

# TUDÁS

## II MENEDEZSMINT

A Pécsi Tudományegyetem

Bölcsészettudományi Kar Humán Fejlesztési és Művelődéstudományi Intézet periodikája

XIX. évfolyam 2. szám

2018. november

### TANULMÁNY

MARÓTI ANDOR	
Nemzeti egység, nemzeti kultúra .....	3
HEGEDŰS HENRIK – POÓR JÓZSEF – SZABÓ SZILVIA	
Civil szakmai szervezetek szerepvállalása a közszolgálati humán tőke innovációjában.....	13
SZILVIA SZABÓ	
Interpretation and opportunities of coaching in the public service.....	27
GRÜNHUT ZOLTÁN	
Innovációs ökoszisztéma társadalomelméleti kontextusban.....	33
PAPP-VÁRY ÁRPÁD	
Az arculati- és márkakézikönyvek szerepe az országmárkázásban.....	46
MÁK KORNÉL	
Narratíva és történelmi megismerés .....	63
TIBOR PINTÉR	
The development of the rural areas of Serbia.....	68
KÓPHÁZI ANDREA – BALASSA ÉVA	
Wie verändern Generation Y und Z den Arbeitsmarkt? .....	78

### KUTATÁS

KOLTAI ZSUZSA	
Javaslatok műzeumpedagógiai jó gyakorlatok megvalósításához.....	86
PELCZER DÓRA	
Super-féle munkaérték vizsgálat a Dél-Dunántúlon .....	104
CSAPÓ JÁNOS – GONDA TIBOR – NAGY DÁVID – RAFFAY ZOLTÁN – SPIEGLER PATRÍCIA	
A Dél-Dunántúl vállalkozóinak attitűdvizsgálata.....	115
MAGASVÁRI ADRIENN	
What is a good entrant into the labour market?.....	123

### OKTATÁS

KÖTELES LAJOS	
Kitől kell megvédeni a magyar felsőoktatást?.....	131
MAGYAR MIKLÓS	
Az új stratégia a hatékony megoldás?.....	136

### INTERJÚ

MÉNES ANDRÁS	
Szövetségben a humán erőforrásokért .....	157

### HONISMERET

KRISZTIÁN BÉLA	
115 éve hunyt el az innovatív vállalkozó.....	162

MÉNES ANDRÁS	
A munka világa napjainkban.....	166
Új beszerzések .....	169
Szerzőink .....	170



Szerkesztő bizottság: elnök: Krisztián Béla, címzetes egyetemi tanár; felelős szerkesztő: Bodó László. Tagok: Agárdi Péter professzor emeritus, Kleisz Teréz egyetemi docens, Koller Inez egyetemi adjunktus, Koltai Zsuzsa egyetemi adjunktus, Mészárosné Szentirányi Zita okl. könyvtáros, könyvtárvezető, Oroszi Sándor professzor emeritus, Vámosi Tamás egyetemi docens, Zádori Iván egyetemi docens

Kiadja a PTE BTK  
Felelős kiadó: a kar dékánja

Szerkesztőség: 7633 Pécs, Szántó Kovács János u. 1/b.

Korábbi számaink megtalálhatók: <http://btk.pte.hu/hfmi/tudasmenedzsment>  
illetve: <http://kpvk.pte.hu/content/tudasmenedzsment>

Elérhetőségünk: [tudmenszerk@gmail.com](mailto:tudmenszerk@gmail.com)

MARÓTI ANDOR

## Nemzeti egység, nemzeti kultúra

The starting-point of the author's multi-faceted cultural approach is that the seclusion from everything which derives from other nations cannot be defined as value of a national culture. The substantive value is given by the unification of values deriving from inner developments and external contacts.

Politikai vitáinkban gyakran elhangzik az intelem: meg kell őriznünk „*homogén nemzeti identitásunkat*”. Az idegen szavakkal kifejezett óhaj feltételezi, hogy a nemzetünkkel azonosuló gondolkodás egysége eddig is megvolt, csak a tömegesen érkező – és letelepülést kérő – idegenek veszélyeztetik. Olyannyira, hogy áradatuk ma már nemzeti létünket is veszélyezteti, ezért távol kell tartani őket minden lehetséges erővel. Az ilyen véleményt megfogalmazók önmagukat a nemzeti érdekek védőinek mondják, ellentétben azokkal, akik segíteni akarják a háború elől vagy a nyomor elől menekülőket. Ez a „nemzetiek” szerint azonban hazaárulás.

Amikor a nemzettudat elterjedt az újkori Európában több helyen a függetlenség kivívása volt az a cél, ami meggyőzte az embereket az összefogás szükségességéről. Ehhez a nemzeti érzés erősítése kellett, amit a romantikus irodalom és a kiépülő közoktatás jól segített. A lelkesedést fokozta a történelmi hagyományok tudatosítása és a társadalom egészére kiterjedő demokrácia ígérete. A folyamat azonban csakhamar ellentmondásos lett: az egymás mellett élő népek nacionalizmusa egymást keresztezte, s ahelyett, hogy felismerték volna az együttműködés szükségességét, egymás ellenségei lettek. Így állt elő az a furcsa helyzet, hogy ami az egyik országban a történelmi haladást jelentő pozitív erőnek számított, az másutt a haladás ellensége lett. Ebből fakadt azután a nemzettudat harciassága, folytonos küzdelmet kellett hirdetni az adott országgal szemben álló nemzetek ellen. E probléma megértéséhez és az ellentmondás feloldásához érdemes figyelembe vennünk a témával foglalkozó szakirodalom megállapításait.

A nemzeti tudat kialakulásáról szóló tanulmányában Szücs Jenő így írt: „*A primitív és archaikus gondolkodás mindent, ami a saját kategóriáktól különbözik, nemcsak érthetlenné tart, hanem hajlamos pejoratívan minősítve az erkölcs szférájába utalni. Innen a szokás és az erkölcs jellegzetes, többnyire nyelvileg is egybeolvadó fogalmi egysége, minden, ami szokatlan és idegen, az eleve rossz. Éppen ezért a primitív és zárt társadalmak általában jellemző sajátja a xenofóbia (az idegengyűlölet), mely attól függően mutat fel az idegen csoportokkal és általában bármiféle idegenszerű jelenséggel szemben a tartózkodástól, gyanakvástól és passzív elutasítástól a becsmélésig, gyűlölködésig és agresszivitásig különböző fokozatokat, hogy az interetnikus érintkezés gyakorisága a súrlódások vagy érdekellentétek, a fenyegetettség érzése által kiváltott védekezés vagy intoleráns hódító törekvések milyen mértékben tolják előre a kontrasztokat*”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Szücs, 62. o.

Az etnocentrizmusnak nevezett felfogást William Golding Sumner így jellemezte: „*Ez annak a szemléletnek a szakkifejezése, amikor az egyén számára a saját csoportja mindenek a központja, s minden egyebet ehhez mér, ennek alapján rangsorol... Minden csoport táplálja büszkeségét és hiúságát, azzal kérkedik, hogy felsőbbrendű, felmagasztalja saját istenségeit, és megvetően tekint a kívülállókra. Minden csoport saját szokásait tekinti egyedül helyeseknek, s ha azt látja, hogy más csoportok más szokásokat követnek, ez gúnyos megvetését váltja ki. E különbségek alapján gyalázkodó jelzők születnek*”.<sup>2</sup> Hozzátehető: egyes népek önmaguk nevét is úgy választották meg, hogy az „embert” jelentsen, mintha a más népekhez tartozók nem is lennének emberek.

Elgondolkoztató, hogy a zártan élő ősi közösségek elfogultsága miért maradt fenn sokáig, és miért lett a modern nemzeti gondolkodás táplálója? 1936-ban Budapesten volt egy nemzetközi konferencia, amelyen felszólalt Johan Huizinga holland művelődéstörténész, és ezt mondta: „*Semmi kétségem afelől, hogy a mai szélsőséges nacionalizmus ellenséges ikerestvérvével, a bolsevizmussal együtt korunk csapásának nevezhető. A tragikus az, hogy a nemzeti öntömjénezés és a saját állam istenítésének ezen hibája egy magasztos erény, a patriotizmus talaját verte fel gyomként. Áldás volt, amikor a 18. század naiv kozmopolitizmusának frázisával szemben ismét felfedezte, és fennen magasztalta a nemzetileg sajátost és a szülőföldhöz való hűséget. Senki sem sejtette a nemzeti szabadság és a nemzeti kultúra nagy szószólói közül, hogyan csökevényesednek el ezek a nemes eszmék az eltévelyedésnek és a vakságnak addig a tetőpontjáig, amelyet ma tapasztalunk. Amennyiben az európai világ durva és gondolattalan tömegei a nacionalizmus és a bolsevizmus pólusai felé mozdulnak el, akkor mindkét áramlat szökőárként egyre kisebb területre szorítja vissza, és végül elárasztja a kultúrát.*”<sup>3</sup>

Huizinga féltő megállapítása beigazolódott: a nacionalizmus és a bolsevizmus propagandát csinált a kultúrából. S noha ő elsősorban akkor a német nemzeti szocializmusra és a Szovjetunióban kialakult bolsevizmusra célzott, azt is felismerte, hogy ezeknek az ideológiáknak a hatása szélesebb körben tud elterjedni, ezért a kor válságjelenségévé válik.

A nemzettudat kettéválása a nacionalizmus és a patriotizmus különbségére, később Bibó Istvánt is foglalkoztatta.<sup>4</sup> Ő arra keresett választ, miért lehet népszerűbb az első a másodikkal. Szerinte, amikor a nacionalisták a nemzeti érzés fokozásával akarnak tömeges támogatást szerezni, és ennek érdekében a nemzetet központba helyező világnézetet hirdetnek, az óhatatlanul agresszív elemeket tartalmaz. Ez azonban tévútra viszi a közügyek megítélését, mert hangzatos, felszínes jelszavakkal és állandó harcias készültségükkel lehetlenné teszik a társadalmat építő patriotizmust. Amikor a nacionalizmus elveszti magától értetődő szükségességét (például a függetlenség kivívását), akkor eszmei igazolás kell a fennmaradásához. Ezt táplálhatja valamely régi sérelem (például az ország területének a trianoni szerződésben történt csonkítása), vélt egzisztenciális veszedelem vagy kollektív megaláztatás, amelyeknek ellenszeréül kínálkozik az erőszak kultusza, a tévedhetetlennek hitt vezér imádata, a tömegmozgalmi jelleg. A patriotizmus viszont a nemzeti kultúra értékeinek ápolását és védelmét, az ország történelmének tárgyilagos ismeretét és jelenlegi helyzetének a fejlesztéséért végzett felelős tevékenységet jelenti, amelyben a kis helyi közösségek együttműködése a meghatározó. Vagyis a közélet demokratizmusa.

Miért nem tartja szükségesnek a műveltséget és mellőzhetőnek a közéleti demokratizmust a nacionalista? Elias Canetti így felel erre: „*Amint megnevezi magát, átfogó képzete támad, az nagyobb egységet lát, ahhoz érzi közét. Nem mindegy, milyen ez az egység, mint*

<sup>2</sup> Sumner, 38. o.

<sup>3</sup> Idézi Wessel, 142-143. o.

<sup>4</sup> Bibó 226-227. o.

*az sem, hogy mi köze van hozzá. Hazája nem amolyan egyszerű, térkép szerinti egység; mint ábra, nem érdekli az átlagos embert. Határok izgathatják, de nem az ország tulajdonképpen és teljes területe. Nyelvére se gondol, habár az biztosan és felismerhetően elkülönítheti a más nyelven beszélőktől. Kétségtelenül vannak meghitt szavai; és ezek épp indulatok idején erősen hatnak rá. De nem szótár van mögötte, nem azért kész harcolni. Még kevesebbet jelent az átlagos embernek a nemzet történelme. Nem ismeri sem a tényleges menetét, folyamatának gazdagságát, nem tudja, milyen volt az élet valaha, és a valaha éltek közül csak kevésnek tudja a nevét. A tudatában őrzött alakok és pillanatok kívül állnak azon, amit az igazi történész történelemnek nevez. Az a nagyobb egység, amelyhez köze van, mindig egy tömeg vagy egy tömegszimbólum”.<sup>5</sup>*

Canetti a nyelvet és a történelmet emeli ki a nemzeti kultúrából, hangsúlyozva, hogy az átlagember egyiket sem ismeri jól. Nem egyszerűen tudatlanságról van szó, hanem felületességről, amelynek a következménye ezek torzult használata. Említhetnénk ennek illusztrálására a zavarosan építkező mondatokat, a trágár beszédet, a közhelyekben kimerülő közleményeket. Kevésbé felismert, hogy a bürokratikus szövegekben terjedő kifejezések közt is bőven található a nyelv szellemével ellenkező kulturálatlanság. Erre példa a szenvedő szerkezet alkalmazása. Például: „X. község önkormányzata tudatja, hogy az Y szabályzat módosításra kerül”. A mondat első fele még elfogadható, a folytatás azonban elhallgatja, hogy ki módosítja az említett szabályzatot. Lehet, hogy a hirdetmény fogalmazói feltételezték, hogy a mondat első felében szereplő alany (vagyis „az X. község önkormányzata”) automatikusan átvihető a mondat folytatására. A magyar nyelv szabályai szerint azonban ez csak akkor érthető így, ha a folytatás határozottan jelzi, hogy a módosítást az önkormányzat végezte el, tehát így kell írni: „az Y. szabályzatot módosítottuk”. Ha viszont a módosításnak más az alanya, akkor ezt nem kell elhallgatni, hanem meg kell fogalmazni. Valószínű, hogy az említett község önkormányzata nem is akarta titokban tartani, kiktől való a módosítás, inkább azért használták a szenvedő szerkezetet, mert azt előkelőbbnek tartották. Már csak azért is, mert a „kerül” szó alkalmazása egyre gyakoribb nálunk a hivatalos szövegekben, figyelmen kívül hagyva a szó eredeti jelentését.

Nyelvhasználatunk másik torzulása a „kultúra” szó rövidített használata a szóösszetételekben. Több mint fél évszázada Kodály Zoltán figyelmeztetett arra, hogy a „kultúrház”, „kulturfelelős”, „kulturmunka” súlyos vétség a magyar nyelvvel szemben, az ilyen csonkítás a németből szolgai módon átvett germanizmus.<sup>6</sup> Figyelmeztetése akkor használt, az illetékes minisztérium hivatalos nyelvhasználatában a „művelődési ház” összetélt alkalmazta, amit az újságok átvettek, majd a köznyelvben is elterjedt. Úgy tetszett, a magyartalan nyelvhasználatot el lehet tüntetni. Nem így történt: a rendszerváltás visszahozta az egykor megbírált nyelvi hibát, a Magyar Televízió „Kultúrház” címmel új sorozatot indított, és annak indító képein felvillantotta a „kulturkör”, „kultúrszomj” szavakat. Rövidesen a Kossuth Rádió is átvette ezt a szokást „Kulturkör” című adásaival.

A különös az volt, hogy ez akkor történt, amikor a tömegközli eszközök – a politika hatására – nagy súlyt helyeztek a korábbi évtizedek bírálatára, és szavakban nem győzték hangoztatni a magyar nemzeti tudat és kultúra jelentőségét. Valószínű, hogy ezeknek az adásoknak a szerkesztői mit sem tudtak Kodály figyelmeztetéséről (vagy ha ismerték, akkor nem értettek vele egyet), és a magyar nyelv sajátosságait sem ismerték eléggé. Így történhetett meg, hogy a magyar kultúra népszerűsítésére a magyar nyelvi kultúrával ellentétes szavakat használtak.

<sup>5</sup> Canetti, 172. o.

<sup>6</sup> Kodály, Csillag. 1955. 8. sz.

Bővebben kell írni a történelemről, noha itt egyetlen vonatkozását kell kiemelni annak megítélésére, igaz-e, hogy a magyarság ezer óta töretlen egységben élt mai lakóhelyén? Noha ez a kijelentés nagyon tetszetős, mégis téves. Már a honfoglalást megelőzően is két nép kapcsolatából született meg a magyarság: egy finn-ugor nyelvet beszélő és egy bolgár-török nyelvet beszélő nép találkozásából. Alapszavaink bizonyítják ezt a kettősséget. Ám az így létrejött egység sem lett végleges. Béla király jegyzője, Anonymus a honfoglalás történetéről szólva említette, Árpád seregét „*a szövetséges népek megszámlálhatatlanul nagy sokasága*” kísérte, amikor bevonult Pannoniába”.<sup>7</sup> A bizánci uralkodó, Bíborban született Konstantin 10. századi krónikája megnevezi ezeket: a kazár birodalomból három lázadó törzs, a kabaroké csatlakozott a magyarokhoz (akiket türköknek nevez), ők „*a kazárok nyelvére is megtanították ezeket a türköket, és mostanáig használják ezt a nyelvet, de tudják a türkök másik nyelvét is*”.<sup>8</sup> A magyarság nyelvi kettőssége megjelent tehát ebben a kijelentésben.

Fodor István tanulmánya szerint a kabarok „*legkésőbbben a 850-es évek elején csatlakoztak a magyarsághoz... Minden bizonnyal már együtt telepedtek le a Kárpátoktól keletre elterülő Etelközben*”. „*Egészen bizonyos az is, hogy bolgár-török jövevényszavaink egy részét szintén a kabaroktól kölcsönöztük*”.<sup>9</sup> Fodor szerint sejthető, hogy a kabarok „*nem egy tömbben települtek meg már a honfoglalást követően sem, s kisebb településgócaik is fellazulhattak az ezredforduló táján. Ez a körülmény nagymértékben elősegítette a magyarságba való beolvadásukat*”.<sup>10</sup>

A honfoglalók új hazájukban különböző népeket találtak. László Gyula erről így írt: „*Árpád népe nem lakatlan területet szállt meg, hanem népes országot foglalt el. Itt találta például a kései avar birodalom onogur tömegeit... amelyek számban sokszorosán felülmúlták új uraik népét. Itt találták a peremek hegyes területein a korai szláv nemzetségeket, Erdélyben a blakokat, ezt a karluk-török népet. De az avarok sem voltak egységesek: a koraiak közt nagyszámú bolgár volt... a késeitek is legalább három népből ötvöződtek: egy belső ázsiaiból, egy Káma mentiből és egy kaukázusiból. Ez volt a vezető réteg, az onogurok törzse*”.<sup>11</sup> Az említettek többsége később beolvadt a magyarságba. E sokféleség megértéséhez azonban az is kell, amit László Gyula hangsúlyoz: „*középkorunkban – nemcsak a miénkben – hiányzott az a népi-nemzeti felfogás, amely a XIX.-XX. század terméke*”.<sup>12</sup> A népek élete akkor nagyon képlékeny volt, gyakran csatlakoztak másokhoz, beléjük olvadtak, vagy ők olvasztották magukba a velük érintkezésbe kerülteket. Ennek eredményeként népek tűntek el, vagy váltak összetételükben mássá. Eredeti jellegzetességük állandóan változott, annak megfelelően, hogy a más népekkel történt érintkezés milyen hatást váltott ki bennük. Így történhetett meg, hogy a besenyők – akik elűzték a magyarokat etelközi hazájukból – később bebocsátást kértek Magyarországra, és beolvadtak annak népébe. (Erről több helynév is tanúskodik: Abád, Bercel, Besenyőtelek, Csur, Örkény, Tomaj)

A kereszténység felvétele után az ilyen kapcsolatok más formában alakultak ki. Szt. István bajor nőt vett feleségül, akivel együtt német kísérők települtek be Magyarországra. István az ő segítségükkel verte le ellenfeleit, a pogány magyarokat, többek közt a somogyi Koppány lázadását. Hasonló események játszódtak le később, amikor az Árpád-házi királyok ugyancsak külföldről választottak maguknak feleséget. Európában általános szokás

<sup>7</sup> Béla király jegyzője, 101. o.

<sup>8</sup> Bíborban született Konstantin 82. o.

<sup>9</sup> Szombathy–László Gy., 96. o.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Uo. 104. o.

<sup>11</sup> Uo. 10. o.

<sup>12</sup> Uo. 11. o.

volt, hogy az uralkodók külföldről házasodtak, hogy szövetségeseket szerezzenek ellenfeleikkel szemben, vagy segítséget kapjanak az ország gazdasági fejlesztéséhez. Engel Pál részletesen ír erről a folyamatról: „A 12. században erősödött fel a nyugati telepesek kirajzása kelet felé. Magyarországon – épp úgy, mint cseh és lengyel földön – bőven volt még hely a számukra, különösen a Felvidék és Erdély lakatlan tájain, és mindenütt szívesen látott hospesek, azaz vendégek voltak. Elsőként franciák és vallonok érkeztek, egyes rajaik már a 11. század derekán megjelentek. Itt szláv eredetű szóval olasz volt a nevük, ami ekkoriban bármilyen latin nyelvű népet jelenthetett. Elszórt telepeik nyomát ma is őrzik Olasz (i) és Tállya (irtásfalu) helyneveink... Kivált azonban a nagyobb helyeket kedvelték, és utcáik, illetve negyedeik hamarosan megtalálhatóak voltak a legtöbb püspöki székhelyen. A két legfontosabb településük a király oltalma alatt, Esztergomban és Székesfehérvárott létesült... 1200 előtt széles körű kiváltságokban részesültek. Ezek voltak Magyarországon a nyugatias típusú városfejlődés első csirái”. „Sokkal jelentősebb volt a német bevándorlás. Magyarországon az első nagy germán nyelvű csoportot, amely még Flandriából jött, II. Géza telepített le Dél-Erdélyben 1150 körül, de hamarosan Rajna-vidéki és más németek érkeztek utánuk, és nemsokára a lengyel határon, a Szepességben is megjelentek”.<sup>13</sup>

Új helyzet alakult ki a 13. század közepén, amikor Ázsiából hatalmas mongol-tatár sereg tört be Magyarországba, és minden ellenállást letörve pusztította az ország nagy részét, lakosainak többségét megölte vagy rabságba hurcolta. Bár ez alig egy évig tartott, Magyarország fejlődése megtört, és kétségessé vált a fennmaradása. Amikor a külföldre menekült IV. Béla király visszatért, belátta, hogy a helyreállításhoz külföldi segítség kell. Újabb telepeseket hívott be a lakatlanná vált területekre, s így sikerült életképessé tenni az ország gazdaságát. Volt azonban ezeknek az éveknek egy különös mozzanata, ami jelentős mértékben meghatározta, hogyan alakul az ország helyzete a továbbiakban. Még a mongol-tatár támadás előtt nagy számban jöttek Magyarországra menekülő kunok, királyukkal együtt. (Számukat családtagjaikkal együtt 40 000-re becsülték.) Noha Béla király remélte, hogy a kun fegyveresek segítenek megvédeni bennünket, őket az ország lakosai ellenszenvvel fogadták. A feltűnően másféle szokásokkal élő és más nyelven beszélő idegenek életmódja és viselkedése kiváltotta elutasításukat. Csakhamar elterjedt a rémhír, hogy ők a tatárok előre küldött kémei. A felháborodás erőszakba csapott át, a magyarok megölték a kunok királyát, akik azután fegyvert ragadva, pusztítva hagyták el az országot.

Amikor a mongol-tatár had kivonult az országból, és megkezdődött az élet helyreállítása, Béla király mégis visszahívta a kunokat, és „hűségük biztosítása végett 1245-ben fiát, a későbbi V. Istvánt egy kun kán lányával, Erzsébettel összeházasította”. Rásonyi István írja, „A kunok a meggyérült lakosságú országban aránylag igen nagy katonai erőt jelentettek. Ez a körülmény elbizakodottá tette őket, annál is inkább, mert V. István, majd IV. László bennük keresett támaszt a hatalmaskodó főnemesség ellen. Területileg az ország egyharmada volt a kezükön, éppen a középső részek. A kereszténységet még névleg is csak alig vették fel addigi samanizmusuk helyett, pedig ez lett volna befogadásuk fő feltétele. A kereszténységre, azaz akkor a katolikus hitre térítés és különösen az egyházi adóztatás annyi ellenkezést váltott ki a kunokból, hogy később a reformáció mozgalmának már a kezdetén csaknem teljes egészükben kálvinistákká váltak. Az életforma szempontjából ott folytatták, ahol a magyarok 250 évvel azelőtt elhagyták”.<sup>14</sup> A kunok beilleszkedése és elmagyarosodása tehát nem volt ellentmondásmentes, a törvények betartását is csak nehezen fogadták el. A magyarságba olvadásuk azonban a 14. században mégis bekövetkezett, ahogy az őket

<sup>13</sup> Engel, 175. o.

<sup>14</sup> Rásonyi, 122-123. o.

követő, iráni nyelvet beszélő jászoknál is történt, ők hozzájuk közel, a Tiszán túl kaptak letelepedési lehetőséget.

Az Árpád-ház kihalása után Magyarországnak külföldről érkező királyai lettek, akik többnyire távoli rokon kapcsolat alapján igényelték a trónt. Velük tovább folytatódott az idegenek betelepülése. Ez a folyamat a török hódoltság éveiben tovább bővült, a megszállás alatt levő területekre főleg szerbek és bosnyákok kerültek. A másfél évszázados oszmán-török uralom idején az elfoglalt területek elnéptelenedtek, a falvak nagy része megsemmisült. Amikor a 17. század végén az ország felszabadult, független mégsem lett. A 16. század óta a nyugat-magyarországi területen uralkodó ausztriai Habsburg-dinasztia uralma alá került most már az ország egésze. Minthogy Magyarország gazdasági helyzete leromlott, szükségessé vált ismét a külföldiek betelepítése. Ezt a folyamatot ismerteti Szabó Dezső az interneten közzé tett tanulmányában.<sup>15</sup> Ő közli azokat az adatokat, amelyek érzékeltetik az ország népességének átalakulását. A 15. század végén (tehát a török hódoltságot megelőzően) az ország lakossága 4-4,5 millió lehetett, s ebből magyar valószínűleg 3 200 000. A török megszállás megszűnte után a 17-18. század fordulóján a lakosság száma már csak 3-3,5 millió volt, tehát 1 millióval kevesebb, mint két évszázaddal korábban. Ebből 1 750 000 volt a magyar, nagyjából a lakosság fele. Az 1787-es népszámlálás adatai már 8 millióban mutatta ki a lakosság számát, ebből azonban csak 3 122 000 volt magyar. (A török hódoltság alatti harcok következményeként tehát kevesebb, mint az összlakosság 40%-a.)

A külföldiek betelepülése részben spontán módon, részben szervezeten valósult meg. A spontán betelepülés többnyire a szomszédos országokból történt. A lakatlan vagy csökkent népességgel élő területek kedvező körülményeket adtak számukra. A szervezett betelepítést egyrészt a nagyobb földbirtokok urai kezdeményezték, részben a hatalom szervei. Ez utóbbi három szakaszban történt: az első a 18. század első felében, a második Mária Terézia rendeletére 1763-1773 között, a harmadik II. József rendeletére 1782 és 1787 között. Nagyrészt németek érkeztek, de – főleg a nagybirtokosok hívására – délszlávok és románok is. Minthogy a betelepülők jó munkaerőt jelentettek a hiányzó pótlására, befogadásuk nem okozott problémát. Egy részük idővel elmagyarosodott, ott azonban, ahol a betelepülők nagyobb tömbben éltek együtt, megtartották nyelvüket és szokásaikat és az ország nemzetiségei lettek. A vegyes összetételű lakosság magyarrá vált lakosai között sokan családnévükben őrizték meg származásukat. Nem véletlen, hogy igen sok a Horváth, Németh, Tóth nevű ember közöttünk, de nem kevés az Oláh, az Orosz, a Rác, a Török vezetéknevű, még olyan családoknál is, amelyeknek tagjai ma már csak magyarul tudnak.

A 20. század elején végzett népszámlálás a lakoságnak alig feléről mutatta ki a magyarsághoz tartozását. Az 1910-es népszámlálás adatai szerint Magyarország lakóinak 54,5%-a volt magyar, 45,5%-a nemzetiségi. (Ebből 16% román, 10,7% szlovák, 10,4% német, 2,5% szerb, 2,3% rutén, 1,1% horvát, 2,2% egyéb) Az első világháborút lezáró trianoni békeszerződés azután leválasztotta az országnak azokat a területeit, amelyeken a nemzetiségekhez tartozók voltak többségben. A szerződést ismertető cikkében egy francia népszerű hetilap kijelentette, ez az esemény véget vetett „10 millió magyar mintegy 20 millió nemzetiségi feletti uralmának”, mert „felszabadított ötmillió szlovákot, hárommillió jugoszlávot, két és fél millió román és másokat”.<sup>16</sup> Az itt közölt számok tévedése már azon is lemérhető, hogy Magyarországnak sohasem volt 30 millió lakosa, és a nemzetiségek itt felsorolt adatai meg sem közelítik az említett 20 milliót. Ez persze nem érdekelte azokat, akik a magyarság „gyarmatosító politikájának” bírálataira vállalkoztak, s a tényeket figyelmen kívül hagyták.

<sup>15</sup> Szabó.

<sup>16</sup> Romsics 147. o.

A világháború után a megcsonkított területű ország összetételéről az 1920-as népszámlálás már változott arányokat mutatott ki, de még így is csak 89,6% volt a magyar. A nemzeti homogenitás tehát ekkor sem lett teljes. Ez érvényesnek mondható a 2011-es népszámlálás adataira is, bár ekkor már 93,5% vallotta magát magyarnak. (A cigányok nagyobb része is ide sorolta magát, és csak egy részük, talán harmada nemzetiséginek.)

A történelem alakulását erősen befolyásolta a 19.-20. században fokozódó nemzeti érzés. Lényegében a polgárosuló, modern társadalmak eszmei támasza volt, ellentétben a világpolgárságot hirdető nemzetköziséggel. Magyarország és a szomszédságában élő országok ebben látták a nemzeti nagyság kifejezését. A meggyőzés eszköze a nemzetközpontú történelmi tudat terjesztése lett a fiatalok iskolai oktatásában és a felnőttek számára szervezett nemzeti ünnepeken. Ez utóbbiakon olyan események jelentőségének tudatosítása volt a cél, amely alkalmasnak látszott a hősi múlt emlékének tartósítására. Magyarországon ilyen ünneppé vált március 15-e az 1848-as szabadságharcot elindító események felidézésével. Jellemző, hogy ebben az esetben mindig a pozitív élményekre korlátozódott az ünneplés, a kedvezőtlenebb események elhallgatásával. Ha ez nem történt volna meg, az alkalmat adhatott volna a történelem tárgyilagos, önkritikus értelmezésére. Ez azonban az ünnepségeket szervezők számára nem volt kívánatos hatás, hiszen az ünnep mindig a fennálló hatalom erősítését is célozta, amikor a nemzet egységét hirdette.

1848. június 15-én, a márciusi tüntetés után három hónappal Petőfi Sándor országgyűlési követként jelöltette magát Szabadszálláson és körzetében. A „kis-kunok”-hoz intézett nyilatkozatában ezt írta: *„Én szerszámnak ajánlom magamat a ti kezetekbe, semmi másnak. Magyarország az utóbbi időben sokat tett, de még korántsem eleget arra, hogy boldog és szabad legyen... Ha engem megválasztotok követnek, én azt dicsőségemnek fogom tartani, ti pedig, úgy hiszem, nem vallotok velem sem kárt, sem szégyent... Azt a jutalmat kívánom, hogy olyan helyre állítsatok, ahol értetek tovább is fáradozhassak, s ahol tán többet használhatok nektek, mint eddig használtam”*. Ajánlkozása mellett azonban elkövetett Petőfi egy „súlyos hibát”: ahelyett, hogy hízelgő szavakkal dicsérte volna a helyieket, a következőket mondta: *„Azt koránt se várjátok, hogy én titeket magasztaljalak, mert akkor szemtelenül hazudnám. Becsületesemre mondom, hogy ti nem vagytok remek emberek, vagy eddig legalább nem voltatok. Március 15.-ig az egész Magyarország nagyon szolgálalkú, kutyaalázatosságú ország volt, és ti ebben a virtusban közelebb álltatok az elsőkhöz, mint az utósókhoz. Gondoljatok csak vissza arra a Szluha kapitányra, hogy süvegeltétek, hogy csúsztatok-másztatok előtte. Ah, ha eszembe jut, még most is szégyenlem magamat a ti nevetekben”*.<sup>17</sup>

Mi történt ezek után? Petőfi így számolt be róla: a fülöpszállási, kunszentmiklósi és szabadszállási urak elterjesztették róla, hogy *„lázító hazaáruló, orosz kém”*, s *„ha tüstént el nem takarodik, ők nem felelnek az életéért”*. Támogatói pedig elmondták: *„A választás előtti napokban minket városunk tanácsa azzal ijesztett, hogy ők ott hagyják hivatalukat, ha Petőfire szavazunk”*. Ők arról is beszámoltak, hogy azt terjesztik, Petőfi szerint csak akkor lesz itt béke, ha *„az ország vissza száll azokra, kiké volt, a tótokra”*. Ebből látszik, hogy *„mily veszélyes lenne egy ily alacsony jellemű egyént több jeles hazafiak mellőzésével személyünk országos képviselőjéül küldeni követnek”*.<sup>18</sup> Ellenfele egész éjjel, borral és pálinkával itatta az embereket, s amikor Petőfi másnap tiltakozni ment a városházára, ott részeg emberek kiáltották: *„Ez a hazaáruló, ez az akasztófára való muszka spion, aki el*

<sup>17</sup> Petőfi, 427-430. o.

<sup>18</sup> Uo. 435-436. o.

*akarja adni az országot. Szaggasd szét, üsd agyon*”.<sup>19</sup> A sértő szavakat hallván Petőfi azzal zárta az eseményekről szóló nyilatkozatát: „*Én azért nem a népet kárhoztatom, hanem ámitóit, félrevezetőit... a nép én előttem szent, annyival inkább szent, mert gyöngé, mint az asszony, s mint a gyermek*”.<sup>20</sup>

A hosszan idézett szövegről egyesek talán úgy vélik, nincs szükség egyetlen, szerencsétlen esetet felidézni a történelemből. Csakhogy évtizedekkel később Mikszáth és Móricz hasonló esetekről írt a hazai választásokat kísérő vesztegetéseket említve. Megdöbbenő, hogy az érvek korokon át ismétlődtek: kiderült, úgy lehet lejáratni valakit, ha elterjesztik, hogy idegen érdekeket szolgál, hazaáruló. Még akkor is elhitethető ez a rágalom, ha olyan embert vádolnak vele, aki szabadságával játszva ki merte mondani, „talpra magyar”. Úgy látszik tehát, az 1848-ban történtek mélyebben gyökereznek az emberek gondolkodásában; ezért érdemes inkább elgondolkozni róluk, és számot vetni megszüntetésük lehetőségeiről.

A történelemre vonatkozó gondolkodás másik felszínessége az 1848-1849-es szabadságharc befejezéséhez kapcsolódik. A fegyverletétel után Aradon kivégzett tábornokokról a nemzeti emlékezet azt tartja, hogy valamennyien magyar hősök voltak, akik a túlerő elleni harcban áldozták az életüket. Valójában közülük csak öt volt magyar, három német, kettő örmény, egy osztrák, egy horvát és egy szerb származású. Volt közöttük olyan is, aki nagyon keveset vagy semmit sem tudott beszélni magyarul. (gr. Leiningen Westerburg Károly és Aulich Lajos) Ez mégsem akadályozta őket, hogy önként csatlakozzanak a Habsburg-birodalom elleni szabadságharchoz. Jogos tehát a kegyeleti emlékezés rájuk, noha tény, hogy ennek ellenére sem voltak magyarok.

A nyelv és a történelmi gondolkodás mellett a nemzeti kultúra része az a hagyomány is, amely egyrészt az életmódhoz kapcsolódó szokásokban (például az ünnepek megtartásának módjában), másrészt a népzeneben, népköltészetben, népdalokban, népi táncban jelenik meg. Tény, hogy az életmóddal összefüggésben vannak olyan szokások, amelyek sajátosan kapcsolódnak egy nép kultúrájához. Ilyenek találhatóak az étkezésben, egyes italok kedvelésében, emberek találkozásakor a köszönésben, a környezet gondozásában, az építkezésben, az ünnepek megülésében. Igaz viszont, hogy ma már a szokások közt egyre több külföldről átvett található az erősödő nemzetközi érintkezés hatására. (Turisztika, tömegkommunikáció.)

A divatossá váló idegen kulturális elemek miatt a népművészet ismerete is háttérbe szorult, noha ez lényege lenne a nemzeti műveltségnek. Az irántuk érdeklődők számára a népművészet megszólaltatása nem szórakoztató színpadi produkció, még csak nem is muzeális értékű kuriózum, hanem olyan érzéseket kiváltó élmény, amelynek hatására sejtethetővé válik az egykori életforma, amely megszülte ezeket. Ennek átélésével elevenedhet meg a múlt, és kerülhet szerves egységbe a jelenhez kötődő gondolkodással. Hozzá tartozik azonban ehhez annak tudatosul vétele is, hogy ez a folklorisztikus kultúra érintkezik a szomszédos népek kultúrájával, és az élettapasztalatokból fakadó rokon életérzések miatt kölcsönhatásba is kerül velük. Egyik példája ennek a Déva várát építő Kőműves Kelemen tragikus balladája, amely megtalálható a román folklórban is Manolo mester nevével. Bartók Béla népdalgyűjtése sem korlátozódott a magyar népdalok gyűjtésére. Amikor a szomszédos népek (románok, szerbek, szlovákok) dalait összehasonlította velük, felismerte, hogy bizonyos elemek azokban is megtalálhatók. Számára tehát meggyőződéssé vált, hogy a kulturális érintkezés nem elválasztja, hanem összeköti ezeket a népeket.

<sup>19</sup> Uo. 438. o.

<sup>20</sup> Uo. 443. o.

A külföldi hatások erősödése ellenére azonban van valami, ami megmarad a magyar nemzeti kultúrában változatlanul: az időpontok meghatározásában az év, hónap és nap sorrendjében, valamint a személyek megnevezésében a vezetéknevet követő utónév sorrendjében. A többi európai nép ezt fordított sorrendben használja. Elgondolkoztató, hogy összefügg-e a gondolkodásunkkal abban a tekintetben, hogy mindig a nagyobb egységet vesszük előre, és csak utána annak a részeit? Más népek pedig fordítva gondolkodnak: a részekből kiindulva nézik meg, hogy azok melyik egységhez tartoznak? (Átvihető ez a nemzettudatra is?)

Karácsony Sándor, a Debreceni Egyetem legendás hírű tanára a 20. sz. közepén a magyar észjárás sajátos vonásait az alábbiakban foglalta össze. A mondatok képzésében a mellérendelés gyakorisága, ami az emberi kapcsolatokban az egyenjogúság érzését fejezi ki. Ebből következik a függetlenség igénye, ami magában foglalja a másik fél függetlenségének elismerését is. A beszéd jellemzője a kifejezésmód konkrétsága, vele együtt a szemléletesre, képszerűségekre törekvés, ami a valósághoz kötődő gondolkodással az emberek közti megértés feltétele.

Karácsony szerint kulturális egységünk jelképe a nyelv struktúrája, amely régi, ezer éves. A szókincs állandóan változik, nemcsak tartalmában, de hangrendi illeszkedésében is. Megállapítható, hogy „*túl sok benne a természetellenes elem. Mégsem az idegen szavak elterjedése okozza a problémát, hanem a velük együtt átvett idegenszerű szintagmák, szó szerkezetek. A szellemi élet nyelve „fordítás-nyelv”, az idegen szövegek szolgálai átvétele. Idegenné vált a hivatalos nyelv is. Ennek hatására beszédünk „napról napra távolodik a köznyelvtől és a régi nyelvtől”.* Aminek látható jele, hogy már Jókai és Arany János nyelvét is sokan idegennak érzik. A nyelvi hanyatlás jele, hogy a köznyelv egyre felületesebb, csak a közvetlen fogyasztásra irányul. Az iskolákban a verbalizmus uralkodik, a meg nem értett szövegek gépies ismétlése. A felnőttek beszédét a sajtóban használt szövegek rontják. Parlamenti szónoklataink színvonalcsökkenését már a század elején is észrevette és bírálta Mikszáth. Azóta a színvonal tovább romlott, elsősorban a frázisok miatt. A sok üres szólam ragályként terjed a közbeszédben, elárulva a gondolkozást uraló szellemi restséget. Ezért tapasztalhatjuk, hogy kevés a párbeszéd, a társas érintkezésben mindenki mondja a magáét, nem kíváncsi arra, hogy más mit gondol.

Mégsem csak az idegen nyelvi hatás okozza a bajt. Karácsony Sándor hangsúlyozta, kevesen tanulnak idegen nyelvet, és még kevesebben tudnak jól idegen nyelven beszélni. Ezért a mi európaiságunk sem tud gyökeret verni, amit átveszünk másoktól, az többnyire felületes, nem épül be a gondolkodásunkba. Nem tud tehát szintézis alakulni ki a magyarság és az európai kultúra között. Kevés az ellenkező példa. Karácsony szerint „*a magunk Ázsiából hozott, de mindenkinek kitárulkozó lelkisége jellemzéséül nagyon szeretném aláhúzni és úgy hangsúlyozni, hogy nem ismerek jobb magyar embert, mint Petrovics szerb kocsmárosnak és Hruz Mária tót cselédlánynak a fiát, Petőfi Sándort. Ezt a lelkiséget tartom és hirdetem én magyarnak, nem okvetlenül Ond vezér unokáitét. Ez a mi ázsiai lelkünk, amely befogadta Európát, s egy egészen sajátos, sehol másutt nem kapható, mindenki számára érdekes és a többi európai emberek számára is nélkülözhetetlen és értékes kultúrát, európai kultúrát hozott létre*”.<sup>21</sup>

Az itt idézett szavak fogalmazzák meg számunkra a végső következtetést: nem az nemzeti kultúránk értéke, ha elzárkózik mindentől, ami más népektől való; az értéket az adja meg inkább, hogy benne egységgé ötvöződik a belső fejlődésből és a külső érintkezésből

<sup>21</sup> Karácsony , 296. o.

származó érték. Ebben igazolódik, amit a nálunk is népszerű cseh író, Bohumil Hrabal mondott egy nyilatkozatában: „*Ott, ahol különböző nyelvi kultúrák érintkeznek egymással, ott mindig virágzik a kultúra*”<sup>22</sup>.

Miért igaz ez? Mert a különböző értékek egymásra hatásából új minőség születhet, ahogy ezt a kreativitásról szóló elmélet is igazolja.

### **Irodalom**

- Béla király jegyzője: A magyarok cselekedetei. In: A magyarok elődeiről és a honfoglalásról. Gondolat Kiadó. 1958. 101. o.
- Bibó István: Különbség. Európai Protestáns Magyar Szabadegyetem. Bethlen Gábor Könyvkiadó. 1990. 226-227. o.
- Bíborban született Konstantin: A birodalom kormányzása. In: A magyarok elődeiről és a honfoglalásról. Gondolat Kiadó. 1955. 82. o.
- Canetti, E.: Tömeg és hatalom. Európa Könyvkiadó. 1991. 172. o.
- Engel Pál: Beilleszkedés Európába. A kezdetektől 1440-ig. Háttér Lap- és Könyvkiadó. 1990. 175. o.
- Hrabal, B.: Zsebcelek. Interjúregény. Kalligram Kiadó. Pozsony. 1992. 13. o.
- Karácsony Sándor: Ocsúdó magyarság, Széphalom Könyvműhely. 2002. 296. o.
- Kodály Zoltán: Szóval – kultúr? Csillag. 1955. 8. sz.
- Magyarrá lett keleti népek. Szerk.: Szombathy V. – László Gy. Panoráma Kiadó. 1988. 96. o.
- Mítoszok, legendák, tévhit a 20. századi magyar történelemről. Szerk.: Romsics Ignác. Osiris Kiadó. 2005. 147. o.
- Petőfi Sándor: Összes prózai művei és levelezése. Szépirodalmi Könyvkiadó. 1960. 427-430. o.
- Rásonyi István: Hidak a Dunán. Magvető Könyvkiadó. 1991. 122-123. o.
- Sumner, W. G.: Népszokások. Gondolat Kiadó. 1978. 38. o.
- Szabó Dezső: Magyarország újratelepítése a török kiűzése után. A harmadik „honalapítás”. 1686-1800. [http://www.sulinet.hu/oroksegtar/data/magyarorszag\\_i\\_nemzetisegek/nemetek/kecsked\\_telepules\\_tortenete/pages/007\\_magyarorszag\\_ujratelepítése.htm](http://www.sulinet.hu/oroksegtar/data/magyarorszag_i_nemzetisegek/nemetek/kecsked_telepules_tortenete/pages/007_magyarorszag_ujratelepítése.htm)
- Szűcs Jenő: A magyar nemzeti tudat kialakulása. Balassi Kiadó. JATE-Osiris. 1997. 62. o.
- Wessel Krull „Egy korszerűtlen történész. Johan Huizinga élete és művei. Széphalom Könyvműhely. 2003. 142-143. o.

---

<sup>22</sup> Hrabal, 13. o.

## Civil szakmai szervezetek szerepvállalása a közszolgálati humán tőke innovációjában

As a civil organization, our mission is human exploration, preservation, integration and development of professional values, delivery of international and domestic "good practices", HR professionals, corporate / institutional leaders and interested ones. It is also a development of a professional workshop that will be able to efficiently support the HR system, HR managers and staff, develop a knowledge base and network of experts in the future. In addition to the international outlook, our article first looks at the legal frameworks and types of Hungarian civil professional organizations. Since then, our contribution has been focusing on the presentation of innovative professional work by the National Association of Human Professionals for 25 years. Keywords: civil professional organizations, public service, HR, innovation

### Civil szervezetek külföldön

Az elmúlt években jelentős érdeklődés kezdett megnyilvánulni a kormányok, a menedzsment szakemberek, a tudósok, a közösségek és a nem kormányzati szervezeteknek (NGO) részéről, az önkéntes és a non-profit szektorban betöltött szerepük és lehetőségük iránt, hogy önkéntesen pozitívan járuljanak hozzá az egészséges közösségek megteremtéséhez. A harmadik szektor fontos szerepet játszik számos közösség jólétének megteremtésében minden földrajzi szinten egyaránt, legyen az „helyi”, „országos” vagy "globális" (Bartram et al., 2017). Az önkéntesekkel és a nem-kormányzati szervezetekkel foglalkozó nemzetközi kutatások arról számolnak be, hogy egyre több bizonyíték támasztja alá, hogy a humán erőforrás menedzsment (HRM) különbséget tehet a teljesítményeredményekben, ugyanakkor azt is kiemelik ezen kutatások, hogy a HRM hatékony felhasználása nem megfelelő (Ridder et al., 2012).

### Fogalma és típusai

A civil társadalom (civil society) fogalma magában foglalja a szervezetek széles körét. Tágabb értelemben azokat a nem piaci és nem állami szervezeteket értjük alatta, amelyekben az emberek közös célokat és eszméket követnek. Olyan személyek társulása, akiket nem nyereségszerzés céljából szerveztek össze, hanem kizárólag oktatási vagy jótékonyági célokra ideértve a közösségi jólét előmozdítását is, amelynek nettó bevétele kizárólag jótékonyági, oktatási, szabadidős vagy szociális jóléti célokat szolgál. A fejlesztési területen elsősorban olyan nem kormányzati szervezeteket (non-governmental organisations =NGO-k) értenek alatta, amelyeknek küldetése kifejezetten és egyedülállóan a fejlődés elősegítése. Ugyanakkor a civil társadalomhoz tartoznak a gazdálkodók szövetségei, szakmai szövetségei, közösségi alapú szervezetek, környezetvédelmi csoportok, független kutatóintézetek, egyetemek, hitalapú szervezetek, szakszervezetek és a non-profit média. Ez a széles körű meghatározás tág körben elfogadott a fejlesztési szakemberek világában.

A civil társadalmi szervezetek (CSO) négy különböző szinten működnek a nemzetközi gyakorlatban:

- 1.) Első szint: alulról építkező / közösségi alapú szervezetek. Ezek informális csoportosulások vagy az azonnali helyi kontextusban dolgozó ad-hoc szervezetek.

- 2.) Második szint: olyan szervezetek, amelyek törvényesen regisztráltak a megfelelő statisztikákkal, a lakosság javára vagy a szolgáltatásnyújtás során, néha együttműködve az alulról építkező szervezetekkel (például nem kormányzati szervezetekkel, egyesületekkel).
- 3.) Harmadik szint: földrajzi vagy tematikus hálózatok, úgy, mint a nemzeti érdekképviseletek és szövetségek, amelyek a tagok közös érdekvédelmét szolgálják.
- 4.) Negyedik szint: ez a civil társadalmi szervezetek hálózatának legmagasabb szintjét jelentik, amelyek platformokból vagy közös párbeszéd fórumokból állnak össze a harmadik szintű ernyőszervezetek és hálózatok számára.

A szakma megkülönböztet, un. északi és déli eredetű civil szervezeteket, ahol az északi CSO-k a fejlett országokból és a déli CSO a fejlődő országokból származnak. A civil szervezetek földrajzi eredete meghatározhatja és megkülönböztetheti a rendelkezésre álló erőforrások típusát és szintjét, valamint a fókuszpontokat és a működési módot. A nemzetközi civil szervezetek nem tartoznak az előbb említett északi és déli csoportokba, mivel globális hálózatként / partnerségként működnek, míg néhányan erős identitással, működési és pénzügyi struktúrával rendelkeznek. Az előző megfogalmazásból is kitűnik, hogy a civil szervezeteknek igen sokféle formája létezik. A gazdasági globalizációhoz hasonlóan a transznacionális civil társadalmi szervezeteket gyakran egy újabb előretörő jelenségnek tekintik (Davis, 2013).

A globalizált civil szféra ma a világ nyolcadik legnagyobb gazdasága - évente több, mint 1 trillió dollárt jelent évente a nemzetgazdaság számára. A szektor közel 19 millió fizetett munkavállalót foglalkoztat, nem is beszélve a számtalan önkéntesről. Jellemzően a civil szervezetek évente mintegy 15 milliárd dollárt költenek a fejlesztésre, hasonlóan a Világbankhoz, amely igencsak meghatározónak számít.

A második világháború óta - és különösen az 1970-es évektől - a nem kormányzati szervezetek száma egyre nőtt, elsősorban nemzeti és helyi szinten. Nemzetközi szinten számos nem kormányzati szervezetet hoztak létre olyan kérdések kezelésére, mint az emberi jogok, a nők jogai és a környezetvédelem. Ugyanakkor a nemzetközi nem kormányzati szervezetek fontos szerepet játszottak a világ más ügyeinek a megoldásában is az ENSZ-ben és annak szakosított ügynökségeiben és más fórumokon.

Számos tényező járult hozzá a civil szervezetek növekedéséhez: a transznacionális kérdések egyre növekvő jelentősége; az ENSZ által támogatott globális konferenciák növekedése, amelyek gyakran párhuzamos nem kormányzati fórumokat is magukban foglalnak; a kommunikációs forradalom, amely az egyéneket és a csoportokat faxon, interneten és e-mailen keresztül kapcsolta össze; és a demokrácia elterjedése, amely támogatta a civil társadalmat, és lehetővé tette az egyének számára, hogy szabadabban alakítsák és működtessék a szervezeteket. A 21. század elején mintegy 6000 elismert nemzetközi nem kormányzati szervezet működik a világon (Karns).

Nem mindenhol fogadják tárt karokkal a nemzetközi NGO-k tevékenységét. Néhány kormány reagált a nem kormányzati szervezetek növekvő erejére és befolyására azzal, hogy azzal vádolta őket, hogy alapvetően nem demokratikusak, csak azokkal szemben, akik finanszírozást nyújtanak. Más kormányok megpróbálták megakadályozni bizonyos nem kormányzati szervezetek részvételét a nemzetközi döntéshozatali fórumokon. E nehézségek ellenére a nem kormányzati szervezetek továbbra is fontos szerepet játszanak a globális normák és szabályok kidolgozásában a transznacionális kérdések széles körében (Karns).

### **Példák külföldi szakmai szövetségekre**

A következőkben a teljesség igénye nélkül bemutatunk néhány nemzetközileg ismert szakmai szövetséget (professional association).

### *SHRM Társaság*

Az 1948-ban alakult Humán Erőforrás Menedzsment Társaság (Society for Human Resource Management, SHRM) egy olyan független non-profit professzionális szervezet. Az SHRM előmozdítja a humán erőforrás szakma professzionalizmusának szerepének a növelését, és tagjai számára biztosítja az oktatást, a tanúsítást és a hálózatépítést, miközben az amerikai Kongresszusban a munkaügyi irányítással kapcsolatos kérdésekben lobbizik. A HRM területén a legismertebb szakmai szövetség a világon. A szervezet székhelye Virginiai, Alexandriában van. Napjaink 285.000 tagja van a világ különböző részeiről. Az éves költségvetése 2015-ben 115 millió dollár volt. Közel 600 szakmai tagozata van. Az évente megrendezett különböző konferenciái jelentős befolyással bírnak a HR szakma fejlődésére.

Az SHRM évente országos konferenciát szervez az Egyesült Államok valamelyik városában, általában júniusban. Az előadók szakterületük legjobb szakértői és mindenki számára értékes információkat szolgáltatnak. Ezen kívül a konferencia lehetővé teszi a HR-szakemberek számára, hogy egymással kapcsolatokat teremtsenek, lehetőséget biztosítva ezáltal a szakmai karrierjük növelésére, valamint segítsenek másoknak, hogy növeljék a sajátjukat (Heatfiled, 2018).

Az SHRM mindig arra törekedett, hogy a HR-szakemberek keressenek és szerezzenek megfelelő szakmai tanúsítványokat. Ez a tanúsítás több mint hároméves kutatás csúcspontja, és az SHRM kompetencia modellen alapul, amelyet több mint 35 000 HR-szakember validált világszerte. Ezek a HR-szakemberek azonosították a HR-pályafutás növekedéséhez és sikeréhez szükséges készségeket.

### *Amerikai Vezetéstudományi Akadémia*

Több mint nyolcvan éve történt, hogy Charles L. Jamison (University Michigan) és William N. Mitchal (University Chicago) egyetemi professzorok meghívták a Chicagói Egyetem Klubjába a különböző amerikai egyetemek menedzsment tanárait. A találkozó célja az volt, hogy létrehozzanak egy olyan akadémiai szervezetet, amely a vezetéstudomány alapjainak fejlesztését szolgálja. Végül 1936. december 28-án került sor a jelzett összejövetelre. A résztvevők megállapodtak abban, hogy létrehozzák a Menedzsment/Vezetéstudományi Akadémiát (Academy of Management) – továbbiakban Akadémia. Egyúttal elfogadták, hogy a jövőben minden évben megtartják az Akadémia éves konferenciáját, amelyen tudományos szintű publikációkat fognak bemutatni és megvitatni.

