesebb gyűjteményeit. A Régi Könyvek Tára adott már helyet és segítséget a reformkor Magyarországnak nyomatott forrásait