Az alapítók felismerték, hogy az Akadémia legfontosabb küldetése, hogy hozzájáruljon a tudományosan megalapozott menedzsment elméletek terjesztéséhez. Az akadémia alapító okiratát végül 1941. december 30-án fogadták el.

A II. világháború alatt nem tartottak konferenciákat. A háború utáni első konferenciára 1947. december 27-én került sor Chicagóban. A következő években az Akadémiának sikerült összefogni az USA legtöbb menedzsment oktatóját.

Napjainkra, a 10 egyetem által alapított szervezet kinőtte az USA-t. A világ 120 országából összesen 19.000 tagja van, amiből 30 százaléknál magasabb a külföldiek aránya. (History..., 2017).

Az Akadémiának 25 szakmai szekciója van:

1. Egészségügyi menedzsment (Health Care Management)
2. Emberi erőforrás menedzsment (Human Resource)s
3. Hit és vallás menedzsment (Management Spirituality and Religion)
4. Karrier menedzsment (Careers)
5. Konfliktus menedzsment (Conflict Management)
6. Köz-és Non-profit menedzsment (Public and Nonprofit)
7. Kritikai menedzsment tanulmányok) Critical Management Studies

8. Kutatási módszerek (Research Methods)
9. Menedzseri és szervezeti megismerés (Managerial and Organizational Cognition)
10. Menedzsment tanácsadás (Management Consulting)
11. Menedzsmentképzés és-fejlesztés (Management Education & Development)
12. Műszaki és innovációs menedzsment (Technology and Innovation Management)
13. Nemzetközi menedzsment (International Management)
14. Sokszínűség a szervezetekben (Gender & Diversity in Organizations)
15. Stratégiaorientált tevékenységek és gyakorlatok (Strategizing Activities and Practices)
16. Szervezet-és vezetélméletek (Organization and Management Theory)
17. Szervezetfejlesztés és változásmenedzsment (Organization Development and Change)
18. Szervezeti és természeti környezet (Organizations and The Natural Environment)
19. Szervezeti kommunikáció és információs rendszerek) Organizational Communication and Information Systems
20. Szervezeti magatartás (Organizational Behavior)
21. Szociális menedzsment (Social Issues in Management)
22. Termelésmenedzsment (Operations Management)
23. Üzleti stratégia (Business Policy and Strategy)
24. Vállalkozás menedzsment (Entrepreneurship)
25. Vezetéstudomány története (Management History)

Az Akadémia víziója és küldetése a következő:

- „Vízió: Elősegítjük és támogatjuk egy jobb világ megteremtését a szervezés-vezetés (Menedzsment) oktatásán és tudományosságán keresztül. (We inspire and enable a better world through our scholarship and teaching about management and organizations.)”
- „Küldetés: Küldetésünk egy élő és támogató közösség kialakítása és működtetése a menedzsment tudomány képviselői számára, az ötletek összekapcsolásának és feltárásának jelentősen bővülő lehetőségének biztosítása céljából. (To build a vibrant and supportive community of scholars by markedly expanding opportunities to connect and explore ideas.)”

Az Emberi erőforrás szekciónak közel 3.300 tagja van. Az Akadémiának az öt USA-beli (Kelet, Közép-Nyugat, Dél-Nyugat, Nyugat és Dél) mellett két külföldi (Ázsia és Dél-Amerika) tagozata van.

Az Akadémia öt igen magas impact faktorú szakfolyóirata a következők: (1) Academy of Management Annals, (2) Academy of Management Learning and Education (AMLE), (3) Academy of Management Journal (AMJ), (4) Academy of Management Review (AMR) és (5) Academy of Management Perspectives (AMP) – korábbi the Academy of Management Executive (AME).

A szervezet székhelye hosszú ideig - rotációs alapon – különböző amerikai egyetemeken volt. 1994-2006 között a new yorki székhelyű a Pace Egyetem (Pace University) adott helyet az Akadémia központi adminisztrációjának. Az elmúlt évben megszűnt ez a helyzet. A New Yorktól 50 kilométerre található Briarcliff Manor kisvárosba helyezték át ennek a nagy presztízsű szervezetnek a székhelyét.

### **HR fontossága a civil szervezetekben**

A humán erőforrások kérdése többféle módon is szerepet játszik a civilszervezetek életében. Az egyik kérdés az, hogy mit tesznek ezek a szervezetek az általuk ellátott vagy felügyelt terület emberi erőforrásainak fejlesztéséért. Másik nézőpont, hogy ezek a szervezetek milyen módon fejlesztik a saját emberi erőforrásaikat (Ismailova, 2013).

Nem lehet eléggé hangsúlyozni a humán erőforrás (HR) jelentőségét egy nem kormányzati szervezetben (NGO) a fenntartható növekedés biztosításának eszközeként, mivel ez az alapvető erőforrás, amelyre az emberek, stratégiák, folyamatok és műveletek alapulnak. A hatékony HR-menedzsmentnek a szervezet fokozatos javítására vonatkozó prioritások listáján kell szerepelnie. Az NGO-nak törekednie kell a képzett és lelkes alkalmazottak vonzására, fejlesztésére és megtartására, mivel ezek kulcsfontosságúak az ilyen szervezetek üzlet sikeréhez. A HR egy nem kormányzati szervezetben különbözik a HR-től bármely más szektorban, de a nem kormányzati szervezetek iparágában a HR-szakemberek problémái meglehetősen egyediek (The importance., 2017).

A nem kormányzati szervezetek környezetében jelenleg két fő probléma van:

- 1.) Az első az a magas munkanélküliségi ráta, amely kivételesen nagy számú alulképzett álláskeresőt eredményez a gyermekgondozási környezetbe, ennek oka egy olyan iparágban is tulajdonítható, amely nem rendelkezik versenyelőnnyel a fizetések-összehasonlítása terén. Ez ebben szakmában képzett, képzett gyermekgondozási dolgozók hiányához vezet; és
- 2.) A második magasan képzett és képzett emberek megtartása és motiválása. A tanulás és a fejlesztés központi szerepet játszik a munkavállalók teljesítményében és fejlődésében. A szervezet számára előnyös lehet, hogy a munkavállalóknak egyenlő és teljes hozzáférést biztosítsanak a tanulási és fejlesztési lehetőségekhez, amelyek összhangban vannak a karrierfejlesztéssel, valamint az üzleti teljesítmény és növekedési célok eléréséhez szükséges készségekkel és kompetenciákkal.

A nem kormányzati szervezetek vezetőinek fontos kihangsúlyozni, hogy az elmúlt 18 év során gyorsan javult a jó képzettségű emberekkel való ellátásuk. Olyanokról van szó, akik felkészültek arra, hogy a szervezetük érdekében áldozatokat hozzanak javadalmazás tekintetében. A mai képzett fiatalok munkalehetőségei széleskörűek. Ez a fejlesztési szervezeteknél adódó karriert kevésbé tette vonzóvá a 1970-es és 1980-as években. Azok a napok már elmúltak, amikor a civil szervezeteket a társadalmi aktivisták vezetik. A nem kormányzati szervezeteknek nagy igényük van a szakképzett munkavállalók iránt, hogy segítsék a szervezetük működését a különféle helyzetben (The importance., 2017).

## **Civil szakmai szervezetek együttműködése állami szereplőkkel hazánkban**

### *Jogi keretek és általános jellemzők*

A 2011. évi CLXXV. Tv. 2.§ (6.) során meghatározásra került a civil szervezet fogalma, amit korábban csupán a gyakorlati szükségyszerűség miatt emlegettünk a nonprofit szervezet fogalmán belül. Civil szervezetnek tekintjük a civil társaságot, a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület (a párt kivételével) és az alapítványt.<sup>1</sup>

Hazánkban mindenképpen jellemző a civil szervezetekre, hogy nem kormányzati szervezetek, azaz nem függenek közvetlenül a kormányzattól, sem jogilag, sem intézményesen nem tagolódnak be az állami szektorba. Saját akaratból jöttek létre, és a működési elveiket is ez határozza meg. Ennek megfelelően olyan önszerveződések, melyeket nem profitorientált célok vezérelnek, illetve a profitot az eredendően megfogalmazott célok elérése érdekében realizálnak. Szervezeti struktúrájukra jellemző, hogy intézményesült jogi személyek, amelyeknek szervezeti és működési szabályok van, ezáltal folyamatosan működnek. Működési szabályaikat maguk alkotják és önszabályzó módon a közös döntések végrehajtását is maguk ellenőrzik felügyelő bizottság formájában. A hazai civil szakmai szervezetek jellemzően

<sup>1</sup> <https://www.nonprofit.hu/tudastar/civil-szervezet> (2018. 06. 23.)

közvetlenül vagy közvetve a közjót szolgálják (közhasznú szervezetek), önkéntesek, öntevékenyek, és jótékonyak.

### *Jellegetes típusok és az együttműködés lehetősége.*

Az árnyalt képalkotáshoz a típusokat illetően, a 2018. október 30-án megrendezett *Országos Tanácsadói Konferencia* programjának és résztvevőinek megismerése nyújthat segítséget. A rendezvényen, közös szekcióban működött együtt a Humán Szakemberek Országos Szövetsége, az Országos Humánmenedzsment Egyesülettel. A magyarországi tanácsadó szövetségek, egyesületek és az ITM Iparstratégiaért és Gazdaságyszabályozásért felelős Helyettes Államtitkársága között szoros együttműködés alakult ki abból a célból, hogy a magyar KKV-k aktív részesei legyenek az iparfejlesztéshez kapcsolódó vállalkozásfejlesztési programnak. A fejlesztési program alapja az "Iryni terv", melynek négy alappillére a:

- járműipari függőség csökkentése;
- az innováció vezérelt ipar erősítése;
- a KKV-k megerősítése, hatékonyságjavítása;
- exportorientált ágazati értékláncokba kapcsolódás.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara XX. (Tanácsadás) osztálya (TANOSZT) e folyamatot támogatva rendezte meg az október végi konferenciát. A TANOSZT célja a KKV-k innovációjának segítése a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás tanácsadói támogatásának bemutatásával. A TANOSZT elnökségének meggyőződése, hogy a Konferencia programjának kialakítására a legalkalmasabbak a tanácsadói szövetségek, egyesületek. Öt termékben arra volt lehetőség, hogy minden egyes jelentkező/résztvevő szövetség önállóan állítson össze egy-egy 3,5 órás szakmai programot, melyet öt párhuzamos szekcióban délelőtt és délután bonyolították le. A felkért szövetségek névsorban:

- FŐVOSZ (a projektmenedzsment szövetségek képviselőjében)
- Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)
- Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT)
- Magyarországi Coach- szervezetek Szövetsége (MCSZ)
- Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)
- Pályázati Tanácsadók Országos Szövetsége (PÁTOSZ)
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT)
- Tréning Kerekasztal Egyesület (TK) - Kovács Csaba
- Változás- és Válságmenedzsment Országos Egyesülete (VOE)
- Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ)

A folyamat szemléltetése érdekében idézek abból a „*Nyilatkozatból*” mellyel létrejött az *Iparfejlesztésért Tanácsadói Platform* ez év januárjában, a hazai tanácsadó szövetségek kapcsolódása érdekében az Iryni tervhez.

Idézet az Iryni tervből:

- Hazánkban a kkv-k számaránya a vállalkozásokon belül magasabb az Európai Unió átlagánál, különösen jelentős a mikro vállalkozások súlya mind darabszám, mind a foglalkoztatásban betöltött szerepük alapján. Ugyanakkor a GDP-hez történő hozzájárulásban a hazai kkv szektor több mint 4 százalékkal elmarad az uniós átlagtól, nálunk relatíve alacsony a növekedésre, exportra képes kis- és közepes vállalkozások súlya.
- A vállalkozások számára kedvező üzleti környezetet a szabályozási terhek további csökkentésével, a vállalkozások működésével kapcsolatos infrastruktúra fejlesztésével, valamint a vállalkozói készségek megszerzésének könnyítésével kívánjuk elérni.

- Az alacsony vállalkozói hajlandóság, a mindennapi üzleti gyakorlatokhoz szükséges alapismeretek hiánya alapvető gátja a termelékeny és versenyképes kkv szektor kialakulásának, ezért a Kormány egyik fókuszpontja e területre irányul.

1. táblázat: *HSZOSZ-OHE közös szekciójának programja az Országos Tanácsadói Konferencián*

Szekció megnevezése	Emberi erőforrásaik szerepe a versenyképesség biztosítása céljából	
Szekció rendezői	Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)	
Szekció célja	Napjainkban nem számít újdonságnak az, hogy a különböző vállalatok erőteljesen kihangsúlyozzák az emberi erőforrásaik kitüntetett szerepét a versenyképességük biztosítása céljából. Ezért is az a célunk, hogy emberi erőforrások oldaláról mutatnánk be a tanácsadók közreműködését a gyorsan változó környezeti feltételek között, a KKV-k innovációjának segítségével.	
Idő	Szekció tematika	
10:15-10:20	Köszöntő: Szűts Ildikó, OHE elnöke	
10:20-10:40	Innováció és a KKV szektor: Krizsán Erika, ERKY Co. (Bécs)	
10:40-11:00	Fluktuáció kezelése szolgáltató szektorban (Lukács András, HR-és szervezetfejlesztési szakértő)	
11:00-11:20	Három igazgató, egy cég (Rónay Miklós, szervezetfejlesztési tanácsadó)	
11:20-11:40		Apáról fiúra- generációváltás tanácsadói támogatással az Ivanits Kft.-nél
11:40-12:00		Testvérek munkamegosztása- az Elter Kft. alkalmazott gyakorlatának bemutatása
12:00-12:15	Szünet	
12:15-13:15	Csoportmunka WorldCafe módszerrel	
13:15-13:25	Csoportmunka közös megbeszélése	
13:25-13:30	Zárás: Poór József, HSZOSZ elnöke, egyetemi tanár, CMC	

Az Irinyi terv célja, hogy megteremtse a magyar gazdaság hosszú távú növekedésének hajtóerejét.

Az minden bizonnyal megállapítható, hogy a hazai tanácsadói szövetségekben dolgozó tanácsadók és szakértők több évtized alatt felhalmozott, jelentős tudással és tapasztalattal rendelkeznek. A látható tudás értékteremtő erejének felhasználásával alkotó módon hozzá tudnak járulni az Irinyi terv teljesüléséhez és azon keresztül a magyar gazdaság, a hazai kis- és középvállalatok fejlődéséhez, stabilizálódásához, és perspektivikus növekedéséhez.

A magyar tanácsadó szervezetek elnökei elkötelezettek abban, hogy az általuk képviselt szervezetek részt vegyenek a hazai KKV-k fejlesztésében, versenyképességének növelésében, ennek érdekében létrehozzák az Iparfejlesztésért Tanácsadói Platformot, továbbiakban: IpTan Platform.

A magyar tanácsadó szervezetek elnökei ezen dokumentummal nyilvánítják ki azon meggyőződésüket és elhatározásukat, hogy kapcsolódni kívánnak az Irinyi tervhez, az NGM-mel és szakmai szervezetekkel együttműködve kívánnak hozzá járulni a hazai KKV-k vállalati kultúrájának fejlődéséhez.

A tanácsadó szövetségek elnökei egyúttal azt is vállalják, hogy szakmai területükön, szövetségük tagjai, tagszervezetei között egyetértő és együttműködő támogatókat keresnek, toboroznak a nyilatkozatban foglaltak minél magasabb szakmai színvonalú támogatása és megvalósítása érdekében.

Az aláírók 2018 januárjában:

- Fővállalkozók Magyarországi Szövetsége,

- Magyarországi Coach Szervezetek Szövetsége,
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága,
- Változás- és válságmenedzserek Országos Szövetsége,
- Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége.

Az aláírók kezdeményezően nyitottak arra, hogy más tanácsadó szövetségek is csatlakozzanak a nyilatkozathoz. Jó lehetőséget adva a szakmai értékek mentén történő közös cselekvés megteremtésére és általa, a közös célok elérésére. A jövőben ez lehet és csakis ez, a társadalmi integritás megteremtésének konszenzusos formája.

## **A Humán Szakemberek Országos Szövetsége.**

### *Történet – fejlődési lépések*

Egyesületünk történetét, néhány éve elhunyt kollégánk, Csernyánszky Miklós okl. humán szervező - aki több éven át volt a HSZOSZ Etikai Bizottság Elnöke - dolgozta fel a leghitelesebben. Nevezett, civil szakmai szervezetunktől a több éven át kifejtett magas színvonalú szakmai tevékenységéért, „Szakmai életmű díjat” kapott. A történésekről egyesületünk főtítkáráként, részletesen írtam a Hadtudomány 2018. júliusi számában a HSZOSZ 25 évét illetően, az alábbi címmel: *Hegedüs Henrik. „A humántőke innovációjának érdekében és a közjó szolgálatában, 25 éves a Humán Szakemberek Országos Szövetsége”*. [http://mhtt.eu/hadtudomany/2018//2018\\_2/ht2018\\_2\\_149-155.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2018//2018_2/ht2018_2_149-155.pdf)

A fenti cikkből kivonatos formában idézve villantom fel a továbbiakban Egyesületünk történetének főbb állomásait:

1989. december 5-7-én, Budapesten, a Kongresszusi Központban volt az első Országos Humánpolitikai Konferencia. Ekkor fogalmazódott meg, hogy „*meg kell újulnia a humán erőforrással való gazdálkodásnak*”! Miért is? A rendszerváltozás időszakában útkeresés jellemezte magát a személyügyi- munkaügyi tevékenységet. Kérdésként merült fel, hogyan kell- és lehet integrálni a humán tevékenységet, hol kell keresnünk a korszerű emberi erőforrás gazdálkodás elméleti alapjait, hogyan illeszkedjen a HR a munkaszervezet működési rendjébe? Mit is jelent az a stratégiai szerepkör, mellyel a szervezeti kultúra formálásának meghatározó tényezőjévé válhat a jövőben a humán tevékenység? Mit jelent a HR mindennapos tevékenységében az integratív szerepkör, a hozzáadott értékalapú - és minőségközpontú tevékenység? Ezek az akkor még megválaszolatlan kérdések adtak lendületet Egyesületünk szakmai működésének, hogy a humán szakma további fejlődésének fő irányait megjelöljük, a működés tudományos alapjait kimunkáljuk az erőforrás alapú, eredmény, illetve teljesítmény orientált humán tevékenységet új alapokra helyezzük. Ebben a több évig tartó folyamatban építhettünk a magyarországi személy- és munkaügyi igazgatás, a jogelvűség, az adatkezelés és nyilvántartás máig meglévő és működő elemeire.

Új szemléletmód, új utak, új módszerek, továbbfejlesztett humán szakmai képzés, folyamatosan módosuló humán szervezeti keretek kellek tehát a megújuláshoz, hiszen a humán tőke gazdasági felértékelődése megkezdődött, a „tudás alapú társadalom” megteremtésének gondolata felvetődött. Ennek egyik eredménye lett 1993-ban a Humán Menedzser Kamara megalakulása Dunaújvárosban. 1993. október 18-án a Fejér Megyei Bíróság bejegyezte a szervezetet. A megalakult Kamara megkezdte a tagság toborzását, amely ekkor még a „*Janus Pannonius Tudomány Egyetem*”- re járó hallgatókból, néhány gazdasági szervezet, intézmény humán szakembereiből verbuválódott össze. Mi volt a vonzó az új szervezetben? Ez a célokban fogalmazódott meg, vagyis: „*az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos gyakorlati tevékenység megismertetése, képzés, fejlesztés elősegítése, érdeképvéselő és érvényesítő tevékenység végzése, magas szintű szakmai tevékenység a gazdasági értékteremtés fejlődése érdekében, tagjainak kedvezményes szolgáltatások nyújtása*”.

Az érdeklődés és a jó szervezés eredményeként hamarosan több száz tagja lett a Kamarának. Számos gazdasági szervezet, intézmény humán munkatársai (személy-és munkaügyi ügyintézők, gazdálkodók, humánszervezők) léptek be és megkezdődhetett az érdemi munka. 1995-ben a kamarákat érintő szervezeti változások miatt új nevet: „*Humán Szakemberek Országos Szövetsége*”, (továbbiakban HSZOSZ) nevet vettük fel. A rendezvényeken sokan vettek részt, hiszen a legfontosabb „tőkéről” az emberi erőforrás jelenéről, jövőjéről tartottak előadásokat a szakma elismert hazai és külföldi szakemberei. Új szemlélet kezdett kialakulni, új módszereket ismerhettek meg a résztvevők. Saját szakfolyóirat jelent meg a - *Humánpolitikai Szemle* - címmel, színvonalas tartalommal, havi rendszerességgel. Ebben, a megújulási folyamatban példamutató szerepe volt a Janus Pannonius Tudomány Egyetem Felnőttoktatási és Felnőttképzési Igazgatóságának és a Mont Humán Menedzser Iroda Kft-nek. Évente 2-3 alkalommal 1-2 napos konferenciákon ismerte meg a tagság a legújabb eredményeket. A teljesség igénye nélkül, néhány téma ezek közül:

- A minőségfejlesztés humánpolitikai kihívásai,
- Értékek és mértékek a HR-tevékenységben,
- A munkahelyi konfliktusok megelőzése, kezelése,
- Az emberi erőforrás és a humántőke szerepe a harmadik évezred küszöbén,
- Új kihívások előtt a közszolgálat,
- A személyzeti kontrolling kialakítása,
- Karriertervezés,
- Érdekegyeztetés a menedzsment és a munkavállalók között,
- Interaktív tréningek.

A felsorolás mutatja a témák és az érdeklődés sokféleségét és újabb igények létrejöttét. Ahogy nőtt a taglétszám, úgy jelentkezett az igény arra, hogy a szervezet is igazodjon a fejlődéshez. Így jöttek létre a klubok, először Budapesten, majd Ajkán, Szegeden, Győrben, Miskolcon, Tatabányán, Debrecenben, Jászberényben, Veszprémben. Ma ezek közül csak 4 működik (Budapesten, Debrecenben, Szegeden és Veszprémben), viszont a szakmai rendezvényekhez kötődően egyre bővül az érdeklődők - főleg fiatalok - száma. A taglétszám a korábbihoz képest csökkent, viszont örvendetes, hogy sok fiatal szakember érdeklődik rendezvényeink iránt, többen előadást is vállalnak. 10 éven át jól szolgálta a szövetség információ áramlását a „Humán-szakMai-Hírek” című újság, ami a belső életről, szakmai tevékenységről adott hiteles tájékoztatást.

#### *A HSZOSZ jelene és jövőképe*

Egyesületünk célja napjainkban: szakmai értékek feltárása, megőrzése, integrálása, fejlesztése, a nemzetközi és hazai „jó gyakorlatok” HR-szakemberekhez, vállalati/intézményi vezetőkhez illetve az érdeklődőkhöz történő eljuttatása. Egyben olyan szakmai műhely kialakítása, amely a jövőben is alkalmas lesz a HR-intézményrendszerének, a HR-vezetőknek és munkatársaknak hatékony támogatására, tudástárának, szakértői hálózatának kialakítására. A HR szolgáltató, segítő, támogató tevékenysége által, humanizálhatjuk az emberi kapcsolatokat, az érték közvetítés által fejleszthetjük a munkaszervezetek szervezeti kultúráját.

Ennek érdekében a HSZOSZ:

- továbbra is működteti a szakmai klubhálózatát, törekedve ennek további bővítésére,
- évente 1-2 konferenciát, szimpóziumot szervez,
- évente 1-2 HR-alapkutatást valósít meg, amelynek eredményeit megosztja a szakmai közönséggel konferenciáin, tudományos publikációkban és a honlapján.

A HSZOSZ tagsága 2017 májusában új elnökséget választott. A megújulás útjait keressük és tártuk fel, amely az igen intenzív társadalmi változásokra való reagálást is jelenti a

szervezet életében. Mindezt figyelembe véve fogadtuk el ez év májusában az új „Etikai Kódexet” és Küldetés Nyilatkozatunkat. A korábbi működésből származó értékek megtartása mellett irányadónak tekintjük az Egyesület további működését illetően:

- a függetlenséget,
- a szakmai hitelességet, eredményességet,
- a minőség iránti elkötelezettséget, a teljesítményelvűséget, eredmény centrikusságot
- széleskörű együttműködést a gazdasági szektorokkal és a közigazgatással,
- a HR több generációs működési (együttműködési) modelljének megteremtését, fenntartását.

Stratégiai céljainkat a következőkben foglaltuk össze, lásd a 2/2017 számú Határozatot, melyet az elnökség 2017. június 8-i. ülésén „*Fontosabb célok és tevékenységi körök 2017 és 2020 között*” címmel fogadott el:

- Programok – konferenciák folytatása.
- HR Innováció támogatása.
- Kutatásokban való aktív részvétel.
- HR-klubok működtetése.
- CSR (társadalmi felelősségvállalás) tevékenység kibontakoztatása.
- Kommunikáció fejlesztése, az új honlap naprakész működtetése.
- A szervezettség, a taglétszám növelése.
- Működés javítása, pénzügyi gazdálkodás hatékonyabbá tétele.

Elnökségünk – tagjaink és az elnökséggel szorosan együttműködő „*Konzultatív Testület*” hathatós támogatásával – összetételében, elkötelezettségében, tenni akarásában képes e feladatok eredményes végrehajtására. A nemrég létrehozott „*HSZOSZ Konzultatív Testületének*” feladatai az alábbiak:

- A Testület tagjainak tanácsadói, mentori tevékenysége szervesen kapcsolódik az Egyesület egészének alapvető feladataihoz, támogatja a szakmai munka fő irányainak meghatározását, a prioritások megfogalmazását, valamint a folyamatok elméleti alapjainak kimunkálását. Ezzel, a Testület tagjai segítik a küldetésünk megvalósulását, a szervezet hatékony, szakmai, hivatásetikai alapon történő működését.
- A Testület az emberi erőforrással kapcsolatos kutatásokat, fejlesztéseket és képzéseket kezdeményezhet és támogatásával segítheti azok megvalósulását.
- A Testület tagjai közreműködhetnek az elnökségi üléseken feldolgozandó napirendek tematikus előkészítésben és az ezekhez kapcsolható jó HR-megoldások, módszerek kidolgozásában.
- A Testület tagjai aktív kapcsolatot tartanak tagságunkkal, részt vesznek a HSZOSZ klubok programjain, igény esetén mentorálják a klubok vezetőit.
- A Testület állásfoglalásokat alakít ki az emberi erőforrással összefüggő szakmai kérdésekben (kommentek, reflexiók, önreflexiók), ajánlásokat dolgoz ki a gazdasági, közigazgatási, közszolgálati és a non-profit területeken jelentkező humán feladatok megoldására – az elmélet és a gyakorlat egysége alapján. Továbbá közreműködik a HSZOSZ nevében a Kormányzat felé benyújtandó Javaslatok kimunkálásában.
- A Testület tagjai közreműködnek együttműködések kialakításában és működtetésében a hazai, és a nemzetközi szakmai életben tevékenykedő – hasonló jellegű – szervezetekkel a szakma identitása és általános fejlődése (fejlesztése) érdekében.
- A Testület szakmailag támogatja a bachelor- és mesterképzésben, továbbá a PhD képzésben folyó emberi erőforrásképzést, az illetékes szervezetekkel való együttműködés keretei között.

A jövőt illetően, küldetésünk, kollégáimmal, szorosan együttműködve pontosított változatából az alábbiakat szeretném kiemelni: Szakma- és hivatás etikai alapon működő, civil szervezetünk 2017-ben elfogadott és a bíróság által bejegyzett „Alapszabályának” bevezető részében olvashatjuk küldetésünkkel kapcsolatosan: „*az emberi erőforrás szakterületen működő, a Szövetség alapszabályát elfogadó szakemberek és szervezetek összefogása, képvisellete a legfőbb feladatunk. A Szövetség a humán menedzsmenttel foglalkozó - korszerű elméleti és gyakorlati ismerettel és tapasztalattal rendelkező - szakembereknek közössége, és mint ilyen elősegíti az érték-előállító kompetenciák fejlesztését*”. Mindezt egy folyamatosan változó környezetben kell tennünk, melynek kritikus pontja a generációk közötti együttműködés. A tapasztalati tudás szervezeten belüli megőrzése, átadása, a tudás megosztása megköveteli tőlünk egy magasabb szintű, az elnökséggel szorosan együttműködő munkacsoportok tematikus létrehozatalát.

Egyesületünk küldetésének tekinti a magyarországi HR-szakma folyamatos fejlesztését. Ennek érdekében támogat minden olyan tevékenységet, amely hatékonyabbá és humánusabbá teheti az emberi erőforrás alkalmazását, hangsúlyozva szakmai hitvallásunkat, mely szerint a HR-segítő, támogató, szolgáltató tevékenységét kell a jövőben is erősítenünk. Célunk továbbá, hogy az emberi kapcsolatok humanizálásával a munka világában vállaljunk meghatározó szerepet a szervezeti kultúra fejlesztésében, szeretnénk, ha ez irányú munkánk hozzá adott értéként jelenne meg az adott munkaszervezet működésében. Meghatározó szerepünk kell, hogy legyen a továbbiakban is a HR-tudományos kutatások, illetve a tudományos eredmények létrehozásában és annak széles körben való terjesztésében. Ezzel lehetőséget kell teremtenünk a jó szakmai gyakorlatok kimunkálására, a humán erőforrás menedzsment tevékenységek minőségének, hatékonyságának és eredményességének javítására. A HSZOSZ innovatív módon képes a humán erőforrás menedzselés fejlesztésével, a tudás és tapasztalatok megosztásával közvetetten is hozzájárulni a gazdaság eredményességéhez. Szakma etikai értékrendünk fő pillérei: a szakértelem, az elkötelezettség az *egész életen át tartó tanulás* és a tudás alapú társadalom építése iránt, a szociális érzékenység, és a magas szintű hivatás tudat.

Egyesületünk a felkészült szakemberek közös munkavégzése révén, az önkéntesség alapján valósítja meg a kitűzött célokat. Fontosnak tartjuk a hazai és külföldi partner szervezetekkel való együttműködést, a nemzetközi HR-kutatásokban való részvételt. Civil szervezetként a kötelező módon előírt transzparencia, a tudományos párbeszéd a szakmai műhelyek között, párbeszéd a szakértők és az egyes generációk, a társadalom alrendszerei között, a jövő építésének záloga. A HSZOSZ integráns része a magyar tudományos szférának. Az egyes foglalkoztatási csoportokhoz sok szállal kapcsolódva jeleníti meg a hétköznapokon a humán tudományok interdiszciplinaritását. Bátran fel kell, tehát vállalnunk a jövőben is a társadalmi kohéziót, az integritást elősegítő tudományos, problémák megfogalmazását, napirendre tűzését, napirenden tartását, keresve azok gyakorlati megvalósíthatóságának lehetőségeit.

### *Együttműködés más szakmai szervezettel*

A *Magyar Hadtudományi Társaság* (továbbiakban MHTT) kiemelt partnerünk a tudomány világában. A tudományszervezést illetően, a nemzetközi és hazai tudományos kutatás, továbbá más tudományos tevékenység (pl. publikáció, közös elnökségi ülés, workshopok) keretében megvalósított együttműködéssel, segítséget nyújtanak egymásnak a tevékenységi köreikkel kapcsolatos tudományos kérdések tisztázásához, az ahhoz kapcsolódó társadalmi tevékenység összefogásához, a tevékenységi körükbe tartozó jogszabályok elméleti megalapozásához, a kidolgozásukat biztosító tapasztalatok feltárásához, az itt nyert eredmények szakmai gyakorlatban történő hasznosításához.

A több éves kapcsolatunk továbbfejlesztése és céljának elérése érdekében, a 2018. 02.27-én megújítottuk „Együttműködési Szerződésünk”-et. Az ebben foglaltak szerint, kölcsönösen tájékoztatást nyújtunk saját tudományos tevékenységükről pályázati lehetőségeikről, a nyilvánosan meghirdetett pályázati felhívásokra lehetőségeink függvényében együttműködésben pályázunk, és ennek kapcsán törekedni fogunk közös kutatási programok kialakítására, azok megvalósítására, publikálására. Kiemelt figyelmet fordítunk a jövőben is mindkét szervezet érdeklődési körébe tartozó témakörök esetében folytatandó tudományos kutatómunkára, mint például a biztonság (pl. a humán biztonság) határterületeinek kutatására, különös figyelemmel a gyakorlatban is alkalmazható eredményekre.

Aktuálisan eljuttatjuk egymáshoz tudományos munkaterveinket, azok összeállításához esetenként kikérjük egymás véleményét. Az azonos kutatási területüket érintő szakmai-tudományos rendezvényekről (szimpóziumokról, szakmai napokról, konferenciákról) tájékoztatjuk a másik felet, azokra meghívjuk egymást. Törekedni fogunk, továbbra is, közös fórumok, a HSZOSZ klubok, és az MHTT Humán erőforrás-fejlesztési Szakosztály rendezvényeinek (Tudós Kávézó klubfoglalkozásai, kerekasztal beszélgetések, videó konferenciák) közös megszervezésére.

A kutatási témákban tudományos kutatómunkát végző személyeket kölcsönösen meghívjuk az adott témakörhöz tartozó, a másik fél érdeklődési köréhez kapcsolódó rendezvényekre, illetve számukra publikálási lehetőséget biztosítunk (a lehetőségekhez képest). Céljaink között szerepel, hogy elősegítsük a biztonság határterületeit érintő tudományos pályamunkák, főiskolai és egyetemi szakdolgozatok, tudományos diákköri munkák és doktori értekezések elkészítését, véleményezését, azok kiadványban történő megjelentetését és gyakorlati hasznosítását.

### *Szerepvállalás a hazai közszolgálati humán tőke reformjában*

Kiemelten fontosnak tartjuk, hogy már 2013-ban együttműködési megállapodást írtunk alá a Nemzeti Közszolgálati Egyetemmel, mely megállapodás értelmében 2013. október 31.-én került megrendezésre „*A személyügyi tevékenység kihívásai a közszolgálatban*” címmel az első olyan HSZOSZ szakmai konferencia, amely a „közjő” érdekében a közszolgálati HR innovációjával foglalkozott. A konferencia apropója az volt, hogy ebben az időszakban számos változás (pl. Magyar program beindítása, a különféle területeken elindított életpályamodellekkel kapcsolatos munkálatok, a jogszabályi környezet átalakulása stb.) jelentősen hatással bírt a közszolgálati HR-munkára, annak orientációjára és megvalósítási módjának lehetőségeire. A HSZOSZ vállalta, hogy szakmai támogatója lesz a konferenciának, és ezzel a közszolgálati személyügyi tevékenység megújulásának lehetőségeit és jövőbeli kibontakozását szolgálta. A konferencia keretén belül a szakmai grémium áttekintette a hazai közszolgálat megújítását támogató személyügyi tevékenység aktuális helyzetét és a tovább-fejlesztés lehetőségeit, valamint küldetésének tartotta a „közszolgálati jó gyakorlatok” HR-szakemberekhez, és az érdeklődőkhöz történő közvetítését, az információk széles szakmai körben történő terjesztését. Ezzel a HSZOSZ nagyban hozzájárult a kormányzati törekvésekhez, és az Egyetem célkitűzéseire igazodóan a közszolgálati HR-tevékenység minőségi fejlesztéséhez.<sup>2</sup>

A közszolgálati humán tőke reformjában való aktív szakmai részvétel a 2016. november 29-én megrendezésre került „*Változó közszolgálat, változó életpályák*” című tudományos konferencia keretében folytatódott, ahol a Budapest Főváros Kormányhivatalának (BFKH)

<sup>2</sup> Szabó Szilvia – Petró Csilla: Szakmai beszámoló a „A személyügyi tevékenység kihívásai a közszolgálatban” című tudományos konferenciáról [http://mhtt.eu/hadtudomany/2014/1\\_2/2014\\_1\\_2\\_12.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2014/1_2/2014_1_2_12.pdf) (letöltés ideje: 2018. 06. 23.)

kiemelten HR-témájú rendezvényének támogatója volt. Az Elnökség több tagja tartott előadást a közszolgálati életpálya menedzsment és a vezetés kihívásairól és a humán erőforrás gazdálkodás és humánfejlesztés lehetőségeiről a közszolgálat gyakorlatában.

2017. szeptember 29-én „*A globalizáció és a változás hatása az emberi erőforrás menedzsment funkciókra*” tudományos Konferenciát és szakmai fórumot rendeztünk a Debreceni Egyetemen. Szervezők: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Humán Szakemberek Országos Szövetsége, Debreceni HR Klub. A konferencia és fórum célja volt: A szervezetek, köztük a közszolgálat számára mindig is kihívást jelentő feladat volt a változó környezeti kihívásokra való rugalmas és gyors reagálás. A technológia fejlődése, az innovatív eljárások és a globalizációs folyamatok a humán erőforrás gazdálkodás szemléletére, funkcióira is hatást gyakoroltak. Megítélésünk szerint éppen a globalizáció hatására, a humán tőke egyre nagyobb szerepet játszik a vállalatok piaci értékének meghatározásában, a folyamatos képzés-fejlesztés, a lifelong learning szemlélet lassan beépül a szervezetek mindennapjaiba. A hagyományos funkciók mellett olyan új tevékenységterületek jelentek meg vagy értékelődtek fel, mint a tudás-, a megtartás-, a generáció-, a kompetencia-, illetve a sokszínűség-menedzsment, de fókuszba került a HR/employer branding, az egészségmegőrzés és a HR-controlling is, sőt nemzetközi szinten már munkaélmény-menedzsmenttel is találkozhatunk. A konferencia és fórum célja volt egyrészt a plenáris előadás keretében olyan jó gyakorlatok, regionális munkaerőpiaci helyzetkép megismerése, ami a cégek gyakorlatában, mindennapjaiban kihívást jelent.

Másrészt célunk volt, hogy a szekciókban elhangzó előadások által lehetőséget biztosítsunk a tapasztalatszerésre, kutatási eredmények, szervezeti sajátosságok megismerésére, illetve együttműködésre a HRM területén, *vállalati, közszolgálati, tanácsadói vagy felsőoktatás közegében* dolgozó szakemberek számára egyaránt. Jelenlegi cikkünk társszerzőjeként a következő címmel publikáltam, a *Hadtudomány* című tudományos folyóiratban: Hegedűs Henrik „*A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában (tudás–kompetencia–teljesítmény- siker)*” Ebben, többek között az alábbiakat írtam, a témával összefüggésben: „*Az emberi munkavégzés mindig az emberi képességek terméké (szolgáltatásá stb.) történő átalakítását fejezte ki. A globalizáció által diktált verseny ezt egyre inkább felerősíti. A globalizálódott gazdaság meghatározó tényezőjévé vált az élőmunka, mint tudástőke*”.<sup>3</sup> A konferencia fő szervezője, Dajnoki Krisztina és szerzőtársa tudományos publikációjának címe volt: „*Új szelek fújnak*” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira” A szerző páros tanulmányából az alábbiakat emeljük ki: „*A humán erőforrás-gazdálkodás az elmúlt több mint egy évszázad alatt jelentős változáson ment keresztül, amit a változó környezetre adott válaszok generáltak. Gondoljunk csak a klasszikus vezetési iskola képviselőire (Taylor, Fayol, Weber), és megállapíthatjuk, hogy már az 1900 -as évek elején olyan hagyományos HR-funkciók azonosíthatók be, mint a teljesítményértékelés (időnorma), a kiválasztás, a motiváció, a fejlesztés, vagy a megtartás, a lojalitás jelentősége*”.<sup>4</sup>

2018. június 27-28.-án a „*Munkaköralapú humán erőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja*” címmel került megrendezésre a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen az a kétnapos nemzetközi konferencia, ahol a hazai és határon túli közszolgálati jó gyakorlatok kerültek bemutatásra. A HSZOSZ abban a megtiszteltetésben részesült, hogy mint támogató társszervezet kapott meghívást a programra, és egy önálló szekcióban dolgozhatott együtt a megjelent szakértőkkel.

<sup>3</sup> Hegedűs Henrik: A tudás, mint versenyelőny a köz-és a versenyszférában (tudás–kompetencia–teljesítmény-siker) DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.94

<sup>4</sup> Dajnoki Krisztina–Héder Mária: „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84

Összefoglalva, megítélésünk szerint érdemes hozzánk tartozni. A jövőben várjuk a köz- és a versenyszférából, minél több kollégánk és leendő kollégánk, cégek és intézmények csatlakozását a tanulmányban bemutatott értékek mentén a civil szakmai szervezetünkhöz, a Humán Szakemberek Országos Szövetségéhez.

### **Források**

- Bartram, T.- Cavanagh, J. - Hoye, R. (2017): The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 28. (14): pp. 1901-1911.
- Civil society organisation. [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/Civil\\_society\\_organisation](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/Civil_society_organisation) (Letöltve: 2018. június 15.)
- Civil szervezetek Magyarországon <https://www.nonprofit.hu/tudastar/civil-szervezet> (2018. 06. 23.)
- Davis, T. (2013): NGOs: A Long and Turbulent History. *The Global Journal*, Január 24.
- Dajnoki Krisztina–Héder Mária: „Új szelek fújnak”–a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84
- Global Partnership for Education <https://www.globalpartnership.org/about-us/civil-society-organizations> (2018. június 15.)
- Hall-Jones, P. The Rise and Rise of NGOs. *Public Services International*. <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31937.html> (2018. június 13.)
- Heatfiled, M. (2018): Society for Human Resource Management (SHRM). <https://www.thebalance-careers.com/society-for-human-resource-management-shrm-1918261>. (2018. június 17.)
- Hegedüs Henrik: A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában (tudás–kompetencia–teljesítmény–siker) DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.94
- Hegedüs Henrik: A humántőke innovációjának érdekében és a közjó szolgálatában, 25 éves a Humán Szakemberek Országos Szövetsége. [http://mhtt.eu/hadtudomany/2018//2018\\_2/ht2018\\_2\\_149-155.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2018//2018_2/ht2018_2_149-155.pdf)
- History of AoM (2017): <http://aom.org/About-AOM/History.aspx> (2017. augusztus 30.)
- HSZOSZ alapszabálya (2017): HSZOSZ, Budapest.
- Human Capital Management in NGOs (2011): <https://afiftabsh.com/2011/07/17/human-capital-management-in-ngos/> (2018. június 13.)
- Ismayilova, N.S. (2013): The role of civil society organization in human capital development: Case of Azerbadjan.(Thesis) KDI School of Public Policy and Management, Hangul.
- Karns, P.M. NGO (Nongovernmental organization). <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization> (2018. június 14.)
- Mondal, H.A. (2000): Social Capital Formation: The Role of NGO Rural Development Programs in Bangladesh, 33., (3/4), Social Capital as a Policy Resource, pp. 459-475.
- Ridder, H., Piening, P., & Baluch, A. M. (2012). The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 605–635.
- Szabó Sz. – Petró Cs. (2014): Szakmai beszámoló a „A személyügyi tevékenység kihívásai a közszolgálatban” című tudományos konferenciáról [http://mhtt.eu/hadtudomany/2014/1\\_2/2014\\_1\\_2\\_12.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2014/1_2/2014_1_2_12.pdf) (2018. 06. 23.)
- The Importance of HR Management in an NGO Environment (2017): <http://www.ngopulse.org/article/importance-hr-management-ngo-environment> (2018. június 13.)
- Váradí M. (2003): A civil szervezetek a társadalmi folyamatokban és a szemléletformálásban. 9.

## Interpretation and opportunities of coaching in the public service

The importance of coaching is increasingly recognized in the life of organizations, but it is still not typically accepted and applied in the practice of public sector. The first part of the study takes the basics of coaching and presents its features and benefits. In the second part, the author presents the possibilities of appearing in the organizational and management culture of public administration. Key words: coaching, organizational culture, leadership attitudes, public service

### Introduction

Coaching has become a major asset in the life of profit-oriented organizations in recent decades. Unfortunately, the popularity and acceptance of the method in the practice of public service is currently minimal, as the necessary knowledge and financial capital were earlier not available and the level of development of the organizational culture, the leadership identity, was not mature enough to establish and use time and money-intensive system as a resource. Coaching is inherently a tool used to develop top leaders and managers, but it can also be effective in enhancing the efficiency of professionals, key people and teams, furthermore it can be used as an organizational and management tool as well. (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:183-199) The article looks at the basics of coaching, describes its process and toolbox, and focuses on coaching-driven organizational culture and leadership attitudes.

### The interpretation of coaching (coaching basics)

Coaching is basically a personalized method, in which the coach does not actually advise, but supports the client in development relying on his or her own resources. It is a kind of developmental, educational and training activity, where the client is assisted by a specialist in reaching a specific goal. Coaching is not a „guidance”, or „development consultancy” as many mistakenly believe. While the counselor, or adviser primarily deals with problems in order to help clients overcome them, the coach deals with addressing changes in the positive direction and supporting this process. The consultant brings a certain knowledge that is relevant to the issue, but he or she cannot usually deal with the client's well-being and development. However, the coach focuses on the human questions and places the client's personal success in the forefront. According to this method, the coach teaches the client how to use opportunities more freely and achieve more daring goals. The task of the coach is to provide feedback and realistic perspective, and to enable the unfolding of the client's talent being hidden so far. The client's responsibility is to take steps in order to achieve the planned results.

Coaching is:	Coaching is not:
a work that connects the client's professional and personal world.	mentoring.
a situational and target-oriented behavior.	psychotherapy.
a process that guarantees the same rights.	a work process leading to a certain goal.
promotes continuous development.	an on-the job training and group development.

*1. chart: coaching characteristics – summary chart (own editing)*

The coach has appropriate education and enough experience in the lifelong development and its technology both in personal and professional terms as well. The consultant can create a dependent relationship, while the coach frees the client to soar.

There are several variants of the concept of coaching, perhaps the most suitable and practically related concept is the following: „The word *“coach”* means a trainer, a tutor, but the word *„trainer”* covers this activity the best. Being a coach means to help others achieve those opportunities that they have. The coach makes possible for the clients to unfold themselves from their own power and develop in the desired direction. Coaches can strengthen others to use their competencies in practice and increase their initiative to change.”(Tukora Gábor, president of the Hungarian Coach Association). (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:183)

Most important tools of coaching:

- good questioning,
- listening,
- management of attention, and
- search for solution, where the focus of the client concerned should be directed to the most appropriate solution.

We can talk about a developer relationship between two or more people with the following key points:

- goal setting,
- specification of expectations,
- evaluation of achievements, and
- motivation.

The coaching process has typically five phases:

- 1.) start and recruitment phase
- 2.) agreement
- 3.) working phase: situation analysis, diagnosis, phase of problem solving
- 4.) closure phase
- 5.) evaluation phase.

In the process of coaching there is always the opportunity to acquire new experiences and new knowledge. Coaching is most favored by managers because of the sake of success, as they are able to make more effective professional choices thanks to the support provided by the coach. A further advantage of coaching for the managers is that it provides immediately available information and external unbiased criticism. The basic of coaching takes up 3-12 months, although different time intervals can occur, since the service and the appearing questions are personalized and unique in every case.

Types of coaching based on the circle of participants (clients):

- personal coaching: is a development process, in which the most important goal of the participant leader or professional is to become the source and active shaper of the change process in solving problems of his or her professional challenges;
- team coaching: is a group process for the development of a team with a given organizational function, focusing on the professional problems of team members and team-to-team collaboration;
- group coaching: organization-independent, training-type grouping process where multiple organizational units and / or organizational professionals and leaders meet to jointly process and solve professional challenges and jams;

- organizational coaching: internal support organized for the employees working in the same organization/unit.

Two main types of coaching are distinguished, depending on whether business problems or personal problems have to be solved:

- 1.) Life coaching is a kind of individual life counseling where the coach can help the client by approaching his or her problems in a different perspective and by strengthening their personal values in achieving their goals. Life coach, unlike the psychologist, does not seek to find the causes of the past, he or she looks to the future all the while, in order to exclude negative overtones from the conversation. For this reason, the coach does not judge or even give advice, but only by asking the right questions makes the clients aware of the right decision and behavior that suits the client's personality the best.
- 2.) Business coaching usually addresses problems arising from business dilemmas, but it can also make a difference in acquiring various skills. Business coaching has two types:
  - Executive coaching, which means "personal training" with top managers and focuses on the development of communication, organizational skills and delegation capability.
  - Skill coaching on the other hand refines the basic skills of lower-ranking executives in order to build on them later.

### Process and forms of coaching

Most important characteristics of the coaching process are the following aspects:

- *Target-specific, result-oriented process:* Accordingly, attention is directed from problems to possible solutions, and from shortages to strengths and opportunities (future). It focuses on the search for harmony and the joy-feeling of human relationships that can be achieved by supporting and developing another person.
- *Contract based:* The basis of a coaching process is a contract that specifies the goal set between the coach and the client and it also explores the tools used and the method of feedback. Contract binding is an inevitable fundamental part of this process in order to achieve what the client wants (not what the coach does!).
- *Action-oriented:* It focuses on the ternary of thoughts, words, and deeds primarily on actions. The process does not end with theoretical problem solving or decision making. The emphasis is on the implementation, and on the client's action- and initiative.
- *Personalized:* The coach does not provide panel answers and suggestions as a solution for the client, but helps highlight specific solutions of the situation
- *It is based on the principle of trust:* It is of significant importance that the client concerned becomes open, because it is the basis of the success. The process needs internal motivation from the client. During the meetings between the coach and the client leader's values and skills are clarified and examined and a highly motivating goal will be set for the client. Main characteristics of the relationship between coach and client: equal partnership, mutual trust, honesty, openness, and transparency of intentions.
- *Process and system approach:* Primarily, the client as a human being is the centerpiece of the process. The coach relies on the partner as a complex personality, managing the various aspects of life in an integrated way being aware of the fact that any of these difficulties affect each other and interact with each other. In practice, it means that we assume different roles in our professional, organizational, or our personal lives, since each situation needs different attitudes and skills. In the professional world, we mainly have to focus on efficiency, on the utilization of abilities and skills. In the organization there are also different habits and behaviors that characterize certain employees and positions. To our personal lives belong our friends, our families and our attitude to

them. Coaching deals with all three fields, as they cannot be separated being integrated into the client's life. (Hauser, 2006:84)

- *It builds on the „here and now“*: Coaching is a powerful, internally-based process, focusing on the present and the future, and is always connected to real, interactive situations. Due to coaching it is possible to process the acquired experience and to change the thinking and actions of the client.

All in all, the coaching process typically aims the supportive approach to the change and development process of the participant (leader, manager, and client) by focusing on a future goal the client is highly motivated to achieve. „The goal is clarified among the actors at the beginning of this special change and development process and it is clear, well-formed and conscientious for both parties. The agreement is sealed by the parties with a written or verbal „contract“ bearing in mind the uniqueness of the unrepeatable and unrepresentative person concerned and in view of this, building upon his or her potential.” (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:184)

Advantages of coaching:

- easy to apply – it is an “on-the-job” service, the loss of working time is minimal.
- "Just in time" learning, the client can learn what he or she needs right now.
- Flexibly adapts to the schedule of the client.
- Personal, so it is fully customized.
- Its impact is long-term - it helps the clients acquire important skills in life.
- It has added value to leadership: helps others achieve their goals and develop.
- The direct user of the service is the leader, but coaching has an impact on the whole organization.
- Coaching is a lot of return on investment in the personal and organizational future.

Coaching can be used not only in difficult situations, because it can be applied to numerous problems. Coaching provides tools in individual and organizational levels that help make important steps on the road to success. Coaching has a long-term effect, since it improves and supports skills providing strategies to prevent potential problems.

### **Coaching attitude in the organization and leadership culture**

The organizational culture of the public service has been constantly moving, and been in the process recently. Nowadays, not only the characteristics of the authoritarian culture of authority determine the prevailing value system, but the impact of transformation of generations is also highly noticeable. Trust, cooperation, harmonious, rapid and accurate sharing of information, satisfaction of individual career needs set new tasks for public service leaders in the future. (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:186–187) Of course, no organization can do without clear rules and powers, the know-how and the good work organization. High performance and a balanced workplace atmosphere are indispensable and expected within a stable framework, but it can be only realized in circumstances, where employees view established rules as common guideline and comply with these voluntarily, without being forced. Such tasks are of significant importance that are appealing and challenging for employees, because they will entice themselves with great enthusiasm in work. In this case, it is worthwhile, or even necessary, to reconcile their ideas, support their creative contribution to leadership, and coordinate the tasks according to the situational leadership method, enhancing cooperation and teamwork within the organizational unit. This can only be realized in a supportive environment (organizational culture), where the leader also manages the situation with a coaching approach and not with the unilateral enforcement of his own

vision. In this environment, the leader takes the role of a „coach” instead of the „boss” power position.

the boss...	the leader...
controls the employees	teaches them
generates fear	generates enthusiasm
relies on his power	workers respect him
says „I”	says „WE”
knows, how to do it	shows how to do it
uses the people	develops people
the success is his	praises and supports
gives orders	asks
blames others for problems	looks solutions for the problems
says „do it”	says „do it together”

2. chart: characteristics of a leader with coaching approach (own editing)

One of the tasks of a leader with coaching approach is to encourage his or her colleague to start with confidence in the road to the solution to which he or she is assigned and accept the situation as a challenge. At the same time, of course, the most important of his or her own leadership role is to place his supportive, helpless, and empathic work on his forehead. In the public service it is common for employees to face problems when performing their tasks. This is not a situation that is a consequence of mistakes that must not happen in the case of organizational protocols (process descriptions), but situations in which workers ask questions for themselves, including questions such as: what, how, when, what happens if... because it's about people, thoughtful creatures. Answering these types of questions is sometimes obvious, sometimes not easy at all. For example, it is not, because it is not always easy to see the situation clearly: some things are for some alternatives, others are against them. Answering questions requires a "search" process and the response to this type of actions is usually a decision. If a colleague or a workgroup can make the problem recognition and decision-making with the help of its own leader's constructive support and shorten the time as well while being in the state of "disgust", they do not feel threatened. They are not looking for a scapegoat or a responsible person and can meet their own needs. They can feel themselves as useful assets in the decision-making process that leads to a long-term high motivation level and recognition of the individuals. The durability and quality of the result is based on the internal motivation of the employees. This cannot be achieved by penalties, restrictions, instructions, but even high salaries in the long run.

The leadership with coaching approach is the common synonym of the supporting, developing, accompanying, assistive and counseling leadership and the opposite of the instructional, solutions provider, prescriptive, qualifying, punitive / rewarding leadership. The kind of leadership attitude that:

- motivates the employee’s internal motivation, builds on their self-esteem, belonging to the group and the natural tendency of self-realization;
- leaves the widest possible segment of learning, thinking, decision making and responsibility;
- harmonizes the conflicting demands taking into account the interests of the common project by putting individual ego aspects in the background.

**Synthesis**

The study looks at the topic of coaching, which still counts as a „white spot” in the area of the public service. It presents in detail the basics, the conceptual definition, the form and

the process characteristics of coaching. Along with the definition bases, we deal with the possibilities and significance of the coaching-driven organizational culture and coach-type leadership in the practice of public service.

***Bibliography***

- Cope Mick (2007): A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Hauser Hans-Georg (2006): A coaching és a vezetés – „A coaching egy tanácsadási koncepció”, (forrás: [www.lemma-coaching.hu](http://www.lemma-coaching.hu))
- Légrádiné Lakner Szilvia (2006): Új szemlélet a fejlesztő tanácsadásban: a coaching in Tudásmenedzsment VII/2. szám
- Szabó Szilvia (2013): Az emberi erőforrás fejlesztés humán folyamata a közszolgálatban ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberierőforrás-gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás,
- Szabó Szilvia – Szakács Gábor (2015): Közszolgálati HR menedzsment, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest
- Tóthné Sikora Gabriella (2002): Emberi erőforrások gazdaságtana. Miskolci Egyetem, Bíbor Kiadó.
- F. Várkonyi Zsuzsanna. (2006): Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban. Munkaügyi Szemle, 11. szám
- Vogelauer, Werner (2002): A coaching módszertani ABC-je. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó Kft.
- Vogelauer, Werner (2002): A coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó kft.

## Innovációs ökoszisztéma társadalomelméleti kontextusban<sup>1</sup>

The paper aims to contribute to the conceptualization of the Innovation Ecosystem on the one hand by distinguishing ‘innovation’ from ‘innovativeness’, while on the other hand by proposing a multi-theoretical argument about the latter notion. The contribution is explicitly taking a normative stance; it emphasizes that the approach of Innovation Ecosystem should be understood as a historically contextualized possibility (tendency) to progressively overcome the capitalist structure and its pathologies.

### Bevezetés

Mint általában az új, hirtelen jött népszerűségnek örvendő fogalmak esetében, az innovációs ökoszisztéma is olyan (laclau-i értelemben vett üres) jelölő, amelyet sokkal könnyebb diskurzusokban alkalmazni, mint koncepcionális tartalmait, tehát intenzionális és extenzionális elemeit tisztázva kifejteni. Miközben egyesek megpróbálkoznak a kihívással (vö. Smorodinskaya et al. 2017), számosan csak bizonyos tartalmakra odafigyelve, hevesen kritizálják, vagy egyszerűen elvetik az új fogalomhasználatot, s hangsúlyozzák a már meglévő (sokszor semmivel sem konkrétabb) koncepciók érvényességének továbbélését (pl.: Oh et al. 2016).

Az innovációs ökoszisztéma kapcsán nem túlzás talán paradigmaváltásról beszélni, s így a kuhni, a régi igazságot védők versus új igazságot propagálók szokásos konfliktusának beállítani a tudományos berkekben zajló, konszenzusképtelen polemizálást a fogalomról, hiszen feltűnő, hogy a pro és kontra érvek még csak egy tematikai síkon sem képesek mozogni. Kétségtől jogos lenne a kritika, miszerint az innovációs ökoszisztéma koncepciója nem sokat tesz hozzá a létező elméletekhez, ha annak fókusza úgyszintén az intézményi közegre, a szereplőkre, a köztük lévő partnerségekre és együttműködési mechanizmusokra, valamint az innovációs outputokra szorítkozna. Az sem vitatható, hogy sokan az innovációs ökoszisztéma alkalmazói közül – hibásan – tényleg e leszűkített témakeretben maradnak. Fontos azonban felismerni, hogy az új fogalom egészen más összefüggésben kínál alternatív interpretációt.

Az innovációs rendszer különféle elméletei (pl.: national innovation system – NIS, regional innovation system – RIS, triple helix, stb.) kifejezetten az *innovációban* érdekeltek, azaz policy perspektívából teoretizálják és vizsgálják azt, miként, milyen feltételekkel, milyen intézményi kontextusban, milyen szereplőkkel működik, illetve fokozható produktivitását tekintve az innovációs teljesítmény. Az innovációs ökoszisztéma fundamentuma ezzel szemben az *innovativitás*, tehát annak koncepcionálása és empirikus feltérképezése, hogy mi mondható el az egyének, illetve azokból álló különféle kollektív entitások (csoportok, közösségek, társadalmak, stb.) megújulási készségéről és képességéről. Ez utóbbi egy sokkal átfogóbb szemlélet, amennyiben arra kíváncsi, mi befolyásolja (korlátozza) az egyén szubjektivitását (önmeghatározását), illetve ezen ontológiai hiteken keresztül az in-

<sup>1</sup> A munkát a MTA Bolyai János kutatási ösztöndíja („Az izraeli innovációs ökoszisztéma – Tapasztalatok Magyarország számára”) támogatta.

dividuális percepciókat és interpretációkat, azaz ideákat, valamint az azokra alapozott cselekvéseket. Az okfejtés – leegyszerűsítve – így hangzik: minél szabadabb az egyén saját szubjektuma konstituálásában, vagyis szubjektivitásának autopoietikus, narratív és performatív konstrukciójában, dekonstrukciójában és rekonstrukciójában, annál innovatívabb. S persze minél inkább képes a korlátokat meghaladni, annál inkább tud hozzájárulni az innovációs rendszer outputjaihoz is. A fő kérdés tehát az, mi mondható el az egyéni ontológiai hiteket keretező, nyelvi alakot öltő, s diszkurzív módon kifejezett társadalmi korlátokról (kulturális mintákról, intézményesült viszonyrendszerekről, rétegződésekről, stb.), amelyek egyfajta – foucault-i értelemben vett – absztrakt Hatalomként szűkítik az individuális kognitív-normatív képzeteket, illetve azokra épülő praxisokat. Jelen dolgozat e perspektívából kíván hozzájárulni az innovációs ökoszisztéma fogalmához egy multiteoretikus érvelés felvázolásával.

### **Innovációsökoszisztéma-elméletek a szakirodalomban**

Az 1990-es években az innovációs rendszerekkel kapcsolatos elméleti törekvések nagy sikereket könyvelhettek el. Elsősorban Lundvall (1992), Nelson (1993), Edquist (1997) és Braczyk et al. (1998) munkái voltak mérföldkövek ebben az időszakban, majd Etzkowitz és Leydesdorff (2000), Malerba (2004) valamint Porter és Ketels (2009) nyitottak meg kapcsolódó, részint új irányokat a következő évtizedben.

Az innovációsrendszer-konceptiók és azok újragondolásai – ahogy az már a bevezetőben is elhangzott – elsősorban az intézményi közeg, a részt vevő szereplők, a lokális, regionális, nemzeti és nemzetközi hálózatok/láncolatok kialakulása és összekapcsoltsága, az együttműködési mechanizmusok, valamint a tőkebevonások és forrásallokációk dimenziói mentén értelmezik elméletileg, s vizsgálják empirikusan, hogy mik az innovációs outputok szempontjából legproduktívabb megoldások. Smorodinskaya et al. (2017) tömör megállapítása, miszerint e megközelítések inkább statikus rendszerekben gondolkoznak, amelyekhez képest az ökoszisztéma-elméletek, köztük például Bramwell et al. (2012) és Townsend et al. (2009) dinamikus és rugalmas intézményi keretekben fejlődő, önkormányzó és önszerveződő kollaborációkat írnak le, talán elhamarkodottnak tekinthető, már csak azért is, mert az innovációsrendszer-teóriák szintén reform- és változásképes, policy-beavatkozásokkal alakítható rendszereket tételeznek. Pontosan az ilyen felületes kijelentések miatt állítják kritikusok, hogy az ökoszisztéma-elméletek kevés újdonsággal kecsegtetnek, egy hibás analógiát követő, a természettudománytól kölcsönzött fogalommal – rosszul – operálva.

Az olyan próbálkozásokban, mint Jackson (2011) leírása az innovációs ökoszisztémáról, ami szerinte azokban a komplex relációkban ragadható meg, amelyek a különböző szereplők és entitások között formálódnak technológiai, szolgáltatási és szervezeti újítások felfedezése és piacosítása végett összeillesztve anyagi erőforrásokat (pénz, épületek, eszközök, stb.) és szakértői kapacitásokat (kutatói, menedzseri, befektetői, üzleti stb. tudások) – valóban nem sok nővum azonosítható. Jó észrevétel a szerzőtől, hogy a tudományos-kutatói szféra és az üzleti-gazdasági szektor, mint az innováció két pillére, más és más intézményi szervezőelvek, luhmanni értelemben vett duális kódok szerint működnek (előbbi az igaz/hamis, utóbbi a jövedelmező/veszteséges logika alapján), amelyek harmonizálása nehézségekbe ütközhet, de az innovációsrendszer-konceptiók szintén tisztában vannak mindezzel, s erre reflektálva igyekeznek értelmezéseket adni. Jogos Jackson meglátása, miszerint a tudományos-kutatói szféra abból finanszírozódhat, amit a gazdasági-üzleti szektor jövedelemre vált (befektethető források), s emiatt utóbbi ugyan kontrollálhatja az előbbit, ám közben vitathatatlanul érdekelt annak produktívításában a profittermeléshez. Innen fakad a kölcsönös egymásra utaltság Jackson szerint: a természetben zajló komplex energia-

átalakulás analógiájára egyfajta körkörös és folytonos forrásáramlás (mint egy ökoszisztémában). Sajnos azonban ez nem ennyire egyértelmű, hiszen Bourdieu (vö.: 1999) munkássága alapján jól ismert, hogy a gazdasági és a politikai alrendszereket, mint a legjelentősebb, a többi alrendszert is átható, hierarchikusan szerveződő struktúrákat uraló, az egyenlőtlenségek reprodukálásában érdekelt elitek nem okvetlenül ösztönzik az általános növekedést és a források bővülését. A saját pozíciójuk és a status quo védelme gyakorta bizonyul fontosabbnak, néha még demokráciákban is, nem csak autoriter rezsimekben. Az ökoszisztéma-szemlélet – amellet, hogy ezen okfejtés tehát hibás – amúgy sem kínálhat sok újat e gondolati íven az innovációsrendszer-elméletekhez képest.

A témába vágó, relevánsnak tekinthető irodalomszintézisek, így például Kortelainen és Järvi (2014), valamint Suominen et al. (2016) munkái, közös konklúzióként állapítják meg, hogy az innovációs ökoszisztéma teljesen nyitott rendszerekről értekeznek, így nemcsak a tudományos (egyetemi, kutatóintézeti, stb.), kormányzati (fejlesztésekért felelős ügynökségi, hivatali, stb.), és a tágran értelmezhető üzleti-piaci (vállalkozási, menedzseri, befektetői, stb.) szereplők részvételét feltételezi, de co-creation jelleggel a végfogyasztók bevonását is. Ebből fakad másodsorban, hogy e megközelítések az innovációs produktumot sokkal puhább felfogásban értelmezik, vagyis a nagyköltőségű felfedezésekre való koncentráció nem uralkodó, általában az újításokon van a hangsúly, amelyekbe beleférnek a hétköznapi igényeket kielégítő megoldások is (Peltoniemi 2005). Harmadrészt lényeges ennek alapján a legszűkebb mikroközösségtől, a legátfogóbb társadalmi kollektívákig az igények formálása – a kényelem, hasznosság, praktikusság, alkalmazhatóság, stb. mellett, a fenntarthatóság, tudatosság, és más hasonló eszmei-szemléleti szempontok elfogadtatása. Negyedsorban mindezek miatt kulcskérdés továbbá az ökoszisztéma-elméletekben a platformosodás, az érintkezések és kommunikációk demokratizmusa, a kollaborációk kiterjesztése digitális fórumok segítségével (Gawer és Cusumano 2014). Ezért állítja Aarikka-Stenroos et al. (2016), hogy az innovációsrendszer-megközelítésekkel szemben az ökoszisztéma-interpretációk nagyobb hangsúlyt fektetnek az önszerveződésre, önkormányzásra a hálózatosodott platformon belül, s a tételes stratégiai és policy-tervezés sem jellemző; helyette rugalmasság, spontaneitás, dinamikus, gyors adaptáció, közvetlen társadalmi beágyazottság, extenzív szemléletű partnerbevonás, továbbá minden szereplő szellemi hozzájárulásának ösztönzése a cél. Smorodinskaya et al. (2017) mindezek tükrében aláhúzza, innovációs rendszerek szándékoltan létrehozhatóak, megszervezhetőek, finanszírozási, együttműködési, funkcionális és más értelemben intézményesíthetőek, míg az ökoszisztémák öngerjesztően alakulnak, terjeszkednek, módosulnak, egyes részei idővel elhalnak teljesen autonóm módon.

Vagyis ami egyértelműen megkülönbözteti az ökoszisztéma-interpretációt az innovációsrendszer-elméletektől (függetlenül azok lokális, regionális, nemzeti vagy nemzetközi perspektívájától), s úgyszintén a hálózatos innováció-kollaborációktól (Gloor 2006, Nieto és Santamaria 2007), az innovációs klaszterteóriáktól (lásd pl.: Porter 1990, F-Williams 2012), a GVC-típusú (global value chains) megközelítésektől (Sölvell 2012), vagy a platformkonceptióktól (vö.: Tiwana et al. 2010, Evans 2011, Parker et al. 2016), az a társadalmi beágyazottság hangsúlyozása, tehát a laikus szubjektumok bevonása és szellemi hozzájárulásaik széles hasznosítása az újítások előmozdítása érdekében. Éppen ezért, Oh et al. (2016) hiába állítják, hogy az ökoszisztéma elnevezés leginkább kommunikációs fogásnak tűnik csupán, amely public relations jellegű hasznokkal ugyan kecsegtethet, de tudományos jelentősége a fogalomnak vajmi kevés van, mivel a szakirodalomban ténylegesen perspektíva- (paradigma)váltásnak tűnik az innovációról az innovativitás irányában történő szemléleti elmozdulás. Amiként korábban főként a csúcstechnológiai outputok, majd később a

bármiféle felfedezői alap- és alkalmazott kutatást előfeltételező produktumok, úgy manapság az innovációs eredménynek tekinthető, tágran vett termék-, szolgáltatás-, s szervezeti újítások előállítása, illetve e (tőkés) termelési mód hatékony intézményi közegének vizsgálata (policyvé alakítása) áll az innovációs kutatások középpontjában.

Az ipari körzet típusú megközelítések, a miliöelméletek, valamint az innováció szempontjából újragondolt, ahhoz adaptált erőforrás-konceptciók (területi tőke, társadalmi tőke, tudástőke, kreatív tőke, stb.) is annak feltételezésével veszik figyelembe a társadalmi, kulturális, földrajzi, infrastrukturális, stb. közeg jelentőségét, hogy azok befolyásolják az innovációs outputokat. Az ökoszisztéma-megközelítés ezzel szemben egy köztes aspektusra koncentrálna: mégpedig arra, hogy a makrotársadalomtól, a különböző mikroközösségeken át, az egyes szubjektumokig, mi mondható el a megújulási készségről és képességről, vagyis az innovációs tevékenységet, teljesítményt és outputot megalapozó innovativitásról. Arról van tehát szó, hogy mennyire szabadok az egyének szubjektumuk megkonstitálásában, mennyire tudják a korlátokat elhagyva, független módon kiteljesíteni szubjektivitásukat, s mennyire képesek önnön szellemi potenciáljukat autonóm úton gazdagítani és kifejezni, s ezzel a Nem (az emberiség) egészének szellemi fejlődéséhez hozzájárulni.

### **Az innovativitás**

#### **mint az innovációs ökoszisztéma alapkövének társadalomelméleti elhelyezése**

Az előzőekben kifejtett érvelés, miszerint az ökoszisztéma-megközelítés elsődlegesen abban különbözik az egyéb, innovációs outputokra koncentrálnó értelmezésektől, hogy fókuszában a társadalmi, közösségi, s egyéni innovativitás áll, bizonyos szintig jól összecseng azon társadalomelméleti okfejtéssel, amely a tőkés (kapitalista) termelési módot egy szellemi termelési mód által feltételezi meghaladni. Ez utóbbi nagyelmélet kidolgozása Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor nevéhez fűződik. Háromkötetes munkájuk középső részét adja az a nagyszerű mű, amely a szellemi termelési mód koncepcióját, illetve annak társadalomelméleti elhelyezését tartalmazza. A szerzők nem egy új társadalom tervét bontják ki, s még csak azt sem állítják, hogy a meglévő társadalmi viszonyokban felfedezhető új tendenciák okvetlenül egy adott irányban mutatnának. Kétségkívül normatív elképzeléseik vannak a lehetséges átalakulásról, vagyis a tőkés termelési mód meghaladásáról, de ezt eshetőségként interpretálják. A sok száz oldalon kifejtett érvelésüket nehéz tömören rekonstruálni, ám a fenti mondanivalónak lényeges kapcsolódásai vannak gondolatmenetükhöz, így azt mindenképpen érdemes fontolóra venni.

A szellemi termelési mód fogalomnak marxizáló hangzása van. Valóban, Marx a termelési mód kifejezést használva különítette el a társadalmi formációk három fő típusát a történelemben: az antik (vagy rabszolgatartó), a feudális (vagy germán), s a tőkés (vagy kapitalista) formát. Ezek közül az utóbbi termelési mód részletes leírására fordította munkássága javát, s bár felvázolta (inkább a tendenciák alapján anticipálta) a meghaladás szocialista–kommunista útját, mindez kidolgozottságát tekintve – érthetően – képlékeny maradt (a jelenben tapasztalható körülményeket, változási scenáriókat látta csak, s nem a jövőt). Marx szerint – s ezt túlzott ökonomizmusként kritikusai mindig szemére vetik – a termelés alapvetően meghatározza a társadalom legkülönbözőbb alrendszerait (alap és felépítmény merev elkülönülése), merthogy a tulajdonlás, a termelés elve, s az elosztás mikéntje egyúttal hatalmi relációkat, ideológiai értelmezéseket, státuszokat és szerepkészleteket, valamint (a megismerést keretező) szimbólumokat kényszerít a szubjektumokra és viszonyrendszerükre.

Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor hangsúlyozzák, nem szükséges egyetérteni Marxszal, s nem kell kívánni a kapitalizmus meghaladását ahhoz, hogy a termelési mód kategória használhatóságát elfogadjuk. Egyfelől, mert maga a kapitalizmus azonosítja magát a

termeléssel: termelékenységi mutatókkal méri a sajátos fejlődési fogalmát, alapvető értéknek tekinti a gazdasági teljesítményt. Másodsorban a kategória azért is jó, hiszen a szubjektum valóban kénytelen céltudatos, rendszeres és ismétlődő tevékenységekkel megtermelni életfeltételeit, vagyis az anyagi javaktól a szellemi konstruktumokig (intézményesült viszonyrendszerek, minták, stb.), beleértve az egyént is, minden létrehozottnak tekinthető. Ebből kifolyólag – vallják a szerzők – úgy a kapitalizmus, mind a fennálló társadalmi formáció (hiszen a kettő összefügg), csupán akkor haladható meg, ha valami új, legalább annyira átfogó termelési mód képes felváltani azt, legvalószínűbb esetben dialektikus úton, folyamatos, de vélhetően nem lineáris, s semmiképpen sem determinisztikus magába olvasztással. Mint azt a szerzők megjegyzik: *„A kapitalizmusban élve leginkább a termelés kategóriáival lehet a világot értelmezni, s minthogy bármely paradigmából kilépni is csak úgy lehet, hogy a paradigmán belül uralkodó fogalmaknak adunk új értelmet (hogy ezeknek is új értelmet adunk), ennél fogva aki nem fogadja el, hogy amit kapitalizmusnak nevezünk, az a lehetséges világok legjobbika, s hogy uralma örök az emberiség felett, annak éppen a termelési mód kategória adhatja a legalkalmasabb kiindulópontot a rendszer megkérdőjelezéséhez. Ha ugyanis a kapitalizmus legfőbb hajtóereje a termelés, de a kapitalizmust is úgy értelmezzük, mint egyet a lehetséges termelési módok közül, akkor ezzel – és éppen ezzel – lehet megkérdőjelezni a kapitalista rendszer önlegitimációjának alapjait.”* (Kapitány és Kapitány 2013:6)

Marx szerint a kapitalizmus kifejlődése hosszú folyamat volt, sokáig párhuzamosan létezett a korábbi feudális termelési móddal. Döntő momentumnak bizonyult az ipar és a kereskedelem szerepének megerősödése, illetve a kettő összekapcsolódása, ami megteremtette a profitelv széleskörű elfogadottságát. A így megszülető tőke tulajdonképpen a termelésből kinyert, önmagát egyre bővülően reprodukálni igyekvő értéktöbblet. A vagyoni statikus, azt a feudális viszonyok között is lehetett halmozni, akár elkobzással, zsákmánnyal is. A tőke ezzel szemben dinamikus, folyamatos mozgásban van, minduntalan vissza kell forgatni a termelésbe, máskülönben irracionálissá válik a profitelv szemszögéből. Ez a dinamikusság maga az áruviszony, amely azonban túllép a gazdasági interakciókon, s az egész társadalom szervezőjévé lép elő. A korábbi termelési módokban a saját szükségleten felüli többletek előállítását explicit kényszerek motiválták (rabszolgatartó vagy földesúr elvárása, közösség belső munkamegosztása, stb.). A kapitalizmus látszólag szabadabb ezeknél a formációknál, hiszen itt a többlettermelés az áruba bocsátott munkaerő eredménye. A bérmunkás ugyan a megélhetése miatt dönt a munkaereje értékesítéséről, vagyis ez szintén kényszerítő erő, de ezzel valójában a saját szükségletei fedezetét teremti elő. A kapitalizmusban a kizsákmányolás ezért bizonyos fokig implicitté válik, hiszen az áruba bocsátott munkaerő által termelt javak hasonló áruba bocsátása biztosítja egyfelől a munkaerő újbóli megvásárlását, másrészt egy újra beforgatható értéktöbbletet (magát a tőkét, annak gyarapodását), ami tehát szintén a termelés haszna, s így a bérmunkást illethetné, de ezt már nem kapja meg, ez a tőkést gazdagítja. Emiatt az áruviszony azonban rögvést túllép a gazdasági interakciók keretén, s társadalomszervező elvvé válik, hiszen elkülöníti a munkást és a tőkést, utóbbi számára lényegesen kedvezőbb, hatalmi potenciált jelentő státuszt biztosítva.

Nem kétséges, amikor a kapitalista termelési mód elkezdte felváltani a feudalista formációt, akkor a szubjektumok többsége számára ez egy előnyös változást ígért. Ezért is indulhatott el a kapitalizmus világhódító útján, úgy földrajzi értelemben, mind az egyes társadalmak viszonyrendszereinek teljes belső átalakulását elérve (vö.: Wallerstein 1983). Mint azt Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor művükben kiválóan megjegyzik: *„Annak, hogy egy termelési mód hanyatló szakaszában van, s megérett az idő egy másik termelési mód kiala-*

*kulására, egyik legfőbb jele az, hogy az adott termelési mód – persze fokozatosan, viszonylag hosszú történeti folyamat során – elveszti mozgósító erejét. Felívelő szakaszában minden termelési mód olyan formákban jelentkezik, amelyek lelkesítő célokat jelentenek emberek nagy tömegei, de legalábbis követhető normákat, maguktól értetődő, eredményességük által vonzó életgyakorlatokat még szélesebb tömegek számára. Mivel ilyenkor a viszonyok általános átszerveződésének következtében a társadalomban mindenütt új lehetőségek keletkeznek, a lehetőségnövekedés általánosan átélhetővé válik, s ez a Nem előrehaladását is sugallja, meg az egyének sokasága számára is az ígéretes jövő hitét hordozza. Ezért az ilyen korszakok a viszonylagos antropológiai optimizmus korszakai is.” (Kapitány és Kapitány 2013:39)*

A kapitalizmus tehát ilyen mozgósító erővel bírt a feudalizmus felváltásakor, s éppen e potenciáljának elvesztése, de legalábbis alapvető megkérdőjeleződése villantja fel saját meghaladhatóságának eshetőségét. Mégpedig a dialektikus történelemfolyam jegyében, saját belső mechanizmusai által, ami rávilágítani enged minket arra, hogy a tőkés termelési mód progresszív felváltásának útja pontosan a kapitalista törekvések révén nyílhat meg. A termelékenység állandó fokozásával, a gépesítés, automatizálás és digitalizálás kiterjesztésével, a tudományos-technikai fejlődés lankadatlan ösztönzésével, s az egyre általánosabb innovativitással, vagyis a relatív értéktöbblet eszközeivel, a tőke kihívást intéz önmaga társadalomszervező elvei ellen, hiszen a tőkés és a bérmunkás osztálytagozódását gyengíti egy különálló, értelmiséginek is címkézhető, de talán helyesebben szellemi termelőként azonosítható csoport kialakulásával.<sup>2</sup> Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor szerint Marx és követői valószínűleg tévedtek, amikor a kapitalizmus meghaladását az egyik érintett osztálytól várták. Erre azért kevés az esély, mivel a munkások, a tőkés termelési mód alanyaiként, egymással és a tőkésekkel is versenyben vannak a jobb egyéni életfeltételeik megteremtéséért, s így individuális törekvések alapján, amolyan self-made-man sikerként is előbbre juthatnak, illetve a tőkések (jólét- és jóllétnövelő) gesztusai eredményeként szintén kedvezőbbé válhat kisebb-nagyobb csoportjaik boldogulási esélye.

Akárhogyan is, a fennálló viszonyrendszerből való kilépésre nem nyílik alternatíva az egyéni sorsfordítók és a kapitalizmuskorrekciók révén. A szellemi termelők esetében ezzel szemben megvan az esély az osztálytagozódáson való túllépésre, s ezzel az egész tőkés termelési mód és annak társadalomszervező elvei meghaladására. *„...a szellemi termelés mibenlétét (és egy új, szellemi termelési mód alapjainak kialakulását) a tizenkilencedik századi fejlődés imént jelzett vonásaiból lehet levezetni: a relatív értéktöbblet szerepének megnövekedése az abszolút értéktöbblettel szemben, az innováció szerepének felértékelődése, a szellemi munka szerepének megnövekedése a fizikai munkával szemben (ami nemcsak az értelmiség aránynövekedését jelenti, de a szellemi mozzanatok növekedését is a fizikai munkavégzés folyamatában). A szellemi termelési mód ezen mozzanatai akkor kerülnek abba a helyzetbe, hogy többé ne a tőkés termelési mód fennmaradását segítsék, hanem a szellemi termelés sajátos szemléletmódját változtassák egy új formáció alapjává, amikor az állandó technikai innováció és az ezzel járó állandó fejlődés – a tőkés társadalomnak kezdetektől felhasznált sajátossága – átterjed a társadalom szerkezetéhez való innovatív viszonyra is, vagyis amikor a szellemi termelők magát a társadalmi formát kezdik termelni.” (Kapitány és Kapitány 2013:47)*

<sup>2</sup> Az értelmiség lebegő (Mannheim, Scheler), osztályok között ingadozó (Mills, Bell), osztálykivüli (Szelényi), tőkemenedzseri (Galbraith), ideológiagyártói (Shills), új osztályt alkotó (Gouldner, Braveman, Mallet), s független, tömegintellektusi (Bauman, Deleuze, Said, stb.) státuszáról hatalmas irodalom lehetne idézhető. Jelen tanulmány erre nem vállalkozhat, ám Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor könyvükben erre is részletesen kitérnek (vö.: Kapitány és Kapitány 2013: 2, 3 és 5. fejezetek egyaránt relevánsak).

Merthogy mi tartozik valójában a szellemi termelőtevékenységek közé? Egyfelől minden innovatív hozzájárulás (felismerés, felfedezés, absztrakció, problémamegoldás), másrészt a társadalom fenntartására, integrálására, szervezésére, igazgatására, adminisztrálására, s a tudás gyarapítására, őrzésére, átadására irányuló minden tevékenység, harmadsorban pedig – s ez különösen fontos – a társadalom viszonyrendszerének progresszív megváltoztatását előmozdító törekvések (vö. Kapitány és Kapitány 2013:61). A tőke igyekszik kontrollja (irányítása) alatt tartani a szellemi termelés e három fő funkcióját, így elválasztva, eltávolítva egymástól az altípusokat, s kiaknázni az innovációban rejlő, a termelékenységet, a hasznot növelő potenciálokat. A szellemi termelés motivációs erejű alapfunkciója az innovatív hozzájárulás, amely nélkül nem lehetséges a szellemi termelési mód kialakulása, de amely egyúttal a tőkés termelési módnak is pillérje. Az irányító-integráló (fenntartó-igazgató) funkciója a szellemi termelési módnak szintén kulcsfontosságú a kapitalizmus számára. Emiatt a két előbbi funkció összekapcsolása megtörténhet az osztálytársadalmakban. Amit a kapitalizmus nem fogadhat el, az a szellemi termelési mód kritikus-változtató (társadalomalakító) funkciója; ennek nemcsak a domináns jellegét, de egyáltalában a másik kettőhöz való hozzákapcsolódását is hátráltatni igyekszik a tőke. Ám ahogy a szellemi termelés kiteljesedik, e harmadik funkció elkerülhetetlenül felerősödik, fontos ugyanakkor aláhúzni, nem elég, ha kevesek igyekeznek alkalmazni a kritikus-változtató (társadalomalakító) funkciót – annak általánossá kell válnia (vö. Kapitány és Kapitány 2013:302–303. Alább még kitér az érvelés arra, miért jogos – többek között – Derrida kétélye a „felvilágosult kevesek lényeglátása” kapcsán).

A motiváció és inspiráció tehát maga az innovativitás, a minden, nem rutinszerű és mechanikus tevékenységben meglévő szellemi mozzanat tudatosulása, amely képes lehet megszüntetni a fizikai (végrehajtói jellegű) és a szellemi (önmegvalósítást igénylő) munka szétválasztottságát, így hozzájárulva a szubjektum saját tevékenységétől való elidegenedtségének felszámolásához, amely az első lépés az egyén emancipációjának útján. A szellemi mozzanat tudatosulásával – folyamatszerűen – felszámolható elidegenedtség, a szubjektum kritikai és reflexív ágenciáját hivatott elősegíteni. Ez hozzájárulhat az episztemikus, vagyis a normatív és kognitív percepciók és interpretációk, azaz ideák, valamint az azokra alapozott, az árucseré és a profitelv okán szintén patologizálódott egyéni praxisok megváltozásához. Mindez pedig elérheti az ontológiai szinten torzult, eltárgyasító szemlélet progresszív módosulását.

Mint ismeretes, Lukács György (1971) abban határozta meg a kapitalizmus elidegenítő hatását, hogy az árucseré és a haszonmaximalizálás olyan, ontológiaiilag patológikus hiteket kényszerít a szubjektumra, hogy az a természeti környezetét, az objektív világát, a társadalmi közegét (embertársait), sőt önmagát is egy egocentrikus, kontemplatív, mindenféle egzisztenciális beágyazottságtól elszakadt pozícióból kezdi instrumentálisan, eltárgyasítva értékelni. Ezzel megszünteti a szubjektum pán-relacionális összetartozását, interszubjektív érintkezéseit haszonorientált cserékké redukálja, s így tulajdonképpen mindent egy dologi partikularitásokban értelmező, racionálisan kalkulálható logikának rendel alá. Lukács szerint rendkívül fontos, hogy az elidegenedés miatti eltárgyasítás nem episztemikus kategória-hiba, a szubjektum valóban ezt a szemléletet, megismerést és praxist ismeri el észszerűnek, ami miatt immoralitásnak sem tűnik fel mindez az egyén számára. Mivel a kapitalizmus ontológiai szintű patológiákat vált ki, ezért – kritikai realistaként – Lukács kizárólag a tőkés termelési mód megváltoztatásával véli orvosolhatónak e társadalmi következményű torzulásokat. Amint a szellemi termelők számára tudatosul a tevékenységeik szellemi mozzanata, amely képes lehet megszüntetni egyéni elidegenedtségüket saját munkájuktól, úgy a kiteljesedő kritikai és reflexív ágenciájuk segíthet megvál-

toztatni eltárgyasító ideáikat és praxisaikat. Ennek eredményeként a szubjektum szétszakítottsága embertársaitól (a Nemtől), a természeti környezettől és objektív világtól, illetve önmagától progresszíven felszámolódhat, s így a kapitalista árucseré és haszonelv patológus hatásai is elhalványulhatnak végül. A szubjektum tehát nem retrospektív (múltorientált, visszatekintő), hanem retroaktív (jövőorientált, visszaható) jelleggel lesz képes megszüntetni torz ontológiai hiteit.

Mindez azért fontos, mert Lukács (s úgyszintén Lenin) – elhamarkodottan – a struktúrák radikális, akár erőszakos megváltoztatásával látta csak elérhetőnek a tőkés termelési mód meghaladását, mondván, ha az eltárgyasítás nem is episztemikus kategóriahiba, s nem is immorális vélekedés/cselekedet, akkor a patológiáktól szenvedő sokakat, a felvilágosult keveseknek kell új útra terelniük. Ez azonban a történelmi tapasztalat szerint kudarcot vallott, s talán eleve arra is volt ítélve explicit elitista meggyőződése miatt. Ugyanakkor a szellemi termelők esetében fent vázolt potenciálok a pszichoanalitikus irodalomban alapvetőnek ítélt, önkapacitással elért retroaktív változtatásokhoz hasonlíthatóak, ami a kognitív és normatív ideák, az új etikára épülő praxisok, s – lassan előrehaladva, visszaható módon – az ontológiai hitek procedurális emlékezetbe való internalizálását hozhatják, mely mindig eredményesebb, mint a deklaratív memóriával történő, konfrontatív tudatosítás (vö.: Goldberger 1996, Phillips 2015). Heideggeri értelemben ez pontosan arra referál, hogy a szubjektumok szeretik az előttük feltárolt igazságokat, de könnyen elutasítóak azon igazságokkal kapcsolatban, amelyek előtt ők maguk tárulkoznak fel (vö.: Fehér M. 1992:67). Akár jó szándéktól is vezéreltetve, egy elitinspirált, felülről irányított struktúraváltás ezért mindig nehezebb, mint az érintettek széles körének közvetlen reflexióin alapuló átalakulás. A szellemi mozzanat tudatosítása, maga az innovativitás és annak lehetséges progresszív következménye pedig nem más, mint egy ilyen, kritikai és reflexív ágencián alapuló átrendeződés, amely az egyén önkonstituálásának növekvő autonómiáját, szubjektivitásának kiteljesedő szabadságát feltételezi. A továbbiakban egy erre vonatkozó – tömör – multiteoretikus érvelés kíván némi adalékot nyújtani.

### **Az innovativitás, vagyis a szubjektivitás mint emancipálódás**

*A második nem* című korszakalkotó művében Simone de Beauvoir (1971) bevezette a Másik fogalmát, amelyet szembeállított az énnel (szelffel), hangsúlyozva, hogy a szubjektum önazonosulása mindig megkülönböztődésen keresztül történik. Beauvoir koncepciójának előzményeként említhető az úr–szolga dialektikus viszonyrendszer leírása Hegeltől a *Szellem fenomenológiájában* (1979). Ezen okfejtés Hegel egyik sokat idézett, ám nehezen rekonstruálható érvelése, amelynek történelmi vonatkozású aspektusait elsősorban a marxista irodalom építette be fundamentumai közé, s manapság többek között az elismerés elméletének tartópillérjé adja, míg a koncepció kevésbé hivatkozott pszichológiai részeit leginkább a lacani pszichoanalízis, illetve az arra (is) épülő francia filozófia bizonyos irányzatai karolták fel.

Hegel szerint a hierarchikus viszonyban lévő úr és szolga szabadságukban egyaránt korlátozottak. Előbbi hatalma, tekintélye, státusza elismerését kívánja utóbbitól, ám ehhez az úrnak egyenrangú partnerként kellene kezelnie a szolgát, ami céljaival ellentétes (a függőség és alárendeltség nem elismerés, de még ha az úr annak is fogja fel, mivel a szolgát nem tartja önmagával egyenlőnek, így a tőle kapott megbecsültség is értéktelen számára). Közben a szolga is hiába vágyik kölcsönös elismerésre, azt nyíltan megtagadják tőle. E hegeli érvelést a marxizmus úgy gondolta tovább, hogy az elnyomó, kizsákmányoló tőkés és az elnyomott, kizsákmányolt proletárok osztálykonfliktusát csakis az utóbbiak vihetik diadalra, hiszen a dialektikus viszonyban kizárólag ők kaphatják meg, amit akarnak – a tőkés-

sek soha. Az uralkodó osztály tagjainak idővel fel kell adniuk materiális formát öltő kiváltságait és egyenlőtlenségeket reprodukáló perspektívájukat/praxisaikat (mint fentebb az már szóba került, az ortodox hagyományokkal kritikus marxista irodalom nincs meggyőződve e determinisztikus végkifejlet szükségességéről).

Ez tehát a hegeli koncepció történelmi kontextusú, makroszintű narratívája. Ám ez alatt munkálkodik egy mikro, tehát egyéni szintű nagyelmélet is. Utóbbi az úr–szolga viszonyt tulajdonképpen mindenféle interszubjektív relációra vonatkoztatja, azt állítván, hogy az én mindig az absztrakt Másiktól, s az egzakt személy alakját öltő konkrét másiktól való megkülönböztetés során konstituálódik. Az én létezése tehát egy folyamatos konstrukciós, dekonstrukciós és rekonstrukciós folyamat, ami autopoietikus módon, narratív (diszkurzívan kifejezett percepciók és interpretációk, azaz ideák révén) valamint performatív (cselekvésekben tetet öltő) formában történik. Hegelnél a megkülönböztetés a legnyersebb esete az önazonosulásnak, amikor az én (Mi) kedvező tulajdonságokkal ruházza fel önmagát, illetve elutasított jellemvonásokkal a másikat (Másikat) (vö.: Brons 2015). Ehhez képest egy látzólag elfogadóbb formája az identifikációnak, amikor az én (Mi) a másikban (Másikban) kedvező és/vagy asszimilálható tulajdonságokat vél felfedezni. Ez esetben ugyan nincs diszkriminatív megkülönböztetés, de a másik (Másik) unikális, komplex és konzisztens egzisztenciájának elismeréséről sincs szó, hiszen szubjektum helyett a másik (Másik) valamilyen vágyott és/vagy elfogadott jellemvonás eldologiasított alakjaként reprezentálódik csupán. Hegel úgy a megkülönböztetést, mind ezt az erőszakosan beolvasztó jellegű identifikációt egyaránt az elidegenedetségek megtestesülésének tartja.

E praxisokkal szemben a hegeli emancipációs önazonosulás (helyes) formája, amikor az én (Mi) ugyan szembeállítja magát a másikkal (Másikkal), de rögvést megkísérli elismerni annak unikális egzisztenciáját és egyenrangú szubjektivitását, felfedezni törekedvén ily módon mindazt a legalapvetőbbet, ami közös és összetartó vele. Ezen elismerést mutató szemlélettel és praxissal az én (Mi) nemcsak a másikat (Másikat) szabadítja ki a dologi státuszából, de önmagát is emancipálja, hiszen így válik képessé elidegenedetségét valóban felszámolni. Adorno (1978) erre építve állítja, hogy az elismerés ugyan kizárólag interszubjektív relációkban ölthet alakot, ám mások szubjektivitását elfogadva a tárgyi világ és a természeti környezet eltárgyasítottóságát is megszüntethetjük, egyszerűen azért, mert többféle perspektívát tiszteletben tartunk azokkal összefüggésben. E kritikaelméleti kiegészítés átvezet az amerikai pragmatikus filozófiába, különösen Rorty anti-essencialista gondolatmenetéhez, amely elutasítja az Igazság hajszolását, s előtérbe helyezi azzal szemben az igazságosság konszenzusos megteremtését (vö.: Rorty 1991). Ha minden szubjektív, merthogy az objektív valóságról csak szubjektív tudatban felfogott percepciók és interpretációk, azaz ideák léteznek, akkor az Igazság nem több mint egyesek igazsága rákényszerítve másokra. Ez Rorty szerint aláássa a szabadságot, az autonóm szubjektivitást, a pluralizmust, s általában a demokráciát. Igazság helyett konszenzussal megteremtett, újratárgyalható, kritikailag mindig felülvizsgálható pragmatikus igazságosságra van szükség.

Habermas deliberációs kommunikatív cselekvésről szóló elméletei ugyanezen gyakorlat intézményesülését szorgalmazzák. Noha a német gondolkodó számára elfogadhatatlan, miszerint igaz az, aminek a hasznosságában közösen meg tudunk egyezni; szerinte a pragmatikus érvelés túlságosan leegyszerűsítő, a történelmi tapasztalatok tükrében, európai perspektíva számára mindez biztosítékok nélküli, azt azonban hangsúlyozza Habermas is, hogy a szubjektív igazságok objektív tartalmát kölcsönösségi elven kell megvitatni, s nem lehet pusztán külső, diskurzusból kivont igazolásokra támaszkodni a reflektivitás alátámasztása során (vö.: Habermas 1981). Ezért állítja, Walzer (1994) a moralitás két típusának megkülönböztetése jegyében, hogy a vékony moralitás, tehát egy, kölcsönös elismerést biztosító,

közös erkölcsi fundamentum képes csak lehetővé tenni a pluralizmus sokszínűségének érvényesülését, vagyis a vastag moralitást. Egyet kell értenünk tehát – fogalmazhatjuk újra Walzer elméletét – mindenki szubjektivitásának elismerésében, s egyéni igazságai diszkurzív képviselőtének, mások hasonló jogát nem sértő princípiumában ahhoz, hogy demokratikusan tolerálni tudjuk mindazt, ami különbözővé tesz minket, egyes és egyedi individuumokat.

Miközben az iménti koncepciók részint marxista hagyományokat követve, részint pedig a James, Peirce és Dewey nevéhez köthető pragmatikus filozófiai irányzatra épülve kínálnak a hegeli emancipációs önazonosulás vonatkozásában nagy jelentőségű érveléseket, érdemes kicsit visszakanyarodni a Másik gondolköréhez is, amely mint az már szóba került, Lacan nyomán komoly hatással volt a francia filozófia bizonyos irányzataira is. A freudi pszichoanalitikus elméleteket számos ponton, de leginkább nyelvészeti szempontból gazdagító Lacannál az absztrakt Másik az *objet A*, míg a konkrét másik az *objet a* révén interpretálódik (vö.: Žižek 2006). Mindkettő a szubjektum imaginárius és szimbolikus tudattartalmain keresztül keretezi az egyéni szubjektivitást, ám míg az *objet A* társadalmi elvárásokat és mintákat (értékeket, hiteket, normákat, kódokat, konvenciókat, tabukat, stb.) reprezentál, addig az *objet a* az egyéni – más egzakt szubjektumokkal való interakciókban megjelenő – vágyakat öleli fel. Mindkettő tehát megfelelési kényszereket támaszt, amelyek interpretált percepciók formájában beépülnek a diskurzusokba, s behatárolják (de nem determinálják) az egyén konstituálódását (Copjec 1994).

Foucault-nál ugyanez bomlik ki a szubjektum folyamatos (de-, re-)konstruálódásában, amely valójában nem más, mint megerősítések és kizárások sorozataként elfoglalt elméleti pozíciók, illetve azokból fakadó gyakorlati tevékenységek (narratív és performatív akciók) (vö.: Módos és Sutyák 2012). Nincs eleve adott üres szubjektum, az én folyamatosan konstituálódik, s miként azt Butler megjegyzi: „*Saját álláspontom annyiban az enyém, amennyiben »én« [...] újrajátsszom és újraértelmezem az engem alkotó elméleti állásfoglalásokat, kihasználom a találkozási pontok lehetőségeit, s megpróbálok számot adni a szisztematikusan kizáródó lehetőségekről. Nyilvánvalóan nem arról van szó, hogy »én« uralom az engem alkotó állásfoglalásokat és instrumentálisan, hevenyészve összecsapom őket, néhányat félrelökök, másokat beépítek [...] Az »én«, aki válogatna közöttük, már mindig általuk megkonstruált. [...] [E]zt az »ént«, ezek az álláspontok létrehozzák, s ezek az »álláspontok« nem pusztán elméleti termékek, hanem fizikai gyakorlatok és intézményi elrendezések teljességgel beágyazott szervező elvei, a hatalom és a diskurzus belőlem életképes »szubjektumot« létrehozó mátrixai.*” (Butler 1997: 18–19) Azt a foucault-i érvelést adja itt vissza Butler, miszerint a szubjektum az esetlegesen alakuló diskurzusokban, esetleges módon megnyilvánuló absztrakt Hatalom által keretezett, konfirmálásokból és kizárásokból álló pozíciók közül felvállal valamit önmaga léteként, van tehát nem determinált ágenciája, de nincs lehetősége kilépni a nyelvi és kulturális megformáltság kontextusából, vagyis kritikai és reflexív képessége szubjektivitása kialakítására szintén eleve létrehozott. Ezzel a szubjektum elkerülhetetlenül partikuláris, hiába állítja Kant a kozmopolita világpolgárról, aki az emberiséggel magával próbál azonosulni, hogy az a kultúrák közötti résekben létezik – mindez képtelenség. Ahogy Butler hozzáfűzi ehhez: „*Az »egyetemesség« terminusának állandóan nyitottnak kell maradnia, állandóan vitathatónak és feltételesnek kell lennie ahhoz, hogy nehogya előre kizárja a bennfoglalás jövőbeli igényeit.*” (Butler 1997:7) S ezért kell a szubjektivitása kiteljesítésére, vagyis univerzalizmusra törekedő, önmaga emancipációját előmozdítani igyekvő egyénnek minduntalan kritikailag és reflexíven felülvizsgálnia kizárásait (s erőszakosan asszimilatív azonosulásait) a konkrét másikkal, illetve az absztrakt Másikkal összefüggésben. Minél erősebben ragaszkodik ugyanis stabil énjéhez, saját igazságaihoz a szubjektum, annál partikulárisabbá, eltárgyasítóbbá és elidegenedettebbé

válí, merev korlátokat emelve önnön szubjektivitása elé. Mindez nem a relativizmus veszélyével fenyeget, hanem egy olyan szubjektivitást hozhat, ami segít elismerni mások hasonló egzisztenciális egyéniségét. Jelen multiteoretikus érvelés zárásaként fontos felidézni a zsidó származású francia filozófus, Levinas (2013) figyelmeztetését: ha olyan szerencsés társas érintkezésekben is van részünk, amelyek a kölcsönös elismerésen alapulva, s a konszenzusos, deliberatív úton megteremtett közös igazságosság követelményét szem előtt tartva járulnak hozzá a szubjektumunk emancipációjához, akkor is mindig feltételeznünk kell egy Másikat a mienkétől eltérő perspektívával, ellenben kritikai és reflexív képességünket gyorsan elveszíthetjük. A Másikra – nyomatékosítja Levinas – nem azért van szükségünk, hogy – mint egy tükörben – felfedezzük benne önmagunkat, s nem is azért, hogy mint egy vászonra kivetíthessük énünket; a feltételezett Másik, akit láthatatlanban is elismerünk, az egyén etikai progresszivitásának biztosítója.

## Zárszó

Jelen tanulmány a sokat vitatott innovációsökoszisztéma-megközelítés koncepcionálásához kívánt hozzájárulni, hangsúlyozva annak alapvető és világos elkülönülését az innovációs teljesítmény-outputok intézményi közeget, az érintett szereplők együttműködési mechanizmusait, hálózatosodását, stb. vizsgáló különféle értelmezésektől. A vázolt érvelés fundamentuma – az imént említett – innováció mint teljesítmény, illetve az innovativitás mint egyéni, közösségi és társadalmi szintű szellemi megújulási készség és képesség megkülönböztetése.

Amíg előbbi a kapitalista logikájú gazdasági növekedés és fejlődés perspektíváját, a termelékenység fokozását szem előtt tartó okfejtésekhez ad támpontokat, addig utóbbi egy új (a tőkést felváltó szellemi) termelési mód, illetve ahhoz rendelődő, a fennállót normatívan meghaladni képes társadalmi formáció eshetőségét anticipálja – tapasztalható, de semmiképpen sem determinisztikus jelentőségű – tendenciák tükrében. Az ökoszisztéma-megközelítés azt feltételezi, hogy a társadalom tagjainak általánosan növekvő innovativitása, amelyet maga a kapitalizmus ösztönöz, dialektikus módon hozzájárulhat a tőkés logika megkérdőjelezéséhez, egyszerűen mert a minden emberi tevékenységben meglévő szellemi mozzanat tudatosulása, s az annak eredményeként általánossá váló kritikai és reflexív ágencia segíthet felszámolni a szubjektum elidegenedettségét, eltárgyasító normatív és kognitív ideáit és praxisait, továbbá az árucseré és a haszonelv miatt torzult ontológiai hiteit.

Az innovativitás párhuzamosan bontakozik ki az egyén önkonstituálásának növekvő szabadságával, szubjektivitásának függetlenségével. E kettő elválaszthatatlan, körkörös ok-okozati relációban álló folyamat. Mindez a partikularitások erejének elhalványulását, s helyette az univerzalizmus megerősödését eredményezi mikro és makro szinten egyaránt, vagyis az egyén egzisztenciális összetartozását objektív világához, természeti környezetéhez, embertársaihoz, s önmagához. E pán-relacionalista tendenciákat kíséri az egyéni szubjektivitások fel- és elismerése (anti-reprezentacionalizmus), valamint ezen individuális perspektívák deliberatív és konszenzusos megvitatása (anti-esszencializmus), ami az Igazságkeresés helyett előmozdítja az igazságosság érvényesülését.

Összességében tehát az innovációsökoszisztéma-megközelítés azt állítja, hogy a társadalom mind szélesebb részvételével és szellemi hozzájárulásával, vagyis az egyének emancipálódó énje és szubjektivitása, valamint azzal összekapcsolódó innovativitása által egy új, a tőkést felváltó szellemi termelési mód kialakulása és azzal járó társadalmi formációváltás lehetősége nyílhat meg. Mindez persze – normatív értelemben csak másodlagos szempontként – azt is jelenti, hogy az innovációs outputok mint termelékenységi teljesítmények egy nyitott, be- és elfogadó, az univerzális értékeket kulturális alapmintákként

képviselő, az egyének önkonstitutálását, szubjektivitásuk szabadságát, független kritikai és reflexív ágenciáját nem korlátozó, deliberatív és demokratikus társadalomban könnyebben gyarapíthatóak minőségi és mennyiségi szempontból egyaránt.

### **Irodalom**

- Aarikka-Stenroos, Leena – Peltola, Tero – Rikkiev, Andrei – Saari, Ulla: Multiple Facets of Innovation and Business Ecosystem Research: The Foci, Methods and Future Agenda. XXVII ISPIM Innovation Conference. Porto. 2016.
- Adorno, Theodor W.: *Minima Moralia*. London, Verso. 1978.
- Bourdieu, Pierre: Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz R. (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei*. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó. 1999. 156-177.
- Braczyk, Hans-Joachim – Cooke, Philip – Heidenreich, Martin (eds.): *Regional Innovation Systems: The Role of Governances in a Globalized World*. London, UCL Press. 1998.
- Bramwell, Allison – Hepburn, Nicola – Wolfe, David A.: *Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada*. Final Report to the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, 2012.
- Brons, Lajos: Othering, an Analysis. *Transcience*, 2015: 6 (1). 69–90.
- Butler, Judith: Esetleges alapok: A feminizmus és a posztmodern kérdés. *Thalassa*, 1997: 8 (1). 11–31.
- Copjec, Joan: The Ortopsy Subject: Film Theory and the Reception of Lacan. In: Copjec, J: *Read my Desire. Lacan against Historicist*. Cambridge, MIT Press. 1994.
- de Beauvoir, Simone: *A második nem*. Budapest, Gondolat. 1971.
- Edquist, Charles (ed.): *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London, Pinter. 1997.
- Etzkowitz, Henry – Leydesdorff, Loet: The Dynamics of Innovation: From National Systems and Mode 2 to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 2000: 29 (2). 109–123.
- Evans, David S.: *Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses*. London, Competition Policy International. 2011.
- Fehér M. István: *Martin Heidegger. Egy XX. századi gondolkodó életútja*. Budapest, Gönczöl. 1992.
- Ffowcs-Williams, Ifor: *Cluster Development – The Go-To Handbook: Building Competitiveness through Smart Specialisation*. Nelson, Cluster Navigators. 2012.
- Gawer, Annabelle – Cusumano, Michael A.: Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014: 31 (3). 417–433.
- Gloor, Peter A.: *Swarm Creativity: Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks*. New York, Oxford University Press. 2006.
- Goldberger, Marianne: *Daydreams: Even More Secret than Dreams*. In: Symposium. The Secret of Dreams. New Haven, Yale, Western New England Psychoanalytic Society. 1996.
- Habermas Jürgen: *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest, Gondolat. 1981.
- Hegel, Georg W. F.: *A szellem fenomenológiája*. Budapest, Akadémia. 1979.
- Jackson, B. Deborah J.: *What is an Innovation Ecosystem?* ERC Paper Series. 2011.
- Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor: *Szellemi termelési mód*. Budapest, Kossuth. 2013.
- Kortelainen, Samuli – Järvi, Kati: *Ecosystems: Systematic Literature Review and Framework Development*. XXV ISPIM Innovation Conference. Dublin. 2014.
- Levinas Emmanuel: *Humanism of the Other*. Chicago, UIP. 2013.
- Lukács György: *Történelem és osztálytudat*. Budapest, Magvető. 1971.
- Lundvall, Bengt-Åke (ed.): *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London, Pinter. 1992.
- Malerba, Franco (ed.): *Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*. Cambridge, Cambridge University Press. 2004.
- Módos Ádám – Sutyák Tibor: *Alanyeset. Michel Foucault szubjektum-felfogása*. *Imágó*, 2012: 2 (23). 33-54.

- Nelson, Richard R. (ed.): National Innovation Systems: A Comparative Analysis. New York, Oxford University Press. 1993.
- Nieto, María J. – Santamaría, Luis: The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation. *Technovation*, 2007: 27 (6-7). 367–377.
- Oh, Deog-Seong – Phillips, Fred – Park, Sehee – Lee, Eunghyun: Innovation Ecosystems: A Critical Examination. *Technovation*, 2016: 54. 1–6.
- Parker, Geoffrey G. – van Alstyne, Marshall W. – Choudary, Sangeet, P.: Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You. New York, W.W. Norton & Co. 2016.
- Peltoniemi, Mirva: Business Ecosystem: A Conceptual Model of an Organisation Population from the Perspectives of Complexity and Evolution. Tampere, University of Technology. 2005.
- Phillips Adam: Unforbidden Pleasures. London, Penguin. 2015.
- Porter, Michael E. – Ketels, Christian H.M.: Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives. In: Becattini, G. – Bellandi, M. – De Propis, L. (eds.): A Handbook of Industrial Districts. Cheltenham, Edward Elgar. 2009.
- Porter, Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. New York, Free Press. 1990.
- Rorty, Richard: Objectivity, Relativism and Truth: Philosophical Papers I. Cambridge, Cambridge University Press. 1991.
- Smorodinskaya, Nataliya – Russell, Martha G. – Katukov, Daniel – Still, Kaisa: Innovation Ecosystems vs. Innovation Systems in Terms of Collaboration and Co-creation of Value. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. Honolulu (HA), HICSS. 2017. 5245–5254.
- Sölvell, Örjan: The Multi-Home-Based Corporation: Solving an Insider-Outsider Dilemma. In: Heidenreich, M. (ed.): Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies. Cheltenham, Edward Elgar. 2012.
- Suominen, Arho – Seppänen, Marko - Dedehayir, Ozgur: Innovation Systems and Ecosystems: A Review and Synthesis. XXVII ISPIM Innovation Conference. Porto. 2016.
- Tiwana, Amrit – Konsynski, Benn – Bush, Ashley A.: Research Commentary — Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics. *Information Systems Research*, 2010: 21 (4). 675–687.
- Townsend, Anthony – Pang, Alex S.-K. – Weddle, Rick: Future Knowledge Ecosystems: The Next Twenty Years of Technology-Led Economic Development. IFTF Reports (SR-1236). 2009.
- Wallerstein, Immanuel: A modern világgazdasági rendszer kialakulása. Budapest, Gondolat. 1983.
- Walzer, Michael: Thick and Thin: Moral Argument at Home and Abroad. New York, University of Notre Dame Press. 1994.
- Žižek, Slavoj: How to Read Lacan. London, Granta. 2006.

## Az arculati- és márkakézikönyvek szerepe az országmárkázásban

### *Avagy hogyan inspirálódjunk finn és észti rokonainktól*

The role of visual identity guides and brandbooks in country branding – How to get inspiration from our Finnish and Estonian relatives. In the past two decades, country image centres and country brand councils have been created in Europe and all over the world. Their task is the same everywhere: to position the country, distinguish it from "competitors", create a uniform brand strategy, and, in a sense, coordinate the various messages about the country. The present article provides Hungary with advice on this topic through an analysis of the brandbooks of Estonia and Finland. The two examples were selected for several reasons. First, both countries created a well-devised and complex system that is easy to use. Second, their brand building is characterized by a lot of creativity from word games to emojis. Third, their identity building has a digital focus, providing state-of-the-art solutions. Fourth, they particularly encourage citizens to "engage in" the building of the country brand. Last, but not least, Finns and Hungarians belong to the same language family – and less people know that we are also related to Estonians.

Az elmúlt két évtizedben szerte Európában és a világon „országimázs-központok”, „országmárka-tanácsok” alakultak. Feladatuk mindenütt ugyanaz: az ország pozicionálása, azaz megkülönböztetése a „versenytársaktól”, egységes márkastratégia megalkotása és az országról szóló különböző üzenetek egyfajta összehangolása. Ennek fontos részét képezi az arculati kézikönyv, mely meghatározza az ország logóját, a színvilágot, illetve az alapvető vizuális megjelenéseket a leginkább használt offline és online kommunikációs eszközökön. Bár egy ilyen arculati kézikönyv, angolul visual identity guide is rendkívül hasznos, valljuk be, hogy az leginkább az országmárkázásra kijelölt reklámügynökség(ek)nek segít csak.

Ha viszont nagyobb hatást akarunk elérni, és az ország polgárait is bevonni az ország népszerűsítésébe, akkor többre van szükség: úgynevezett márkakézikönyvre, azaz brand bookra. Ez verbálisan is iránymutatást ad: elmondja az ország „sztoriját”, hogy mi is jellemzi azt, miben különleges, mi a karaktere, milyen értékeket képvisel, milyen üzenetekkel és hogyan kommunikál magáról – vagyis pontosabban hogyan kellene kommunikálnia, ha a maximális hatást akarjuk elérni. Egy ilyen, nyilvánosan elérhető brand book ezért egyfajta tudásközpontként vagy tudásmenedzsment eszközként is felfogható.

Jelen cikk Észtország és Finnország márkakézikönyvének elemzésen keresztül szolgál tanácsokkal Magyarország számára a téma kapcsán. A választás több okból is rájuk esett: egyrészt nagyon végiggondolt, komplex rendszert alkotott mindkét állam, melyet ugyanakkor könnyű használni; másrészt rengeteg kreativitás jellemzi márkacéjüköt, a szójátékoktól kezdve az emoji-kig; harmadrészt arculatépítésük digitális fókuszú, a legmodernebb megoldásokkal élö; negyedrésztt azt állampolgárokat kifejezetten ösztönzik, hogy „szálljanak be” az országmárka építésébe. Végül, de nem utolsó sorban a finnek (nyelv)rokonaink, de amit jóval kevesebben tudnak, hogy az észtek is.

### **1. A márkaarculat dimenziói**

A forprofit világban jól ismert, hogy a termékek, szolgáltatások kommunikációját különböző kézikönyvek szabályozzák, de a nonprofit területen is egyre gyakrabban találkozni

ilyenekkel. Elmondható azonban, hogy az esetek többségében ezek elsősorban, vagy olykor kizárólag a vizuális megjelenéssel foglalkoznak, holott az arculatnak jóval több szintje lehet. Mindez az országok márkázására, angolul az ún. *country brandingre*, *nation brandingre* is igaz.<sup>1</sup> Kevés ország van, ahol mindegyik alábbi lefedik:

#### *Vizuális arculat*

Sok esetben csak ennyi ad iránymutatást a márkázással kapcsolatban: egy ún. *arculati kézikönyv* (*visual identity guide*), ami bemutatja a logót, és hogy azt az egyes (marketing)kommunikációs anyagokon hogyan lehet/kell használni és hogyan nem lehet. Jobb esetben az anyag egy kicsit szól még a színekről is. Még jobb esetben a képekről is, azaz, hogy milyen fotókkal kommunikál az ország. Tajvanban például 2005-ben megszavazták arról az embereket, hogy melyik 24 kép legyen az, amiket világszerte használjanak a kommunikációs anyagaikban.<sup>2</sup> De a vizuális arculat kapcsán elképzelhető az is, hogy egy ország/nemzet megalkotja a saját betűtípusát, ahogy azt Finnország és Észtország is megtette, mint a későbbiekben látni fogjuk. Ezen kívül rengeteg eleme lehet még egy arculatnak, ám ez még mindig csak a vizuális megoldásokat jelenti.

#### *Verbális arculat*

Ezt sokan leegyszerűsítik az országszlogenre. Ám a nehézségek rögtön ott kezdődnek, hogy elég-e egy országszlogen: nem kell-e külön-külön a turizmus ösztönzésére, a befektetések vonzására, valamint a termékek exportjának segítésére? Vagy éppen fordítva: kell-e egyáltalán országszlogen? Svédország például egész jól megvan nélküle.

A verbális identitás ugyanakkor nemcsak a szlogent jelenti, hanem például a kifejezéseket, amiket érdemes rendszeresen használni, mindezt akár célcsoportokra szabva. Vagy a keresőszavakat, amikre szeretne az ország az elsők között feljönni a Google-ben. Illetve ide tartozik az egész *storytelling* is, azaz hogy mi is a *nemzeti narratíva*. Sok esetben a verbális arculat az, ami meg tud különböztetni, ami az egész koncepció alapját adja: a Feröer-szigetek például az „UN”-nal kezdődő szavakkal tette ezt. Ehhez tudni kell, hogy több mint 1500 „un”-os szó van az angolban, ráadásul a dolog németül vagy dánul ugyanígy működik, ami rengeteg lehetőséget ad a márkajátékra. Magyarul sajnos kissé nehéz ugyanezt visszaadni, de talán a „-atlan, -etlen” lenne helyes: unspolied (romlatlan), unexplored (felfedezetlen), unbelievable (hihetetlen). Mint a Feröer-szigetek brand book-ja írja: „Talán a szokásos leíró szavak nem elégségesek. Az is lehet (...), hogy úgy lehet a legjobban jellemezni az országot, ha ilyen és ehhez hasonló képzőkkel különböztetjük meg a többiektől.”<sup>3</sup>

#### *Auditív arculat*

Erről a legtöbbször el szoktak feledkezni, pedig az ún. *sonic branding* szintén lényeges lehet. Gondoljuk csak arra, hogy az Európai Uniónak mennyire fontos szimbóluma a zászló mellett Beethoven Örömmódája. De adott esetben akár egy-egy rövid szignál is azonosíthatna egy országot.

#### *Márkakézikönyv (brand book)*

Ez az, ami a fentieket mind egyesíti, de legfőképp elmondja az ország sztoriját, hogy mi is jellemzi azt, miben különleges, mi a karaktere, milyen értékeket képvisel, milyen üzenetekkel és hogyan kommunikál magáról. Az ilyen jellegű *márkakézikönyvekben* (*brand*

<sup>1</sup> DINNIE, Keith J. (szerk.) (2008): *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann

<sup>2</sup> LI, L. (2006): *Branding Taiwan. Taiwan Panorama*, 2006 április, 14.

<sup>3</sup> VISIT FAROE (2014): *Visit Faroe Islands Brand Book 1.0* (URL: <https://visitfaroeislands.com/content/uploads/2016/12/brandbookvfi10jan2014.pdf> (2017. március 27.))

*book*) az országmárkát érdemes lehet valamilyen ismert márkamoddellen keresztül is felveszteni. Ilyen lehet az ún. *márka kulcs modell (brand key modell)*, mely kilenc tényezőt ölel fel: 1) alapvető jellemzők, 2) versenykörnyezet, 3) célcsoport, 4) fogyasztói insight, 5) termékelőnyök, 6) egyedi értékesítési előny, 6) unique selling proposition, 7) objektív alátámasztás, 8) értékek, hit személyiség, 9) a márka esszenciája. De nem feltétlenül kell ilyen rendszerhez alkalmazkodni, az lehet teljesen más is.

A következőkben a brand book-ok kapcsán két esetet mutatunk be jó gyakorlatként: Észtország és Finnország márkakézikönyvét. A választás több okból is rájuk esett:

- Nagyon végiggondolt, komplex rendszert alkotott mindkét állam, melyet ugyanakkor könnyű használni: egyértelmű iránymutatást ad egy reklámügynökségnek, amikor országmárka reklámot készít vagy bármi más módon kommunikál, ugyanakkor világos az állampolgárok számára is.
- Az állampolgárokat ugyanis kifejezetten ösztönzik, hogy „szálljanak be” az országmárka építésébe, akár azzal, hogy mit mondjanak az országról, akár azzal, hogy a saját Facebook-oldalukon, hogy tudják megmutatni nemzeti identitásukat.
- Rengeteg kreativitás jellemzi mindkét ország márkaépítését, a szójátékoktól kezdve az emoji-kig.
- Mind Észtország, mind Finnország erőteljesen digitális fókuszú, így a legmodernebb megoldásokkal élnek.
- Végül, de nem utolsósorban, az elterjedt elmélet szerint a finnek (nyelv)rokonaink, de amit jóval kevesebben tudnak, hogy az észtek is.

## 2. Észtország arculatépítése mint jó gyakorlat

Észtország 2017-ben bevezetett új vizuális arculata egyszerre nagyszerű és egyszerű. Olyannyira, hogy szlogenje immár nincs is az országnak, és a logója sem más, mint egy kék Estonia felirat, igaz, az az ország saját betűtípusával, az „Aino”-val írva. Ezen felül szójedjegyeket hoztak létre, mint a *visit estonia, think estonia, invest estonia, enter estonia, taste estonia, study estonia, use estonia, design estonia*.<sup>4</sup>

Ezekhez letisztult layout illeszkedik, ahol kiemelt szerepe van a kék és fehér színeknek, melyek az észti lobogó színei. Az ikonok szintén nagyon leegyszerűsítettek, fehér alapon kék színnel szerepelnek.

A vizuális arculat részeként egyben nagyon sok jó minőségű stockfotót biztosítanak az országról, melyek szabadon letölthetőek. Egy részük már felirattal, az Észtország márka üzeneteivel is el van látva.

estonia

*1. illusztráció: Észtország jelenlegi logója igen letisztult:  
csupán az ország neve az észti Aino betűtípussal*

A vizuális arculatnál azonban jóval többről van szó. Észtország digitális országmárka platformja, a *brand.estonia.ee* kiváló példa a brand bookra, és hogy miként lehet országmárkát építeni a lakosok bevonásával, segítve az egységes kommunikációt.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> UNDERCONSIDERATION.COM (2017): New identity for Estonia by Estonian Design Team, [https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new\\_identity\\_for\\_estonia\\_by\\_estonian\\_design\\_team.php](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_identity_for_estonia_by_estonian_design_team.php) Megjelenés: 2017. január 25. (2018. július 31.)

<sup>5</sup> BRAND.ESTONIA.EE (2018) (URL: [brand.estonia.ee](http://brand.estonia.ee), (2018. május 13.)



2. illusztráció: Az „országlogó” használatát szövédjegyekkel egészítik ki

Ahogy a weboldal írja a felhasználóinak:

„A Brand Estonia segítséget nyújt számodra, hogy Észtországot figyelemfelkeltő és bizalomébresztő módon, büszkeséggel mutathasd be.

Az oldalt bárki használhatja, aki Észtországról akar beszélni: vállalkozások, kormányzati intézmények, egyetemek, szervezetek, események, és emberek is.

Itt minden eszközt megtalálsz Észtország megfontolt, közérthető és felismerhető bemutatásához. Együtt teremtjük meg Észtország imázsát.”

A márkaplatformot és felhasználást tekintve több szintet is megfogalmazznak, úgy is mint: think (gondolkozz), use (használd), create (hozd létre), see (nézd meg).

A *gondolkodási (think) szint* részei a karakter, a kulcsüzenetek, a sztori avagy történet, illetve a verbális identitás, a szavak használata. Nézzük meg ezeket kicsit részletesebben.

**Karakter:**

„Északi, meglepő, okos. Ezek Észtország esszenciái. Ilyenek akarunk lenni, és ezekről akarunk ismertté válni. Ha azonos módon értelmezzük és mutatjuk be Észtország értékeit és előnyeit, hangunk erősebb és meggyőzőbb lesz.

Ezek a jellemzők nem arra szolgálnak, hogy szlogenként kiáltsuk őket. Arra a célra történetünk és kulcsüzeneteink szolgálnak — ezek emelik ki Észtország előnyeit és különleges jellegét. Az alábbi értékeink kiindulópontok lehetnek minden olyan tevékenységhez, amelyek Észtország népszerűsítését célozzák. Ezek az értékek képezik Észtország esszenciáját.”

1. táblázat: Az Észtország márka karaktere

Északi Pragmatikus Becsületos Egyenes Egyenlőségre törekvő Természetközeli Hatás: Megbízhatók vagyunk.	Meglepő Különböző Individualista Ellentétes Bátor Hatás: Felkeltjük a figyelmet.	Okos Innovatív Jártas a technológiákban Kíváncsi Elégedetlen Hatás: Úttörők vagyunk.
--	---	---

Forrás: BRAND ESTONIA (2017): URL: <https://brand.estonia.ee/>, (2017. augusztus 27.

**Kulcsüzenetek**

„Ezeket a kulcsüzeneteket javasolt először elmondanod Észtországról. Bármilyen kombinációban használhatod őket a célközönségtől függően. Mindig használj a kulcsüzenetek közül legalább egyet, amikor először mutatod be Észtországot.”

## Észtország-márkakulcsüzenetei

### Független elmék

- Észtország elsődleges tőkéje az emberekben rejlik. Sokan közülük jelentős dolgokat értek el. Néhányan világhírirek, míg másokat csak kevesen ismernek. Ami számít: mindannyian másoktól függetlenül használták elméjüket és valósították meg elképzeléseiket.
- Társadalmunk nem hierarchikus
- Mindenki kibontakoztathatja képességeit
- Egyszerű és direkt kommunikáció az állammal

### Tiszta környezet

- Észtország nagy részén érintetlen a természet, az ország népsűrűsége pedig alacsony. Ez nagyon ritka a mai világban. Tudjuk, hogyan óvjuk környezetünket, és büszkék vagyunk erre.
- Tartjuk nemzetközi negyedik helyünket a városi levegő minősége tekintetében
- Észtország területének 51%-át erdő borítja
- Területünk 40%-a ökológiai gyűjtőterület
- Mezőgazdasági földterületeink 17%-a ökológiai termelés alatt áll
- Országunk 22%-a vadrezervátum
- Bármely ponttól kevesebb mint 10 kilométerre található a legközelebbi mocsár.

### Digitális társadalom

- Észtország az első ország, amely digitális szolgáltatásként működik. Állampolgáraink és e-állampolgáraink gyorsan és hatékonyan tudják ügyeiket intézni. Számos világszerte ismert technológiai vállalatot alapítottak Észtországban, és az országban magasabb az egy főre jutó virágzó start-up cégek aránya, mint bárhol másutt Európában.
- Az első ország a világon, amely e-állampolgárságot kínál
- Az első ország a világon, amelyben online lehet szavazni
- Három perc alatt benyújthatod adóbevallásod
- Európa legvállalkozóbb szellemű országa”

Forrás: BRAND ESTONIA (2017): URL: <https://brand.estonia.ee/>, (2017. augusztus 27.)

Miként látható, a digitális társadalom itt mindössze egy a három pillér közül. Észtország felét erdő borítja és a természet választása egyfajta ellenpontot, egyensúlyt jelent a technológiával: „Ugyanúgy nagy kincsnek tartjuk Észtország lélegzetelállító természeti környezetét, az erdőket és a mocsarakat, mint e-államigazgatási megoldásainkat; akár úgy is fogalmazhatunk, hogy az utóbbit használjuk annak érdekében, hogy több időnk legyen az előbbi élvezetére” – írják.

És hogy miért épp a „Független elmék” az első pillér? Valószínűleg azért, mert még mindig erős az ún. homo-sovieticus, posztkommunista embertípus felszámolása iránti elkötelezettség. Az észti állam így támogat minden olyan kezdeményezést, ami az emberek önállóvá válását segíti elő, ami csökkenti az államon való függőséget. Mindennek része a határozott, már-már szélsőségesen piac- és vállalkozásbarát gazdaságpolitika.<sup>6</sup>

### Sztori/Történet:

„Észtországban a tiszta és érintetlen természeti környezet együtt él a világ digitális értelemben legfejlettebb társadalmával. Ideális hely független elmék számára, ahol a remek ötletek a „meg tudom csinálni szellemiséggel” (can-do spirit) találkozhatnak.”

<sup>6</sup> ÁTLÁTSZÓ.HU (2016): Észtország legalizálja az Ubert (URL: <https://annyit.atlatszo.hu/2016/02/15/esztorszag-legalizalja-az-ubert/>, megjelenés: 2016. február 15. (2017. augusztus 27.)

*Verbális identitás:*

„Beszédünk módja gondolkodásmódunkról is árulkodik. Alapvető fontosságú, hogy milyen módon beszélünk és írunk Észtországról, de ugyanilyen fontos hangnemünk és beszédstílusunk is.”

*Az Észtország-márka verbális identitásának jellemzői**Barátságos*

- Írj úgy, mintha egy barátjának írnál — légy közvetlen, de kedves. Ne alázatoskodj, hízelegj, vagy mentegetőzz.

*Különleges*

- Összpontosíts a különleges tulajdonságainkra. Beszélj olyan dolgokról, amelyek felkeltik a hallgatók, vagy olvasók érdeklődését.

*Tartalomban gazdag*

- Van olyan mondanivalód, amely új és informatív az olvasóid számára? Kerüld a melléknevek túlzó használatát, ne légy túl bőbeszédű, vagy általános.

*Gyakorlatias*

- Mindig van tervünk arra is, hogy miként szolgálják javunkat a hátrányaink is. Ahelyett, hogy azt mondanád, milyen sokat esik Észtországban, beszélj az embereknek a gombaszederéről. A „kis” és „kicsi” szavakat csak pozitív összefüggésben használd.

Forrás: BRAND ESTONIA (2017): URL: <https://brand.estonia.ee/>, (2017. augusztus 27.)

Természetesen kiemelten fontos, hogy miként tud a márka életre kelni. Ahogy az említett [brand.estonia.ee](https://brand.estonia.ee) weboldal „use” azaz „használd” című pontja írja:

„A Brand Estonia akkor válik legjobban hasznodra, ha ezeket az előre elkészített anyagokat használod Észtország népszerűsítésére. Itt aktuális és professzionális prezentációkat, videókat, kiadványokat, valamint a hivatalos weboldalunkat találod. Ezek az anyagok vállalkozások, kormányzati dolgozók, turisztikai szakemberek, újságírók, valamint olyan más személyek számára készültek, akik Észtországot szeretnék bemutatni a világnak.”

Csak egy dolgot kiemelve ezek közül, a Power Point prezentációk között például olyanokat találhatunk, mint a:

- Most mutatnád be először Észtországot? – Íme egy általános áttekintés
- E-Észtország (e-Estonia) bemutatása – Szeretnéd megismertetni E-Észtországot és a világ első teljesen digitális üzleti környezetét?
- Mi az a brand estonia? – Itt találod meg a brand estonia bemutatását
- Érdekességek – 12 érdekes tény Észtországról
- Brutálisan őszinte akarsz lenni? – Íme 8 nem annyira pozitív tény Észtországról<sup>7</sup>

Még izgalmasabb a „Create” azaz „Készítsd”, „Teremtsd” pont.

Itt egyrészt rengeteg jó minőségű fotó található Észtországról, a márkához illeszkedő vizuális kompozíciókban, melyek a forrás feltüntetésével szabadon használhatók Észtország promótálására.

Illetve itt jelenik meg az „EST” játék is, mely nemcsak Észtország egyik rövidítése, de sok angol szó végződése is, mint a melléknév fokozásának legmagasabb szintje azaz a „leg”. Mindez lehetőséget ad egy kis játékra az „est” részt kiemelve, legyen szó kampányokról, prezentációkról, weboldalokról vagy éppen szüvenírekről. Néhány ilyen szó látható az alábbi táblázatban a teljesség igénye nélkül:

<sup>7</sup> BRAND ESTONIA (2018) (URL: <https://brand.estonia.ee/use/presentations/2017>, (2018. május 13.)

## 2. táblázat: Az EST rész kiemelése az angol szavakban egyfajta „leg”-ként

<i>best</i> (legjobb)	<i>clearest</i> (legtisztább, legvilágosabb)	<i>finest</i> (legfinomabb)	<i>lightest</i> (legvilágosabb)	<i>scariest</i> (legijesztőbb)
<i>biggest</i> (legnagyobb)	<i>closest</i> (legközelebbi)	<i>funniest</i> (legviccesebb)	<i>longest</i> (leghosszabb)	<i>shortest</i> (legrövidebb)
<i>blackest</i> (legfeketébb)	<i>coldest</i> (leghidegebb)	<i>greatest</i> (legnagyobb)	<i>loveliest</i> (legszeretetreml- több)	<i>smartest</i> (legokosabb)
<i>boldest</i> (legmerészebb)	<i>coolest</i> (leglazább)	<i>happiest</i> (legboldogabb)	<i>lowest</i> (legalacsonyabb)	<i>strongest</i> (legerősebb)
<i>bravest</i> (legbátrabb)	<i>cosiest</i> (legkényelmesebb)	<i>healthiest</i> (legegészségesebb)	<i>newest</i> (legújabb)	<i>sweetest</i> (legédesebb)
<i>brightest</i> (legfényesebb)	<i>dearest</i> (legkedvesebb)	<i>highest</i> (legmagasabb)	<i>oldest</i> (legöregebb)	<i>warmest</i> (legmelegebb)
<i>busiest</i> (legelfoglaltabb)	<i>deepest</i> (legmélyebb)	<i>hippest</i> (legmenőbb)	<i>prettiest</i> (legcsinosabb)	<i>weirdest</i> (legfurább)
<i>chillest</i> (leghűvösebb)	<i>easiest</i> (legkönnyebb)	<i>hottest</i> (legforróbb)	<i>proudest</i> (legbüszkébb)	<i>whitest</i> (legfehérebb)
<i>cleanest</i> (legtisztább)	<i>fastest</i> (leggyorsabb)	<i>largest</i> (legnagyobb)	<i>safest</i> (legbiztonságosabb)	<i>wildest</i> (legvadabb)
				<i>wisest</i> (legbölcsőbb)

Forrás: BRAND ESTONIA (2017): URL: <https://brand.estonia.ee/>, (2017. augusztus 27.)

Emellett lehetnek olyan angol szavak is, ahol az EST nem a melléknév fokozásaként jelenik meg. Néhány ilyen:

- *forest* (erdő)
- *guest* (vendég)
- *invest* (befektetés)
- *manifest* (megjelenés)
- *modest* (szerény)

valamint

- *festival* (fesztivál)



## 3. illusztráció: Példák az „est” szótaggal való játékra

Egy másik „játék a szavakkal” és egyben a branding része, hogy az E-Észtország koncepcióhoz is méltóan azt kéri, hogy az észt állampolgárok kapcsoljanak össze pozitív és progresszív, „e” betűvel kezdődő szavakat Észtország (angolul: Estonia) nevével, így ezek az e-szavak Észtország (Estonia) szinonimái lehetnek. Az alábbi táblázatban ezekből látható egy válogatás. De nem csak a szavak elején lehet játszani az e betűvel: a digitális

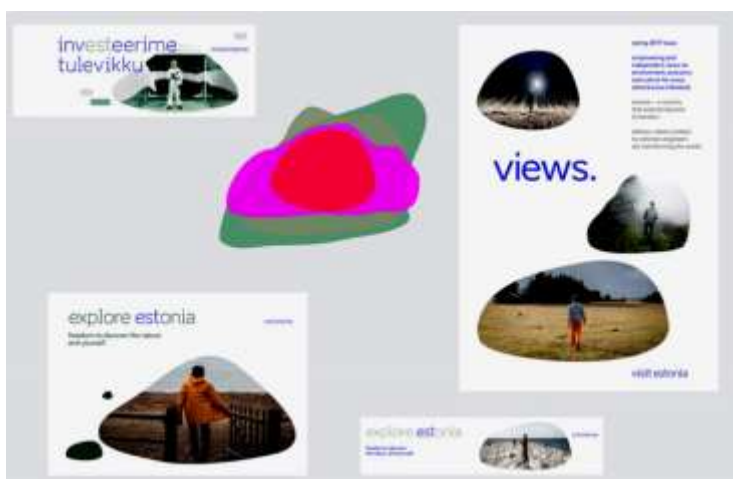
társadalom, illetve az E-Észtország koncepciót erősítve ilyen mondat a következő: „Why there’s so many e letters is peer to peer?”

3. táblázat: E-szavak, azaz „e” betűvel kezdődő szavak, melyek pozitív és progresszív módon köthetők össze Észtországgal (E-Észtországgal)

eager (buzgó)	electronic (elektronikus)	encouraging (bátorító)	especial (különleges)	expectant (várandós)
eat (eszik)	embrace (ölelés)	enjoy (élvez)	even (egyenletes)	experience (élmény)
edifying (tanulságos)	eminent (kiváló)	enlightened (felvilágosult)	excellent (kiváló)	experimental (kísérleti)
educational (oktatási)	emphatic (hangsúlyos)	enter (belép)	exciting (izgalmas)	explore (felfedez)
effective (hatékony)	empower (felhatalmaz)	entertaining (szórakoztató)	exhilarating (felvillanyozó)	expressive (kifejező)
efficient (gazdaságos, hatékony)	empowering (felhatalmazó)	enthralling (lenyűgöző)	exotic (egzotikus)	exquisite (kitűnő)
egalitarian (egyenlőségre törekvő)	enable (képessé tesz)	enthusiastic (lelkes)	expand (bővít)	extend (kiterjeszt)
electrifying (felvillanyozó)	enchanting (elbűvölő)	e-residency (e-állampolgárság)	expanding (bővítő)	extensive (kiterjedt)
				extraordinary (rendkívüli)

Forrás: BRAND ESTONIA (2017): URL: <https://brand.estonia.ee/>, (2017. augusztus 27.

Végül, de nem utolsósorban a „Create” pont fontos része, hogy miként lehet a *közösségi médiában* egyébként is aktív észteket bevonni az országmárka építésbe. Ehhez a weboldal olyan segítséget ad, hogy mind a Facebook borítóképen, mind pedig a profilképen kavics-szerű tud lenni a megjelenés, és a kavics (legalábbis ez a formája) megint csak egy észti jellegzetesség, az Észtország-márka vizuális identitásának része. Arra bátorítják az észteket, hogy a Facebook-oldalukat egy ilyen kavicsos megoldással tegyék egyedivé, megkülönböztethetővé.



4. illusztráció: A kavics mint észti jellegzetesség megjelenése a vizuális kommunikációban

Az előzőhöz szorosan kötődik a brand.estonia.ee weboldal *Dizájn (Desing)* alpontja, ami elsősorban a grafikusoknak, dizájnnal foglalkozóknak ad segítséget.

Ez a rész fontos alapelvként szögezi le, hogy:

„A Brand Estonia vizuális nyelve könnyed, letisztult és egyszerű. Letisztultságában egyszerű, de okos is. Letisztult, mivel nincsenek belezsúfolva felesleges elemek és zavaros tipográfia. Könnyed, mivel elég helyet hagyunk a szövegek és képek körül; mindez könnyen olvashatóvá teszi őket, és a hangsúly a tartalomra helyeződik.”<sup>8</sup>

A design kapcsán még két dolgot érdemes különösen kiemelni:

Nincsen központi országszlogen. Ehelyett szóvédjegyeket használnak, amelyek Észtországhoz és egy adott témához kapcsolódnak. Egyedi grafikai formával és használati szabályokkal rendelkeznek. Mindegyik szóvédjegy szövege a téma fő keresési kulcsszavaihoz, illetve URL-jéhez kapcsolódik – így segíti az információ könnyebb elérését.

A másik, hogy az országnak saját hivatalos betűtípusa van, az ún. Aino, amelyet az Estonian Design Team és ANTON KOOVIT tervezett. Bizonyos szempontból ez a márka legelterjedtebb és legfelismerhetőbb eleme, mivel ez kommunikálja ötleteiket a különböző médiumokban. Nyomatásban és a képernyőkön; hosszú és rövid szövegekben.<sup>9</sup>



5. illusztráció: Az Aino Észtország saját betűtípusa

### 3. Finnország arculatépítése mint jó gyakorlat

Míg Észtország márkázása, illetve arculatépítése csak a Szovjetunió felbomlásával, illetve az 1991-es függetlenséggel kezdődhetett el, addig Finnország már korábban is tudatosan építette brandjét, még ha nem is nevezték brandingnek azt. Ennek fontos része volt, hogy az egyébként eredetileg szintén balti országnak tekintett Finnország földrajzilag, de még inkább filozófiailag Skandinávia része legyen, illetve északi ország legyen – utóbbiba Skandinávia mellett Izland is beletartozik.

Finnország számára mindig kiemelt volt, hogy miként látják a világban. Ennek érdekében rendkívül sok eszközzel éltek, melyek közül az egyik, hogy minden évben 20 fiatal európai újságíróat láttak vendégül egy teljes hónapra és mutatták meg országukat. Jelen cikk szerzője is nyert egy ilyen ösztöndíjat 2001-ben és már akkor lenyűgözte, hogy mennyire

<sup>8</sup> BRAND ESTONIA (2017) (URL: brand.estonia.ee (2017. augusztus 27.)

<sup>9</sup> UNDERCONSIDERATION.COM (2017): New identity for Estonia by Estonian Design Team, [https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new\\_identity\\_for\\_estonia\\_by\\_estonian\\_design\\_team.php](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_identity_for_estonia_by_estonian_design_team.php), megjelenés: 2017. január 25. (2018. július 31.)

tudatosan mutatták be az országot: annak kül- és belpolitikáját, turisztikai látnivalóit, hagyományait, szokásait vagy éppen legfejlettebb iparágait, márkáit. Például már akkor, a az közel húsz éve is létezett egy központi honlap, ahol jó minőségű képanyagokat és videóanyagokat lehetett letölteni és szabadon felhasználni a sajtóanyagok illusztrálására. Mára több ezer kép érhető el Finnországról, mind üzleti mind lifestyle témában, ami jelentősen megkönnyíti az újságírók dolgát, de egyben a nyilvános képadatbázis a finneknek is lehetőséget ad, hogy ilyen tartalmakat osszanak meg közösségi oldalaikon.

Észtország esetében már részletesen bemutattuk, hogy mi mindenre terjedhet ki egy márkakézikönyv, brand book, így a finnek esetében csak arra fókuszálunk, ami ezekhez képest új elem.

Az első különlegesség, hogy a finn arculati anyagok a Finland angol név (illetve az adott célország nyelve) mellett rendszeresen használják az ország eredeti nevét, a Suomit is.<sup>10</sup>



6. illusztráció: Az ország angol neve (illetve az adott célországban való neve) mellett mindig szerepel a Suomi is

Ahogy az észtek megalkották *saját betűtípusukat*, az Aino-t, úgy a finnek esetében ez a Finlandica. A skandináv avagy északi letisztultsághoz illően az egész finn arculat, így a plakátok is letisztultak, mindössze egy nagy kép és az általános ország(márka) oldal, a thisisfinland.fi linkje vagy a turisztikai oldal, a visitfinland.com linkje szerepel.

Természetesen a vizuális arculat mellett legalább ilyen fontos vagy még fontosabb a *verbális arculat*. Azaz, hogy milyen értékeket képvisel, és azt hogy adja át, hogy „beszél” az ország és annak polgárai. Ahogy az online is hozzáférhető brand book ennek kapcsán leszögezi:<sup>11</sup>

„Az, ahogy mi beszélünk (The way we talk):

Mindenkivel tudatni akarjuk, hogy Finnország: Megbízható, különc, együttérző. (We want everybody to know that Finland is: Reliable, Quirky, Sympathetic.)

A hangnemünk: Öszinte, különc, emberi. (This is the tone of voice we use: Honest, Quirky, Human.)”

Az értékek bemutatására Finnország különlegesebb eszközökkel is él. Az egyik ilyen a „100 mókás tény – amit tudnod kellene Finnországról és amit nem kellene tudnod” egy ügyes, szellemes *infografika*.

Különleges elemei még az arculatnak az *emojik*, ahol olyan, Finnországra jellemző dolgok szerepelnek, mint a következők:<sup>12</sup>

- „*Szauna* (A „szauna” érzés.): A szauna egy szent hely a finnek számára. Ebben az országban 5,4 millió emberre 3,2 millió szauna jut. A finnek meztelenül mennek szaunázni – gyakran családtagjaikkal együtt. Minden finnek megvan a maga saját módszere a szaunázásra, de mindegyik eredménye a megtisztult elme és test. Ez a szauna-lelkiállapot.

<sup>10</sup> Suomi Finland Identity Guide, Toolbox.finland.fi (2016): <https://toolbox.finland.fi/identity-of-finland/guidelines/suomi-finland-identity-guide/>, megjelenés: 2016. november 25. (2018. július 31.)

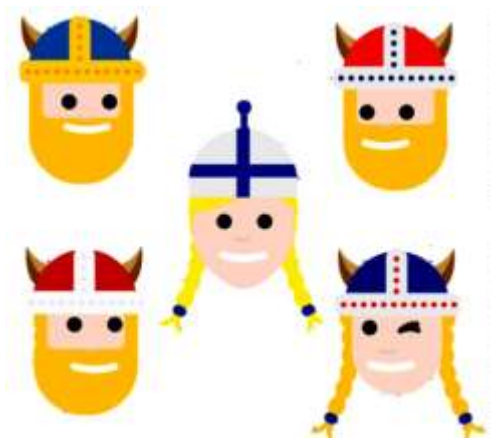
<sup>11</sup> Suomi Finland Identity Guide, Toolbox.finland.fi (2016): <https://toolbox.finland.fi/identity-of-finland/guidelines/suomi-finland-identity-guide/>, megjelenés: 2016. november 25. (2018. július 31.)

<sup>12</sup> TOOLBOX.FINLAND.FI (2018a): Finland Emojis, <https://toolbox.finland.fi/toolbox/images/finland-emojis/>, letöltés: 2018. július 31.

- *Rénszarvas* (Vegyes érzések): A finnek szeretik a rénszarvasokat – mindenféle formában. A rénszarvasok sokféle értelemben hasznos állatok. Aranyosak, de a rénszarvas ragu is izletes. Krumplipürével és áfonyával fogyasztva legfinomabb.
- *Északi család* (A baráti versengés érzése): Finnországot az ország alakja alapján szimbolikusan gyakran a finn szüzzel (Maiden of Finland) ábrázolják. Kultúrája és hosszú történelme közös a többi északi/skandináv országgal: Svédországgal, Norvégiával, Dániával és Izlanddal. Mint bármelyik családban, itt is fennáll egyfajta baráti rivalizálás, amely lehetővé teszi, hogy mindannyian a nemzetközi ranglisták élmezőnyében legyenek, bár utóbbihoz az észak-európai együttműködésnek is lehet köze.
- *Az eredeti Mikulás* („Az az érzés, hogy véget nem érően várunk a Mikulásra”): Az igazi Mikulás Finnországban él. Mindig is Lappföldön, Korvatunturiban lakott, nem pedig az Északi-sarkon!
- *Északi fény* (Aurora borealis, Varázslat az égbolton): Finnország a legjobb hely arra, hogy megtapasztaljuk az északi fények látványos táncát. Ez a színpompás természeti jelenség az egész országban látható, de a legszebb látványban Lappföldön, Észak-Finnországban lehet részünk.
- *Sífutás* (Sielés érzéssel): A finnek nem sokkal azután tanulnak meg sielni és korcsolyázni, hogy járni kezdenek. A sielés élményekben gazdag és egészséges mód arra, hogy télen is megcsodáljuk a finn természeti környezetet.
- *A jegesmedve* (... amely sosem járt itt): Bár Helsinki egy kifejezetten hideg város, a jegesmedvék mégsem barangolnak az utcáin. Ez az állat valójában Finnország egyetlen részén sem fordul elő, ellentétben számos más sarki állatfajjal.
- *Hattyú* (A fény visszatér): A hattyúk többsége vándormadár. Amikor Finnország nemzeti madara visszatér arra a szélességi fokra, amelyhez Finnország is tartozik, az a tavasz visszatérését is jelzi. Talán ezért is hozzák összefüggésbe ezt a madárfajt a fényvel, a bájjal, az újrakezdéssel, a kitartással és az örök szerelemmel, hiszen a hattyúk egész életre választanak társat. A hattyúfiókák pedig nagyon aranyosak – lehet, hogy a hattyúk lesznek az új macskák?
- *Törhetetlen* (A „törhetetlen” érzés): A finnek kemények, már-már törhetetlenek. Finnország már jó néhány törhetetlen és tartós cikket készített, pl. a régi Nokia 3310 telefon, amely arról híres, hogy, nos... törhetetlen.
- *Headbanger* (A „fejrázás rockzenére” érzése): Finnországban a heavy metál zene a mainstream része. Az egy főre jutó heavy metal zenekarok száma magasabb Finnországban, mint bárhol máshol.
- *Jégember* (A „Hagyjál békén, tudom, hogy mit csinálok” érzés): Ezt a tipikusan finn hozzáállást maga a Jégember (Iceman), Kimi Räikkönen Forma-1 versenyző tette híressé. Szerintünk ő maga is tökéletes példa erre.
- *Girl Power* (Az az érzés, hogy a nők képesek mindenre): Finnország volt a világ első országa, amely választójogot adott a nőknek, és lehetővé tette azt is, hogy jelöltlistára kerüljenek. A finn nők magasan képzettek, és teljes munkaidőben foglalkoztatják őket. A „hän” névmás férfit és nőt is jelenthet.
- *Tom of Finland* (A finn pride): Hát igen, meglehetősen más idők járnak, mint az 1950-es években, amikor Tom of Finland (Touko Laaksonen, 1920-1991) megjelentette első homoerotikus rajzait. A művész jelentős mértékben hozzájárult – és ma is hozzájárul – az emberi jogok előrehaladásához, valamint a tolerancia, a tisztelet és a szabadság eszméjének terjesztéséhez.
- *Oktatás* (Az „első nap az iskolában” érzés): Amint az iskolád udvarába lépsz az első tanítási napon, izgatott és ideges vagy, pillangók vannak a gyomrodban, az új hátizsákd pedig majdnem olyan nagy, mint te magad. Új barátokat szerzel, és megismered a

világot. Minden finnek ugyanolyan lehetősége és joga van iskolába járni, itt az egész életen át tartó tanulást is támogatják.

- *Lavataanssit* (Annak az érzése, hogy rátalálsz valakire): Valahol, talán a semmi közepén, egy faluban, vagy egy tó mellett az emberek egymásra találnak és tangózni kezdenek, vagy más, még rejtelmesebb táncokat járnak. Kiöltöznek, elmennek otthonról, és a nyári estéket táncsal töltik. Az óra járásával ellentétes irányban mozognak a táncpavilon körül, miközben a zenekar régi és új slágereket játszik.
- *Kalsarikännit* (Az az érzés, amikor egyedül, egy szál alsóneműben készülsz otthon berúgni – és utána nem tervezel kimozdulni): Italozás. Otthon. Egy szál alsóneműben. És külön szó is van rá: Kalsarikännit.”



7. illusztráció: Az emojiik különleges elemei arculatnak: „Az északi család”  
Finnországot, Svédországot, Dániát, Norvégiát és Izlandot reprezentálja.

A finnek általában nagyon fontosnak tartják az *adatok kommunikálását*, illetve ezek megfelelő *vizualizációját*: azt vallják, inkább kevesebb legyen a szöveg, az viszont minél egyszerűbb, letisztultabb dizájnnal jelenjen meg. A rollupok közt több olyan van, ami Finnország legfontosabb rangsorokban való helyét mutatja, ezt hangsúlyozzák ki a kiállításokon, vásárokon. Az infografikák is ezeket és más témákat emelnek ki, illetve egy-egy nagyon fontos tény, letisztult, kék-fehér összeállításban.<sup>13</sup> Így például, hogy Finnország világszerte a következőkben:

- Készségfejlesztés a munkahelyen #1: Finnországban áll rendelkezésre a legjobb lehetőség a munkavállalók számára hogy továbbképezzék magukat. (Forrás: European Working Conditions Survey)
- Dolgozóbarát munkaórák #1: A finn munkaidő a leginkább munkaerőbarát Európában. (Forrás: European Company Survey)
- Az apák gyermekekkel töltött ideje #1: Finnország az egyetlen ország a fejlett világban, ahol az apák több időt töltenek az iskoláskorú gyermekükkel, mint az anyák. (Forrás: OECD)

A Toolbox.finland.fi. infografika szekciójában összesen 53 grafika érhető el, melyből 38 valamilyen rangsorra vonatkozik – nyilván olyanra, amiben a finnek az elsők vagy az élmezőnyben vannak.

<sup>13</sup> TOOLBOX.FINLAND.FI (2018b): <https://toolbox.finland.fi/toolbox/infographics/> (2018. július 31.)



8. illusztráció: Az infografikák letisztultak, a finn zászló színeivel, és egy-egy rövid információval, melyben Finnország világelső vagy az élményben van

A „This is Finland” magazin az ország *saját magazinja*, ahol az arculathoz és a márka-üzenethez illeszkedő cikkek, tartalmak találhatóak. A négy kiemelt rovat a lapban: innováció – emberek – technológia – vidámság. Ezen belül olyan progresszív témákról írnak, mint például a mesterséges intelligencia.

A fentiekén túl teljes a *közösségi médiaportfólió*:

- Facebook: thisisFINLAND – things you should and you shouldn't know
- Instagram: thisisfinlandofficial
- Twitter: thisisFINLAND
- Youtube: thisisFINLANDtube

Ezekén ugyanúgy érvényesülnek a márka értékei, illetve stílusa, utóbbin például egy szójátékkal az a kiemelt videó, hogy „ProudtubeFin” („Proud to be Finn”).

Míg a fentiek általában kötődnek az országmárkához, addig ugyanezek az elemek megtalálhatók az *ország turisztikai márkáépítéséhez* kötődően is:

- Facebook: VisitFinland (I wish I was in Finland) (az ország hivatalos turisztikai szlogenje)
- Vkontakte (az orosz Facebook): Visit Finland
- Weibo (kínai közösségi média oldal): Visitfinland.com
- Instagram: VisitFinland (Ourfinland)
- Twitter: VisitFinland (Ourfinland)
- Youtube: VisitFinland

A visitfinland.com oldalán pedig olyan különleges megoldások találhatóak, mint egy animált térképek, amin végigscrollozva megismerhetők az ország legfontosabb látványosságai.

A Visit Finland turisztikai szervezetnek ezen kívül egy olyan jópofa kézikönyve van, ahol mínuszjellel, illetve pluszjellel mutatnak be olyan fényképeket, melyek egyáltalán nem jellemzik az országot, vagy pedig nagyon is (ld. az alábbi táblázatot). Mint a márka-kézikönyvben írják: „Finnország (turisztikai) márkázása arra a kulcs gondolatra épül, hogy a legtöbb más országgal összehasonlítva Finnország a turistáktól hemzsegő helyek nem szokványos alternatívája. Friss és eredeti élményeket kínál, amelyektől igazán elakad a

lélegzetünk. A márka marketingjének fő célcsoportját ezért olyan nyitott emberek képezik, akik már sokat utaztak, és új lehetőségeket keresnek.”<sup>14</sup>

4. táblázat – Az országra jellemző és nem jellemző tulajdonságok megjelenése Finnország turisztikai arculati kézikönyvében

Finnországra nem jellemző (-)	Finnországra jellemző (+)
Valami olyan, ami mindenkinek szól	Valami különleges azoknak, akik azt hiszik, már mindent láttak
Zaj és vesződség	Békés és csendes
Tömött	Tágas
Tikkasztó	Friss
Felszínes	Holisztikus
Komplex kulturális kódok jellemzik	Egyenes
Tömegeknek szól	Egyéneknek szól
Szennyezett	Tiszta
Formális	Találékony
Mesterséges	Természetes
Csillivilli	Hiteles
Veszélyes és kiszámíthatatlan	Biztonságos és veszélytelen
Olyan hely, amivel dicsekedni lehet	Olyan hely, ahol önmagad lehetsz

Forrás: VISIT FINLAND (2015): *Visit Finland Brand Book* [https://www.visitfinland.com/app/uploads/sites/9/2015/04/VisitFinland\\_Brand\\_Book\\_175x220\\_LR\\_9559.pdf](https://www.visitfinland.com/app/uploads/sites/9/2015/04/VisitFinland_Brand_Book_175x220_LR_9559.pdf), (2017. március 27.

Végül, de nem utolsósorban fontos kiemelni, hogy a finnek az orszáгимázs-építési tevékenységüket teljesen átláthatóvá teszik, elsősorban a helyiek, de a külföldiek számára is, olyan *kiadványokkal*, mint a „Building the image of Finland – Review of the country image work in 2015–2016”.

- Utóbbi dokumentumban mindenekelőtt leírják, hogy mi a célja az orszáгимázs-építésnek: hogy minél láthatóbbá tegyék az országot (ismertség építés), kiemeljék erősségeit (imázsformálás), valamint hogy minél többen válasszák az országot (döntéshozatal támogatás).
- Az anyag következő fejezete bemutatja, hogy a különböző orszáгимázs és országmárka felmérések alapján hol helyezkedik el Finnország. Ezek alapján megfogalmazza az ország legfontosabb erősségeit és gyengeségeit, pontosabban hogy mit gondolnak róla.
- Ezen kívül a „Building the image of Finland” azt is kiemelten vizsgálja, hogy miként jelenik meg Finnország a nemzetközi médiában, leszögezve azonban, hogy ez önmagában nem az orszáгимázs, mert annak sokkal szélesebb körű vizsgálata szükséges, és a médiában bemutatott kép nem feltétlenül egyezik meg a valósággal.
- A kiadvány 3., nagy fejezete azt mutatja be, hogy miként építi Finnország az imázsát, milyen ezzel kapcsolatos tevékenységek voltak 2015–2016-ban, milyen eszközöket használtak. Ezen belül kiemeli a Finland.fi oldal megújítását, vagy éppen a korábban említett emoji rendszert, ami nagy siker volt. Egyben hangsúlyozza, hogy Finnország 2017-ben ünnepli alapításának 100. évfordulóját, és hogy milyen országmárkázási feladatok vannak ennek kapcsán.
- Végül, de nem utolsósorban az anyag bemutatja azt is, hogy milyen szervezetek foglalkoznak az orszáгимázs építésével, mi a megújult Finland Promotion Board feladata.

<sup>14</sup> VISIT FINLAND (2015): *Visit Finland Brand Book* (URL: [https://www.visitfinland.com/app/uploads/sites/9/2015/04/VisitFinland\\_Brand\\_Book\\_175x220\\_LR\\_9559.pdf](https://www.visitfinland.com/app/uploads/sites/9/2015/04/VisitFinland_Brand_Book_175x220_LR_9559.pdf), megjelenés: 2015 április (2017. március 27.)

- Érdekesség még, hogy minden ország méri valamihez magát: Finnország esetében ez Svédország, amit nyilvánvalóvá is tesznek az anyagban, azzal, hogy utóbbi történelme jóval gazdagabb és az országarculat formálását is jóval régebben kezdte.

#### **4. Inspirációk észt és finn rokonaiktól a Magyarország arculat, illetve márkakézikönyv megteremtéséhez**

Most pedig nézzük meg, mit lehet érdemes adaptálni a két ismertetett esettanulmányból. Vagy ha úgy tetszik, hogyan tudunk inspirálódni „rokonainktól”.

Az arculat filozófiáját tekintve fontos tanácsok lehetnek a következők:

- Mindenekelőtt le kell szögezni, hogy nem a grafikai tervezéssel kezdődik a márkázás és még csak nem is a legfontosabb része. Egy nemzetnek először is definiálnia kell magát, ki kell találnia vagy még inkább meg kell találnia magát. Hol van most az ország és hova tart? Mi a küldetése és a jövőképe, avagy missziója és víziója? Milyenek vagyunk, milyenné szeretnénk válni, miről akarunk ismertek lenni? Milyen értékeket képviselünk? Milyen egyedülálló dolgot ad az ország a világnak, miért fontos a létezése, miben más, mint a többi nemzet? Erre mind-mind hasznos kitérni.
- Mindezért érdemes nem arculati kézikönyvben, hanem sokkal inkább márkakézikönyvben, brand bookban gondolkodni, ami ezeket definiálja. Ez egyfajta tudásmenedzsment eszközként is felfogható az országról.
- Ezt kibővítve készíthető egy „szerszámoszláda”, „toolbox”, mely tartalmaz minden fontos arculati elemet, eszközt. Amennyiben ez brand book, illetve toolbox online, akkor könnyen és gyorsan megvalósíthatóak a frissítései is.
- A márkarendszert nyilvánossá kell tenni, mind a külföldiek, mind a magyarok számára. Előbbieknek azért, hogy egy helyen találják meg a legfontosabb dolgokat az országról, ami különösen az újságíróknak értékes. Utóbbiaknak pedig azért, mert egyrészt nincs benne semmi titkolnivaló, másrészt az ő bevonásukkal építhető a márka, ha ők megfogadják, illetve megcsinálnak belőle néhány dolgot, az segítheti az egységesebb kép kialakulását. Ahogy az észt anyag is fogalmaz, egy jó márkakézikönyv segít az állampolgároknak, hogy az országot figyelemfelkeltő és bizalomébresztő módon, büszkeséggel mutathassák be.
- Az országmárkaépítés átláthatóságát biztosíthatja egy kiadvány (mely természetesen lehet online is), ami részletezi, hogy milyen reklám- és PR-kampányok voltak az adott évben, milyen eredménnyel, és mennyit költött erre az ország ezzel foglalkozó szervezete.
- Mindennek kapcsán fontos az őszinteség, így érdemes kitérni arra is, hogy látja, mit gondol jelenleg az országról a nemzetközi közvélemény. Hányadikak vagyunk olyan rangsorokban, mint az IMD Versenyképességi jelentés, illetve a World Economic Forum ország versenyképességi listája. Hova helyez minket a Forbes, a The Economist vagy a Euromoney rangsora. Hogy állunk a többi országhoz, különösen régióbeli „versenytársainkhoz” képest az olyan, kifejezetten országmárka indexekben, mint az Anholt-GfK Roper Nation Brands Ranking, a FutureBrand Country Brand Index, a Bloom Consulting Country Brand Ranking (Tourism Edition, illetve Trade Edition) vagy a Bloom Consulting Digital Country Index, de említhető az Anholt Good Country Index is. Ezek és más kutatások segíthetnek megfogalmazni az ország erősségeit, és természetesen gyengeségeit is. Nem kell ugyanis mindenben jónak lenni, viszont ami-ben jók vagyunk, azt jól kell tudni tálalni, vagy ha úgy tetszik, „eladni”. Ahogy a McCann-Ericsson reklámügynökség jelmondata szól, amit képviselnünk kell, az „Az igazság jól elmondva” („Truth well told”).
- Ehhez mindig keresni kell az izgalmas, egyedi dolgokat az országról. Ez lehet egyfajta „értéktár” is, de annak inkább csak alapját kell adnia a kommunikációnak. A feladat az,

hogyan lehet ezeket az értékeket „lefordítani” és szórakoztatóan bemutatni, ahogy Finnország is teszi a „100 fun facts on Finland” esetében. Az üzenet befogadónak szimpatikus szokott lenni, ha egy ország nem veszi túl komolyan magát, ha képes magán nevetni. Ezért az erősségek mellett mindig érdemes a gyengeségekről is beszélni.

Az arculatot magát és az eszközrendszert tekintve pedig érdemes megfontolni a következőket:

- A jó dizájn egyszerű, letisztult. Ahogy az észti és a finn példa is mutatja, a logót nem kell túlbonyolítani. Ugyanakkor érdemes az ország saját betűtípusát kialakítani, hiszen ez is megkülönböztethet minket.
- A progresszív dizájn azt demonstrálja, hogy az ország is progresszív – de csak akkor, ha ennek valós alapjai vannak.
- Ahogy e könyv első fejezete is bemutatta, mindig nagy dilemma a márkanév. A Magyarország felíratot önállóan szerepeltetni nemzetközi anyagokban aligha van értelme, azon viszont érdemes elgondolkodni, hogy bizonyos anyagokon a Hungary (vagy az adott ország nyelvén való név) mellett a Magyarország is megjelenjen.
- A „kis ország” szófordulatot el kell felejtetni. Magyarország is használt korábban olyan szövegeket, hogy „egy kis ország Európa szívében”. De nem véletlen, hogy Észtország, melynek területe fele, lakosságának száma pedig hetede Magyarországnak, is kifejezetten kerüli ezt.
- Kreativitás nélkül nem lehet márkát építeni. Érdemes végiggondolni a szójátékokat, ahogy Észtország tette az „est”, illetve „e” használatával, vagy ahogy Finnország esetében kitalálták az emoji rendszert, vagy az animált térképeket.
- Ma már az arculatot kötelező digitális fókusszal megközelíteni. Nem az a fontos, hogy hogyan jelenhet meg egy ország egy nyomtatott hirdetés esetében, vagy egy citylighton, hanem hogy miként jelenik meg a mobiltelefon képernyőjén.
- Végig kell gondolni az összes közösségi média alkalmazást is: a Facebook és az Instagram napjainkban már egyértelmű, de ott van a Magyarországon ugyan nem, de más országokban elterjedt Twitter. Gondolni lehet és kell a nagyobb országok saját közösségi médiájára is, mint az orosz Vkontakte, vagy a kínai Weibo.
- Az arculat fontos része egy nagy és nyilvános fotó- és videoadatbázis. Ez egyrészt segíthet a külföldi, de akár a magyar újságíróknak is, amikor cikket írnak, anyagot készítenek. Másrészt az állampolgároknak is, mert például ezeket a képeket, videókat posztolhatják a Facebook vagy Instagram oldalukon.
- Ugyanígy fontos lehet néhány PPT-prezentáció is az országról vagy Magyarországról esetében inkább stílusosan egy Prezi prezentáció, hiszen önmagában ennek is üzenete van, hogy ez egy magyar márka.
- Ha sikerül valamilyen megkülönböztető, akár verbális, akár vizuális szimbólumot találni, akkor át kell gondolni, hogyan terjeszthető az a közösségi média segítségével, ahogy például az észtek „kavicsos” Facebook-profilját tudnak készíteni maguknak.
- Mindennek kapcsán persze le kell szögezni, hogy semmit nem szabad erőltetni: az már propaganda lenne, nem pedig branding. Az embereket úgy kell bevonni, hogy önként csatlakozzanak, hogy úgy érezzék, ők akarták azt, és hogy ez valóban így is legyen.

### Irodalom

- ÁTLÁTSZÓ.HU (2016): Észtország legalizálja az Ubert (URL: <https://annyit.atlatszo.hu/2016/02/15/esztorszag-legalizalja-az-ubert/>, megjelenés: 2016. február 15. (2017. augusztus 27.)
- BRAND ESTONIA (2018) (URL: [brand.estonia.ee](http://brand.estonia.ee) (2018. május 13.)
- DINNIE, Keith J. (szerk.) (2008): *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- LI, L. (2006): Branding Taiwan. *Taiwan Panorama*, 2006 április, 14.
- SUOMI FINLAND IDENTITY GUIDE (2016): (URL: <https://toolbox.finland.fi/identity-of-finland/guidelines/suomi-finland-identity-guide/>, megjelenés: 2016. november 25. (2018. 07. 31.)
- TOOLBOX.FINLAND.FI (2018a): Finland Emojis. (URL: <https://toolbox.finland.fi/toolbox/images/finland-emojis/> (2018. 07. 31.)
- TOOLBOX.FINLAND.FI (2018b): Infographics. (URL: <https://toolbox.finland.fi/toolbox/infographics/>, letöltés: 2018. 07. 31.)
- UNDERCONSIDERATION.COM (2017): New identity for Estonia by Estonian Design Team, [https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new\\_identity\\_for\\_estonia\\_by\\_estonian\\_design\\_team.php](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_identity_for_estonia_by_estonian_design_team.php), megjelenés: 2017. január 25., (2018. 06. 31.)
- VISIT FAROE (2014): Visit Faroe Islands Brand Book 1.0 (URL: <https://visitfaroeislands.com/content/uploads/2016/12/brandbookvfi10jan2014.pdf>, megjelenés: 2014, letöltés: 2017. március 27.)
- VISIT FINLAND (2015): *Visit Finland Brand Book* (URL: [https://www.visitfinland.com/app/uploads/sites/9/2015/04/VisitFinland\\_Brand\\_Book\\_175x220\\_LR\\_9559.pdf](https://www.visitfinland.com/app/uploads/sites/9/2015/04/VisitFinland_Brand_Book_175x220_LR_9559.pdf), megjelenés: 2015 április, (2017. 03. 27.)

## Narratíva és történelmi megismerés\*

The Narrative and the Historical Recognition. The author focuses on the historical approach and the notions of social sciences in the philosophy of Robin G. Collingwood és Peter Winch.

### A megértő történettudomány eszméje

A történelmi megismerés autonómiája és megértő (Verstehen) jellege mellett érvelve foglal állást a történetírás és a megfigyelésekre épülő történettudomány kapcsolatáról szóló filozófiai diskurzusban Robin G. Collingwood, az angol idealizmus talán utolsó nagy alakja. Collingwood *The Idea of History* (Történelem eszméje) című könyve az objektív idealizmus és az angolszász dialektikus hagyományok jegyében argumentál a történettudomány természettudományokétól teljes mértékig eltérő módszertani alapvetései mellett. Nem túlzás kijelenteni, hogy a 70 éve megjelent kötet alapjaiban változtatta meg a történelmi megismerés módszertanával kapcsolatos gondolkodást a 20. században.

Collingwood fő tézise, hogy a történelmi múlt nem pusztán empirikus érzékelés útján, hanem tanúbizonyosságon alapuló ismeret révén ragadható meg. A történelemnek újra át kell élnie a múltat önmagában, az emlékek és a kor dokumentumai által, és ebben a folyamatban kell újrafogalmaznia a múltat megjelenítő gondolatot. Mint Collingwood írja: „A filozófusnak tehát a történelem tudatáról kell gondolkodnia, de eközben nem a pszichológus munkáját kettőzi meg, mivel számára a történelem gondolkodása nem szellemi jelenségek összessége, hanem ismeretek rendszere. Gondolkodik a múlttal is, de nem oly módon, hogy azzal a történelem munkáját kettőzné meg: számára a múlt nem események sora, hanem megismert dolgok rendszere.”<sup>1</sup> Collingwood szerint a tapasztalásra épülő megismerés nem azonos az újragondolással, mivel az előbbi révén az egymást követő állapotok áramlását ismerhetjük fel, az utóbbi folyamatában viszont a gondolatok összességének szerkezetét reprodukálhatjuk. A gondolatok egy adott időpontban is létezhetnek, de mégis felette állnak az időnek, tehát ezzel a kötetlenséggel a múlt a jelenben újra felidézhető, összehasonlítható, elemezhető, és újra és újra fel tudjuk magunkban idézni. Lehetőségünk van arra, hogy a másik gondolati aktusát előfeltételezzük, de ennek feltétele, hogy a másik gondolatot megismételjük magunkban. Collingwood elméletének lényeges eleme a „kérdés-felelet” logika, ami a történelemkutatást egyfajta problémamegoldássá teszi az általa javasolt megközelítésben. Felfogásában a történelmi megismerés során a probléma azonosítása egyúttal a probléma megoldását is jelenti, mivel a megoldásból visszakövetve tudhatjuk meg, hogy mi is volt valójában a probléma. Ebben az esetben viszont felmerül a kérdés, hogy hibás megoldások alapján is azonosíthatók-e a problémák. Collingwood szerint az igazság, hamisság, összeegyeztethetőség, ellentmondás, sohasem az önmagukban vett kijelentéseket illeti meg. Csak a győztesek tettei érthetőek meg, hogy az ehhez szolgáló terveket vagy magát a szándékot akarjuk rekonstruálni. A tapasztalati megismerés folyamatában a történelemnek meg van arra a lehetősége, hogy a tapasztalatot megismételje, de fennáll a veszélye annak, hogy nem a múltat, hanem a jelen ismeri meg, mert egy jelen idejű aktusról beszélünk, és nem a múlt időpontjának tapasztalatát éljük át. Az újragondolásnak

\* A szerző PhD-értekezésének fejezete (PTE BTK Filozófia Doktori Iskola)

<sup>1</sup> Collingwood, 51. o.

megvan az a veszélye, hogy az nem lehet csak a sajátunk, ugyanis más gondolatát reprodukálni a másik ember valóságának újragondolását jelenti, nem pedig a sajátunkét.

Magát a történetírást Collingwood a következő módon definiálja: „Szerintem a történetírás emberi önismeretre „való”. Általában úgy tartják, az embernek fontos, hogy ismerje önmagát, ebben az esetben az önismeret nem pusztán a személyes tulajdonságoknak, az embert a többiektől megkülönböztető dolgoknak az ismeretét jelenti, hanem saját maga emberi természetének az ismeretét. Magadat ismerni először azt jelenti, hogy tudod, mit jelent olyan embernek lenni, aki te vagy és senki más. Önmagad ismerete nem más, mint hogy tudod, mire vagy képes, s minthogy senki sem tudhatja, mire képes, amíg ki nem próbálta, így egyetlen támpontunk ahhoz, mit tehet az ember, az, amit már megtett. A történetírás értékét az adja tehát, hogy azt tanítja, mit vitt véghez, s ennél fogva mi az ember.”<sup>2</sup> A történeti gondolkodás olyan gondolkodási forma, amely kizárólag annak a szellemnek a sajátja, ami tudja magáról, hogy történetileg gondolkodik. Ez maga az öntudat. A történeti megismerés az emlékezésre építve a jelenlegi gondolkodás tárgya a múltbeli gondolkodás, vagyis a múlt eseményei újra lejátszódnak a jelen gondolkodásában.

Croce elgondolására építve, mely szerint minden történelem jelenkori történelem, Collingwood szerint a történelmi tapasztalat azonos formában megismételhető.<sup>3</sup> Ha a múltat tekintjük az objektumnak, akkor a megismerés szubjektuma a történész a maga gondolataival. Ezzel viszont azt sugallhatja számunkra, hogy a történelmi megismerés folyamatában-végeredményben nem a múltat, hanem a jelent ismerjük meg. Viszont csak úgy lehet valaki tudatában egy, a jelenben végrehajtott aktusnak, ha azt a jelenben gondolja végig, és nem aszerint hogy azt valaki a múltban hajtotta végre. Az újragondolás nem lehet csak magáé az egyéné. Egy múltbeli eseménynek külső és belső aspektusa is lehet. Collingwood a külső oldalt a leírható testek és mozgásaik terminusaiban határozta meg, a belső oldalt pedig a gondolatok terminusainak leírásában. Tehát a történeti gondolkodás tárgya csakis a reflektálható gondolkodás lehet a megtervezett szándékos cselekvések vetületében.

A történetírás tárgyáról a következőket írja Collingwood: „A felmerülő kérdésre – „Miről lehet történeti ismeret?” – azt válaszoljuk: „Arról, amit a történész magában végig gondolhat.” Ennek mindenekelőtt tapasztalatnak kell lennie. Amiről nincs tapasztalat, ami csak a tapasztalat pusztá tárgya, arról nem lehetséges történelem. Így nincs és nem is lehet történelme a természetnek. ...Egyetlen feltétellel lehetne a természetnek történelme: ha a természeti események valamilyen gondolkodó lény vagy lények cselekedetei lennének, és cselekedeteiket tanulmányozva felfedezhetnénk, és magunkban végig gondolhatnánk a bennünk kifejeződő gondolatokat. Erről a feltételről valószínűleg senki sem állítja, hogy teljesül. Következésképpen a természet folyamatai nem történelmi folyamatok, és természetismeretünk nem történeti ismeret, még ha bizonyos felszíni jegyeik, például a kronológikus rend, hasonlóak is.”<sup>4</sup> Tehát a természeti folyamatok, miként az érzetektől és érzésekből álló tudatáramlás, és pusztá közvetlenségében maga a gondolkodás sem lehetnek történeti megismerés tárgyai. Ahogyan nem lehet az önéletrajz sem, mivel nem gondolati produktum, kereteit inkább a természeti folyamatok határozzák meg. Ami nem gondolkodás, arról nem lehet történelmet írni. Az életrajz, még ha sok történelmet tartalmaz is, olyan elvekre épül, melyek nem történetiek, de sok esetben történelemellenesek. Határait biológiai események vonják meg, például a születés és az elhalálozás. Ez nem gondolkodás, hanem a természeti folyamat kerete. Az életrajz, mint irodalmi forma, az érzelmet táplálja, de ez nem történetírás. Ugyanis az érzetek és az érzelmek áramlása, nem számíthat

<sup>2</sup> Collingwood, 59. oldal

<sup>3</sup> Croce.

<sup>4</sup> Collingwood, 368-369. o.

annak. A legjobb formája költészet, legrosszabb esetben pedig „tolakodó önreklám”, de ez is az érzelmeken alapul és nem a történetírás tárgya. Ha a történész saját szellemi alkatát megtagadva, olyan témákon dolgozik, mely tőle távol áll, mert mondjuk, ezt elvárják tőle, mert éppen a vizsgált „korszakhoz” hozzátartozik, ebben az esetben olyan gondolkodás történetével akar megbirkózni, amelyet személyesen nem tudott átvenni, ahelyett, hogy a történetet írná meg. Ebben az esetben viszont a történész, csak az állításokat ismétli el, a külsődleges tényeket, például neveket és adatokat, vagy kész leíró formulákat. Ezért fontos, hogy a történész gondolkodása, tapasztalata szerves egységből fakadjon, ami megmutatja egyéni érdeklődését, vagy a személyisége megnyilvánulását. Egyes nemzedékek a múlt olyan időszakai iránt érdeklődnek, mely szüleik számára „semmit sem jelentő, száraz csontok” voltak. A gondolkodás sajátossága ugyanis az, hogy nem pusztán tudat, hanem öntudat. Pusztán tudatként az „én” a tudat áramlása az, közvetlen érzetek és érzések sorozata, pusztán tudatként nincs tudatában önmagának, mint áramlásnak, nem tud saját folytonosságáról az egymást követő tapasztalatokban. Ennek a folytonosságnak a tudatosítása az a tevékenység, amelyet gondolkodásnak nevezünk.

A történetírás az egyediség megismerése, mely akár lehet túlságosan tág, melynek tárgyai lehetnek például természeti tények, de, lehet túl szűk is, mely kizárja magából az egyetemességet. A történész feladata, hogy a történeti kutatás területe mind a két irányból megközelíthető legyen. Szellemi akarátának pedig alapul kell szolgálnia ahhoz, hogy a vizsgált terület szellemisége felelevenedjen. „Ha a történész saját szellemi akarátát megtagadva, tőle távol álló témákon dolgozik – vagy azért, mert ezt kívánják tőle, vagy mert hozzá tartoznak „a korszakhoz”, mellyel foglalkozik, s lelkiismerete rossz tanácsát követve azt hiszi, hogy annak minden vonatkozását tárgyalni kell –, és egy olyan gondolkodás történetével igyekszik megbirkózni, amelyet személyesen nem tud átvenni, akkor ahelyett, hogy történetét írná meg, csak azokat az állításokat ismétli el, amelyek e gondolkodás fejlődésének külsődleges jegyeit rögzítik: neveket és adatokat, készen talált leíró formulákat... A történeti tudás sajátosságos tárgya a gondolkodás: nem a dolgok, amelyekről gondolkodtak, hanem a gondolkodás maga.”<sup>5</sup> – írja Collingwood. Ha a kutató nem ismeri a vizsgált területet, a gondolkodás fejlődésének csak a külsődleges jegyeit tudja rögzíteni. A gondolkodás tudat, emlékezés, észlelés és reflexió, gondolkodás a gondolkodási aktusról, egyfajta reflektálási aktus, amit szándékosan hajtunk végre. A politikának, a hadvezetésnek, a gazdasági tevékenységnek és az erkölcsnek viszont van története.

### **A megértő társadalomtudomány eszméje**

Miként arra Collingwood rámutat, a történetírói tevékenység a cél kidolgozásával kezdődik. Ez lehet egy elmélet, vagy gondolati aktus, amire azután a gyakorlati tevékenység épül. Collingwood szerint, csak a gyakorlat lehet a tárgya a történetírásnak. A történetírás tárgyául szolgálhat még a művészet, a vallás, a tudomány, és maga a filozófia. Aki az elméleti gondolkodás fonalán halad, nem cél nélkül cselekszik, hanem fel akar fedezni valamit, fel akarja tární az okokat, válaszokat keres. A cél, vagy a szándék kigondolása is gyakorlati tevékenység, a cselekvés kezdeti szakasza. Collingwood szerint tehát az egész emberi történelem, a gondolatok és a gondolkodás története.

Ennek a collingwoodi modellnek a társadalomtudományi adaptációjára vállalkozik Peter Winch a társadalomtudomány eszméjéről írt könyvében. Ebben a kísérletében Wittgenstein munkásságára épít, és számol azzal, hogy elmélete komoly vitákat vált ki a kortárs társadalomtudósok és filozófusok körében. Mint írja: „Könyvem nyílt támadás a társadalomku-

<sup>5</sup> Collingwood, 372. o.

tatás, a filozófia és a társadalomtudományok viszonyának e felfogása ellen. De ne gondolják, hogy mondandóm miatt azon reakciós, tudományellenes, az óramutatót visszaforgatni szándékozó áramlatok valamelyikéhez tartozom, amelyek a tudomány árnyékában kezdettől fogva gazdagon tenyésztek. Mindössze azt szeretném elérni, hogy az óra a pontos időt mutassa, bármilyen is legyen az. A filozófia... nem lehet tudományellenes: csak nevetségessé válna, ha mégis megpróbálkoznék ezzel. ... A filozófia és a társadalomkutatás viszonyáról formált közkeletű felfogást kívánom támadni.”<sup>6</sup> Winch arra világított rá munkájában, hogy egyes nézetek a filozófia és a tudományok szempontjából nem veszik tudomásul, hogy vannak *a priori* megfontolások, és ezek alapján eldönthetetlen empirikus kérdések. A következőképpen érvel: „A tapasztalati tényeket kifürkésző új felfedezésekhez csak kísérleti módszerekkel juthatunk: a tisztán *a priori* okoskodás erre képtelen. Mivel kísérleti módszereket a tudomány használ, a filozófia eljárása pedig tisztán *a priori*, a valóság vizsgálata szükségképpen a tudományra hárul. A filozófia ugyanakkor önnön hagyományának megfelelően – legalábbis többnyire – kitart amellett, hogy a valóság természetes vizsgálata legyen, s így a hagyományos filozófia vagy olyasmit kísérel meg, amit kísérleti módszereivel elérni lehetetlen, és végül fel kell hagynia vele, vagy pedig saját mibenlétét ismerte félre, és ezért gyökeresen újra kell értelmeznie vizsgálódásainak célját”.<sup>7</sup>

Winch szerint a filozófia éppúgy illetékes a valóságra vonatkozó kérdések tisztázásában, mint a többi tudomány. Ugyanakkor a filozófiához hasonlóan más tudományok is tesznek fel olyan kérdéseket, melyek a valóságra vonatkoznak, és amelyekre csak a tisztán tapasztalati megfontolások alapján nem adható válasz. Winch erről így ír: „... a társadalom tanulmányozásakor felvetődő legfontosabb elméleti kérdések zöme inkább tartozik a filozófiához, semmint a tudományhoz, s ezért inkább dönthető *el a priori* konceptuális elemzéssel, mint empirikus kutatással. Az a kérdés pl., hogy miben is áll a társadalmi viselkedés, felhívás arra, hogy a társadalmi viselkedés fogalmát megvilágítsuk. Ilyen kérdésekkel foglalkozva nem az a dolgunk, hogy „türelmesen kivárjuk”: mit tudnak felmutatni az empirikus kutatások, hanem az, hogy az alkalmazott fogalmak következményeit kinyomozzuk”.<sup>8</sup>

Különösképpen igazak ezek a megállapítások a társadalomtudományok által vizsgált jelenségekre. E jelenségek résztvevői maguk is konceptualizálnak, ez jelenik meg a társadalmi kontextusban. A társadalomtudós feladata, hogy megértse a konceptualizáció nyelvét. A társadalmi jelenségek természete alapján Winch-nél a társadalomtudomány megértő tudomány. Ezzel Winch újra fogalmazta a társadalomtudományok feladatát. Wittgensteinre alapozva jelenti ki, hogy a tények megalapozói az „életformák”. Mint írja: „...amíg a tudományfilozófiának, a művészetfilozófiának, a történetfilozófiának stb. az a feladata, hogy megvilágítsa a »tudomány«-nak, »művészet«-nek stb. nevezett életformák sajátos természetét, addig az ismeretelmélet azt próbálja megvilágítani, hogy mit involvál az életformának, mint olyannak a fogalma. Wittgenstein elemzése a szabálykövetés fogalmáról és fejtegetései a szabályokat követő személyek megállapodásainak egyes típusairól komoly hozzájárulás az ismeretelméleti tisztázáshoz.”<sup>9</sup> A társadalomtudomány rá van utalva az életformára, fogalmi elemzéseivel ezt kell elsődlegesen rekonstruálnia. Ehhez pedig a társadalomtudósnak el kell sajátítania a szabálykövetés adott módját, hogy érthetőek legyenek számára az életforma által meghatározott cselekvések. Winch szerint a társadalomtudományi vizsgálat tárgya az adott társadalmi kontextusban megvalósuló emberi viselkedés. A wittgensteini nyelv természetéről szóló elmélet kiterjeszhető az emberi érintkezések más

<sup>6</sup> Winch (1988):. 25-26. o.

<sup>7</sup> Winch (1988): 30. o.

<sup>8</sup> Winch (1988): 37. o.

<sup>9</sup> Winch (1988): 54. o.

nyelven kívüli formáira is. Winch nem az egyén intencionális cselekvéseinek megértésére törekszik, hanem a nyelv analógiájára építve, a jelentéssel bíró viselkedés fogalmára épít, így ezek jelentése kontextuálisan rögzített. Ezzel a szubjektum a saját viselkedésének intencióitól függetlenül, egy adott társadalmi kontextusban rögzítve jelen van.

A fentiekből látható, hogy Winch társadalomtudományi elmélete a német iskola tapasztalati tudományokra épített iskolájával ellentétben, mely szerint ebben tesznek különbséget a természet- és a társadalomtudományok között, a társadalomtudományok egy sajátos konceptuális eljárására épít: azon nyelvi jelenségek megértésére, melyek az empirikus eljárások segítségével soha nem tárhatók fel. Bírálta a szabályos ismétlődésekre irányuló elemzéseket, mivel ez teljesen mást jelent a természettudományokban és a társadalomkutató-sokban. Egy társadalomtudós feladata lényegesen bonyolultabb, mert egy adott társadalmi helyzetben, a környezetre másként reagáló emberek cselekvéseit vizsgálja. Ez a vizsgálat logikailag különbözik a természettudós viselkedés-vizsgálatától. A társadalomtudósnak két nyelvvel van dolga, mivel a vizsgált jelenség, a viselkedés adott módja. Tehát el kell sajátítania a viselkedés adott módját, meg kell tanulnia a nyelvet. A kontextus megértése előfeltétele az empirikus kutatásnak, meg kell értenie a vizsgált szituációt.

Collingwood felfogását és gondolatát, hogy az egész emberi történelem a gondolatok és a gondolkodás története, Winch elfogadhatatlannak tartja. Viszont másképp értelmezve a történelmi megértés módja sokkal inkább analóg azzal, ahogyan a fogalmak kifejezését megértjük, mint ahogyan a fizikai eseményeket megértjük. „...a társadalmi viszonyok voltaképpen csak az adott társadalomban, érvényes eszmékben és eszmék révén léteznek, vagy másként, hogy a társadalmi viszonyok ugyanabba a társadalmi kategóriába tartoznak, mint az eszmék közötti viszonyok. Ebből pedig az következik, hogy a társadalmi viszonyok ugyanúgy alkalmatlan tárgyai a róluk felállított szcientista általánosításoknak és elméleteknek.”<sup>10</sup> – írja Winch.

Croce és Collingwood és Winch munkásságát követően a szubsztantív, tehát a történelemre magára irányuló spekulációkat mindinkább a történelmi gnoszeológiára vonatkozó kutatások váltják fel; a történetfilozófia, a történetírás filozófiáját, a történelmi megismerés ismeretelméleti, metodológiai, tudományfilozófiai alapjait kezdi jelenteni. A történetfilozófus számára ugyanis csak a cselekvő ember érthető meg, akire minden történelmi és társadalmi folyamat visszavezethető. Ennek a megértésnek a forrása pedig, ahogy az Dilthey óta mind egyértelműbb bizonyos történetfilozófusok körében, az a benső tapasztalat, amely a történelmi és társadalmi élet benső realitásait öleli fel, és amelynek feltételeit ily módon a cselekvő emberben magában kell megkeresni.

### **Irodalom**

Collingwood, Robin G.: *A történelem eszméje*. Gondolat, Budapest, 1987.

Croce, Benedetto: *Teoria e Storia della storiografia*. Bari 1917. 1. kiadás.

Winch, Peter: *The Idea of a Social Science and its Relation to Philosophy*. Routledge and Kegan Paul, London, 1958. Magyar nyelven: Peter Winch: *A társadalomtudomány eszméje és viszonya a filozófiához*. Akadémia Kiadó, Budapest, 1988

<sup>10</sup> Winch (1988): 124. o.

## The development of the rural areas of Serbia

In the past decades rural development, along with different segments of regional development, have been heading to a more complex approach. Serbia is a home for diverse rural areas due to its peculiar inheritance of phylogeny. The country is behind with regional – and social development with respect to western patterns, therefore it has to elaborate on and apply a new paradigm, an approach of rural development deriving from a realistic situation.

Serbia is expecting determining social and political changes as a candidate country for the European Union. One element of regional development is the treatment of rural areas. If we measure the social and economic peculiarities of the Serbian rural areas and if based on these data we can determine what kind of important groups can they be divided, then we will have the opportunity to mention the possibilities of future developments. After introducing rural types I am going to introduce such endogenous development practices which adapt to the criteria of innovative and maintainable rural development.

### Introduction

In the past decades rural development, along with different segments of regional development, have been heading to a more complex approach. Serbia is a home for diverse rural areas due to its peculiar inheritance of phylogeny. The country is behind with regional – and social development with respect to western patterns, therefore it has to elaborate on and apply a new paradigm, approach of rural development deriving from a realistic situation. The western development pattern is unsustainable, and it is the rightful expectation of the population of the breakaway areas to reach a better life quality (Szigeti et al. 2013a; Szigeti et al. 2013b).

After the grouping of Serbian rural areas and introducing the economic structure of the country, I am going to elaborate on the possible future directions that may be determining. Let's not forget about the fact that due to the growth of scientific knowledge and experiences, new approaches of regional development appeared worldwide. (Ardichvili et al. 2003; Nemeskéri-Zádori 2015a; Nemeskéri-Zádori 2015b). The country has a perspective of the European Union, and they are going to begin the negotiations about the join with the Council of European Union, this this affects the nation-identity as well (Pintér 2013). It seriously affects the political ideas, since the pre-joining base(s) orientate our southern neighbour.

The already existing and planned documents of rural development partially include the changes of scientific knowledge, but obviously it has many deficiencies. The development of regional entities can only be successful if the local participants play an important role in the elaboration of the ideas. In the last part of this study we are introducing some favourable examples, which can appear as a successful development practice in specialized literature.

### 1. Types of rural areas in Serbia

The rural areas of Serbia show a mosaic picture due to its geographical situation, its diverse cultural heritage and its political change of direction. Researchers who rely on historical knowledge have standardized the rural areas of the Balkan peninsula and Serbia. Besides these, quantitative examinations based on economic and social indexes have also tried to group these areas.

Before introducing the types of rural areas, let me have a look at the structure of the rural areas of the country. Based on the rurality criterium of the popularity-based OECD, 129

townships<sup>1</sup> count as rural out of the 165 townships. 85% of the country is rural (excluding Kosovo)<sup>2</sup>, and 55% of the population lives here. 70% of the income of rural houses derives from agriculture<sup>3</sup>, the size of rural areas in Serbia is 5.1 million hectares, from which 3.6 hectares – 70% of all the rural areas - are plough lands. The size of plough land per capita is 0.48 hectare, 87% of all the lands are private ownership, and 778000 farms are sharing the 5.1 hectares (Bogunovic 2009).

From those works that depend on verbal expression, the writings of Mazower, Cvijic and Prévélakis can be highlighted. That social institution (villages has more self-determination than in feudal societies) which gave an important role to big families in economic structure, derives from the era of Turkish subjection and this is still a determining feature of little township of Balkan. (Mazower 2004).

Georges Prévélakis uses the expression of “mood” of Balkan countryside to differentiate between types of rural areas. He writes about 4 of these moods: about the mountainous, shepherd mood; about the modernized large farms of the plains; about breaking the villages and country towns of the hill-country; and about the areas of archipelago and seaside living by fishery and tourism (Prévélakis 2007).

The proper grouping of the demands of the development of countryside and regional areas in today’s sense can be possible if by using the statistical data we have and by building them to quantitative models we determine rural types. Statistical data service works properly in Serbia (as compared to the other Balkan counties), but we should not forget about the fact that in the past decade – with the exit of Montenegro and Kosovo – the administrative boundaries of the country has gone through a significant change, and the statistical provider can hardly catch up with it. Based on the economic activities 4 rural types were determined by applying cluster analysis (Bogdanov – Meredith – Efstratoglou 2008).

The first group is characterized by high productivity agricultural sector and integrated economy. We can find the most productive soils in this region therefore the intensive and well-financed agricultural production is prevailing here. Comparing to other parts of Serbia, the most favourable demographical processed are typical here, and the tendency for enterprises is bigger here. Besides, the composition of industrial sector is variable, and the physical and economic infrastructure is rich. This region is the most developed economically, and it integrates well to the international economic competition. By looking at the map of Serbia we can say that almost the whole Province and the northern areas of Mid-Serbia can be listed here.

In small town farmlands the intensive agricultural role of workforce is dominant, and these regions form the second group of the rural types of the country. In this category we can find the agricultural regions that are in the nearby of bigger city centres. The economic structure is dominated by intensive farming (fruit, vegetables and livestock) and by the feed production. Huge amounts of consumers are living in neighbourhood cities, so this means a serious outlet for local farms, therefore the unemployment rate is the lowest here. Comparing with other zones of Mid-Serbia, the expansion of infrastructure, the economic development (especially regarding productivity rates) and the access to qualitative community and public services provides a favourable picture of these areas. This form of countryside fits more or less to the hill-country category of Prévélakis, which small towns were

<sup>1</sup> Under the concept of township, in practice we mean a regional unity of more villages, which is similar in size and functionality to the ones we have in Hungary

<sup>2</sup> This means that 15% is an urban area for sure

<sup>3</sup> This does not mean that 70% of those who live there make their livings from agriculture – it is only 30% of them, as we can read it in Chart 1.

outstanding in the era of Turkish subjection with their free and self-controlling system of institution, with their developed culture of work and commerce (Hardi 2010).

Rural farms based on natural resources can be found mostly at mountainous areas. The basis of economy is the exploitation of natural resources, the mining and agriculture. In these areas the demographic processes are extremely unfavourable. In this isolated cluster rural poverty and unemployment are the most typical. These areas are lack of institutions that are processing raw materials, although future investments will provide an opportunity to improve the situation of local labour market. Despite that these areas can be found mosaic and scattered at their southern neighbours, we can find an example for this profile in East-Serbia, mostly nearby at Bulgarian, Serbian and Romanian boundaries, and southern from them. Because of the relative isolation of the country it does not help the situation of the labour market that considering the economic indicators of the neighbouring Bulgaria, its most developed area – around Sofia – is located in the neighbourhood of the region.

Big tourism capacities are pairing with underdeveloped agriculture in the fourth area type of the 3 authors. Those parts of the country where the tourism potential is the biggest belong to this group, and the contribution of service sector to economical accomplishment is the highest here. Agricultural production is not characterized by mechanization and the use of fodder is not complete in livestock breeding. The bathing-resorts of the southern parts of the country, the sacred architectural and cultural monuments and the nature conversation zones belong here, so no wonder that not the mechanical production, the process of raw materials, but services have an outstanding role in these areas.

In my opinion, from the mentioned 4 types of areas the latter two are those in which interventions of rural development will have an important role in the future. The agricultural southern and province areas that are integrated in international market and that are competitive are in need of external intervention because their economic processes result in a bigger rate of environmental pressure, but hopefully we can cease it by environmental actions and besides there are region – we will see – where we can find examples of successful countryside in an old-new sense. Small town farms operate as a kind of server, so their most important task is the purveyance of the nearby urban areas, and they can also operate as recreational areas. The eastern and southern Serbian areas have prevailed their peculiar and traditional features. If they find appropriate answers to the unfavourable demographical processed – today's social (not financial or structural) crisis gives a chance for it – then we can name them innovative and maintainable areas.

## **2. Rural development policy in Serbia**

The politics of Serbian rural development has been facing challenges for years. The internal migration processes that can be observed today has started in the 1960s: from the southern, south-eastern rural areas people migrated to the northern big cities and to the capital. According to the Yugoslav census data, between 1971 and 1981 77,6% of the Serbian villages has gone through a decline of population, and this rate has grown to 83% between 1981 and 1991. Since 1953 three million people has left the primer sector. The most drastic period from this point of view was between 1971 and 1981 when – only within 10 years – 1.4 million people stopped agricultural activities at the area of Serbia today (Drobnjakovic – Todorovic 2010).

This was significantly influenced by the strong industrialisation of the sector, the appearance of services, and the expansion of the infrastructural networks. The target of the development policy was not to preserve the value of rural areas, but to support the activities of services that are beneficial in a short-term, and wages were not competitive in the agriculture. There have been processes that fit perfectly to the causative principle of cumulative

circulation: with the decline of the number of rural unemployment and – along with this – with the growing desire of people to material goods the depopulation of rural areas has started, the age structure of rural regions became unbalanced, and elderly people were in majority. All of these resulted in the decline of natural reproduction, which caused a decay in economic accomplishment and the growth of unemployment.

Unfavourable demographic situation describes the whole country, and the application of natural resources is not so effective. The developed centrums are overcrowded, and the villages become empty (Nagy – Miletic – Todorovic 2009).

A peculiar wartime lifestyle has been formed in society, which can be described by the following way (Nebojsa Popov quotes the opinion of one of the rural warriors in the period of southern-slavic war between 1991 and 1995): *“If this war would not going on – according to one of the Urakalo – perhaps we would have no clothes. We are dressed by the army, my friend, and we have always liked uniforms the most...”*

*Before the war – says the Urakalo – alarm clock was the mostly hated subject in the houses because it was ringing so loudly at dawn, making people to go to wamework or servant work and people hated it”* (Popov 2002, p. 28.). This attitude almost makes it impossible to implement the maintainable and integrated rural development, because it questions its basic elements, the social trust and the faith in improving.

The territorial and rural development policy of the Serbian areas made several mistakes in the past, from which the following are the most typical (Drobnjakovic – Todorovic 2010): it concentrated on short term while intervening, and these did not take into consideration the fact that social ratio is the basis of economic accomplishment, and all these cannot be changed within 5-10 years. The political system is too centralised, as it does not allow local communities to have a role and external assistance is typical. The ideas of rural development could not become a part of social knowledge, the frequent political changes of power brought significantly new ideas, but they did not reach a social minimum consensus. This kind of consensus is typical in Northern-European models, e.g. the successful conception of the Finnish “Centre of Expertise” program. A powerful population-concentration engendered in the capital and big cities, and in Province as well due to strong migration within the country. The issuing areas were the isolating rural areas.

From the point of rural development, we can name three really problematic areas (Vujicic – Ristic 2012):

- the borderland of Kosovo and Serbia
- the mountainous region of Sztara Planina
- the communities of Vlasina and Krajista

All three problematic areas within the groups stated by cluster analysis can be listed to the latter two area types. In the borderlands of Kosovo and Serbia we can find natural resources and touristic spectacles, although the economy-social state is bad. The Sztara Planina highland (Old Mountain) goes through nearby Nis from Bulgaria. It’s an area of aging population, but it has nature parks and exciting folk art. Vlasina és Krajista lays on the border of Macedonia and Serbia, and its most important memorability is Lake Vlasina, which is a traditional holiday resort, and which is rich in archaeological findings.

Let me mention the chances our southern neighbour has regarding rural development. It is important to note that we must implement and phrase the strategies according to the peculiarities of the determined rural types, and the plans also have to take into consideration the new paradigm of rural development that is forming in our age. Before introducing the conceptions of central government and the best practices, I would like to clarify the requirements rural activities has to fit.

Rural development has to match the needs of integrated maintainability, therefore in these days the integrated rural development paradigm based on community is prevailing. The most important features of this system is that the needs of society, economy and environment matter simultaneously and equally. The development is lead by the building of upside down. Local people support local programs with their own resources and determinations. Also controlling structures over centre and nation also have a role – this is top-down element – since these institutions phrase the long-term conceptions, and they ensure money that can be won through applications in favourable cases. The integrated rural development based on community can be successful if the small and mid-sized enterprises and local civil organisations get a role – this way activities bringing high income can be present in rural areas, and the limited application of newly developed values and functions can be strengthened: recreation role. protection of heritage, improving life quality (Szörényiné Kukorelli 2005). According to these, the strengthening of regional centres would also contribute to the development of rural regions and areas (Szabó 2014).

In the prior member states of the European Union the new ideas of rural development are taken into consideration, and they implement changes in more fields. As compared to this, Serbia tries to catch up the separating rural areas with others by obsolete methods. In Serbia a significant amount of the population of rural regions – only 30% – works only in agriculture. The structure of land is rather shattered, than in EU, and the productivity rates are lower. Although we should note that soil pollution is less than in EU and this can give a chance in the future to produce products with better quality. It's not a coincidence that before the beginning of the negotiations about joining EU, manufacturers of the Union want to state that our southern neighbour cannot protect its arable lands with protectionist methods.

The chances of rural development are strongly limited by the fact that the qualification of experts working in agriculture is quite low, and educational system does not concentrate on modern recognitions. In the phrasing and implementing of development programs only EU has participants in larger numbers and in wider spectrum. Ensured financial resources are occurrent in Serbia, they have branch approach, and the institutional system that implements politics are too centralised and has a top-down attitude. The priorities of the policy of rural development are not so widespread due to lack of human resources. The development of tourism, the improvement of productivity and the improvement of infrastructure have priority while the support of KKV, the strengthening of local stakeholders and the basic factors of social capital are distant targets. These are illustrated in the following chart.

*Chart 1: Main characteristics of the rural areas and their development of the European Union and Serbia*

	Member states of the European Union	Serbia
Most important characteristics		
Social-economic structure	90% of all the areas, and 50% of the population lives in rural areas. 9.9% of rural population works in the primer sector.	85% of the area is countryside and 55% of the population lives here. 30% of the rural population works in primer sector.
Agricultural situation	Lands are high in productivity and their average ground-place is 20 hectares.	Lands are low in productivity and their average ground-place is 3 hectares.
Rural infrastructure	As compared to urban areas it is not so modern, but the human and physical infrastructures are developed enough	Underdeveloped, incomplete physical infrastructure, and human infrastructure is without perspectives

Economic structure	Diversified economic structure, many new business branch and services	Monocultural rural areas, immature services and lack of volunteering
Improvement potential		
Human capital	High quality resources based on knowledge of quality and quantity	Low-level local potential, weak tendency to initiate
Education	Trainings and high-quality counselling since 1970s	Education concentrating on technical skills and underdeveloped counselling system
Availability and division of products	Formed partnership and networks working on common projects	Immature partner relationships, slowly growing networks
Programs, financial support		
Bases and financial sources	Community funds, LEADER generations and national programs	Charities and pilot projects, low community budget, national branch programs
Stakeholders	State, local participants, research institutions, non-profit sphere	Competent ministry, local business men
Rural development priorities		
Most important targets	Economic multi-functionality, agricultural competitiveness, environmental protection	Improvement of productivity, rural tourism, conquer of export markets
Mid-targets	Diversification of economic activities, ecological consciousness	Development of infrastructure, institutional and organisational improvements
Strategies and relevant factors	Mobilization of local resources, implementing of local services	Support of KKV, improvement of tourism, involving local stakeholders in development

Source: Bogdanov 2007, p. 65.

There are big differences in the implementation and ideas of rural development of Serbia and the member states of European Union. It is worth introducing those Serbian rural development documents and institutions that determine the development of rural areas, since we can experience improvement in the field of plans and targets in the countries located in the northern half of Balkan peninsula.

The first complex program that was aiming to develop rural areas was the Rural Development Support Plan in 2004, which aim was to make Serbia and Montenegro (called in those days) apply the sources of SAPARD program. The Rural Development department was added to the Ministry of Agriculture-, Forestry – and Water in 2005, which foremost aim was to measure the social needs of rural areas and to develop human resources. The new law of agriculture was accepted in 2006, and its foremost aim was to form a structure of land that helps to boost productivity, although after this by the exit of Montenegro and Kosovo a new situation was created (Bogunovic 2009).

The Strategy of Rural Development made in 2008 and valid btw. 2009-2013 is the first document that sets targets for longer term, by applying a complex frame system and by considering stabile country lands. It is outstanding that it sets its targets to the 4 types of rural areas mentioned earlier. The aims of The Strategy of Rural Development are the following for the next 5 years: at first, the would like to improve competitiveness in the branches of agriculture, forestry and food. The second aim is to protect and preserve environment, and improve its state, and to create the basis of the maintainable policy of rural development. The third aim is to support the local initiations of rural development and strategies by a central government. The fourth target was to improve the life quality of the population by economic possibilities, by diversification of the economic structure in the

field of agricultural production and processing and in the field of non-agricultural activities too (Drobnjakovic – Todorovic 2010, p. 216.).

Serbia would like to become a member of the European Union and it has done the initial steps towards it since according to the terminology of the Union Serbia counts as the 1. candidate country since 2012 March – before it our southern neighbour was regarded as potential candidate country. This is significant because the pre-accession fund valid btw. 2007-2013, the IPA (Instrument for Pre-Accession), ensures sources in 5 fields for the countries who would like to join:

- 1.) Temporary support and institutional development
- 2.) Cooperation beyond boundaries
- 3.) Regional development
- 4.) Human resource development
- 5.) Rural development

Potential candidate countries can get money from the first two priority area while candidate countries can get money from all the priority areas. Therefore, the first two components could be approached by Serbia in most of the period. Within the fifth component – which name IPARD derives from IPA Regional Development – the supports for LEADER initiations and projects can be approached through the second priority. The naming of this priority is the following: preparatory actions for implementation of the agri-environmental measures and local rural development strategies.<sup>4</sup> The Serbian LEADER-initiation (LEADER Initiative Serbia – LIS) is a special case, and this counts as an initiation of the first component of the IPA that builds capacity.<sup>5</sup>

### 3. Serbian examples for the innovative and maintainable rural development

The solutions of autodynamic institutions can be listed to the success of rural areas. A role model for this in Hungary is the system of village trustee, which basic aim is to provide social care, medical care and minimal infrastructural development in small villages and aging areas (Szörényiné Kukorelli 2011). Within the application of Cooperation Program Through the Borders of Hungary – Serbia IPA, the participants are the Association of Village Trustees from Hungary, the Women’s Kishegyes Forum (Forum žena) from Kishegyes, Serbia, and the Association of Regional Development of Northern-Bacska Homokhat Area from Horgos (Pešćarska visoravna.<sup>6</sup> The aim of the project is to introduce the services of village trustees in the Province as one of the good practices of the European Union. We would like to spread this practice in Serbia, as a good example of network development. During the cooperation conferences, meetings, presentations, workshops, professional days are organised for civil organisations, partner governments and local communities in order to introduce village trustees. Programs are expected in the Province, in the counties of Bács-Kiskun and Csongrád. The partner organisations altogether gained 65756 Euro non-refundable support. Their program started in 2013 may and lasted until the end of 2014 April.

Another way to develop rural areas is if we make these areas attractive for tourism. The study of Medojevic, Milosavljevic and Punisic introduces three – operating in practice – forms of revitalizing rural areas. The so called ‘*etnoparks*’ are that kind of villages located

<sup>4</sup> In English preparatory actions for implementation of the agri-environmental measures and local rural development strategies

<sup>5</sup> For more information about initiations: <http://www.li-serbia.rs/site/content/1/64.html>

<sup>6</sup> For more information about the project: <http://www.falugondnoksag.hu/index.php?oldal=ppraktualis&nyelv=hu&rovid=0&cikkszam=43&tipus=egyenicikk>

in untouched natural environment, which are built for this aim. The disillusioning fact is that these parks have no “real” residents. Ethnoparks found in the southern, south-eastern parts of the country are built from houses that fit to the architectural style of that area – most likely they are built from stone and wood, and roads around them have outstanding quality. Staff who takes care of traditional food are also provided, and visitors can also try out the old craftsmanship. The second group of innovative solutions are ‘*eco-etnovillages*’, which benefit is that here the life is continuous due to local residency. The idyll of the village means this, since they are free of the harms and blessings of civilization, the tempo of life is slow, and the thought of development is distant from visitors. In the Province there are *renewed ranches*, and they are the third group. These are plainsman farms in which tourist can meet the hardships and benefits of agriculture life, and besides the yards of houses are equipped with modern items – e.g. swimming pools in many cases.

In the implementation of rural development plans local initiations and networks have a big role. The main scope of activity of the Serbian *National Rural Development Network* is to preserve the natural values outside national parks, and the folk art treasures of the economically separating areas. In the hillside of Sztara Planina and in the area of Northern-Kosovo old buildings, forests were protected, and handicraftsman exhibition rooms were organised.

One of the basic conditions of the integrated rural development implemented in rural areas and based on community is that the region should be described by strong trust and social capital. Regarding this, the central-mid-European countries are not the best, but most of the part of the rural areas of Serbia there are strong trust relationships.<sup>7</sup> One of the documents of UNDP, based on the number and activity of non-profit enterprises in Serbia, tried to quantify the supply by social capital, and this is shown in the next chart.

Chart 2: The division of non-profit organisations in Serbia according to activities

Scope of activity	Rate in percentage
Civil activities	14,20
Helping to underprivileged groups	9,30
Ecological and local development	3,10
Agricultural cooperative	45,40
Youth cooperative	15,30
Craftsman cooperative	2,40
Other cooperative	3,10
Helping to disabled people	3,30
supporting KKV	1,10
Other activities	2,80
Total	100,00

Source: Durdevic-Lukic 2010, p. 28.

It is obvious that scope of activities from the point of rural development represent themselves in high number in implied organisations. Ecological and local development, and cooperatives dealing with agricultural activities and craftsman activities – the peculiar mixture of the cooperative of the pristine socialist and western world – obviously belong to rural areas, although the support of underprivileged groups can happen at these areas.

<sup>7</sup> The exceptions are the villages with mixed popularity and border villages, where the nationalist Urakalo behaviour is typical

## Summary

Rural areas of Serbia are facing similar challenges than the rural areas of the European Union from many aspects. The causative principle of cumulated cycle is valid at our southern neighbour, and the big politics has to answer to this from above, while the local residency should react to this from below. The appropriate reductions, initiations of the rural development paradigms based on community are in an initial status, but hope is not lost. A significant part of the central government and population still find more important problems: in these days they solved the question of the status of Kosovo by hoping the joining to the European Union and boosting economy. A social-economic system of point of view is being in progress in developed countries, which can bring automatically the rebirth of the countryside by accepting old-new values – I think we can witness this in the future. If we can find the requested solution, then the Serbian countryside can be populated and can become colourful again.

## Bibliography

- Ardichvili A. – Cseh, M., Gasparishvili, A., Krisztián B., Nemeskéri Zs. (2003): Organizational Culture and Socio-Cultural Values: Evidence from Five Economies In Transition. Megjelent: Lynham, S. – Egan, T. M. (szerk.): Proceedings and Membership Directory: Academy of Human Resource Development.
- Bogdanov, N. – Meredith, D. – Efstratoglou, S. (2008): A Typology of Rural Areas in Serbia. <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2008/0013-32640877007B.pdf> (2013.05.10.)
- Bogdanov, N. – Vasiljevic, Z. (2010): *Role of Agriculture and Multifunctional Rural Development in Serbia*. [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/104642/2/6\\_Bogdanov\\_Role%20of%20Agriculture\\_Apstract.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/104642/2/6_Bogdanov_Role%20of%20Agriculture_Apstract.pdf) (2013.05.09)
- Bogdanov, N. (2007): *Small Rural Households in Serbia and Rural Non-farm Economy*. UNDP, Belgrád.
- Bogunovic, A. (2009): *Potentials and Challenges of Implementing the EU Agriculture and Rural Development Policy in Serbia*. [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/Europe/documents/Events\\_2009/PragueEU/Serbia\\_en.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/Europe/documents/Events_2009/PragueEU/Serbia_en.pdf) (2013.05.02.)
- Cvijic, J (2009): *A Balkán-félsziget és a délszláv országok. Az emberföldrajz alapjai*. Kiss Lajos Néprajzi Társaság, Újvidék.
- Durdevic-Lukic, S. (szerk.) (2010): *Sustainable Tourism for Rural Development*. UNDP. Belgrád.
- Drobnjakovic, M. - Todorovic, M. (2010): Peripheral Rural Areas in Serbia – The Result of Unbalanced Regional Development. *Geographica Timisiensis*, 2, pp. 207-219.
- Hardi T. (2010): Faluhálózat és rurális térségek. Megjelent: Horváth Gy. – Hajdú Z. (szerk.) (2010): *Regionális átalakulási folyamatok a Nyugat-Balkán országában*. MTA RKK, Pcs, pp. 273-288.
- Kovács T. (2010): A Balkán mezőgazdasága. Megjelent: Horváth Gy. – Hajdú Z. (szerk.) (2010): *Regionális átalakulási folyamatok a Nyugat-Balkán országában*. MTA RKK, Pécs, pp. 384-409.
- Medojevic, J. – Milosavljevic, S. – Punisic, M. (2011): Paradigms of Rural Tourism in Serbia in the Function of Village Revitalisation. *Journal of Studies and Research in Human Geography*, 2, pp. 93-102.
- Mazower, M. (2004): *A Balkán*. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Nagy I. – Miletic, R. – Todorovic, M (2009): Szerbia regionális fejlődésének alapvető jellemzői. *Tér és Társadalom*, 3, pp. 173-198.
- Nemeskéri, Zs. – Zádori, I. (2015): Global education research and practice. *Tudásmenedzsment*, 1, pp. 3-12.
- Nemeskéri, Zs. – Zádori, I. (2015): Globális képzés és a munka világa. Megjelent: A munka világa és a munkáltatói hatalom konferencia. Pécs, PTE FEEK, 2015. május 12.
- Pintér, T (2013): A nyugat-balkáni országok identitása és az Európai Unióhoz való csatlakozásuk. *Tér-Gazdaság-Ember*, 1, pp. 105-117.
- Popov, N. (2002): A pártállam traumatológiája. Megjelent: Bárdi M.-Filep T. G. (szerk.) (2002): *Viszolygás a várostól. A szerb társadalomtudomány Milosevic Szerbiájáról*. Teleki László Alapítvány, Budapest, pp. 21-50.
- Prévélakis, G. (2007): *A Balkán. Kultúra és geopolitika*. Imedias, Kozármisleny.

- Rechnitzer J. (2011): Területi politika és vidékpolitika. Megjelent: Mezei C. – Bakucz M. (szerk.) (2011): *Agrárátalakulás, környezeti változások és regionális fejlődés. Tanulmányok Buday-Sántha Attila 70. születésapjára*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. pp. 144-158.
- Szabó D. R. (2014): Policentricity in Europe and Hungary. In: Monika Gubáňová (ed.): *Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities*. Slovak University of Agriculture, Nitra. pp. 1-8.
- Szigeti C. Farkas Sz.; Csiszárík-Kocsir Á.; Medve A. (2013) An Analysis of the Time- and Location-Related Aspects of the Ecological Footprint Index *International Journal of Business And Management Studies* (ISSN: 1309-8047) 2: (2) pp. 111-118.
- Szigeti C.; Tóth G.; Borzán A.; Farkas Sz. (2013) GDP Alternatives and their Correlations. *Journal of Environmental Sustainability* (ISSN: 2159-2519) 3: p. 35.
- Szörényiné Kukorelli I. (2005): A fenntartható fejlődés stratégiai elemei a rurális térségekben. *Tér és Társadalom*, 3-4, pp. 111-137.
- Szörényiné Kukorelli I. (2011): Nyertes térségek titkai, avagy a rurális tér sikertényezői. Megjelent: Mezei C. – Bakucz M. (szerk.) (2011): *Agrárátalakulás, környezeti változások és regionális fejlődés. Tanulmányok Buday-Sántha Attila 70. születésapjára*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. pp. 181-199.
- Vujcic, M. – Ristic, L. (2012): European Integration and Rural Development Policy of the Republic of Serbia and West Balkan Countries. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 4, pp. 519-530.

#### **Other internet sources**

<http://www.falugondnoksag.hu/index.php?oldal=ppraktualis&nyelv=hu&rovid=0&cikkszam=43&tipus=egyenicikk>

<http://www.li-serbia.rs/site/content/1/64.html>

## Wie verändern Generation Y und Z den Arbeitsmarkt?

The current problem is the lack of manpower in many industries. Is it because of a lack of skilled workers or is it due to the work ethic of the current generation? HR scientists who have already researched our labor market thoroughly with very interesting results dealt with this topic frequently in the last couple of years. Employers need to recognize that not only the expectations of the world, of companies, but also of employees have changed. But who are the members of the X, Y and Z generations? What do they want? How can you be motivated? How can companies prepare themselves to stay successful in the future? What is the difference between the behaviors and expectations of these new generations in the workplace? The following study focuses on these research questions. Keywords: baby boomers, X, Y and Z generations, generation differences, conflict, emotional intelligence

Das aktuelle Problem ist der Mangel an Arbeitskräften in vielen Branchen. Ist der Grund auf mangelnde Fachkräfte zurückzuführen oder liegt es an der Arbeitsmoral der jetzigen Generation? In den letzten Jahren beschäftigt dieses Thema immer öfters auch die HR-Wissenschaftler, die mittlerweile unseren Arbeitsmarkt gründlich, mit sehr interessanten Ergebnisse erforscht haben. Arbeitgeber müssen erkennen, dass sich nicht nur die Erwartungen der Welt, der Unternehmen, sondern auch die von den Mitarbeitern verändert haben. Aber wer sind die Mitglieder der X, Y und Z Generationen? Welche Unterschiede gibt es zwischen ihnen? Wie können sie motiviert werden? Worauf müssen sich in der Zukunft die Unternehmen, die Erfolg haben wollen, vorbereiten? Wie lautet der Unterschied zwischen den Verhaltensweisen und den Erwartungen dieser neuen Generationen am Arbeitsplatz? Die folgende Studie konzentriert sich auf diese Forschungsfragen. Stichwörter: Baby Boomer, X-, Y- und Z-Generationen, Generationsunterschiede, Konflikt, emotionale Intelligenz

### **Ziel und Bereich der Forschung**

Die neuen Generationen an Arbeitnehmer gefüllt eine andere Sprache, die den Arbeitnehmern eine wahre Herausforderung bedeutet. Das Ziel dieser Studie ist den Führungskräften bei der Auswahl von Arbeitskräften zu helfen und darauf hinzuweisen, dass verschiedene Altersgruppen in der turbulenten Welt unterschiedliche Einstellungen haben und unterschiedliche Führungsmethoden und Motivationen brauchen. Die bis vor kurzem mit Erfolg verwendeten Führungstheorien funktionieren plötzlich nicht mehr. Heute muss ein Manager genügend Erfahrung und Wissen mitbringen. Muss weiters über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, um die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen zu können und um flexibel auf die Herausforderungen der Welt reagieren zu können. Denn flexible zu führen, sich ständig an den neuen Erwartungen und den Herausforderungen anzupassen, garantiert für das Unternehmen den gewünschten Erfolg. Aus Umfangsgründen führten wir keine unabhängige Forschung zu dem zu diesem Thema durch, sondern synthetisierten nur aktuelle Forschungsergebnisse und fassten die relevante Literatur zu diesem Thema zusammen.

### **Die Generationen auf unserem Arbeitsmarkt**

Der Begriff „Generation“ wird von vielen Seiten von den Forschern weithin angesprochen. Wir in unserer Studie meinen Personen, die in derselben historischen Zeit, in derselben sozialen und kulturellen Umgebung geboren sind. Gemeint sind aber auch oft Personen,

die in derselben Unternehmensorganisation arbeiten, weil die durch das coaching ähnlich denken und arbeiten (Mannheim, 1952). Zur Zeit gibt es derzeit vier Generationen auf dem Arbeitsmarkt: Baby-Boomer (1950-1965), Generation X (1966-1989), Generation Y (1985-2000) und Generation Z (geboren um 2000) Generation. Die Generationen der Veteranen sind bereits im Ruhestand (1930-1949), genauso wie ein Teil der Baby – Boomer. Aus diesem Grund werden wir uns hier auf die Generationen Y und Z fokussieren.

Die Bezeichnung „*Generation X*“ wurde in dem Buch vom Douglas Coupland als erstes erwähnt. Diese war die erste Generation ohne Kriegseinwirkung mit ein bisschen Wohlstand und wirtschaftlicher Sicherheit. Sie werden auch als „digitale Migranten“ bezeichnet (Tari, 2010). Änderungen in diesem Zeitraum waren die Beschäftigung von Frauen, die Verbreitung von Computer und Videospiele und das Kabelfernsehen. In Ungarn fand in dieser Zeit die Wende statt, woraufhin große, multinationalen Unternehmen ins Land gezogen sind, die die Anwesenheit von jungen Intellektuellen forderten. Das war auch die Zeit wo die Generation X in Führungsposition (Bokor, 2007) gekommen ist. Ihre Arbeitsmerkmale sind: sie sind unabhängig, vertrauenswürdig, hochqualifiziert und fleißig, denen lange Arbeitszeiten im Sinne der Firma nichts ausmachten. Sie schätzten und verfolgten die technologischen Innovationen. (Khera-Malik, 2014).

Die *Generation Y* oder auch als „Millennials“ (Twenge, 2010; Khera Malik, 2014; Deal et al., 2010; Arnett et al., 2013) oder „Ich Generation“ (Twenge, 2010; Arnett et al., 2013) genannt, aber sie werden auch als die „nächste Generation“ (Smola - Sutton, 2002), oder auch „you tube“ Generationen (Soulez, 2011) bezeichnet. Hier haben die technologischen Fortschritte und die Globalisierung große Veränderungen verursacht, und dies erklärt auch die Spalte zwischen den Generationen X und Y, da sie andere Erfahrungen, Bedürfnisse und Möglichkeiten in Ihrer Entwicklung von Kind auf hatten. Ihre Informationsansprüche können mit Hilfe des Internets sofort erfüllt werden, sie gehen nicht mehr in die Bibliothek, sie kennen auch keinen Plattenspieler oder Kassettenrecorder mehr. Ihr Leben wird stark von digitalen Medien, der Wirtschaftskrise oder von dem Terrorismus beeinflusst (Khera-Malik, 2014). Ihre positive Arbeitsmerkmale sind: Kompetenz und Interesse an Technologie, sie sind tolerant, sehr wettbewerbsfähig, haben Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen und Vielfältigkeit. Ihre Erwartungen und all diese Eigenschaften führen dazu, dass ab Generation Y der Arbeitsmarkt sich sukzessive verändert hat. Sie haben einfach ein anderes Wertekonstrukt. Sie arbeiten um zu leben und nicht umgekehrt. Sie sind von einer neuen Welt geprägt, stellen dem Arbeitgeber andere Wünsche und Erwartungen an. Die Kluft zwischen den alten und neuen Wertewelten scheint unüberbrückbar zu sein. Die Unternehmen müssen sich aber mit der Tatsache abfinden, dass von der alten „Welt“ immer mehr in Ruhestand gehen und es bleibt ihnen nichts anderes über, als sich an diesen neuen Werten anzupassen. Die zunehmende Globalisierung, niedrige Geburtsraten, ein wachsender Dienstleistungssektor, soziale Medien, die für ein leichteres, bequemer Leben werben, machen diese Problematik auch nicht einfacher. Die Firmen müssen mit den wachsenden Kosten, verschärfter Konkurrenzkampf klarkommen. Viele haben das Gefühl, dass die „Millennial“ eine andere Sprache sprechen. Es ist egal, welche Branchen man anschaut, jeder kämpft mit diesem neuen Problem.

### Was unterscheidet Generation X vom Y?<sup>1</sup>

In dem interessanten Artikel in der Tageszeitung „die Presse“ werden zehn Unterschiede genannt, die die Unterschiede zwischen den Generationen auf den Punkt bringen.

<sup>1</sup> Basiert auf dem Artikel vom: <https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/3843326/Der-Unterschied-zwischen-Generation-X-und-Y> [24.04.2018]

Unterschied 1. – ist im Führungsstil: Generation X will kompetente Führungskräfte haben, Generation Y will mit ihnen aber schon zusammenarbeiten. Das zeigt uns auch, dass Generation Y sich mit dem Management auf einem Niveau sieht und bei dem Planen und bei den Entscheidungen aktiv mitarbeiten will.

Unterschied 2. - ist in den Erfahrungen: Generation X interessiert sich an das Wissen. Für Generation Y ändert sich die Welt zu schnell, für sie sind Erfahrungen deswegen nicht so wichtig, denn sie müssen flexibel sein und sich ständig an das Neue anpassen.

Unterschied 3.- zeigt sich in ihre Unabhängigkeit: Generation X kennt ihre Vorschriften und arbeitet nachher frei. Generation Y fragt aber immer nach, was unserer Meinung nach nichts Negatives ist, da die Erwartungen sich auch immer ändern.

Unterschied 4.- sieht man in der Rückmeldung. Generation X braucht die regelmäßig, Generation Y will die gleich. Das ist natürlich sehr anstrengend für das Management, bringt aber dem Organisation selber sehr viel, da dadurch eine sehr aktive Kommunikation entsteht.

Unterschied 5.- Generation X bevorzugt Freizeit als Belohnung, bei Generation Y ist das eher etwas Bares.

Unterschied 6.- Generation X will sich weiterbilden, bei Generation Y ist dies auch geprägt, aber sie stellen Vieles in Frage.

Unterschied 7.- Solange Generation X ihre Arbeit zuerst erledigt und dann nach Hause geht, arbeitet Generation Y nur so viel wie nötig, oder bis sie Interesse hat, dann geht sie nach Hause oder sucht sich etwas Interessanteres.

Unterschied 8.- Generation X will ihr Leben genießen bis sie jung ist, Generation Y braucht immer Zeit für sich selber.

Unterschied 9.- zeigt sich in der Loyalität. Generation X blieb oft ein Leben lang dem Unternehmen treu, bis Generation Y immer bereit für etwas Neues ist. Das verursacht den Unternehmen viele Herausforderungen und Umstellung. Sie müssen sich entscheiden, akzeptieren sie diese schnelle Fluktuation oder versuchen sie die Mitarbeiter durch tolle Möglichkeiten bei der Firma zu „binden“. Laut unserer Erfahrung ist das ein kompliziertes Thema, weil sogar die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer sich oft beschwerten, dass ihre Loyalität oder ihre Investition auf keine Loyalität oder Anerkennung bei dem anderen findet.

Unterschied 10.- ist die Entlohnung. Bei Generation X bedeutet Geld noch ihre Freiheit und Unabhängigkeit, bei Generation Y ist schon verwöhnter, ihm bedeutet Geld nur noch mehr die Finanzierung ihren Lebensstil.

Bei einer Lösung müssen die Führungskräfte all das sehr ernst nehmen, da die Anzahl der Generation Y um 2020 schon auf 50%, um 2025 auf 75% geschätzt wird. Sie müssen also für ihre Mitarbeiter und für die Situation eine Lösung finden, umdenken und merken, dass es sogar für die Firmen diese neue Generation viele neue Chancen birgt. Es müssen also neue Unternehmenskultur und Lösungen her wie z.B.: employer branding oder flexible Arbeitszeitmodellen. Ein Job muss für den Arbeitnehmer als Teil ihrer persönlichen Entwicklung sein, sollte eine sinnhafte Arbeit darstellen und sie müssen sich selber verwirklichen können. Sie sind bereit hart für ein Unternehmen zu arbeiten, möchten aber auch gut verdienen. Gehalt ist trotzdem nicht mehr die Entscheidungsgrundlage bei der Arbeitgeberwahl oder trägt nicht mehr so viel zur Loyalität zu. Generation Y verbindet seine Karriere mit seiner Entwicklungsmöglichkeiten, sie möchten ihre eigene Stärken und Interessen zeigen, entfalten und sich selbst verwirklichen. Für Macht- oder Konkurrenzspiele interessieren sich aber gar nicht.

Sie hatten ein anderes Leben als Kinder, haben sich anders entwickelt und sozialisiert als die Generationen vorher. Natürlich sind sie anders, sie wurden anders erzogen, haben andere Gewohnheiten, andere Hobbys – das bedeutet aber nichts Schlechtes-. Wenn wir

z.B. einen 60- Jährigen in der Freizeit anschauen, wird er wahrscheinlich gerne Kreuzrätsel lösen, ein 30-Jähriger verbringt viel Zeit mit dem Facebook, oder im Internet.

Ein großer Unterschied gibt es auch im Einstieg in die Arbeitswelt. Ein baby boomer hatte keine Probleme bei der Job- Suche, arbeitete oft ein Leben lang in der selben Firma. Ein Teil von Ihnen wurde erst um die Wende mit Absagen konfrontiert. Ein Millennial muss schon am Anfang seiner Karriere mit einer Absage rechnen und damit klarkommen. Ihnen fehlt es auch an ein ausgeglichenes wirtschaftliches und soziales Leben, was ihre Eltern gehabt haben.

*Die Generation Z<sup>2</sup>* nennen die Wissenschaftler die ca. von 1995 bis 2010 geborene heutige Jugend. Sie stellen eine völlig neue Herausforderung für die Forscher dar, da sie sich völlig von den vorherigen Generationen, sogar von den Millennial sich sehr unterscheiden. Sie haben sich auf die digitale Welt begeben, die einen signifikanten Einfluss auf sie und ihre menschlichen Beziehungen hat, dass wirkt natürlich auf ihre Kommunikation auch aus. Sie besprechen Probleme nicht mehr persönlich, sondern oft am Handy oder am Computer. Sie lernen anders, sind an den schnellen Informationsfluss gewöhnt und können mehr als eine Sache gleichzeitig bewältigen. Aus diesem Grund verarbeiten sie die empfangenen Informationen anders und denken anders als die vorherigen Generationen. Sie lesen weniger und werden eher Computer oder das Telefon benützen. Viele von ihnen möchte im Berufsleben Karriere machen und in Führungspositionen arbeiten, sie streben nach Anerkennung und sind sehr selbstbewusst. Sie sind hochgradig auf sich selber und auch ihre Ziele konzentriert und sind kein Teamspieler. (Generation Y ist im Vergleich sehr teamorientiert.) Sie sind „Digital Native“, nehmen ihre Informationen aus verschiedenen online Quellen, kommunizieren viel zu offen über ihr persönliches Leben. Laut Prof. Dr.Scholz kommt es eine sehr spannende Jugend auf uns zu, die virtuelle Teambesprechungen führen, weil sie wenig Interesse an den anderen haben. Generation Z soll gescheiter sein, als Generation Y, lässt sich aber mehr beeinflussen, als Generation X. Sie haben absolut keine Loyalität zu ihrem Arbeitgeber.

Die erste echte digitale Generation beeinflusst nicht nur die Gesellschaft, die Familien, die menschlichen Beziehungen, sondern auch die Jobs und die Erwartungen. Die Personalabteilung kann sich an den vielfaltige Erwartungen von drei Generationen einstellen, was bestimmt eine wahre Herausforderung wird.

Generation Z tritt bald in die Arbeitswelt hinein, man muss sich also auf sie einstellen. Dennoch könnten die anderen Generationen ein bisschen von ihrer Einstellung übernehmen, in dem sie die Welt nicht so ernst nehmen und Zeit für ihr Privatleben nehmen und diese mehr genießen.

### **Was unterscheidet Generation Y vom Z?<sup>3</sup>**

Unterschied 1. -Generation Z hat mitbekommen, wie viel Generation Y gearbeitet hat und trotzdem im Vergleich zu wenig Erfolg und Anerkennung dafür bekam. Z-s sind nicht mehr bereit so viel zu arbeiten, dass darunter ihre Gesundheit oder Familie leidet. Sie entscheiden sich für ein Work-life-blending. Sie wollen eine klare Trennung von Arbeits-und Privatleben. Das heißt aber nicht, dass sie zu faul sind, sie arbeiten gern und konzentriert in der Arbeitszeit, sind aber nicht bereit z.B. am Wochenende zu arbeiten oder rund um die Uhr erreichbar sein. Sie wollen ihr Leben, ihre Freizeit selber gestalten. Dass sie sich nicht

---

<sup>2</sup> Basiert auf dem Artikel vom: <https://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt> [27.04.2018]

<sup>3</sup> Basiert auf dem Artikel vom Andreas Türk mit Herrn Prof. Dr. Scholz Christian: <http://gastgewerbe-magazin.de/v3/die-generation-z-die-sind-anders-45009-> [25.04.2018]

überarbeiten und dadurch motiviert und kreativ bleiben, sind auf dauer oft erfolgreicher und arbeiten genauso viel.

Unterschied 2.- Sie wollen klar strukturierte, fair aufgeteilte Arbeit, dann spielen sie mit. Überstunden nur wenn sie notwendig sind und wenn der Job interessant is.

Unterschied 3.- sie streben nicht unbedingt nach Karriere, einerseits wollen sie die Zeit dafür nicht in die Arbeit investieren, anderssseits sind sie auch sehr verantwortungsscheu.

Unterschied 4.- Sie haben absolut kein Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber, sobald etwas nicht passt, wechseln sie.

Unterschied 5.-Arbeitsinhalte sind für beide sehr wichtig, aber Generation Y will eine Karriere machen, Generation Z nicht, bei ihnen geht es nur um – Sinnhaftigkeit der Arbeit und um die Erweiterung der Kompetenz.

Unterschied 6.- Der Unternehmer braucht für Generation Z ein gutes Personalmanagement, das flexibel handelt, Employer branding anfängt und geregelte Arbeitszeiten.

Unterschied 7.- Bei den Arbeitsstellen müssen die Firmen klare Ziele und Transparenz widerspiegeln.

Unterschied 8.- Die Generation Z ist karrierbewusst, aber mit Einschränkungen, ihnen ist ein schönes Gehalt lieber als ein leistungsabhängige Gehalt.

Unterschied 9.- Die Generation Z ist realistisch. Sie bezweifeln, dass die Mitarbeiter im Unternehmen wichtig sind, sie seien nur Mittel zum Zweck. Aus diesem Grund sind sie auch nicht loyal und kündigen sie von heute auf morgen.

### **Die Rolle von Emotionale Intelligenz in der Führung von Generation Y und Z<sup>4</sup>**

Die Kompetenz Emotionale Intelligenz wird für die zukünftigen Führungskräfte unabkömmlich. Nach einer Levo-Studie aus dem Jahr 2017 wird unter den Millenials bereits Führungsstärke dadurch definiert. Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Selbstbewusstsein, emotionaler Regulierung und Beziehungsmanagement funktionieren nur mit einem Chef, der über eine hohe EQ verfügt. Nur diejenigen, die sich auf die Kollegen einlassen können, gewinnen Unterstützung und Informationen, die aus den Problemen helfen können. Die Millenials berichteten über eine höhere Zufriedenheit bei der Arbeit bei so einer Führung. Weiters waren sie überzeugt, dass EQ bei ihrer eigenen Karriere und Entwicklung ein Grundaspekt ist. Die Loyalität der Y-er wird mit emotional intelligenten Verhalten beeinflusst. EQ bei den Mitarbeitern und bei den Führungskräften zu pflegen und erhöhen muss auf unternehmensweite Prinzipien beruhen. Das Ziel wäre eine Emotional intelligente Kultur im ganzen Unternehmen zu fördern und zu erreichen.

### **Welche Lösungen gibt es für die Zukunft?**

Wir sind der Meinung, dass eine neue flexible Unternehmenskultur mit kompetenten Führungskräften, die bereit sind gegenüber den Arbeitnehmern offen und interessiert zu sein, also auch über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, der Schlüssel zur Lösung sind. Sie müssen von Anfang an die Werte der Unternehmen kommunizieren, betonen, dass sie offen sind, den Mitarbeitern zuhören, dass sie sie auf Augenhöhe behandeln und ihnen genug Freiheit bei der Arbeit lassen. Der Sinn bliebe die selbe, u. Zw. die Arbeitnehmer müssen das Ziel der Unternehmen verstehen, sich aneignen und vermitteln, was ihnen durch eine neue Unternehmenskultur leichter fallen würde. Sie wären motivierter, arbeiten wirksamer und würden vielleicht sogar wieder gegenüber dem Unternehmen Loyalität zeigen. Heute müsste man all das sogar in den sozialen Medien präsentieren und die Meinungen und Empfehlungen der Kollegen veröffentlichen. Wir sind uns sicher, dass auch

---

<sup>4</sup>Basiert auf <http://blog.anneforster.ch/generation-y-und-der-wunsch-nach-mehr-emotionaler-intelligenz-bei-fuehrungskraeften/> [05.05.2018]

diese Generation gerne zu einem erfolgreichen, dynamischen Team gehört, das durch starke Werte verbunden ist, nur diese Werte sind halt anders als das bis jetzt bekannt war. Da spielt Kommunikation aber eine wichtige Rolle, damit die Ziele der Unternehmen erreichbar sind.

Die Unternehmen werden in der Zukunft gefordert sein auf mehreren Ebenen etwas Individuelles anzubieten wo jeder Generation etwas für sich findet und zufrieden ist. Sie müssen ein konkurrenzfähiges Gehalt, Cafeteria Systeme, Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten, interessantes Arbeitsfeld, gutes Klima, Aufstiegsmöglichkeiten etc. anbieten. Viele Forscher meinen, dass ein guter Weg wäre die verschiedenen Generationen mit Mentoring Programmen und Aktivitäten durch den Alltag „hinzubegleiten“ und Ihnen darauf hinweisen, dass sie voneinander viel lernen können. Die Unternehmen müssen so gut es geht Stress und hohe Arbeitsbelastung vermeiden, wertvolle Mitarbeiter haben und diese behalten, denn es kommen zu wenig nach. Sogar die älteren Mitarbeiter neigen mehr dazu neue Arbeit zu suchen, bevor sie in der Arbeit unzufrieden sind. Prof. Christian Scholz nennt sogar Generation Z als „Zombies“. Er meint das Phänomen kommt langsam und unauffällig her, andere Generationen übernehmen die Gedanken und die Einstellung und die Situation fordert eindeutig eine Lösung von den Unternehmen. Man muss aber auch einsehen, dass das Jahre lang rund um die Uhr erreichbar Strategie dem Familienleben und der Gesundheit sehr geschadet hat. Auf der einen Seite wäre das für das Work Life Balance besser, auf der anderen Seite muss die jüngste Generation manches annehmen und verstehen. Es wird sicher nicht einfach und harmonisch passieren, aber die Generation Z muss einsehen, dass z.B. ein Manager keine Führungsverantwortung ablehnen kann.

### **Ganz wichtig wäre auch Ihre Sprache zu sprechen:**

Einem Z kann man keine Kritik ins Gesicht sagen, sie sind gewohnt und verwöhnt von den „likes“ im Facebook. Herr Prof. Dr. Scholz meint in Juni 2017 im Interview in der Gastgeber Magasin, dass man ihnen die nächste Aufgabe noch genauer, in kleinen Schritten erklären muss, brauchen also ein häufiges, aber ein fein formuliertes Feedback. Die Y-er aber verlangen nach langfristigen Perspektiven, sie wollen Karriere machen und deswegen ein ehrliches, klares Feedback.

### **Neue Strategien im Personalbereich:**

Erst bei Generation Y ist darüber nachgedacht worden dass ein Umdenken in der Führung nicht vermeidbar ist. Die Ergebnisse waren: flexible Arbeitszeiten, leistungsorientierte Lohnsystem, ausgeglichenes Work-Life-Balance. Für Generation Z müssen sich die Firmen weiterhin umstellen und sich auf „Digital Natives“ einstellen.

Eine Möglichkeit zu diesem Weg wäre recruitment. Das ist eine Methode im Personalmarketing, um mit spielerischen Elementen Bewerber zu den passenden Arbeitgebern zuzuordnen. Da spielen die sozialen Medien eine große Rolle um junge User bei ihrer Karriere- Entscheidungen zu unterstützen. Eine Welt also wo sich Generation Y und Z sich gut auskennen. Da sie viel Zeit online verbringen, entsteht für Firmen die Möglichkeit, dass sie die potenziellen Arbeitskräfte nach deren Erwartungen ansprechen. Es gibt noch rankings oder matchings, was von den Angeboten die Verbraucher weiterteilen möchten. Influencer marketing verbreitet sich zunehmend. Es wird nicht einfach Generation Y und Z unter einen Hut zu bringen. Man darf keine Unterschiede bei den Arbeitszeitmodellen erlauben, aber beider Karriere, bei der Leistungsbewertung, bzw. bei der Motivation müssen die Führungskräfte gezielt hervorgehen.

Unternehmer und Führungskräfte muss es Bewusst sein, dass Generation Z hat absolut keine Loyalität gegenüber den Mitarbeitern oder dem Arbeitgeber. Sobald etwas ihren

Erwartungen nicht entspricht, wechseln sie ihre Arbeit. Sie möchten ihre Freizeit frei gestalten, vorausplanen. In der Arbeit suchen sie die Sinnhaftigkeit und die Erweiterung ihrer Kompetenz.

### **Konklusion**

Es gibt viele Forschungen über die Generationen, aber keine von Ihnen kann Prognosen für die nächsten 5-10 Jahre vorhersagen. Unserer Meinung nach ist es für die Generation Y und Z selber besser, wenn sie stärker an den eigenen Bedürfnissen orientiert sind und mit ihrer konfliktscheuen Art für sich ein unnötiges Stress – oder sogar ein Burn-out- ersparen. Die Frage ist eher die, wie das alles auf den Firmenerfolg auswirkt. Es ist wichtig die Störfaktoren zu besprechen, damit man weiter arbeiten kann. Kommunikation und Konfliktmanagement ist also ein wichtiger Teil der Lösung.

Ein weiterer Teil der Lösung steckt in den Führungskräften. Sie sollten die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kennen. Wenn man die einzelnen Mitarbeiter kennt, dann ist es leichter sie mit der Hilfe von Kommunikation zusammenzuführen. Also emotionale Intelligenz ist Grundvoraussetzung bei den Führungskräften, damit sie mit den Herausforderungen klarkommen. Wir verstehen hier einerseits die Problemlösung, andererseits den Selbstschutz für die Führungsetage, dass sie sich nicht überarbeiten und dann ausbrennen. Oft ist es behilflich einer Führungskraft durch einen Mentor oder Coach zu unterstützen, damit man Konflikte vermeidet oder löst.

Meinungsunterschiede und Konflikte zwischen Generationen kamen immer vor, die Gefahr ist nur dass das auf die Arbeitsleitung auswirkt und den Firmenerfolg minimiert. Mit Respekt, einem regelmäßigen Feedback, Toleranz und Offenheit kann ein sehr erfolgreiches Team mit einem guten Arbeitsklima entstehen. Ältere und Jüngere Mitarbeiter können voneinander lernen, gegenseitig ihre Erfahrungen austauschen. Da ist aber dem anderen gegenüber Respekt, Anerkennung und Offenheit gefragt. Es wird nicht einfach sein in einer Arbeitswelt mit vier Generationen und verschiedenen Ansprüchen den für allen optimalen Weg zu finden.

Laut Prof. Dr. Scholz löst sich dieses „Generation Problem“ auf, da die Grenzen zwischen den Generationen verschwinden, sie werden sich mit der Zeit angleichen und dann wird es nur noch mehr Gruppen geben, die von ähnlichen Denkmustern geprägt werden. Allein aus diesem Grund muss das Personalwesen mit den Unternehmen mit einer durchgedachten Generation – Management Rahmenbedingungen schaffen, die zu einer optimalen Lösung in der Führung führen. Das ist eine große Herausforderung, wo Kommunikation und Emotionelle Intelligenz gefragt sind, aber wir dürfen nicht vergessen, dass Generation Y und Z da auch aktiv mitwirken sollen und Ihre Meinung und Fähigkeiten bei der Lösung zeigen können und sollten.

### **Literatur**

- Bokor Attila : Létezik-e itthon Y-Generáció? Vezetéstudomány, 2. szám, p. 2-21., 2007
- Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G.: Generations in organizations. Research in Organizational Behavior, No. 31., p. 177-205., 2011
- Klaffke Martin, Generation Management: Konzepte, Instrumente, Good –Practice- Ansätze, Springer Gabler, S.245, 2014
- Kertzer, D. I.: Generation as a sociological problem. Annual Review of Sociology, No. 9., p. 125-149.,1983
- Scholz Christian, Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Wiley-VCH, 2014
- Scholz Christian, Generation Z als Herausforderung für die Berufsschule, Edition Raeta, S.244., 2017

- Schuman, H. – Scott, J. : Generations and collective memories. *American Sociological Review*, p. 359-381, 1989
- Soulez, S. – Soulez, C. G. (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 26. No. 1., p. 39-55.
- Tari Annamária: Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Jaffa Kiadó, Budapest, 2010,  
<http://www.generationz.com.au>[2018.03.22.]  
<https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/3843326/Der-Unterschied-zwischen-Generation-X-und-Y> [2018.04.24.]  
<https://www.agentur-jungesherz.de/generation-z/> [2018.04.25.]  
<https://www.karrierefuehrer.de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html> [2018.04.25.]  
<http://gastgewerbe-magazin.de/v3/die-generation-z-die-sind-anders-45009-> [2018.04.25.]  
[www.die-generation-z.de/](http://www.die-generation-z.de/)[2018.04.26.]  
<https://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt-von-Christian-Scholz>, [ 2018.04.27.]  
<http://blog.anneforster.ch/generation-y-und-der-wunsch-nach-mehr-emotionaler-intelligenz-bei-fuehrungskraeften/>[2018.05.05.]

KOLTAI ZSUZSA

## Javaslatok múzeumpedagógiai jó gyakorlatok megvalósításához

Recommendations for Implementing Best Practice in Museum Education. The Faculty of Culture, Education and Regional Development at the University of Pécs conducted a nationwide, representative research on the experiences and needs of Hungarian educators in connection with museum education. The research was implemented in the frame of the Project „Museums and Library Development for Everyone”, identification number EFOP-3.3.3-VEKOP-16-2016-00001 between the September 2017 and April 2018 due to the call of the Museum Education and Methodology Centre of the Hungarian Open Air Museum. In the frame of the research the Research Group of the Faculty organized two focus group researches in order to reveal the experiences, needs and suggestions of those educators who had already experienced best practice in museum education. The paper defines the features of the best practice in museums education and it formulates recommendations regarding implementing best practice in the field of museum education based on the findings of the Focus Group Researches.

### Bevezetés

A Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ felkérésére, az irányításával megvalósuló EFOP-3.3.3-VEKOP-16-2016-00001 számú, „Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek” című projekt keretében a Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kara (PTE KPVK) 2017 szeptemberében és 2018 áprilisa között országos pedagóguskutatást bonyolított le, melynek célja a magyarországi pedagógusok múzeumpedagógiával kapcsolatos tapasztalatainak, igényeinek és javaslatainak összegyűjtése és elemzése volt<sup>1</sup>. A PTE KPVK kutatói csoportjának tagjai: *dr. Kocsis Mihály*, címzetes egyetemi tanár; *dr. habil Reisz Terézia*, egyetemi docens; *dr. Koltai Zsuzsa*, adjunktus.

A kutatás a hazai pedagógusok többszörösen rétegzett, reprezentatív mintáján, elektronikus kérdőív segítségével tájékozódott a múzeumpedagógia aktuális helyzetéről 2018 februárjában. A kérdőíves kutatás feltárta azt is, hogy a pedagógusok múzeumpedagógiai tapasztalatai között vannak-e olyan programok, melyeket jó gyakorlatként definiálnának. A múzeumpedagógiai jó gyakorlatokkal kapcsolatos tapasztalatok részletesebb feltérképezése, valamint a jó gyakorlatokat ismerő pedagógusok múzeumpedagógiai programokkal kapcsolatos javaslatainak és igényeinek feltárása érdekében a PTE KPVK kutatócsoportja 2018. március 14-én Pécsen, majd 2018. március 26-án pedig Budapesten fókuszcsoporthoz beszélgetést szervezett, amelyre a jó gyakorlatokat felvonultató pedagógusok kisebb csoportját hívták meg az ország különböző fenntartású, iskolafokú és területi elhelyezkedésű intézményeiből.

A „Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek” című projekt keretében elkészült tanulmány a fókuszcsoporthoz vizsgálatok eredményei alapján határozza meg a múzeumpedagógiai jó gyakorlatok jellemzőit.

---

<sup>1</sup> A tanulmány megjelentetéséhez a Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központja hozzájárult.

## 1. A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok menete

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésekre olyan pedagógusokat kértek fel a kutatás lebonyolítói, akik a 2018 februárjában kitöltött elektronikus kérdőívben beszámoltak jó múzeumpedagógiai gyakorlatról, illetve akikről publikációik vagy kiterjedt tevékenységük révén szakmai körökben ismert, hogy rendelkeznek jó múzeumpedagógiai gyakorlatokkal.

A Pécsen, a PTE Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Karán lebonyolított első fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésen 18 pedagógus kolléga vett részt, Baranya, Somogy és Tolna megyék különböző fenntartású és iskolafokú intézményeiből. A Budapesten, az Óbudai Múzeumban megrendezésre került második fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésen pedig 12 pedagógus kolléga vett részt, akik Budapest, valamint Pest, Veszprém, Borsod-Abaúj-Zemplén és Hajdú-Bihar megyék különböző iskolafokú intézményeiben végeznek nevelő munkát.

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseken megjelent kollégák iskolafokok szerinti megoszlása az alábbiak szerint alakult: óvodapedagógus: 8 fő; általános iskolában oktató pedagógus: 14 fő; középiskolában oktató pedagógus: 6 fő; gyógypedagógiai intézmény pedagógusa: 1 fő; kollégiumi nevelőtanár: 1 fő.

A résztvevő kollégák 90%-a nő, 10%-a férfi, átlagos életkoruk 52 év volt. 27%-uk a fővárosban, 40%-uk megyeszékhelyen, illetve megyei jogú városban, 20 %-uk városban, 13%-uk pedig községben található nevelési intézményben dolgozik.

A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok menete hasonlóképpen bonyolódott le. A program elején a résztvevők kitöltötték egy rövid kérdőívet, majd irányított beszélgetés keretében került sor a múzeumpedagógiai jó gyakorlatok feltárására, valamint a múzeumi programok lebonyolításával, megszervezésével, kommunikációjával, illetve az alkalmazott módszerekkel kapcsolatos igények és javaslatok megfogalmazására.

Az irányított beszélgetés során feltárt témakörök:

I.) A pedagógusok múzeumpedagógiai programokon való rendszeres részvételének feltételei. Javaslatok megfogalmazása a pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitásának növelésével és a pedagógusok motiválásának lehetőségeivel kapcsolatosan.

II.) A pedagógusok múzeumi kommunikációval kapcsolatos igényei és javaslatai.

III.) A múzeumpedagógiai programok előkészítésével kapcsolatos jó gyakorlatok és preferenciák a pedagógusok körében. A múzeumpedagógiai programok zökkenőmentes lebonyolításának feltételei.

IV.) A pedagógusok múzeumpedagógiai módszerekkel kapcsolatos preferenciái és javaslatai.

## 2. A múzeumpedagógiai jó gyakorlatok jellemzői

A pedagógusok által jó gyakorlatként definiált múzeumpedagógiai programok jellemzőinek feltárására kérdőíves vizsgálat keretében került sor a fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok irányított beszélgetésének megkezdése előtt. (A kérdőívet lásd a mellékletben)

A pedagógusok válaszai alapján megállapíthatjuk, hogy a jó gyakorlatként definiált múzeumpedagógiai programok tervezése során a *pedagógusok és a múzeumpedagógusok közötti személyes kapcsolatnak*, illetve az *igényekre reflektáló és sikeresen közvetített múzeumi programjánlatnak* van meghatározó szerepe. A fókuszcsoporthoz tartozó kutatásban részt vett pedagógusok 67%-a nyilatkozott úgy, hogy az adott programot lebonyolító múzeumpedagógussal már a korábbiakban kialakított, rendszeres szakmai kapcsolatnak volt meghatározó szerepe a múzeumpedagógiai program kiválasztásában. A pedagógusok 47%-a a múzeum programjánlatára, 30%-a pedig a múzeum és a nevelési intézmény már korábban létrejött együttműködésére épített az adott program kiválasztása során. A válaszadók egy

10-es skálán átlagosan 8-asra értékelték a nevelési intézmény és a múzeum közötti együttműködés színvonalát a jó gyakorlatként meghatározott múzeumpedagógiai program előkészítésében és lebonyolításában.

A múzeumpedagógiai jó gyakorlat ütemezésében és tervezésében kiemelkedően fontos szerepe van a *múzeum, illetve a saját intézményvezető által nyújtott támogatás*nak. A jó gyakorlatok kapcsán a múzeum és az intézményvezetők támogatásának mértékét átlagosan 9-esre, a pedagóguskollégák támogatásának mértékét pedig 7-esre értékelték a pedagógusok egy olyan 10 jegyű skálán, ahol a 10-es érték a támogatás lehetséges maximumát jelölte.

A múzeumpedagógiai jó gyakorlat megvalósítását támogatja, ha a pedagógusok a múzeumpedagógiai program kiválasztásakor pontos információkkal rendelkeznek arról, hogy az adott program során *milyen módszereket alkalmaz a múzeumpedagógus*. A pedagógusok egy 10-es skálán átlagosan 7-esre értékelték az alkalmazott múzeumpedagógiai módszerekkel kapcsolatos előzetes tájékozottságukat.

A múzeumpedagógiai jó gyakorlatok jellemzője a program *magas szintű pedagógiai hasznosulása*. A válaszadók a 10-es skálán átlagosan 9-esre értékelték a program pedagógiai hasznosulásának mértékét. A múzeumpedagógiai program pedagógiai hasznosulása szempontjából a pedagógusok *a tevékenységen és a tapasztalaton alapuló élményszerű tanulás* jelentőségét, valamint a *tárgyak kézbevételeinek és kipróbálásának, illetve a korabeli viseletekbe való beöltözés* lehetőségét határozták meg legfontosabb tényezőként. Ezek mellett az újszerű megközelítések bemutatása, az új ismeretek közvetítése, valamint a felfedezési tanulás kapott különös jelentőséget a pedagógiai hasznosulás szempontjából.

A múzeumpedagógiai jó gyakorlat legfontosabb jellemzőjeként az *interaktivitást, a gyerekek aktivizálását, az élményszerű tanulás megvalósítását, valamint a gyerekek életkori sajátosságaihoz való alkalmazkodást* jelölték meg a pedagógusok. Fontos, hogy az életkori sajátosságokhoz való alkalmazkodás az alkalmazott módszerek tekintetében, a gyermekcsoporttal való kommunikációban, illetve a kiadványokban használt nyelvezet kapcsán egyaránt érvényesüljön. Az, hogy a gyermekek életkori sajátosságainak figyelembevétele alapvető jellemzője a múzeumpedagógiai jó gyakorlatnak, abból is kitűnik, hogy a pedagógusok úgy értékelték, hogy az általuk múzeumpedagógiai jó gyakorlatnak tekintett múzeumi program jóformán teljes mértékben alkalmazkodott a gyermekek életkori sajátosságaihoz. (10-es skálán átlagosan 9-es értéket kapott ez a jellemző). Mindezek mellett a pedagógusok kiemelték az alábbi jellemzők fontosságát: a program a pedagógus és a múzeumpedagógus együttműködésére épít; hiteles; játsszani enged; tapasztalatszerzésre és a gyerekek önálló felfedezésére épít; ismeretet bővít; közösségfejlesztő jelleggel bír; kreativitásra sarkall; lehetőséget nyújt a múlt megismerésének közvetlen módjaira; motiválja a gyermekeket arra, hogy családjukkal is ellátogassanak a múzeumba, ezzel pedig elősegíti a családok múzeumlátogatási aktivitásának növelését, valamint illeszkedik a tananyaghoz. A pedagógusok a múzeumpedagógiai program tervezése és ütemezése során jelentős mértékben meghatározónak tekintették azt, hogy *a program kapcsolódjon a tanterv aktuális anyagához*. A múzeumpedagógiai jó gyakorlat esetében a tanterv aktuális anyagához való kapcsolódás mértékét átlagosan 7-esre értékelték a pedagógusok egy 10 jegyű skálán, ahol a 10-es érték a teljes mértékű kapcsolódást jelölte.

A jó gyakorlatként definiált múzeumpedagógiai foglalkozás alapvető jellemzője, hogy a programot követően a pedagógus *a gyerekekkel rendszerezi és értékeli a megszerzett tapasztalatokat*. A pedagógusok 77%-a összegezte a gyerekekkel a múzeumi tapasztalatokat a foglalkozás lebonyolítását követően. A szakmai munka fejlesztése érdekében a pedagógusok 47%-a foglalta össze saját maga számára a tapasztalatokat, illetve a 33%-uk a pedagógus kollégákkal is megosztotta tapasztalatait. A pedagógusok 30%-a a múzeumpedagógus kollégával közösen értékelt a programot.

### 3. Javaslatok

#### a pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitásának növelésével kapcsolatosan

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés első kérdésköre annak feltérképezésére irányult, hogy mitől függ az, hogy egy pedagógus rendszeresen elviszi-e gyermekcsoportját múzeumpedagógiai foglalkozásra, múzeumba. Mi lehet az oka annak, hogy míg egyes pedagógusok különösen aktívak e tekintetben, más pedagógusok egyáltalán nem veszik igénybe a múzeumok által nyújtott szolgáltatásokat. A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseken részt vett pedagógusok véleménye szerint elsősorban a kiégés, a múzeumokkal kapcsolatos negatív attitűd, a pedagógusok leterheltsége, a múzeumpedagógiai foglalkozások megszervezésének és lebonyolításának nehézségei, valamint a múzeumpedagógiai lehetőségekkel kapcsolatos információk hiánya határozható meg elsősorban a múzeumpedagógiai programoktól való távolmaradás meghatározó okaként.

#### 3.1. A pedagógusképzés szerepe

##### *a pedagógusok múzeumpedagógiai tevékenységének megalapozásában*

A múzeumpedagógia pedagógusképzésben való megjelenését a pedagógusok különösen fontosnak ítélték meg, véleményük szerint a múzeumpedagógiai aktivitást nagymértékben meghatározza, hogy a pedagógusok a tanulmányaik során szereztek-e tapasztalatokat és ismereteket a múzeumok pedagógiai munkájában való hasznosításának lehetőségeivel kapcsolatosan. Annak ellenére, hogy a szakmai párbeszédben már régóta jelen van az ennek szükségességéről való gondolkodás, a múzeumpedagógia mind a mai napig esetlegesen jelenik csak meg a pedagógusképzésben. Fontos emellett hangsúlyozni azt, hogy a pedagógusképzés valamennyi formájában szükséges a múzeumpedagógiai tárgyak/ modulok megjelenítése. A múzeumokkal kapcsolatos pozitív attitűdök megalapozása, valamint a múzeumi környezetben megvalósítható értékközvetítés, illetve az élményszerű, tapasztalati tanulásban rejlő pedagógiai lehetőségek miatt fontos lenne, hogy a gyermekek már óvodás korban pozitív tapasztalatokat szerezzenek a múzeumokról. Ennek érdekében a múzeumpedagógiával, a múzeumokban rejlő nevelési lehetőséggel, az alkalmazható módszerekkel, stb. kapcsolatos ismereteket nyújtó kurzusokat az óvodapedagógiai képzésekben is szükséges lenne rendszerszintűen megjeleníteni, hiszen jelenleg esetleges, hogy az óvodapedagógus hallgatók számára a képzőhelyek nyújtanak-e formalizált múzeumpedagógiai képzést.

A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatba bevont pedagógusok közül többen is részt vettek a *Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ* által az elmúlt években szervezett pedagógus-továbbképzéseken. A továbbképzéseken részt vett kollégák úgy nyilatkoztak, hogy a MOKK *Iskolák és múzeumok partnersége* című 30 órás továbbképzése kiemelten fontos szerepet tölt be a pedagógusok motiválásában, múzeumpedagógiával kapcsolatos ismereteinek bővítésében, valamint az iskolák és a múzeumok közötti partneri kapcsolat, kooperáció és jó kommunikáció lehetséges formáinak megismertetésében.

#### 3.2. A pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitásának ösztönzése és támogatása

##### *a nevelési intézmények részéről*

Mivel a múzeumi programok megszervezése és lebonyolítása jelentős feladatot ró a pedagógusokra, ezért fontos lenne, ha az ilyen irányú tevékenységgel kapcsolatos *többletmunkát kompenzálná az intézmények vezetősége*, például olyan módon, hogy a múzeumlátogatásokat beszámítanák a pedagógusok óraszámába, illetve a munkaidő terhére számolnák el a múzeumlátogatásokra fordított időt.

Kiemelkedően fontosnak ítélték meg a pedagógusok az *intézményi vezetés rugalmasságát*, valamint a támogató közeg, háttér meglétét annak érdekében, hogy ne legyen magára hagyva a pedagógus a múzeumpedagógiai kezdeményezéssel. A *pedagógus kollégákkal*

*való együttműködés* az órácserek kapcsán is fontos szerepet játszik. Mindazonáltal a pedagógus kollégák javaslatai szerint az órácserekből adódó konfliktusok és kihívások csökkenthetőek lennének azáltal, ha a helyi múzeumok lehetőség szerint koradélutáni időszakra időzítenék a múzeumpedagógiai programjaikat.

A múzeumlátogatások gördülékenyebb lebonyolításához célszerű lenne *dupla órák, illetve blokkosított foglalkozások kialakítása* az iskolákban, hiszen így kiküszöbölhetővé válna a sokszor nehézséget jelentő órácsere. Az intézményvezetés támogató attitűdjének kiemelkedően fontos szerepe lenne ebben.

A múzeumpedagógiai programok *projektnapokhoz, illetve projekthez való kapcsolódásának kialakítása* szintén elősegíthetné a múzeumlátogatások gyakoriságának növelését. A pedagógusok ajánlása alapján a helyi tantervbe kellene beépíteni azt, hogy az adott ismeretkört az egyes évfolyamokon milyen módon tárják fel a gyermekek számára, illetve, hogy a helyi múzeumok e folyamatban milyen szerepet játszhatnak. Adott ismeretkörökhöz (pl. népmeser, helytörténet) 1-1 projektnapot lenne érdemes rendelni minden évfolyamon. A pécsi Koch Valéria Iskolaközpontban például megvalósult már ennek a jó gyakorlata, hiszen rendkívül sikeresen működik az a kezdeményezés, hogy a múzeumpedagógiai foglalkozásokat az intézményen belül közösen kialakított projektekhez kapcsolják a pedagógusok.

A pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitását intézményen belüli *formális, illetve informális elismeréssel* is lehetne ösztönözni. (pl. oklevelek, egyéb elismerések)

A múzeumlátogatások szervezésében kevésbé aktív pedagógus kollégák motiválásában és támogatásában fontos szerepe lehetne annak, ha a múzeumpedagógiai szempontból aktív pedagógusok *továbbadnák a jó tapasztalatokat*, illetve ha a sikeresnek bizonyult foglalkozásvázlataikat megosztanák a kollégákkal intézményen belül és azon kívül. A pedagógus kollégák körében határozott igény merült fel olyan *szakmai találkozók* szervezésére, ahol egyes tantárgyakhoz / ismeretkörökhöz kapcsolódóan a meghatározott iskolafokon oktató pedagógusoknak lehetőségük nyílna egymás múzeumpedagógiai jó gyakorlatának megismerésére. Az adott település/ járás különböző nevelési intézményeiben *ugyanolyan témaköröket és korosztályokat oktató pedagógusok múzeumpedagógiai tárgyú szakmai párbeszéde* segítséget nyújtana a múzeumokban rejlő pedagógiai lehetőségeket egyelőre nem ismerő pedagógusoknak abban, hogy a helyi múzeumok által kínált foglalkozástípusokat milyen módon és formában lehet az egyes tantárgyak/ ismeretkörök oktatásába beépíteni. Az adott tantárgyhoz, illetve életkori csoporthoz kapcsolódó jó gyakorlatok megosztása az egyébként múzeumpedagógiai szempontból aktív pedagógusok szakmai tevékenységét is jelentős mértékben támogathatná. A pedagógusok véleménye szerint a múzeumpedagógiai programokon való részvétel intézményen belüli elfogadtatása még mindig sokszor problematikus. Fontos lenne, hogy az intézményvezetők támogassák, hogy a rendszeres múzeumlátogatás természetessé, *az intézmények kultúrájának szerves részévé* váljon.

### 3.3. A pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitásának ösztönzése és támogatása a múzeumok részéről

A módszertani szempontból megalapozott, színvonalas és sikeres múzeumpedagógiai programokon való részvétel inspirálja a pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitását, illetve segítheti a múzeumokkal kapcsolatos negatív attitűdökkel rendelkező pedagógusok múzeumokkal kapcsolatos viszonyulásának megváltoztatását. A múzeumpedagógiai jó gyakorlatokat a *pedagógusok számára szervezett bemutató foglalkozások* mellett a foglalkozás jellegét és az alkalmazott módszereket bemutató *rövid videók múzeumi honlapon való közzététele* révén is népszerűsíthetnék a múzeumok.

Mindkét fókuszcsoporthoz vizsgálaton elhangzott, hogy a pedagógusok igényelnék azt, hogy a múzeumpedagógiai foglalkozások kiválasztását megelőzően bemutató órák formájában nyíljon módjuk arra, hogy megismerkedhessenek a múzeumi programokkal és az ott alkalmazott módszerekkel. A pedagógusok egybehangzó véleménye szerint az ilyen jellegű bemutató órák - legyen szó akár egy, akár több múzeumi program elemeinek együttes bemutatásáról - nagyban megkönnyítenék a felkészülést és fontos szerepet játszanának a múzeumok pedagógiai hasznosításával kapcsolatos lehetőségek megismerésében. Mindemellett a pedagógusok kiemelték, hogy a múzeumpedagógiai bemutató órákon való részvételük lehetővé tenné, hogy hitelesen, a saját tapasztalataik alapján tájékoztathassák a gyermekeket, intézményvezetőiket, illetve a szülőket a programok által nyújtott élményekről, valamint a foglalkozások pedagógiai munkában betöltött szerepéről. Bár a múzeumpedagógiai programkínálat előzetes megismerését elsősorban valós részvétel, jelenlét alapján ítélték meg hasznosnak a pedagógusok, egyes kollégák fontosnak tartották a foglalkozásokról készített videók levetítését is. A pedagógus kollégák a múzeumokban is alkalmazható, követendő példaként említették meg a pedagógusok számára a mozikban tartott ingyenes bemutató vetítéseket. Ugyanakkor a foglalkozások során alkalmazott tevékenységeket és az élményszerű tanulás különféle lehetőségeit feltáró rövid videók múzeumi honlapon való megosztását a pedagógusok elsősorban a gyermekek megszólítása és érdeklődésük felkeltése kapcsán jelölték meg a múzeumpedagógiai foglalkozásokon való részvétel ösztönző és támogató megoldásként.

A fókuszcsoporthoz vizsgálatokon fény derült arra, hogy a bemutató órák mellett a pedagógusok szívesen részt vennének olyan, a saját önképzésüket szolgáló szakmai programokon is, ahol gyakorlati formában ismerkedhetnének meg azzal, hogy a helyi múzeumi gyűjteményeket ők maguk milyen technikákkal tudják beépíteni a tananyag oktatásába, illetve, hogy a múzeumi tartalmakat milyen módon tudják felhasználni a tananyag kiegészítéséhez. Az ilyen jellegű szakmai programok meghirdetésével, illetve a pedagógusok módszertani felkészülését támogató szakmai anyagok elkészítésével és megosztásával a külföldi múzeumi gyakorlatban az elmúlt években már egyre határozottabbá váló *múzeumpedagógiai továbbképzési funkció* erősödne meg a hazai múzeumokban is.

A pedagógusok és a gyermekek igényeire és elvárásaira reflektáló múzeumpedagógiai programkínálat kidolgozása kapcsán javasolt, hogy a múzeumok időről időre folytassanak le *igényfelmérést* a helyi/ környékbeli nevelési intézmények bevonásával arról, hogy milyen jellegű foglalkozásokra lenne igény az adott intézményekben.

Mivel a *nevelési intézmények vezetésének* meghatározó szerepe van abban, hogy az adott intézmény pedagógiai munkájának szerves részévé válik-e a múzeumlátogatás, illetve, hogy kialakul-e a gyermekcsoportok múzeumpedagógiai programokon való rendszeres részvételét támogató adminisztrációs és munkaszervezési környezet az intézményekben, hasznos lenne, ha a múzeumok szakmai, illetve tájékoztató rendezvényeikkel a helyi intézmények pedagógusai mellett azok vezetőit is megcéloznák. A helyi múzeumok múzeumpedagógiai programkínálatának népszerűsítése kapcsán hasznos, ha a múzeumpedagógusok az *intézmények értekezletein közvetlenül tájékoztatják* az adott óvoda/ iskola pedagógusait, illetve intézményvezetőit az adott intézménytípusnak, illetve az ott tanuló gyermekek életkori sajátosságainak megfelelő programjaikról. A múzeumi programokon való részvétel ösztönzése kapcsán kiemelkedő szerepe van a jó és folyamatos kommunikációnak. Bár a fókuszcsoporthoz vizsgálatokon múzeumpedagógiai szempontból aktív pedagógusok vettek részt, közülük csak kevesen ismerték a helyi múzeumok által szervezett Múzeumpedagógiai Évnyitókat. A kutatás tapasztalatai alapján fontos lenne a Múzeumpedagógiai Évnyitók fokozottabb népszerűsítése, adott esetben a rendezvények jellegének mó-

dosítása olyan módon, hogy a helyi múzeumpedagógusok által tartott előadások, prezentációk mellett a pedagógusok konkrét gyakorlati példákkal is megismerkedhessenek a rendezvények keretében.

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések eredményei alapján javaslatként fogalmazható meg a múzeumok számára, hogy olyan múzeumpedagógiai programkínálatot dolgozzanak ki, lehetőség szerint az adott iskolafokon és adott tantárgyat oktató *pedagógus kollégákkal való szoros együttműködésben*, melyek célzottan és konkrétan *illeszkednek az adott tantárgy/műveltségi terület NAT-ban meghatározott témaköreikhez és kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos követelményeihez*. A múzeumpedagógiai programkínálatban pedig fontos lenne megjelölni, hogy az adott foglalkozást melyik évfolyamon, melyik tantárgy keretében lenne érdemes a nevelési intézményeknek igénybe venniük, illetve, hogy az adott tananyagba miként lehetne beilleszteni a múzeumban szerzett tapasztalatokat. Emellett fontosnak tartják, hogy a múzeumok a nevelési intézményekben szervezett *projektnapokhoz/projekthetekhez kapcsolódóan* is kínáljanak foglalkozásokat, esetlegesen foglalkozás-sorozatokat. A pedagógusok továbbá javaslatként fogalmazták meg azt, hogy az adott tanévre vonatkozóan a múzeumok *epochális rendszerben* kínálják a különböző témájú és a különböző életkori csoportok tanulási sajátosságaihoz illeszkedő múzeumpedagógiai foglalkozásaikat, foglalkozássorozataikat. Hasznos lenne továbbá, ha a helyi múzeumok és a már múzeumpedagógiai jó gyakorlatokkal rendelkező pedagógusok kooperációjában olyan szakmai anyagok születnének, melyek *módszertani segítséget* nyújtanak a múzeumpedagógiai foglalkozások tananyaghoz való illesztésével kapcsolatosan azoknak az azonos tárgyakat azonos fokon oktató pedagógusoknak, akik még nem vettek részt osztályaikkal/csoportjaikkal múzeumpedagógiai foglalkozáson.

A gyakran múzeumba járó osztályok számára a múzeumok meghatározott látogatás után *kedvezményt vagy extra szolgáltatást* biztosíthatnának.

A múzeumok meghatározott célcsoportok számára *ingyenesen igénybe vehető programok, illetve ingyenesen meglátogatható kiállítások meghirdetésével* is ösztönözhetik a nevelési intézményeket, hogy a gyermekcsoportok múzeumi foglalkozásokon vegyenek részt. Jó gyakorlatként említhetjük meg, hogy Óbudán az állandó kiállítások megtekintése ingyenes a kerületben működő iskolák tanulói, illetve a kerületben élők számára. A 2016-ban indult kezdeményezés eleinte még csak az önkormányzati fenntartású múzeumokra (Óbudai Múzeum; Goldberger Textilipari Gyűjtemény) vonatkozott, azonban 2017 óta ezt az önkormányzat kiterjesztette az összes, kerületben található múzeumra. A kiállítások ingyenes látogatása mellett a kerület iskoláinak tanulói ingyenesen vehetnek részt a múzeumpedagógiai foglalkozásokon is.<sup>2</sup> A pécsi Cella Septichora Látogatóközpont pedig a 2014/2015 őszi tanévtől kezdődően minden pécsi általános iskola 5. évfolyama, és minden pécsi középiskola 9. évfolyama számára egy alkalommal, ingyenes múzeumpedagógiai foglalkozást, rendhagyó történelemórát kínál.<sup>3</sup>

A *bőröndmúzeumi kezdeményezéseket* több szempontból is kiemelkedően fontosnak ítélték meg a fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatokon részt vett pedagógusok. Egyrészt a „házhoz megy a múzeum” kezdeményezések lehetővé teszik, hogy olyan nevelési intézményekben is lehetőségük legyen a gyermekeknek megismerkedni a múzeumi tárgyakkal, ahol problémát jelent az utazással egybekötött múzeumpedagógiai foglalkozásokon való részvétel finanszírozása. Bár az iskolai alapítványok igénybevétele csökkenti a múzeumban tartott

<sup>2</sup> Ingyen látogatható Óbudán az összes múzeum. Budapest, III. kerület, Óbuda-Békásmegyér Hivatalos Honlapja. 2017. május 26. <https://obuda.hu/hirek/ingyen-latogathato-obudan-az-osszes-muzeum/> (2018.04.08.)

<sup>3</sup> <http://www.pecsorokseg.hu/muzeumpedagogia> (2018.04.08.)

múzeumpedagógiai foglalkozással kapcsolatos finanszírozási gondokat, ugyanakkor ez jelentős plusz adminisztrációs terhet ró a pedagógusokra. Mivel nagy elhivatottság kell hozzá, hogy ezeket a plusz munkákat vállalják a pedagógusok, nagy segítséget nyújt az, ha bőrvándormúzeum formájában házhoz megy a múzeum. Másrészt a bőrvándormúzeum alkalmazásának előnye, hogy színesítheti az iskolai/ óvodai pedagógiai munkát. Ugyanakkor, fontos azt is megemlíteni, hogy a pedagógusok véleménye szerint a múzeumban lebonyolított múzeumpedagógiai foglalkozások pedagógiai szempontból jóval hatékonyabbnak tekinthetőek, mint a bőrvándormúzeumi megoldások. Ennek oka egyrészt a múzeumi környezet megismerésének lehetőségében, a múzeum által kínált speciális tanulási környezetben, valamint önmagában a nevelési intézményen túli világ megismerésében, az iskolai környezetből való kimozdulásban keresendő. Mindezek mellett a bőrvándormúzeumos megoldás különösen fontos szerepet tölt be akkor, amikor egy intézményben az utazással vagy az órácserével kapcsolatos logisztikai nehézségek vagy a diákok szoros időbeosztása akadályozza meg a múzeumi helyszínen lebonyolított múzeumpedagógiai foglalkozásokon való részvételt. Továbbá a bőrvándormúzeumi megoldás alkalmazása nagyszerű lehetőséget kínál a múzeumpedagógiai program előkészítésére is. A pedagógusok jó gyakorlatként említették meg a Csodák Palotájának kezdeményezését, ahol a múzeumpedagógusok kooperatív tanulási formákat alkalmaztak ezeken az alkalmakon.

A bőrvándormúzeumhoz hasonlóan a *múzeumbusznak* is nagy szerepe van abban, hogy olyan települések, régiók nevelési intézményeiben is múzeumi élményhez juthatnak a gyermekek, amelyek egyébként a logisztikai, finanszírozási vagy egyéb nehézségek miatt általában kimaradnak a múzeumi kultúráközvetítésből. A Petőfi Irodalmi Múzeum által indított múzeumbuszt kifejezetten jó gyakorlatként határozták meg a pedagógusok.

A pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitását nagymértékben meghatározza az is, hogy milyen a helyi múzeumok *múzeumpedagógiai programkínálata*. Fontos szempont, hogy a múzeumok az egyes gyermekcsoportok életkori sajátosságainak megfelelő, változatos módszertant és tematikát kínáló programokat hirdessenek meg. A pedagógusok kifejezetten fontosnak tartották a jeles ünnepekhez, illetve a nemzeti ünnepekhez kapcsolódó múzeumpedagógiai foglalkozások meghirdetését. Javasolták továbbá, hogy a nemzeti ünnepekhez, illetve egyéb jeles napokhoz kapcsolódóan a múzeumoknak érdemes lenne előre felkészülnie arra, hogy az oktatási intézmények részéről kiemelt érdeklődésre számíthatnak ezekben az időszakokban. Kiegészítő személyzet vagy pedagógiai asszisztensek segítségének igénybevétele révén elkerülhető lenne az - a fókuszcsoporthoz kapcsolódóan részt vett pedagógusok tapasztalatai szerint többször előfordult probléma - hogy bár a pedagógus a nemzeti ünnephez, jeles naphoz kapcsolódva osztályával szeretne bejelentkezni egy múzeumba, azonban erre nincs lehetősége a múzeumpedagógusok túlterheltsége miatt. A pedagógusok körében igényként fogalmazódott meg az, hogy azok mellett a tantárgyak mellett (pl. történelem, rajz, népmeseteret), melyekhez a múzeumpedagógiai foglalkozások tipikusan kapcsolódnak országszerte, olyan tárgyakhoz kapcsolódóan is kínáljanak a múzeumok programokat, melyek kevésbé reprezentálják magukat ebből a szempontból (pl.: kémia, fizika). A konkrétan egyes tantárgyakhoz kapcsolódó programok mellett fontos lenne, hogy a múzeumok *interdiszciplináris megközelítést* alkalmazó programokat is kínáljanak. Így például hasznos lenne, ha a múzeumok olyan programokat is meghirdetnének, melyek összekapcsolják a művészeteket, történelmet vagy akár az irodalmat a természettudományokkal.

A fókuszcsoporthoz kapcsolódó vizsgálatok tanúsága szerint indokolt lenne, hogy a múzeumok a jelenlegi állapothoz képest nagyobb figyelmet fordítsanak az óvodák megszólítására, illetve az *óvodák korosztály számára kínált programok* kidolgozására. Az óvodapedagógusok meglátása szerint bár az utóbbi években növekedett a múzeumok óvodásokat megszólító programjainak a száma, a múzeumok még mindig inkább az iskolákra fókuszálnak.

A múzeumpedagógiai programokat érdemes lenne más múzeumok, egyéb kulturális intézmények hasonló profilú programkínálatához is hozzákapcsolni és a meghatározott életkori csoportok számára kidolgozott tematikus programokat / programsorozatokat *flottaszerűen, bérletszerűen* is meghirdetni. Egy ilyen, a helyi kultúráközvetítő intézmények együttműködésén alapuló komplex szolgáltatás kidolgozása szükségessé teszi a múzeumok, az egyéb kulturális szolgáltatók, valamint a nevelési intézmények közötti magas szintű kooperációt és folyamatos kommunikációt.

A múzeumok által meghirdetett *gyermekpályázatok* nagyszerű lehetőséget kínálnak a pedagógusok és a gyermekek motiválása mellett a szülők elérésére is. A gyermekek alkotásaiból szervezett kiállítás fontos motiváló tényező a szülő számára, hogy családi keretben ellátogasson az adott múzeumba. A pedagógusok ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy a gyermekpályázatok kapcsán nagyon fontos szempont az, hogy a nyertes alkotások mellett a nem nyertes alkotások is bemutatásra kerüljenek.

A múzeumpedagógiai foglalkozásokon való részvétel egyik legjelentősebb akadályként a pedagógusok a logisztikával, illetve a múzeum helyszínére való eljutással kapcsolatos nehézségeket, kihívásokat jelölték meg. Az óvodák számára különösen fontos lenne, hogy az önkormányzat vagy a múzeum *buszt biztosítson* azon nevelési intézmények számára, ahol az utazás megszervezése vagy finanszírozása problémát jelent. A közlekedéshez szükséges busz biztosítására akár több múzeum összefogásával is sor kerülhetne. Jó gyakorlatként a pedagógusok megemlítették, hogy nagy segítséget nyújt számukra az, hogy a főváros 3. kerületében a tankerület 2 db 20 fős buszt ingyenes bocsájt a kerület iskolái rendelkezésére, amennyiben múzeumlátogatásra szeretnék vinni az osztályokat.

A múzeumpedagógiai programok megszervezése és lebonyolítása kapcsán a pedagógusok kiemelten fontosnak tartják a pedagógusok, illetve az adott gyermekcsoportok igényéhez való *rugalmas alkalmazkodást*. A program sikere, illetve a pedagógusok támogatása és ösztönzése érdekében szükséges, hogy a rugalmasság a múzeum nyitva tartásától kezdve az alkalmazott módszereken át a gyermekek tanulási sajátosságaihoz való alkalmazkodásig bezárólag egy sor területen érvényesüljön. A pedagógusok véleménye szerint egyre több múzeumnál lehet érzékelni ezt a fajta rugalmasságot. A fókuszcsoportos beszélgetés résztvevői a Kassák Múzeumot és a Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeumot emelték ki e tekintetben jó gyakorlatot megvalósító intézményekként.

#### **4. A múzeumok és a nevelési intézmények közötti kommunikáció sajátosságai**

A múzeumpedagógiai programok sikeres megszervezése érdekében elengedhetetlen a múzeumok hatékony kommunikációja. A múzeumok és a nevelési intézmények közötti kapcsolattartásban az alábbi csatornák fontosságát hangsúlyozták a fókuszcsoportos beszélgetéseken részt vett, múzeumpedagógiai szempontból aktív pedagógusok:

A pedagógusok saját tájékoztatásuk kapcsán a *rendszeresen megküldött múzeumi figyelőket, hírleveleket* tartják különösen fontosnak. Bár egyes pedagógusok ismerik a [muzeum.hu](http://muzeum.hu) oldalt, fel is iratkoztak egyes múzeumok hírleveleire, de a fókuszcsoportos vizsgálatok résztvevői körében egy, a *helyi múzeumpedagógiai programokat összesítő, információs hírlevél* megküldésére vonatkozó igény fogalmazódott meg. A pedagógusok javaslatként fogalmazták meg, hogy a hírleveleket a tankerületek és közvetlenül az intézményvezetők számára egyaránt küldjék meg a múzeumok. A vidéki pedagógusok körében igényként fogalmazódott meg egy olyan hírlevél összeállítása, mely a vidéki iskolák számára kínál információt az aktuális budapesti múzeumpedagógiai foglalkozásokról, illetve kiállításokról. A múzeumpedagógiai programok hírlevelekben való megküldésével kapcsol-

latosan a pedagógusok hangsúlyozták, hogy különösen fontos az, hogy az adott programokat életkori csoportok, illetve tantárgyakhoz/ tantárgycsoportokhoz/ tematikai egységekhez való kapcsolhatóságuk feltüntetésével hirdessék meg a múzeumok.

A helyi *Múzeumpedagógiai Évnyitókat* nagyon fontosnak tartják azok a pedagógusok, akik ismerik ezt a programot, azonban a jó gyakorlatokat ismerő pedagógusok közül is csak néhány pedagógusok hallott már erről a rendezvényről. Az eredmények ismeretében érdemes lenne a helyi *Múzeumpedagógiai Évnyitókat* a jelenleginél szélesebb körben, illetve hatékonyabban népszerűsíteni.

A fókuszcsoportos beszélgetésen részt vett pedagógusok kifejezetten jó gyakorlatként emelték ki az elmúlt években indult *múzeumi road show* kezdeményezéseket.

A fókuszcsoportos vizsgálatok eredményei szerint határozottan szükséges lenne a *Múzeumi a'la carte* tematikus online adatbázis erőteljesebb népszerűsítése a pedagógusok körében. Bár a beszélgetéseken csak olyan pedagógusok vettek részt, akik komoly múzeumpedagógiai tapasztalattal és jó gyakorlatok sokaságával rendelkeznek a múzeumpedagógia területén, csupán pár résztvevő hallott eddig a *Múzeumi a'la carte* rendkívül hasznos szolgáltatásáról. A múzeumok kommunikációs tevékenységének elemzése kapcsán a pedagógusok pontosan olyan, eddig általuk hiányolt információk közvetítésének szükségességét emelték ki, melyeket az online keresőfelület évek óta biztosít. (Pl: Országjárás keretében milyen múzeumokba látogathatnának el osztályaikkal a pedagógusok, illetve az adott régióban milyen múzeumpedagógiai foglalkozásokon vehetnének részt a gyerekek?). A *Múzeumi a'la carte* igényekre reflektáló kialakítására utal az, hogy a pedagógusok pontosan olyan javaslatokat fogalmaztak meg egy általuk igényelt, de eddig nem ismert adatbázissal kapcsolatosan, mint amilyen keresési opciókat a *Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ* által létrehozott online felület biztosít (életkori csoportok / kapcsolódó tantárgyak/ régiók szerinti keresési beállítások biztosítása).<sup>4</sup> A fókuszcsoportos vizsgálat eredményei alapján megállapítható, hogy az online múzeumpedagógiai adatbázis kivitelezése kielégíti a pedagógusok igényeit, ugyanakkor határozott népszerűsítésére lenne szükség a pedagógusok és az intézményvezetők körében. A *Múzeumi a'la carte* adatbázis által nyújtott lehetőségekről, illetve annak elérhetőségéről az intézményvezetőket és a kollégákat közvetlenül, elektronikus formában, illetve plakátot, szórólapok révén lenne érdemes tájékoztatni, illetve a helyi múzeumpedagógiai kínálatot népszerűsítő kiadványban, valamint a tanév kezdetén megrendezésre kerülő *Múzeumpedagógiai Évnyitók* keretében is lehetőség nyílna az adatbázis népszerűsítésére.

A pedagógusok meglátása szerint a múzeumokkal való sikeres együttműködés alapja a *nevelési év megkezdése előtt rendelkezésükre bocsájtott részletes programfüzet*. A múzeumok múzeumpedagógiai tevékenységét megismertető tájékoztató megküldésének preferált időpontjával kapcsolatosan a pedagógus kollégák körében két vélemény kristályosodott ki. Abban egyetértés mutatkozott, hogy mivel augusztus végén, szeptember elején a pedagógusoknak le kell adniuk munkatervüket, a múzeumpedagógiai programokkal való tervezés kapcsán szükséges, hogy augusztus közepére megismerhessék a helyi múzeumok által kínált lehetőségeket. Bár a fókuszcsoportos beszélgetéseken megjelent pedagógusok többsége az iskolaévvvel kapcsolatos bizonytalanságok miatt augusztus közepét jelölte meg ideális időpontként a következő tanévre meghirdetett múzeumpedagógiai foglalkozásokat bemutató tájékoztató megküldésével kapcsolatosan, a pedagógusok egy része erre inkább a májusi időpontot tartja optimálisnak. A középiskolákban, illetve a fővárosi intézményekben dolgozó pedagógusok inkább preferálják az augusztusi időpontot e tekintetben. Ugyan-

<sup>4</sup> <http://mokk.skanzen.hu/muzeumi-a-la-carte.html> (2018.11.01.)

akkor a pedagógusok hangsúlyozták, hogy amellett, hogy a múzeumok közvetlenül megküldjék a tájékoztatót az intézményvezetők számára, nagyon fontos az, hogy az intézményvezetők valóban továbbítsák is a programkínálatot összefoglaló tájékoztatót az intézményükben dolgozó pedagógusok számára, illetve, hogy ösztönözzék kollégáikat a múzeumpedagógiai programokon való részvétellel. Ehhez viszont az intézményvezetők múzeumpedagógiával kapcsolatos elköteleződésének kialakítására van szükség, ami szükségessé teszi az intézményvezetők motiválását, illetve azt, hogy maguk is ismerjék és felismerjék a múzeumi tanulásban rejlő pedagógiai lehetőségeket. Ez pedig az intézményvezetők célzott tájékoztatását, illetve a múzeumi tanúlással, múzeumpedagógiával kapcsolatos szakmai továbbképzésekbe való célzott bevonásukat teszi indokolttá. A fókuszcsoportos vizsgálatok eredményeképp megállapíthatjuk, hogy fontos lenne, hogy a múzeumok olyan szakmai programokat és fórumokat is szervezzenek, melyek kifejezetten az *intézményvezetők múzeumpedagógiával kapcsolatos motiválását és tájékoztatását* célozzák.

A múzeumpedagógiai tájékoztatóban megjelenített információk tekintetében a pedagógusok különösen fontosnak tartják a múzeumpedagógiai program lehetséges *tematikus, illetve tantárgyi kapcsolódásainak*, a múzeumpedagógiai foglalkozás *módszereinek és munkaformáinak*, illetve a programmal megcélzott *életkori csoportnak* a pontos meghatározását. Emellett a pedagógusok körében határozott igény fogalmazódott meg, hogy a múzeumpedagógiai tájékoztatók *praktikus információkat* is tartalmazzanak a program lebonyolításával kapcsolatosan. Ezek közül különösen fontosnak ítélték meg az igénybe vehető kedvezményekkel, illetve a múzeumba való eljutással kapcsolatos információk közvetítését. A pedagógusok fontosnak tartják, hogy a múzeumpedagógiai programok *egyes tantárgyakkal való rendelése* mellett az *egyes tantárgycsoportokhoz való kapcsolódási lehetőségeket* is feltárja a tájékoztató kiadvány. A módszerek és munkaformák meghatározása kapcsán a pedagógusok határozottan igénylik a részletes tájékoztatást azzal kapcsolatosan, hogy az adott program milyen módon tevékenykedtetni a gyermeket, hogy *milyen módon kerül sor a gyermekek aktivizálására* (pl kincskereső játék; kézműves tevékenység; zenei foglalkozás, nyomozásos játék stb. rövid leírása), valamint, hogy az alkalmazott módszerek révén *milyen ismeretek megszerzésére és kompetenciák fejlesztésére nyílik lehetőség* a program során. A pedagógusok azért igénylik a módszerekkel, munkaformákkal kapcsolatos részletes információt, hogy a gyermekcsoport/ osztály jellegének, speciális igényeinek megfelelően választhassák ki az adott múzeumpedagógiai programot.

A nevelési intézmények számára megküldött múzeumpedagógiai tájékoztató kiadványban mindezek mellett érdemes lenne felhívni a pedagógusok figyelmét a múzeumok által meghirdetett *gyermekpályázatokra*, valamint arra, hogy a múzeumpedagógiai programok meghirdetése mellett miben, illetve milyen *szolgáltatásokkal* tudja segíteni a múzeum az iskolákat. A különböző intézmények által *pedagógusok számára meghirdetett múzeumpedagógiai továbbképzési lehetőségekről* szintén érdemes lenne információt közölni a tájékoztató kiadványban.

A fentiek mellett a pedagógusok különösen hatékonyak ítélték meg azt, ha a múzeumpedagógusok a helyi iskolák *oktatói értekezletein megjelenve, közvetlenül és személyesen* népszerűsítik múzeumpedagógiai programjaikat. Ezzel kapcsolatos jó gyakorlatként a pécsi Janus Pannonius Múzeum kommunikációs tevékenységét emelték ki a pécsi fókuszcsoportos beszélgetés résztvevői.

## 5. A múzeumpedagógiai programok lebonyolítása, módszertana

### 5.1. A múzeumpedagógiai programok előkészítése

Mivel a múzeumpedagógiai programok sikerességének fontos feltétele a programok megfelelő előkészítése, így a fókuszcsoportos vizsgálat feltárta a pedagógusok és múzeumpedagógusok előzetes együttműködésének formáit, valamint a gyermekcsoportok óvodai/iskolai keretekben történt felkészítésének módjait. A tapasztalatok alapján került sor a programok előkészítésével kapcsolatos javaslatok megfogalmazására.

#### 5.1.1. A pedagógus és a múzeumpedagógus együttműködése a múzeumpedagógiai programok előkészítésében

Az előzetes egyeztetés a pedagógus és múzeumpedagógus között kiemelkedően fontos. A program sikere érdekében az előzetes egyeztetésnek ki kellene térnie az egyes pedagógusok egyéni, illetve a gyermekcsoportok *speciális igényeire*. Különösen fontos a múzeumpedagógiai program zökkenőmentes lebonyolítása szempontjából, hogy a pedagógus tájékoztassa a múzeumpedagógust a gyermekek esetleges viselkedési zavarairól, tanulási nehézségeiről annak érdekében, hogy a múzeumpedagógus megfelelően fel tudjon készülni a programra. Fontos továbbá egyeztetni azt, hogy szükség van-e kiegészítő személyzetre, pedagógus asszisztensekre a program lebonyolításához. Emellett fontos, hogy a pedagógus és a múzeumpedagógus előzetesen egyeztessen a *pedagógus múzeumpedagógiai programban betöltött szerepéről*, elvárt aktivitásának mértékéről, közreműködésének módjáról.

Bár a fókuszcsoportos kutatásban csak olyan pedagógusok vettek részt, akik rendelkeznek múzeumpedagógiai jó gyakorlatokkal, beszámolójuk alapján az eddigi tapasztalataikhoz képest *több segítséget igényelnének a program előkészítésével kapcsolatosan*. A pedagógusok például kifejezetten hasznosnak tartanák, ha egy háromlépcsős modell valósulna meg a pedagógus és múzeumpedagógus együttműködésében olyan módon, hogy a múzeumpedagógiai foglalkozás lebonyolítását megelőzően a múzeum börtönmúzeumi formában „házhoz menne”, illetve a foglalkozás lebonyolítását követően az iskolában megvalósuló összegzésben a múzeumpedagógus is részt venne. A múzeumpedagógiai foglalkozást előkészítő és összegző foglalkoztató füzetek, feladatlapok, *módszertani segédletek múzeumi honlapokon való ingyenes közzététele* szintén nagymértékben támogatná a pedagógusok munkáját. Igényként fogalmazódott meg továbbá az, hogy a múzeum tegye elérhetővé *a foglalkozások során bemutatott tárgyak képi anyagát* annak érdekében, hogy a pedagógusok már előzetesen beépíthessék az adott tárgyakhoz kapcsolódó ismeretközlést és feladatokat a pedagógiai munkába.

A pedagógusok körében továbbá határozott igény mutatkozik a múzeumpedagógiai programot megelőző ismeretnyújtással és a motiváció lehetőségeivel kapcsolatos *ajánlások közzétételére*. Hasznos lenne, ha az adott kiállításához, múzeumpedagógiai programhoz kapcsolódóan a múzeumok módszertani javaslatokat fogalmaznának meg a pedagógiai munkában alkalmazható játékokkal, illetve a gyermekekkel feltárandó bemeneti és kimeneti kérdésekkel kapcsolatosan. A múzeumok által megfogalmazott módszertani ajánlásokat a múzeumi honlapon minden pedagógus számára elérhetővé lehetne tenni. A vizsgálatba bevont pedagógusok jó gyakorlatként határozták meg a Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum által összeállított, a kiállítás anyagához kapcsolódó, a gyermekek felfedezési tanulására építő feladatlapot, amit a pedagógusok önállóan is felhasználhatnak tevékenységük során.

#### 5.1.2. A gyerekek múzeumpedagógiai foglalkozásra való felkészítése

A pedagógusok körében eltérő vélemények fogalmazódtak meg arról, hogy elengedhetetlen-e a gyermekek előzetes felkészítése a múzeumpedagógiai programot megelőzően. Míg

az óvodapedagógusok egyöntetűen úgy vélték, hogy mindenképpen szükséges a múzeum-pedagógiai programok előkészítése óvodai foglalkozások keretében, addig egyes, iskolában dolgozó pedagógusok véleménye szerint előfordulhatnak olyan múzeumi programok, amikor a téma, illetve a múzeumpedagógiai foglalkozás célja határozza meg azt, hogy szükség van-e előkészítésre. Jó gyakorlatukból többen is megemléstettek olyan tapasztalatokat, amikor a múzeumlátogatás jelenti azt az előzetes tanulási folyamatot, ami bevezeti az adott témát.

Az előzetes mese vagy kutató munka is jól megalapozhatja a múzeumpedagógiai foglalkozást. A mese mint keret, lehetővé teszi hogy a gyermekek könnyebben azonosuljanak az adott témával, továbbá nagyszerűen alkalmas arra, hogy felkeltse a gyermekek érdeklődését. A gyermekek előzetes felkészítésének ugyanakkor mindenképpen ki kell térnie a múzeumi viselkedési szabályok ismertetésére.

## 5.2. A múzeumpedagógiai programok módszertani háttere

A múzeumpedagógiai programok kapcsán legfontosabb követelményként az *interaktivitást* határozták meg a pedagógusok. A pedagógusok emellett fontosnak tartják, hogy a program során a *gyermekek komplex fejlesztése* valósuljon meg, azaz sor kerüljön a kognitív, a szociális és személyes kompetenciák fejlesztésére is.

A múzeumpedagógiai program felépítése kapcsán javasolt az ún. *RJR- modell követése* (ráhangolódás, jelentésteremtés, reflektálás), azaz, hogy a múzeumpedagógiai programot az iskolában szervezett előzetes felkészítés, ráhangolódás előzze meg, majd a konkrét múzeumi programot követően sor kerüljön a reflektálásra. Fontos, hogy a programot követően kerüljön sor *visszacsatolásra* a gyermekek részéről, azaz hogy kifejhessék, hogy mi az, ami tetszett nekik, mi az, amin változtatnának, mi volt a legnagyobb élmény és újdonság a számukra. A visszacsatolás módszertani és minőségbiztosítási szempontból egyaránt kiemelkedő jelentőségű.

Fontos, hogy a múzeumpedagógus és a gyermekek között kialakuljon egyfajta *személyes kapcsolat*, a gyerekek által már ismert múzeumpedagógus kollégával való együttműködés jó alapot teremt a fesztelen viszonyulás megteremtéséhez.

A pedagógusok meglátása szerint fontos, hogy a múzeum olyan módszereket, munkaformákat kínáljon, amik érdeklik a gyermekeket. A pedagógusok tapasztalatai alapján a tárlatvezetés nem érdekes a gyermekek számára, fontos, hogy valamilyen, a gyermekek aktivitására épülő múzeumpedagógiai program is kapcsolódjon a múzeumlátogatáshoz. A pedagógusok különösen hatékonyan tartják a *felfedezéssel tanulásra* épülő múzeumpedagógiai programokat. Ezek közül a gyermekek körében – valamennyi korcsoport tekintetében - különösen népszerűek a *kincskereső játékok*. A kincskereső játék múzeumpedagógiai programba való beépítése egyre több múzeumban valósul meg. (pl: A pécsi Cella Septichora Látogatóközpont időkapozula vadászata). Mind hatékonysága, mind népszerűsége tekintetében kiemelkedik az elbeszélés módszerének egy speciális formája, a *történetmesélés*, mely egyének, családok életútjának megismertetésén keresztül világítja meg egy-egy korszak, esemény vagy téma sajátosságait és segíti elő a témába való bevonódást, a gyermekek képzeletének mozgósítását, valamint az élményszerű tanulást. A fentiek mellett a pedagógusok különösen hatékonyan tartják a múzeumpedagógiai foglalkozásokon belül alkalmazott *drámapedagógiai módszereket*, a dramatizálást. Ezzel kapcsolatosan fontosnak tartják azt, hogy a használt szövegrészek lehetőség szerint minél rövidebbek legyenek, inkább csak amolyan iránymutatásként szolgáljanak annak érdekében, hogy ne legyen hosszadalmas és bonyolult a szövegek feldolgozása. A drámapedagógiai módszer alkalmazásánál fontos, hogy a múzeumpedagógus adjon teret a gyermekek kreativitásának, ne határozzon meg túl sok mindent a gyermekek számára a dramatizálás kapcsán.

Fontos szempont, hogy *a program ne legyen hosszú*, illetve, hogy a múzeumpedagógusok *biztosítsanak szünetet a gyermekek számára*.

A 2018 februárjában lebonyolított országos, reprezentatív kérdőíves vizsgálat eredményeiből kiderült, hogy a pedagógusok véleménye szerint a *feladatlapos feldolgozás* nem népszerű a gyermekek körében. Ennél kevésbé népszerű múzeumpedagógiai módszerként csak a hagyományos tárlatvezetést határozták meg a kollégák. A fókuszcsoportos vizsgálat keretében a PTE KPVK kutatócsoportja fel kívánta tární a pedagógusok véleményét arra vonatkozóan, hogy a feladatlap alkalmazását vajon önmagában nem tartják megfelelő módszernek, vagy pedig úgy vélik, hogy csak a múzeumok által alkalmazott hagyományos feladatlapok nem elégítik ki a gyermekek igényeit kellő módon. A fókuszcsoportos vizsgálatokba bevont pedagógusok véleménye szerint nem a feladatlappal mint módszerrel van a probléma, hanem sok esetben azok kialakításával, illetve alkalmazási módjával. A pedagógusok véleménye alapján a múzeumpedagógiai foglalkozásokhoz olyan feladatlapokat érdemes használni, melyek játékos, lehetőség szerint tartalmilag és/vagy formailag rendhagyó módon kialakítva támogatják a felfedezési tanulást. (pl. a pécsi Cella Septichora Látogatóközpontban az időkapzsula-vadászathoz alkalmazott feladatlapok; Mezőgazdasági Múzeum „ragasztgató” feladatlapjai.) és nem keltik „direkt” feladatlap érzetét. Az egyéni feladatlapok helyett a múzeumpedagógiai gyakorlatban javasolt a párosával vagy kiscsoportokban kitöltendő feladatlap, továbbá a kitöltéshez érdemes valamilyen jutalmat kapcsolni.

A pedagógusok emellett javasolták a *mobiltelefonokra letölthető feladatlapok* alkalmazását. A gyermekek érdeklődésének felkeltése kapcsán érdemes lenne a múzeumoknak okostelefonra letölthető feladatlapokat, illetve foglalkoztató kiadványokat is kidolgozniuk. Ugyanakkor a pedagógusok javasolták olyan elektronikus feladatlapok kialakítását is, amiket a gyerekek a múzeumlátogatást követően, a tanultak összegzéseként, feldolgozásaként tölthetnének ki. A múzeumpedagógiai foglalkozás során elsajátított ismereteket *összegező feladatlapok* fontos visszajelzésként szolgálhatnának a múzeumok számára is.

A gyermekek körében nagy népszerűségnek örvendenek azok a múzeumpedagógiai programok, melyek a *digitális technológia* alkalmazására, bevonására épülnek. A fókuszcsoportos beszélgetésen részt vett pedagógusok valamennyien fontosnak tartották azt, hogy a múzeumok programkínálatában szerepeljenek olyan programok is, melyek különféle digitális és mobilkommunikációs eszközök alkalmazására épülnek. Ezeket a programokat inkább csak a felső tagozattól ajánlották a pedagógusok, illetve hangsúlyozták azt, hogy a digitális technika alkalmazása nem szabad, hogy öncélúvá váljon. Az okostelefonokat, tableteket, egyéb digitális eszközöket a múzeumpedagógiai program során olyan módon érdemes alkalmazni, hogy az autentikus tárgyakkal való személyes találkozás varázsának megélése elsődleges maradjon. A digitális technológiák alkalmazása a fiatalok preferenciáira és érdeklődésére reflektáló alternatívaként segíti az ismeretek élményszerű feldolgozását és a program pedagógiai célkitűzéseinek elérését. Az okostelefonok, tabletek használatára épülő múzeumpedagógiai foglalkozások meghirdetése mellett a pedagógusok fontosnak tartják azt is, hogy a múzeumok okostelefonokra letölthető applikációkat is kínáljanak a különböző látogatói csoportok számára. Az okostelefonok múzeumpedagógiai programokon belüli alkalmazása jelenleg csak elszigetelten jelenik meg a hazai múzeumi gyakorlatban, bár az elmúlt években egyre több ilyen jellegű kezdeményezéssel találkoztak a fókuszcsoportos vizsgálatba bevont pedagógusok. A digitális technika alkalmazásával kapcsolatosan jó gyakorlatként kerültek meghatározásra az alábbiak: műtárgyak lefényképezése és a fénykép felhasználása további múzeumi feladatokhoz; az okostelefonok felfedezési tanuláshoz való kapcsolása; QR-kódok alkalmazása a múzeumpedagógiai program során.

A digitális technológia alkalmazásával kapcsolatosan a pedagógusok hangsúlyozták annak fontosságát, hogy az eszközök valódi interaktivitást tegyenek lehetővé. Különösen hatékonyak tartják a pedagógusok az *interaktív szimulációkat*, valamint a *kísérletezésre lehetőséget teremtő digitális eszközöket*. Ezek mellett hasznosnak tartják, ha a digitális eszközök hozzájárulnak egy adott kérdéskör megértésének és vizualizálásának elősegítéséhez. (pl. egy vár megépülésének, átalakulásának bemutatása) *Fotók és videók felhasználása és készítése*, általában véve a képi kommunikáció bevonása jól alkalmazható a múzeumpedagógiai program élményszerűségének és hatékonyságának növelése érdekében. Mindazonáltal fontos megemlíteni azt is, hogy a különféle digitális eszközökre épülő múzeumpedagógiai foglalkozások kialakítása és lebonyolítása kapcsán nagy jelentősége van az informatikus kollégákkal való együttműködésnek, a múzeumpedagógusok megfelelő digitális kompetenciáinak, valamint a megfelelő számú és minőségű eszközállomány meglétének. A gyermekek saját okostelefonjainak, tabletjeinek alkalmazását a pedagógusok határozottan nem ajánlják, hiszen egyrészt az egyes eszközök más módon működhetnek, előfordulhat, hogy nem minden eszköz alkalmas valamennyi feladat elvégzésére, illetve fontos azt is figyelembe venni, hogy nem minden gyermek rendelkezik a program lebonyolításához szükséges eszközzel. A fókuszcsoportos vizsgálatba bevont kollégák a pedagógiai hasznosíthatóság szempontjából különösen jó gyakorlatként említették meg a Magyar Film- és Médiatörténeti Múzeum tabletek alkalmazására épülő foglalkozását, valamint az Aquincumi Múzeumot, ahol a beszállókártya mintájára kialakított belépőjeggyel lehet becsekkolni a kiállítás különböző egységeibe.

A kérdőíves felmérés keretében fény derült arra, hogy a pedagógusok véleménye szerint a gyermekek körében a legnépszerűbb múzeumpedagógiai módszer a *tárgyak kézbevétele*, az *élő interpretáció*, valamint a *manuális/ kézműves tevékenység*. A fókuszcsoportos vizsgálatba bevont pedagógusok a tárgyak kézbevétele kapcsán nagyon sok jó múzeumi gyakorlatot említettek meg, véleményük szerint a tárgyak kézbevételenek jó gyakorlata igen elterjedt a hazai múzeumokban. Az *élő interpretáció* egyre népszerűbb és a pedagógusok által kifejezetten hatékonynak tekintett múzeumpedagógiai módszer. A fókuszcsoportos vizsgálatba bevont pedagógusok az Egri Vár, a Szigetvári Vár, a Magyar Nemzeti Múzeum és a Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum élő interpretációs programjait emelték ki jó gyakorlatként. A gyermekek beöltöztetésére épülő, interaktív programok kapcsán pedig például a Mesemúzeum, az Aquincumi Múzeum, a Szennai Skanzen és a pécsi Cella Septichora Látogatóközpont programjait emelték ki különösen jó gyakorlatként. A pécsi Cella Septichora Látogatóközpont programjai közül különösen jó gyakorlatként értékelték a római lakomákat, római kori étkezési szokásokat megismertető programot, mely keretében római kori ételeket készítenek, illetve korabeli viseleteket próbálhatnak fel a gyerekek. A pedagógusok hangsúlyozták, hogy a beöltözésnek csak akkor van pedagógiai szerepe a múzeumi foglalkozások során, ha az nem öncélú, illetve ha kontextushoz kötődik.

A jeles napokhoz kapcsolódó interaktív, tárgykészítésre, hagyományéltetésre épülő programokat szintén nagyon hasznosnak ítélik meg a pedagógusok (pl. Sóstói Múzeumfalú, Szennai Skanzen). A Szentendre-i Skanzen népi tevékenységeket feltáró interaktív programjait szintén különösen hatékonyak tartották a vizsgálatba bevont pedagógusok. A régi korok felidézése kapcsán különösen hasznos, ha a gyermekek kipróbálhatnak korabeli tárgyakat és az adott korszakra jellemző tevékenységformákat, (pl.: korabeli iskolai környezet bemutatása kapcsán palavessző, palatábla kipróbálásának lehetősége). A gyermekek érdeklődését különösen felkeltik a régi korok hétköznapi életével kapcsolatos tevékenységformák kipróbálását lehetővé tevő interaktív lehetőségek.

Azok a pedagógusok, akik ismerik a Magyar Nemzeti Múzeum Históriai Történeti Játékszínházának módszertanát és struktúráját, úgy vélik, hogy az mind a mai napig követendő példaként határozható meg (kiállítással való megismerkedés- tárgykészítés- játék).

A múzeumpedagógusok felkészültségét és a *múzeumpedagógiai munka megfelelő módszertani, pedagógiai és pszichológiai megalapozottságát* a pedagógusok kiemelten fontos szempontnak tartották. Külön hangsúlyozták, hogy a múzeumpedagógusoknak kellő érzékenységgel és felkészültséggel kell rendelkezniük azzal kapcsolatban is, hogy a különböző tanulási igényrel rendelkező gyermekek bevonása milyen módszerekkel és eszközökkel valósulhat meg. A tanulási nehézségekkel vagy viselkedési zavarokkal rendelkező gyermekekkel való munka során különösen fontos a speciális pedagógiai módszerek ismerete. A fókuszcsoportos vizsgálatba bevont pedagógusok véleménye szerint jelentős különbség tapasztalható a múzeumpedagógusok felkészültségében. A múzeumpedagógiai munka sikere kapcsán a pedagógusok kiemelten fontos kérdésnek tartják, hogy a leendő múzeumpedagógusok szakmai képzése erősen gyakorlatorientált legyen, valamint, hogy az lehetőséget nyújtson a különböző életkorú és tanulási igényű gyerekcsoportokkal való munka gyakorlatának megszerzésére.

### Összegzés

A PTE KPVK kutatói csoportja által szervezett fókuszcsoportos vizsgálatok keretében az ország különböző fenntartású, iskolafokú és területi elhelyezkedésű intézményeiből érkezett, jelentős múzeumpedagógiai tapasztalatokkal rendelkező és múzeumpedagógiai jó gyakorlatokat ismerő pedagógusok a múzeumpedagógiai tevékenység teljességére vonatkozóan fogalmazták meg a múzeumpedagógiai jó gyakorlatok megvalósításával kapcsolatos javaslataikat.

A múzeumpedagógiai munka komplexitásából fakadóan a jó gyakorlatokat nem csupán a múzeumi foglalkozás során alkalmazott módszerek teszik jó gyakorlattá, hanem a program sikeressége és a pedagógiai hasznosulás szempontjából a múzeumok és nevelési intézmények közötti kooperációtól, a pedagógusok és a múzeumpedagógusok szakmai együttműködésétől kezdve a programok pedagógusok igényeinek megfelelő kommunikációján át a nevelési intézményekben a múzeumpedagógiai tevékenységet támogató háttér kialakításáig bezárólag számos tényezőnek van kiemelkedően fontos szerepe. A fókuszcsoportos vizsgálatokban részt vett pedagógusok fontos megállapítása volt, hogy a múzeumi tanulásban rejlő pedagógiai lehetőségek minél szélesebb körben való megismertetése, a pedagógusok múzeumpedagógiai aktivitásának növelése, valamint a gyermekek élményszerű tanulását támogató múzeumpedagógiai módszertan terjesztése érdekében szükséges lenne, ha a múzeumpedagógiai stúdiumok a hazai pedagógusképzés szerves részévé válnának.

A tanulmány szerzője ezúton is köszönetét fejezi ki a tapasztalataikat és értékes javaslataikat a fókuszcsoportos beszélgetések keretében feltáró pedagógus kollégáknak a kutatásban való közreműködésükért. Köszönet illeti továbbá az Óbudai Múzeumot, hogy helyszínt biztosított a fókuszcsoportos beszélgetés lebonyolításához, valamint Kocsis Mihályt Reisz Teréziát a fókuszcsoportos kutatások előkészítésében és lebonyolításában végzett munkájukért. A tanulmány szerzője mindemellett köszönetét fejezi ki a Múzeumi Oktatási és Módszertani Központnak, hogy lehetővé tette a kutatás lebonyolítását, valamint, hogy hozzájárult jelen tanulmány publikálásához.

### Irodalom

Ingyen látogatható Óbudán az összes múzeum. Budapest, III. kerület, Óbuda-Békásmegyér Hivatalos Honlapja. 2017. május 26. <https://obuda.hu/hirek/ingyen-latogathato-obudan-az-osszes-muzeum/> (2018.04.08.)

Jó gyakorlatok, nemzetközi trendek, folyamatok) In: Jót, Jól. A jó gyakorlatok helye és szerepe a köznevelés-fejlesztés rendszerében. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2015. Online: [https://educatio.hu/pub\\_bin/download/tamop311\\_II/eredmenyek/jo\\_gyakorlat/jogyakorlat\\_zarokotet.pdf](https://educatio.hu/pub_bin/download/tamop311_II/eredmenyek/jo_gyakorlat/jogyakorlat_zarokotet.pdf) (2018.04.14.)

<http://www.pecsorokseg.hu/muzeumpedagogia> (2018.04.08.)

<http://mokk.skanzen.hu/muzeumi-a-la-carte.html> (2018.11.01.)

## Melléklet

### A PTE KPVK kutatói csoportja által összeállított kérdőív a pedagógusok múzeumpedagógiai jó gyakorlattal kapcsolatos tapasztalatainak feltérképezéséhez. 2018. március

#### Kérdőív

az EFOP-3.3.3.-VEKOP-16-2016-00001 projekt

3. fókuszcsoportos beszélgetésében részt vevő pedagógusok számára

Óbudai Múzeum

1033 Budapest, Fő tér 1.

2018. március 26., 11 óra.

*Kérjük, hogy az úgynevezett jó gyakorlatra irányuló kérdőívben karikázza be a megfelelő válaszok számát, az üres helyre írja be a megfelelő adatot, illetve véleményét!*

1. Neme: 1 – férfi 2 – nő

2. Születési éve: 19.....,

3. A jelenlegi munkahelyének településtípusa:

1 – főváros

2 – megyeszékhely, megyei jogú város

3 – város

4 – község, falu

4. Jelenlegi működési területének képzési szintje (elsősorban):

1 – óvoda

2 – alsó tagozat

3 – felső tagozat

4 – középiskola

5 – középfokú szakképzés

6 – gyógypedagógia (szinttől függetlenül)

5. Múzeumpedagógiai foglalkozásának ütemezése, tervezése során milyen mértékben tekinti meghatározónak a tanterv aktuális tananyagát? Kérjük, hogy válaszát az alábbi skálán jelölje! (1 = figyelmen kívül hagyható; 10 = teljes mértékben meghatározó.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. A múzeumpedagógiai foglalkozás milyen mértékben tekintette meghatározónak a gyermekek életkorát? Kérjük, hogy válaszát az alábbi skálán jelölje! (1 = figyelmen kívül hagyható; 10 = teljes mértékben meghatározó.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. A múzeumpedagógiai foglalkozás kiválasztását megelőzően milyen mértékben volt ismerete arról, hogy az adott foglalkozás során mely munkaformákat fogja alkalmazni a múzeumpedagógus kolléga? Kérjük, hogy válaszát az alábbi skálán jelölje! (1 = egyáltalán nem; 10 = teljes mértékben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. A múzeumpedagógiai foglalkozás milyen mértékben támaszkodott a tanórán kívüli munkaformákra? Kérjük, hogy válaszát az alábbi skálán jelölje! (1 = egyáltalán nem; 10 = teljes mértékben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. A múzeumpedagógiai foglalkozás kiválasztását megelőzően milyen mértékben volt ismerete arról, hogy az adott foglalkozás során mely módszereket fogja alkalmazni a múzeumpedagógus kolléga? Kérjük, hogy válaszát az alábbi skálán jelölje! (1 = egyáltalán nem; 10 = teljes mértékben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. A múzeumpedagógiai foglalkozás milyen mértékben támaszkodott a tanórán kívüli módszerekre? Kérjük, hogy válaszát az alábbi skálán jelölje! (1 = egyáltalán nem; 10 = teljes mértékben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**11.** Múzeumpedagógiai foglalkozásának ütemezése, tervezése során milyen mértékben kapott támogatást intézményvezetőjétől? Kérjük, hogy válaszáat az alábbi skálán jelölje! (1 = figyelmen kívül hagyható; 10 = teljes mértékben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Milyen formában? (A =6< esetében!) .....

**12.** Múzeumpedagógiai foglalkozásának ütemezése, tervezése során milyen mértékben kapott támogatást kollégáitól? Kérjük, hogy válaszáat az alábbi skálán jelölje! (1 = figyelmen kívül hagyható; 10 = teljes mértékben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Milyen formában? (A =6< esetében!) .....

**13.** Múzeumpedagógiai foglalkozásának ütemezése, tervezése során milyen mértékben kapott támogatást a múzeumtól? Kérjük, hogy válaszáat az alábbi skálán jelölje! (1 = figyelmen kívül hagyható; 10 = teljes mértékben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Milyen formában? (A =6< esetében!) .....

**14.** Múzeumpedagógiai foglalkozásának ütemezése, tervezése során milyen módon működött együtt a múzeummal?

- 1 – a korábbi, rendszeres kapcsolatomra építetten
- 2 – az intézményem és a múzeum korábbi együttműködésére építetten
- 3 – az előzetes kapcsolatfelvételelemre építetten
- 4 – a múzeum közönségkapcsolati szakemberének közvetítésére építetten
- 5 – a múzeum egyedi kezdeményezésére építetten
- 6 – a múzeum programajánlatára építetten

**15.** Hogyan ítéli meg a két intézmény együttműködésének színvonalát a múzeumpedagógiai foglalkozásának előkészítése és lebonyolítása folyamatában? Kérjük, hogy válaszáat az alábbi skálán jelölje! (1 = elfogadhatatlan; 10 = kiváló.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**16.** Hogyan ítéli meg a múzeumpedagógiai foglalkozásának pedagógiai hasznosulását? Kérjük, hogy válaszáat az alábbi skálán jelölje! (1 = elfogadhatatlan; 10 = kiváló.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ön szerint mi volt a tanulók legmaradandóbb élménye? (A =6< esetében!) .....

**17.** Volt-e a múzeumpedagógiai foglalkozásának utólagos értékelése? Több választ is megjelölhet.

- 1 – igen, a magam számára foglaltam össze a tapasztalatokat
- 2 – igen, a tanulókkal áttekintettük, rendszereztük a látottakat
- 3 – igen, az intézményvezetővel megbeszéltük a tapasztalatokat
- 4 – igen, a tantestülettel megbeszéltük a tapasztalatokat
- 5 – igen, a közönségkapcsolati szakemberrel megbeszéltük a tapasztalatokat
- 6 – igen, a múzeumi szakemberekkel megbeszéltük a tapasztalatokat
- 7 – nem

**18.** Ön milyen szempontok, kritériumok alapján sorolná be a múzeumpedagógiai foglalkozásokat az úgynevezett *jó gyakorlatok* sorába? Kérjük, hogy válaszáat röviden fejtse ki!

.....  
 .....  
 .....

**Közreműködését nagyon szépen köszönjük!**

## Super-féle munkaérték vizsgálat a Dél-Dunántúlon

Over the past few years, the focus of labor market investigations has been the problem of how to provide and maintain human resources important for organizations, along with the increasing labor shortage. Nowadays it is not enough to acquire a workforce, retaining it has become a key factor. However, it is necessary to know the value and preference system of employees working in the organization, as individuals are different, everyone else is important, so each employee must have different motivational elements.

The aim of my research is to assess the value structures of people present on the labor market and those who enter the world of work in the coming years. My research method was the questionnaire in which Donald E. Super's job questionnaire was also placed. A total of 209 completed the questionnaire within three months.

### Bevezető

Az elmúlt pár évben a munkaerőpiaci vizsgálatok középpontjába került az a problémakör, hogy az egyre növekvő munkaerőhiány mellett hogyan lehet a szervezetek számára fontos emberi erőforrást biztosítani és megtartani. Napjainkban már nem elegendő az adott munkaerő megszerzése, annak megtartása kulcsfontosságúvá vált. Ennek egyik eszköze lehet a javadalmazási rendszerek korszerűsítése, megújítása, új munkakörnyezetek kialakítása és létrehozása, továbbá a generációs igények kielégítése.<sup>1</sup> Ehhez azonban ismerni kell a szervezetben dolgozó munkavállalók érték- és preferencia rendszerét, ugyanis egyének különbözőek, mindenkinek más fontos, ezért az egyes munkavállalóknak különböző motivációs elemeket kell biztosítani. A felsorolt elemek kohéziójának köszönhető, hogy a munkavállaló hű és lojális marad a szervezethez, továbbá hatékony és magas teljesítményt nyújt, ami a szervezetek profitnövekedéséhez vezet.<sup>2</sup>

Mindemellett az oktatási rendszert vizsgálva az iskolarendszerben tapasztalható lemorzsolódás és a nagymértékben növekvő pályaelhagyás háttérében meghúzódó okok egyike az értékellentétek, tisztázatlanságok, melyre már 1990-es években Szilágyi Klára is felhívta a figyelmet.<sup>3</sup> Azóta több kutatás is igazolta meglátását, miszerint elengedhetetlen, hogy a pályaválasztás előtt álló fiatalok a megfelelő pályaeorientációs rendszerben alkalmazott módszerek segítségével hozzák meg megalapozott pályaválasztási döntésüket. Minél szélesebb körű önismerettel, pálya-, és munkaerőpiaci ismerettel rendelkeznek a tanulók, annál hatékonyabban tudnak döntést hozni és ezáltal növelhető a későbbi munkaerőpiaci megfelelésük is. Vélhetően nem irreális célokkal és igényekkel nyitnak a munka világa felé, ami megkönnyíti a későbbi elégedettségüket.<sup>4</sup>

A kutatási témámhoz és a gyűjtött adatok értelmezéséhez korábbi munkaérték-vizsgálatok eredményeihez nyúltam vissza. A témakörben született tanulmányokból kiemelendő dr. Kiss István egyetemi adjunktus által vezetett kutatás, amelynek során a munkaérték-

<sup>1</sup> Barna Eszter 2017

<sup>2</sup> Kiss István 2015/7, 38-50.

<sup>3</sup> Szilágyi Klára 2007

<sup>4</sup> Mező Katalin 2015/13, 57-69.

kérdéssor és a Holland-féle munkaérdeklődés-kérdőív kísérleti adaptációjának segítségével vizsgálták a felvételi előtt álló fiatalok értékválasztásának sajátosságát és azok kapcsolatát 2008 és 2013 közötti időszakban. A vizsgálat igazolta a kutatási módszerek érvényességét és hitelességét, továbbá rámutatott az elmúlt három évtizedében bekövetkezett értékpreferenciák átrendeződésére.<sup>5</sup> Hasonlóan a Regionális Egyetem Kutatócsoportja által végzett kutatáshoz, ahol a felsőoktatásban tanuló diákok munkaérték-jellemzőit és a kialakulásukat magyarázó összefüggések feltárását vizsgálták 2005-ös adatfelvételek segítségével.

A reprezentatív minta (a régió felsőoktatására karonként és nemenként) alapján a legtöbb szignifikáns különbség a férfi és a női hallgatók munkaértékei között volt kimutatható, továbbá a hasonló szakmát választók vagy azonos szakmacsoportba tartozók munkapreferenciája között voltak még hasonlóan nagyobb arányban szignifikáns eredmény. Várakozásuk ellenére nem volt kimutatható különbség a már munkatapasztalattal rendelkezők és a munkatapasztalattal nem rendelkezők között, illetve a szülők iskolai végzettségét (diplomás-e) tekintve.<sup>6</sup> A Debreceni Egyetem egészére kiterjedő kutatás eredményei is igazolják a leírtakat. Bár az általuk várt képzési szintek közötti eltérések nem igazolódtak, miszerint az alacsonyabb végzettségű szakembereknek fontosabbak a társas kapcsolatok, addig a preferált munkaértékek alakulása tükrözi a szakmai identitás alakulását, a szakma és a képzés gyakorlati jellegét.<sup>7</sup> A szerzők egyetértenek abban, hogy munkaértékeket egy tágabb, általánosabb értékstruktúra részeként kell és érdemes kezelni. A preferenciaszintek feltáráshoz és azok értelmezéséhez elengedhetetlen a megfelelő vizsgálati dimenzió kialakítása és a különböző tényezők egymásra gyakorolt hatásának feltárása.

## A kutatás

A kutatás célja, hogy empirikus vizsgálat segítségével felmérje a Dél-Dunántúli régió munkaerőpiacán lévő, és rövid időn belül belépő, leendő munkavállalók értékstruktúráját. Ezáltal kialakítva és vizsgálhatóvá téve értékprofiljukat, amely lehetőséget biztosít az általam megfogalmazott hipotézisek megvizsgálására, illetve javaslatok tételére a kínálati oldalon meglévő ösztönző rendszerek fejlesztésének, újrarendezésének céljából.

A célcsoportot azért a már munkaerőpiacon és a jövőben munkaerőpiacra lépő személyek tették ki, mert a témában jártas kutatók felhívták a figyelmet e problémakör vizsgálatának fontosságára. A jövőben munkaerőpiacra lépő, későbbi generációk elvárásai, preferenciaszintjük jelentősen eltér a már munkaerőpiacon lévő egyénektől, generációkétól.<sup>8</sup>

Kutatási módszer a kérdőív, amely online és papír alapon is elérhető volt. A papír alapú kérdőívvel pályaaorientációs eseményeken vettem részt, ahol a kitöltés után személyes beszélgetést is folytattam a kitöltőkkel. Az adatfelvétel három hónapon keresztül zajlott (2018. január-február-március) hógolyó módszert alkalmazva. Felépítését tekintve két részből állt, az első részben demográfiai alapadatokra irányuló kérdések voltak, míg a második felében a Super-féle munkaérték kérdőívet kellett kitölteniük a célcsoport tagjainak.

Donald E. Super fejlődés-lélektani kutató, akinek pályafejlődés elmélete együtt kezeli a fejlődés-lélektani, a szakmai bevalás és a szakmai tevékenység folyamatát. A munkához kapcsolódó értékörök elemzésével lehetőség nyílt a konkrét és mérhető értékrendek vizsgálatára. Ez az értékválasztásos módszer pszichológiai alapokon nyugszik, különválasztja

<sup>5</sup> Kiss István 2015/7, 38-50.

<sup>6</sup> Kórodi Márta 2017/2, 311-323.

<sup>7</sup> Fónai Mihály – Zolnai Erika – Kiss János 2005, 190-205.

<sup>8</sup> Kissné András Klára 2010

a szociológiai, gazdasági és szociokulturális összefüggéseket, de ezen tényezők hatását jelentősnek értékeli, főleg a szociokulturális háttér befolyását. Munkaérték tesztjét 1962-ben közölte először, hazánkban 1980-as évektől alkalmazzák.<sup>9</sup> Az 1968/69-ben kialakított változat (amelyet e kutatásban alkalmaztam) 45 tételt rendelt 15 értékkörhöz. A kitöltők feladata, hogy egy 1-5-ig terjedő skálán értékeljék a munkával kapcsolatos állításokat aszerint, hogy mennyire érzi fontosnak az illető az adott állítás tartalmát.

A Super-féle értékkörök tartalma a következő:<sup>10</sup>

*Szellemi ösztönzés:* Olyan munkához kapcsolódik ez az értékkör, amely lehetővé teszi a független gondolkodást, és annak megismerését, hogy a dolgok hogyan és miként működnek.

*Altruizmus:* Abban a munkában jelenik meg, amelyben lehetővé válik mások boldogulásának előmozdítása. Az altruizmus felbecsüli a szociális kapcsolatokban megnyilvánuló értékeket és érdekeket.

*Az anyagi ellenszolgáltatás:* Érték vagy cél, amely jól fizet és lehetőséget ad az egyén számára fontos dolgok, tárgyak birtoklására és megszerzésére. Ezt az értéktípust anyagi értéknek is szokták nevezni.

*Változatosság:* A munkatevékenységhez kapcsolódóan inkább az élvezetet, örömkere-sést, mint a feladatorientációt tükrözi. Super szerint a különböző munkatevékenység típusai közötti differenciát nem lehet ítélni ennek az értékdimenzióknak a mentén. A változatosság relatív fontossága az egyén lelki alkatától, a szubkultúrától, és azoktól a körülményektől függ, amelyben él.

*Függetlenség:* Lehetővé teszi, hogy az egyén saját módszere szerint dolgozzék. Például olyan gyorsan vagy olyan lassan, ahogyan akar. Magában foglalja ez az érték az autonómiát, a saját magatartást, cselekvést és az aktivitás ellenőrzési fokát. Lényeges itt kiemel-nünk, hogy a függetlenség mindig relatív, a társadalmi elvárás inkább az alacsonyabb pont-érték felé tendál, a szubjektív élmény a magasabb pontértéket célozza meg.

*Presztízs:* Rangot jelent mások szemében, és tiszteletet ébreszt. A presztízs értékdimenzió inkább a mások általi tisztelet óhaját fejezi ki, mint a státus vagy a hatalom iránti vágyat. Ennek ellenére a presztízs nem választható el általában a státustól, gyakran a státus által meghatározott.

*Eszétikum:* Lehetővé teszi szép dolgok, tárgyak elkészítését, s hozzásegít a világ szebbé tételéhez.

*Társas kapcsolatok:* A kedvelt munkatársakkal való kapcsolat megteremtését biztosítja. Super azt hozta fel, hogy az adminisztrátorok, alacsony szakmai szintű, foglalkozású személyek fontosabbnak tartják a társas kapcsolatokat, mint a felsőbb végzettségűek.

*Fizikai környezet:* A munkát végző számára fontos az a hely, helyzet, amiben a munkatevékenységet végzi, mert ez befolyásolja a közérzetét.

*Az önérvényesítés:* Super szerint az életmódra vonatkozik ez az érték. Olyan típusú munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi, hogy az egyén elképzelése szerint válasszon életformát, életmódot. Super megjegyzi, hogy az önérvényesítés sokkal inkább adódik a pályaszeretetből, mint az érdeklődések és a képességek speciális típusaiból, tehát egyfajta érettség, szakmai vagy életkorbeli érettség szükséges az önérvényesítés értékének felismeréséhez.

*Felügyeleti viszonyok, hierarchia:* Az igazságos ellenőrzés alatt elvégzendő munkához kapcsolódó értékdimenzió. Az emberek szeretik tudni, hogyan és milyen alapon ítélik meg őket; a felügyeleti viszonyok a főnökkel való összeférhetőség fontosságát fejezik ki. Super adatai arra utalnak, hogy a csoportok nem figyelnek fel különösebben erre az értékre.

<sup>9</sup> Szilágyi Klára 2007

<sup>10</sup> Szilágyi Klára 2007

*A munkával kapcsolatos biztonság:* Olyan munkát tartunk fontosnak, amelynek a révén mindig biztosított a megélhetésünk. Kevésbé fontos, amit csinálunk, fontosabb, hogy nem fenyeget a munkahely elvesztésének lehetősége.

*A munkateljesítmény:* A teljesítés érzését hozza a munkavégzésben. A teljesítmény megmutatkozik a feladatra orientáltságban és a látható, kézzelfogható eredményeket hozó munka preferálásában. Itt meg kell jegyeznünk, hogy Super szerint ez az érték nem vonatkozik a magas fokú aktivitásra, tehát a munkában való magas fokú részvételre.

*Kreativitás:* Lehetőséget nyújt új dolgok bevezetésére, új termékek megtervezésére vagy új elméletek kidolgozására. Super megjegyzi, hogy a kreativitás, mint érték művészi és tudományos érdeklődéssel is összekapcsolható.

*Irányítás (vezetés):* Lehetővé teszi a mások által végzett vagy végzendő munka megtervezését, megteremtését, megszervezését. Vezetési igények jellemzik az ebben a kategóriában magas értékeket adókat.

A Super-féle munkaérték meghatározások ismeretében az alábbi hipotéziseket vizsgáltam a kutatás során:

- 1.) Feltételezésem szerint a vizsgált célcsoport által két legfontosabbnak – legmagasabb pontérték – vélt értékek az anyagiak és az önérvényesítés.
- 2.) Feltételezésem szerint kimutatható különbség van a női és a férfi kitöltők értékrendszere között, ami az első három legfontosabbnak – legmagasabb pontérték – ítélt értékben megjelenik. Továbbá feltételezem, hogy a női kitöltők mérhetően magasabbra értékelik a munkával kapcsolatos biztonságot és az altruizmust a férfiakkal szemben.
- 3.) Feltételezésem szerint kimutatható különbség van a már dolgozó és a még tanuló státuszú kitöltők között, ami az első három legfontosabbnak – legmagasabb pontérték – ítélt értékben megjelenik.
- 4.) Feltételezésem szerint kimutatható különbség van a különböző generációk preferenciarendszere között, ami az első három legfontosabbnak – legmagasabb pontérték – ítélt értékben megjelenik.

## A kutatás eredményei

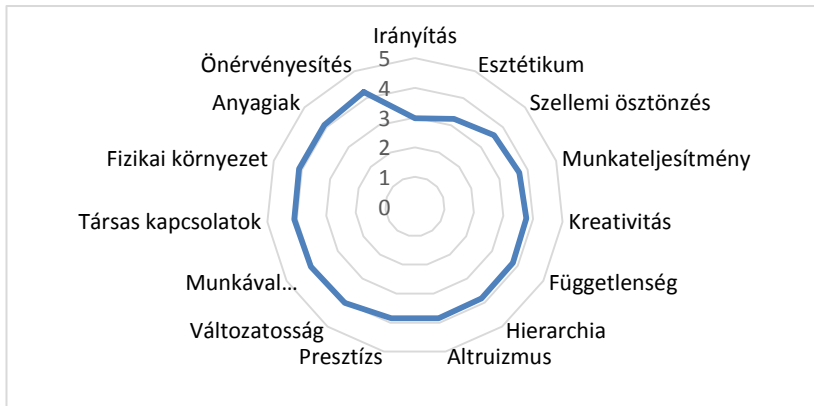
Az eredmények bemutatásához használt táblázatok és Sugár diagramok az átláthatóság és a megértés könnyítését szolgálják. A táblázatok jól prezentálják a rangsorokat, a diagramok pedig jól mutatják a preferenciarendszereket és az értékek egymáshoz való viszonyát.

A kérdőívet összesen 209 fő töltötte ki a három hónap alatt. Megoszlásukat a következő ábrák mutatják be. A kitöltők nemek szerinti aránya a következő, 53 férfi (25%) és 156 nő (75%) töltötte ki a kérdőívet, ami a nők felülreprezentáltságát mutatja. Ez alapján a nemek szerint megoszlás nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanis a dél-dunántúli régióban a 2017-es adatok szerint, a nemek aránya közel 50 százalékos (52% nő, 48 % férfi).<sup>11</sup>

Lakóhely szerinti megoszlást tekintve a 209 fő a dél-dunántúli régió lakosa, ezen belül 69 fő (33%) Baranya, 43 fő (21%) Somogy és 97 fő (46%) Tolna megyei lakos.

A válaszadók közül 23 fő (11%) általános iskolai, 4 fő (2%) szakmai, 25 fő (12%) szakmával és érettségivel, 48 fő (23%) érettségi, 5 fő (2%) felsőoktatási, felsőfokú szakképzettség, 102 fő (49%) főiskola, egyetem és 2 fő (1%) doktori fokozat vagy annál magasabb végzettséggel rendelkezik. Jelenlegi státuszukat tekintve 2 fő (1%) általános iskolás tanuló, 24 fő (11%) középiskolás tanuló, 21 fő (10%) főiskolás tanuló, 38 fő (18%) egyetemi hallgató, 109 fő (52%) dolgozó, 2 fő (1%) munkanélküli, 6 fő (3%) nyugdíjas, 7 fő (3%) egyéb.

<sup>11</sup> KSH 2017



*Az összes válaszadó értékelése (N=209)*

A legmagasabb pontértéket kapó értékek az önérvényesítés (4,23), az anyagiak (4,11), a fizikai környezet (4,1) és a társas kapcsolatok (4,09). Az általam vizsgált I. hipotézis, miszerint az anyagiak és az önérvényesítés lesz a legfontosabb a válaszadók számára beigazolódott, ugyanis a legmagasabb pontszámot az önérvényesítés (4,23) és az anyagiak (4,11) kapták. A második, harmadik és negyedik érték között nagyon minimális, mindössze egy századnyi a különbség. Az első hat érték 4,0 fölötti értékelést kapott, ami hangsúlyozza azon értékek fontosságát. Kiemelendő, hogy egyik érték sem érte el a 4,5-5 közötti tartományt, ami arra enged következtetni, hogy egyik értéket sem lehet kiemelni és mindenki számára egyöntetűen kiemelkedően fontosnak és alapvetésnek venni, hiszen az egyének különbözőek, más-más igényekkel rendelkeznek.

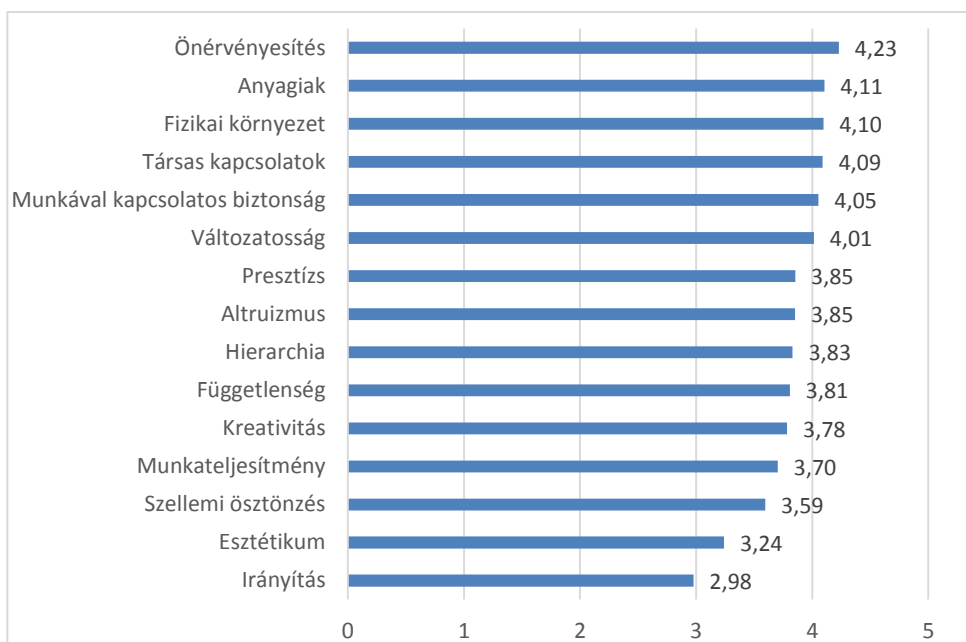
Az értékek terjedelme 1,25. A megoszlás mértéke és a legalacsonyabb értékponttal bíró irányítás (2,98) is arra enged következtetni, hogy mindegyik értéket elég fontosnak tartják a válaszadók.

„A férfiak és a nők társadalmi szerepe, a nemi szerepekkel kapcsolatos társadalmi elvárás, illetve az érintettek részéről megnyilvánuló igény a történelem során jelentős változáson ment keresztül”, amelyek mind befolyásoló hatással voltak az egyének preferenciarendszerének kialakulására.<sup>12</sup> A várakozás ellenére (II. hipotézis) az első három helyezést vizsgálva nem mutatható ki lényegi különbség a férfi és a női válaszadók között az első és a harmadik helyezést illetően, ezek az értékek ugyanis megegyeznek (lásd dőlt jelölés). A második helyre sorolt értékek között figyelhető meg különbség, míg a férfiaknál az anyagiak, addig a nőknél a társas kapcsolatok kerültek ide, amelyek végső soron a konzervatívabb gondolkodásra és a hagyományos nemi szerepek követésére utalnak. A 2005-ben publikált TÁRKI kutatásban is hasonló eredmények olvashatóak, miszerint a vizsgált célcsoport esetében nem következett be markáns változás a nemi szerepek tradicionális felfogásában.<sup>13</sup>

A legnagyobb pontérték közti különbség az esztétikumnál (0,67), az altruizmusnál (0,5), az irányításnál (0,39) és a változatosságnál (0,34) van. Öt érték (lásd dőlttel jelölt) ugyanazon a helyen helyezkedik el a két csoport értékrangsorában. A közöttük elhelyezkedő értékek között nem figyelhető meg három helyezésnél nagyobb eltérés, egy értéket kivéve, az altruizmust (nők 7. hely: 3,98; férfiak 12. hely: 3,48). A II. hipotézis második fele ezáltal igazolást nyert, mert kimutathatóan fontosabbnak ítélik (0,5) a nők az altruizmust és a munkával kapcsolatos biztonság is pontértékben számítva a nők számára fontosabb (nők: 4,12; férfiak: 3,86).

<sup>12</sup> Nagy Ildikó - Pongrácz Tiborné - Tóth István György 2005. 73.

<sup>13</sup> Nagy Ildikó - Pongrácz Tiborné - Tóth István György 2005. 77-79.

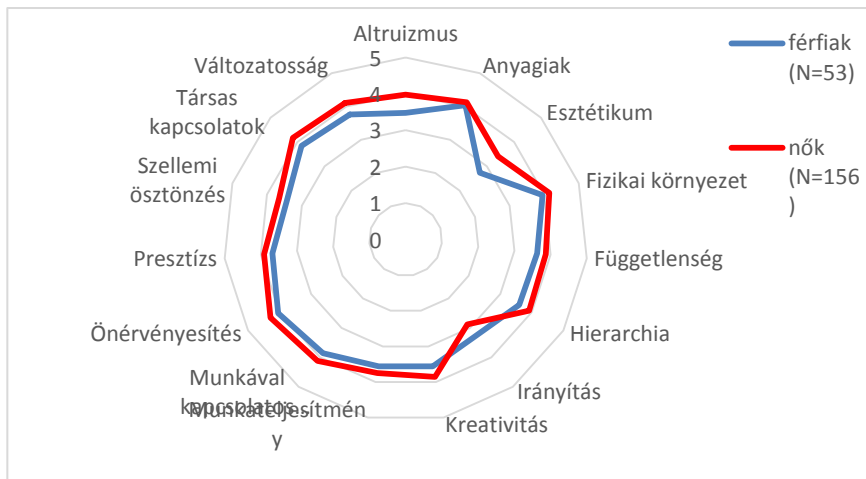


*Az összes válaszadó értékítélete (N=209)*

férfi (N=53)		ssz.	nő (N=156)	
4,04	Önérvényesítés	1	Önérvényesítés	4,29
4,04	Anyagiak	2	Társas kapcsolatok	4,17
3,96	Fizikai környezet	3	Fizikai környezet	4,14
3,86	Munkával kapcsolatos biztonság	4	Anyagiak	4,13
3,85	Társas kapcsolatok	5	Munkával kapcsolatos biztonság	4,12
3,76	Változatosság	6	Változatosság	4,10
3,68	Presztízis	7	Altruizmus	3,98
3,63	Függetlenség	8	Presztízis	3,91
3,60	Hierarchia	9	Hierarchia	3,91
3,57	Kreativitás	10	Függetlenség	3,87
3,56	Munkateljesítmény	11	Kreativitás	3,86
3,48	Altruizmus	12	Munkateljesítmény	3,75
3,43	Szellemi ösztönzés	13	Szellemi ösztönzés	3,65
3,27	Irányítás	14	Esztétikum	3,41
2,74	Esztétikum	15	Irányítás	2,88

*1. számú táblázat: A nemek szerinti értékítélet*

Összességében a női válaszadók kimutathatóan (legalább 0,15 tizeddel) magasabbra ítélték az értékek fontosságát (több pontot adtak), a legmagasabb érték 4,29 és a legalacsonyabb 2,88. A férfiaknál ez az arány 4,04 és 2,74 között van. Egy értéket kivéve, ugyanis a női válaszadók csak az irányítást ítélték kevésbé fontosnak a férfiak értékpontjaihoz viszonyítva (nők: 2,88; férfiak: 3,27). A férfiak és a nők értékítélete között pozitív lineáris összefüggés mutatható ki, melynek mértéke 0,792. A minta terjedelmét tekintve nincs lényegi eltérés, a megoszlás szinte megegyezik (<0,15) a vizsgált csoportoknál (nők: 1,41; férfiak: 1,3).



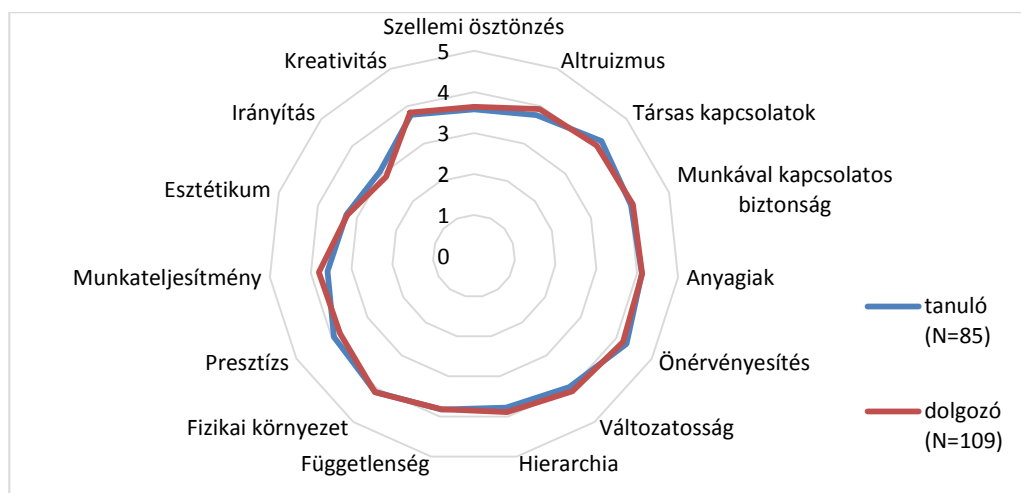
*A nemek szerinti értékítélet*

A jelenlegi státuszt vizsgálva a tanulók és a dolgozó kitöltők között eltérés látható. Az első helyen mindkét csoportnál az önérvényesítés szerepel (tanulók: 4,29; dolgozók 4,20). Jelenkor egyik markánsan megjelenő munkaerőpiaci jelensége az önérvényesítő, aszertív viselkedés, ami a kiteljesedést, a munkából származó örömet és elégedettséget jelenti a személyeknek. Az emberek olyan munkát szeretnének végezni, amit szívesen csinálnak, örömük származik belőle, biztosítja a szükségleteit és igényeit, továbbá életmódjához és életstílusához legjobban illeszkedik. A második és a harmadik hely között már eltérés tapasztalható. A tanulók második helyre a társas kapcsolatokat (4,19), harmadik helyre pedig az anyagiakat (4,11) tették. A dolgozók második helyre az anyagiakat (4,13) és harmadik helyre a fizikai környezetet (4,11) tették. A státusból adódó eltérő élethelyzetek, felelősségi körök és fontossági sorrendek olvashatók ki az eredményekből. Helyezéseket tekintve a legnagyobb eltérés a presztízsnél (tanulók: 7.; dolgozók: 12.), a társas kapcsolatoknál (tanulók: 2.; dolgozók: 6.) és az altruizmusnál (tanulók: 11.; dolgozók: 7.) figyelhető meg. Tovább vizsgálva az értékraangsort látható, hogy öt érték helyezkedik el ugyanazon a helyen (lásd dőlt jelölés).

tanuló (középiskola, főiskola, egyetem) (N=85)		ssz.	dolgozó (N=109)	
4,29	<i>Önérvényesítés</i>	1	<i>Önérvényesítés</i>	4,20
4,19	Társas kapcsolatok	2	Anyagiak	4,13
4,11	Anyagiak	3	Fizikai környezet	4,11
4,09	Fizikai környezet	4	Változatosság	4,08
4,02	<i>Munkával kapcsolatos biztonság</i>	5	<i>Munkával kapcsolatos biztonság</i>	4,08
3,95	Változatosság	6	Társas kapcsolatok	4,03
3,95	Presztízs	7	Altruizmus	3,92
3,82	Függetlenség	8	Hierarchia	3,89
3,78	Hierarchia	9	Kreativitás	3,83
3,77	Kreativitás	10	Függetlenség	3,82
3,76	Altruizmus	11	Munkateljesítmény	3,80
3,59	Munkateljesítmény	12	Presztízs	3,77
3,58	<i>Szemleli ösztönzés</i>	13	<i>Szemleli ösztönzés</i>	3,64
3,27	<i>Esztétikum</i>	14	<i>Esztétikum</i>	3,24
3,09	<i>Irányítás</i>	15	<i>Irányítás</i>	2,89

*2. számú táblázat: A státusz szerinti értékítélet*

A legnagyobb pontértéki különbség a munkateljesítménynél (0,22), az irányításnál (0,20) és az altruizmusnál (0,17) van. A vizsgált csoportoknál a megoszlás mértéke alacsony (<0,15), míg a tanulóknál 1,2 addig a dolgozóknál 1,31. A két csoport értékítélete között pozitív lineáris összefüggés mutatható ki, melynek mértéke 0,94.



*A státusz szerinti értékítélet*

Napjaink egyik gyakorta kutatott témája a generációs különbségek. A generációk meghatározásáról több elmélet született. A vizsgált korcsoportokat tekintve X generáció alatt az 1965-1979 között születetteket, Y generáció alatt 1980-1994 között születetteket és Z generáció alatt az 1995-2009 között születetteket értem.<sup>14</sup>

A rangsor első három helyén nincs olyan érték, amely mind a három vizsgált korcsoportnál megjelenne. Az Y és Z generációnál azonban megjelenik az első három értéknél az önérvényesítés és a fizikai környezet is, bár nem ugyanazon a helyen. Míg a Z generációnak az online felületek, közösségek a társas kapcsolatok fontosságát jelentik, addig az Y generációnál az anyagiak jelennek meg, mint legfontosabb érték, ez életkorukból, élethelyzetükből is adódik. Az X generáció legfontosabb értéke az altruizmus, ami az adott korosztály élethelyzetére is utal, hiszen ebben a korban a szülők, gyermekek támogatása kiemelten fontos az egyének életében, mindennapjaiban.

A három utolsó helyre került érték (szellemi ösztönzés, esztétikum, irányítás) mindhárom generációnál megegyezik. Ez utalhat egyfajta XXI. századi értékviszágra is.

A vizsgált korcsoportoknál a megoszlás mértéke kisebb mértékben eltérő, ugyanis az X generáció esetében 1,31, az Y generáció esetében 1,19 és a Z generáció esetében 1,44. Látható, hogy a legnagyobb megoszlás a vizsgált csoportok közül a Z generációra jellemző.

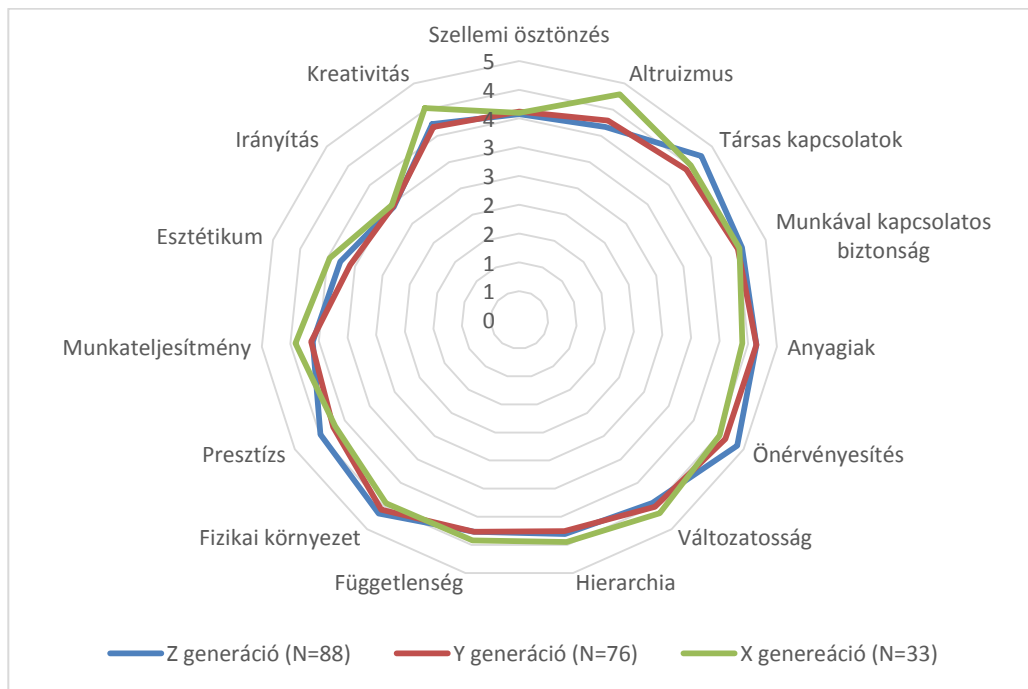
Az X generációs kitöltők értékei három helyen (altruizmus 4,29; munkateljesítmény 3,91; kreativitás 4,03) kimagaslóan eltér a másik két csoporttól. A vizsgált Y generáció értékítélete középtájon helyeződik el a másik két generációhoz viszonyítva. Nincs kimagasló különbség esetükben. Az általam vizsgált legfiatalabb generáció kimagasló értékei a társas kapcsolatoknál (4,25), az önérvényesítésnél (4,38) és a presztízsnél (3,99) térnek el, mindhárom esetben fontosabbnak ítélték őket, mint a másik két vizsgált generáció.

Három értéknél (szellemi ösztönzés, munkával kapcsolatos biztonság, irányítás) mindhárom korosztály szinte megegyező pontértéket (különbség mértéke >0,05) adott.

<sup>14</sup> Kissné András Klára 2014

	X generáció (N=33)	Y generáció (N=76)	Z generáció (N=88)
1	Altruizmus (4,29)	Anyagiak (4,14)	Önérvényesítés (4,38)
2	Változatosság (4,15)	Önérvényesítés (4,14)	Társas kapcsolatok (4,25)
3	Kreativitás (4,03)	Fizikai környezet (4,08)	Fizikai környezet (4,16)
4	Munkával kapcsolatos biztonság (4,02)	Változatosság (4,01)	Anyagiak (4,14)
5	Önérvényesítés (4,02)	Munkával kapcsolatos biztonság (4,00)	Munkával kapcsolatos biztonság (4,07)
6	Társas kapcsolatok (4,01)	Társas kapcsolatok (3,91)	Presztízs (3,99)
7	Hierarchia (3,95)	Altruizmus (3,79)	Változatosság (3,93)
8	Fizikai környezet (3,94)	Függetlenség (3,77)	Hierarchia (3,81)
9	Függetlenség (3,92)	Hierarchia (3,75)	Függetlenség (3,77)
10	Munkateljesítmény (3,91)	Presztízs (3,73)	Kreativitás (3,72)
11	Anyagiak (3,90)	Kreativitás (3,67)	Altruizmus (3,67)
12	Presztízs (3,70)	Munkateljesítmény (3,64)	Munkateljesítmény (3,61)
13	<i>Szellemi ösztönzés (3,60)</i>	<i>Szellemi ösztönzés (3,62)</i>	<i>Szellemi ösztönzés (3,58)</i>
14	<i>Észtétikum (3,46)</i>	<i>Észtétikum (3,09)</i>	<i>Észtétikum (3,27)</i>
15	<i>Irányítás (2,98)</i>	<i>Irányítás (2,95)</i>	<i>Irányítás (2,94)</i>

3. számú táblázat: A generációk értékítélete



A generációk értékítélete

## Összefoglaló

Az általam vizsgált hipotézisek nagyrészt igazolódást nyertek és mérhető különbségek fogalmazódtak meg a vizsgált csoporton belül.

Az első hipotézis teljes mértékben igazolást nyert, hiszen a kitöltők számára a két legfontosabb érték az önérvényesítés és az anyagiak. A második hipotézis részben igazolást nyert, egyrészt az első három helyen elhelyezkedő érték között csak egy érték tért el a férfiak és a nők preferenciarendszerében. Azonban kimutatható különbség jelent meg az

altruizmusnál és a munkával kapcsolatos biztonságnál, melyet mindkét esetben a nők jelentős mértékben fontosabbnak ítélték pontértéket tekintve. A harmadik hipotézis, miszerint a tanulók és a dolgozók közötti preferenciarendszer eltérő és az első három értéket tekintve ez meg is mutatkozik, részben igazolódott ugyanis az első helyen megjelenő önérvényesítésen kívül a második és a harmadik helyen található értékek eltérőek. Az anyagi értékek jelennek meg egységesen a tanulóknál a harmadik, a dolgozóknál pedig a második helyen.

A negyedik hipotézis vizsgálatakor jelentős eltérések láthatók a generációk közötti preferenciarendszerekben. Az X generáció érték rangsorának első három helyén található értéke nem egyezik meg a másik generáció értékítéletével. Kimagaslóan előtérbe kerül az altruizmus, a változatosság és a kreativitás fontossága. Míg az Y és a Z generációnál, mint az előző rangsorokban is előtérbe került az önérvényesítés, az anyagiak, a fizikai környezet és a társas kapcsolatok. Az értékpontok vizsgálatakor megfigyelhető, hogy a Z generációs kitöltők jóval magasabbra teszik egy-egy érték fontosságát. Nagyobb elvárásokkal rendelkeznek.

A kutatás eredményei, és az ezek kapcsán megfogalmazott fejlesztési lehetőségek több irányban is hasznosíthatóak. Elsődleges cél, hogy visszajelzést kapjunk a dél-dunántúli régió munkaerőpiacán jelen lévő munkavállalók értékrendjéről, mozgatórugóiról. Ennek megismerése alapot szolgáltat az egy-két éven belül munkaerőpiacra lépők preferenciarendszerének megismerése, vagyis előre jósolhatóvá válik a leendő munkaerő-kínálat összetétele. Ennek tudatában egyéb eszközöket lehet bevetni a munkaerőpiaci folyamatok befolyásolására, lásd vállalkozói aktivitás, felnőttképzés, munkaerőpiaci képzés stb.

A kutatás eredményei emellett, másodlagos célként jól hasznosíthatók a meglévő pályorientációs rendszerek fejlesztésén. A pályorientáció fogalma alatt: „azoknak a személyes kompetenciáknak, készségeknek a megszerzését értem, amely előkészíti az ember – pálya – környezet megfeleltetését. Ebből következik, hogy nem csupán a különböző szakmákról, de önmagunkról, és a minket körülvevő társadalmi környezetről szerzett ismereteket is magába foglalja. Így a pályorientáció segít összhangba hozni az egyéni készségeket, a társadalmi igényekkel és a választott szakmával.”<sup>15</sup> A leendő munkavállalók saját értékeik és értékprofiljuk ismeretében tudatosabb döntést tudnak hozni, amely elősegíti a lemorzsolódók és a pályaelhagyók létszámának csökkentését, ezáltal növeli a munkaerőpiacon való megfelelés mértékét és a választott életpálya sikerességét. Ennek teljesüléséhez nagy szerep hárul a kamarákra. A 2012-ben életbe lépett törvények megerősítették a területi kamarák pályorientációs szerepét, legfontosabb feladatukká a szakképzés és a munkaerőpiac számára szükséges minőségi és mennyiségi emberi erőforrás utánpótlás támogatása vált. A kamarai pályorientációs szolgáltatások célja, hogy a továbbtanulás előtt álló diákok, illetve a pályamódosításban érintettek számára segítséget nyújtson az érdeklődésük, a kompetenciáik, valamint a képzési és munkaerő – piaci információk alapján az életpályájuk megtervezésében.<sup>16</sup> Ezek a szolgáltatások azonban főként a munkaerőpiac oldaláról közelítik meg a pályorientációt és a pályaválasztást és nem fordítanak elég figyelmet az egyénre. Megfelelő tesztek, fiziológiai mérések és szakértők bevonásával növelni lehetne a szolgáltatások hatékonyságát. Mindemellett nem utolsó szempontként vonzóbbá és érdeklődőbbé téve a célcsoportot. Hiszen elengedhetetlen a folyamat sikeréhez a megfelelő kommunikáció, hogy célszerűen szólítsák meg az érintetteket és olyan szolgáltatásokat nyújtsanak, amelyek releváns, új és használható információkkal bírjanak a részükre.

Végezetül a kutatás eredményként kapott információk az élettörténet és a jövőkép elemzésével jól ötvözhetőek, a kulcsképeségek és a foglalkozási követelmények összevetését követően az életpálya-terv kialakításában hatékonyan hasznosíthatóak. A kutatás további

<sup>15</sup>Borbély-Pecze Tibor Bors 2016/1, 59-69.

<sup>16</sup>Piasek László Zoltán 2018.

vizsgálatokat tesz lehetővé, amelyek segítségével mélyebb összefüggések mutathatók ki. További célom, hogy ezeket feltárjam, és árnyaltabb képet kapjak a kitöltők preferencia-rendszeréről.

### Irodalom

- Barna Eszter: Munkaerő-megtartás a HR kulcskérdése. In: *HR Portál*, 2017. (<https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-hr-kulcskerdes-e-20170111.html>) (2018.06.15.)
- Birkás Béla: Önzetlenség, támogatás, nagylelkűség In: *A lélek eredete. Bevezetés az evolúciós pszichológiába*. Gondolat Kiadó, Budapest, 2010.
- Borbély-Pecze Tibor Bors: Szakképzés és pályaaorientáció – tévutak és lehetőségek. In: *Educatio, Szakképzés és szakképzettség*, 2016/1. 59-69.
- Fónai Mihály – Zolnai Erika – Kiss János: A hallgatók munkaérték preferenciái. In: *Régió és oktatás európai dimenzióban*. Doktoranduszok. Kiss Árpád Közhasznú Egyesülete, Debrecen, 2005, 190-205.
- Imre Anita: Emberi és/vagy társadalmi tőke. In: *Educatio*, 2001/3, 601-605.
- Kiss István: Felsőoktatási területek és munkaérték-, érdeklődési irány mintázatok. In: *Életpálya-tanácsadás*, 2015/7, 38-50.
- Kissné András Klára: Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. In: *HR Magazin Online*, 2014. (<http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>) (2018.06.21.)
- Kissné András Klára: Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? In: *HR Portál*, 2010. (<https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>) (2018.06.19.)
- Kórodi Márta: Munkaérték vizsgálat két felsőoktatási intézményben. In: *Educatio*, 2017/2, 311-323.
- Központi Statisztikai Hivatal: A lakónépesség nem szerint. ([https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_wdsd003b.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wdsd003b.html)) (2018.06.20.)
- Lappints Árpád: Az értékekre alapozott nevelési modell megalkotásának szükségessége és esélyei. In: *Új Pedagógiai Szemle*, 1998/48-6, 12-27.
- Lappints Árpád: Érték és nevelés. Comenius, Pécs, 2002.
- Liskó Ilona: Értékválság a munka világában. In: *Educatio*, 2001/3, 493-503.
- Mező Katalin: Pályaaorientáció, pályaa tanácsadás tehetségesekeknek. In: *Magiszter (Csíkszereda)*, 2015/13, 57-69.
- Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György: Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről. TÁRKI Egyesület. 2005.
- Nguyen Luu Lan Anh: Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen. In: *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2005/60-1-2, 111-134.
- Piasek László Zoltán: A kamara szerepe a munka világára való felkészítésben. In: *Munka és egészség*. Budapest. 2018.
- Szabó Hajnalka, Orosz Hajnalka, Kiss János: Munkaérték preferenciák és az azokat befolyásoló szociális tényezők összehasonlító vizsgálata a Debreceni Egyetem Egészségügyi Főiskola és a kolozsvári Babeş-Bolyai tudományegyetem hallgatói körében. In: *Acta Medicinae et Sociologica* 4, 2013/10, 53-70.
- Szilágyi Klára: Értékek és munka: a munkához kapcsolódó értékek vizsgálatának tapasztalati a felsőoktatásban. Oktatókutató Intézet, Budapest, 1987.
- Szilágyi Klára: Munka- pályaa tanácsadás mint professzió. Kollégium Kft., Budapest, 2007.
- Vályi Réka: Az altruizmus jelensége a társadalomtudományban. In: *Kötő-Jelek 2007*. ELTE TáTK Szociológia Doktori Iskola, Budapest, 2008, 103-120.
- Vámosi Tamás: A középfokú szakképzésből kikerülő fiatalok potenciális munkáltatóinak szakképzési folyamattal és kimenettel kapcsolatos elvárásai és részvételi jellemzői. In: *Képzés és gyakorlat*, 2017/15-1-2, 195-216.
- Vámosi Tamás: Tanoncból mesterember. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2015.

## A Dél-Dunántúl vállalkozóinak attitűdvizsgálata

– a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának  
turizmus-vendéglátás duális mesterképzési programja kapcsán\*

Our study publishes the research results of the primary measurement and evaluation of the attitude of the entrepreneurs of South Transdanubia related to the tourism management dual master programme. The dual training programme connects the theory with practice providing extra value for the employer and the employee as well. Since the dual training is a new form of education in tourism and catering the present survey supports the planning process and the establishment of the planned dual training at the University of Pécs, Faculty of Business and Economics as well. The present comprehensive study provides a detailed picture about the results of the survey.

### Bevezetés

Tanulmányunk a Pécsi Tudományegyetem Közgazdasági Karán tervezett új képzésének apropójából végzett kutatások azon eredményeit közli, melynek kapcsán kutatócsoportunk a Dél-Dunántúl vállalkozóinak attitűdjeit mérte fel a turizmus-vendéglátás duális mesterképzési program kapcsán.

A duális képzési rendszer összekapcsolja az elméletet a gyakorlattal, egy időben képi a hallgatót az ismeretek megszerzésére és azok alkalmazására, így többletértéket jelent a munkavállaló és a munkáltató számára is. Ugyanakkor ez a képzési forma többletfeladattal jár a hallgatók számára, hiszen a megszokott elméleti oktatás mellett dolgoznak is, és a velük dolgozó vállalatok számára is nemcsak anyagi ráfordítással, de többletenergiával is jár a hallgatók gyakorlati képzése, képzési programjaik kialakítása.

Mivel a duális képzési forma újszerűnek számít Magyarországon a turizmus-vendéglátás ágazatban, a duális képzésben részt venni szándékozó turisztikai vállalkozások és szervezetek kevés információval rendelkeznek a képzés előnyeiről és az abba való bekapcsolódás esetén a velük szemben támasztott követelményekről. Az ő meggyőzésük, de elsősorban a potenciális partnerek körének felmérése a projekt sikerének elengedhetetlen része.

Jelen felmérés támogatja a duális képzési rendszer és a PTE duális képzéseinek erősödését, ezáltal az intézmény részvételét a gazdasági szférában. Mivel a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara 2019 őszétől tervezi indítani a Turizmus-vendéglátás duális mesterképzési programját, felmértük Pécs oktatási és gazdasági vonzáskörzetében, elsősorban a Dél-Dunántúlon a piaci, vállalati szereplők, döntéshozók szakmai véleményét a képzés kapcsán. Jelen összefoglaló tanulmány részletes áttekintést ad a felmérés eredményeiről.

### Módszertan

A kutatás keretében személyes kérdőíves felmérést készítettünk, melyben a vállalkozói kör véleményére voltunk kíváncsiak a turizmus-vendéglátás duális képzés kapcsán. A munka folyamán összesen 261 fő személyes megkérdezése történt meg.

\* A tanulmány az „EFOP 3.5.1 Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú továbbképzések fejlesztése” c. program támogatásával valósult meg.

A kutatás célja volt a turizmus-vendéglátás duális képzés motivációinak feltárása a dél-dunántúli régió és egyes – a Pécsi Tudományegyetem vonzáskörzetére kiterjedő – kiemelt területeken működő, a turizmus-vendéglátásban tevékenykedő cégek, turisztikai szervezetek döntéshozói körében. Elsősorban a vállalkozások, szervezetek tulajdonosa, vezetője, HR-es munkatársa került lekérdezésre, néhány esetben – a tulajdonos vagy vezető elfoglaltsága miatt – a vállalkozás munkatársa töltötte ki a kérdőívet.

Célként fogalmazódott meg a motivációk felmérése mellett a duális képzés ideológiai hátterének ismertetése is. A felmérés így nem csupán a véleményeket kérte ki, hanem egyben információátadásra, megismertetésre is szolgált. Emellett a duális képzés előnyeinek hangsúlyozásával a meggyőzésre is fókuszált. A kérdőívezés során ezért ismertetésre kerültek a legfontosabb információk a duális képzésről. A vállalkozói kör kérdőívének összeállításakor a következő kérdéscsoportokat alakítottuk ki:

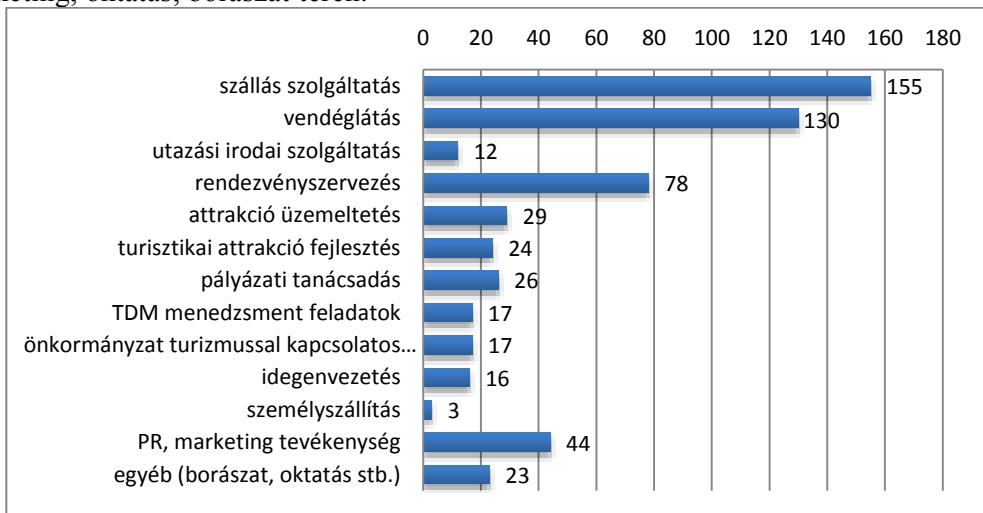
- a vállalkozások főbb jellemzői és munkaerőpiaci helyzete,
- a vállalkozói kör ismeretei a duális képzésről,
- a vállalkozói kör hajlandósága a részvételre a duális képzésben,
- a vállalkozói kör véleménye a fejlesztendő kompetenciákról, tudásról.

A kérdőíveket az online-kerdoiv.com rendszerében regisztráltuk, ami az adatgyűjtést és a kiértékelést is segítette.

## A piaci szereplők felmérésének eredményei

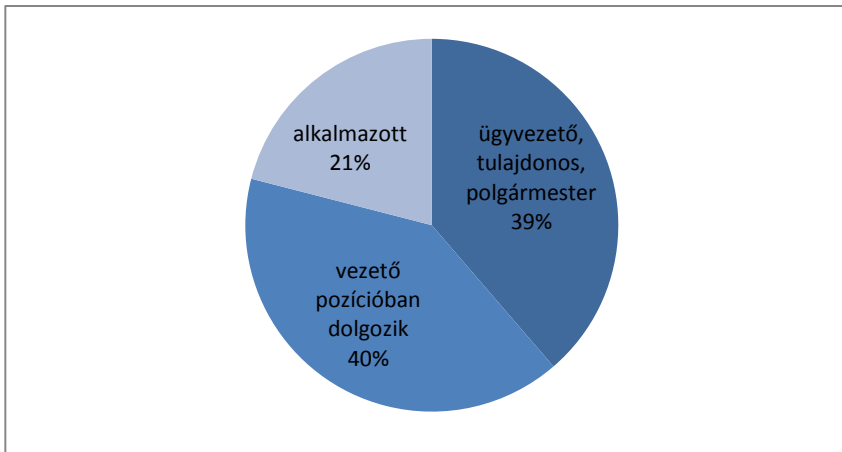
### A felmérésbe bevont vállalkozások jellemzői

A megkérdezett cégek többsége szállásszolgáltatással, vendéglátással, rendezvényszervezéssel, attrakció fejlesztéssel, üzemeltetéssel foglalkozik, de a megkérdezettek körében szerepelnek TDM-szervezetek és önkormányzatok is. A felmérés a turizmust érintő további tevékenységi köröket végző cégekre is kiterjedt, pl. pályázati tanácsadás, személyszállítás, marketing, oktatás, borászat terén.



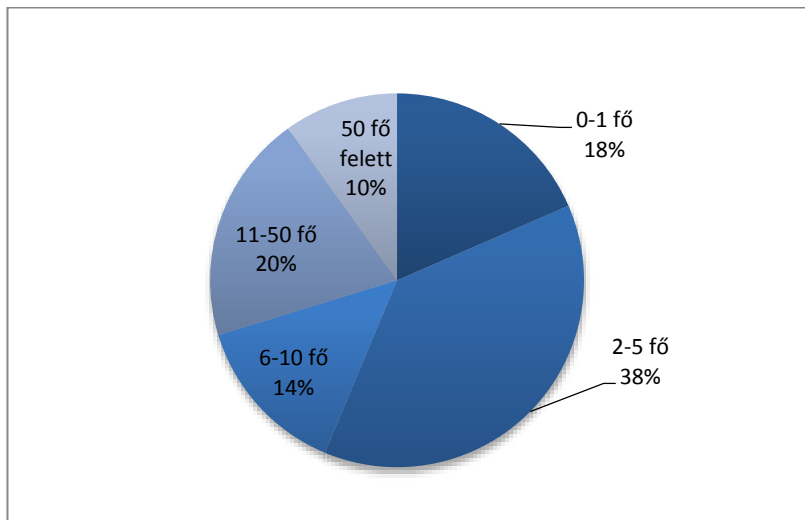
1. ábra: A megkérdezett cégek megoszlása a tevékenységi körök szerint

A megkérdezettek többsége a cég vezetője, tulajdonosa vagy vezető pozícióban lévő munkatársa (pl. értékesítési vezető, marketingvezető, szállodaigazgató, üzletvezető, iroda-vezető). A felmérésben alkalmazottak (pl. recepciós, pincér, marketing asszisztens, irodai alkalmazott) is megkérdezésre kerültek.



2. ábra: A megkérdezett személyek megoszlása a beosztásuk szerint

A megkérdezett cégek 60%-a több mint 10 éves múltra tekint vissza, stabil piaci szereplőnek tekinthető. Mindössze a felmért cégek 11%-a viszonylag új piaci szereplő, tehát kevesebb, mint 3 éve alapították. A felmért vállalkozások többsége mikro vállalkozás, ahol 10 fő alatt van a foglalkoztatottak száma. A megkérdezett cégek 20%-a kisvállalkozás, 10%-a pedig középvállalkozás. A felmérésben országos hatókörű nagy cégek (pl. IBUSZ) helyi irodái is szerepelnek (3. ábra).



3. ábra: A megkérdezett cégek megoszlása a foglalkoztatottak száma szerint

### A felmért vállalkozások helyzete a munkaerőpiacon

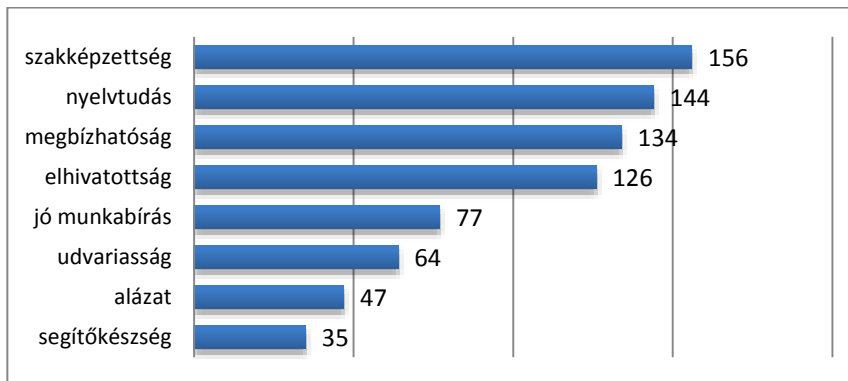
A felmérés során természetesen kíváncsiak voltunk arra, hogy a megkérdezett vállalkozások küzdenek-e munkaerő problémákkal. A turizmusban tapasztalható elvándorlás, szakképzettség hiánya, illetve a Dél-Dunántúl periférikus gazdasági-társadalmi helyzet miatt nem volt meglepő, hogy a felmért vállalkozások közel fele (48%) küzd munkaerő problémákkal. Ezt igazolták a megadott válaszok is, miszerint azon cégek, akik jelezték, hogy munkaerő problémákkal küzdenek, annak legfőbb forrását a szakképzett munkaerő hiányában, a munkavállalók elhivatottságának hiányában látják. Problémaként merül fel a mun-

kavállalók magas fizetési igénye is (4. ábra). A válaszok alapján a létszámban és szakképzett munkaerőben hiány mutatkozik, ugyanakkor a munkáltatók többsége, 69%-a elégedett munkavállalóinak szakmai tudásával.



4. ábra: Válaszok a „Milyen jellegű munkaerő problémákkal küzd?” kérdésre

A munkáltatók a turizmus-vendéglátásban dolgozók legfontosabb tulajdonságának, értékének a szakképzettséget, a nyelvtudást, a megbízhatóságot és a szakmai elhivatottságot látják. Korábbi kérdésünkre visszatekintve megállapíthatjuk, hogy épp ezen tulajdonságok hiányát is érzik a munkaerő piacon (5. ábra).

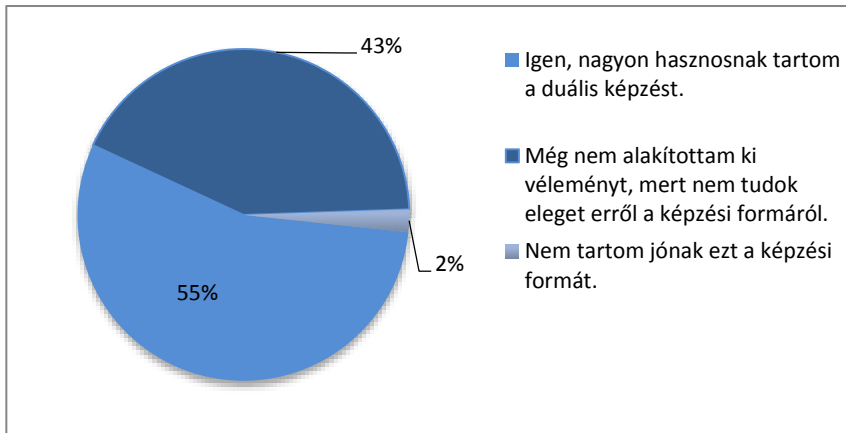


5. ábra: Válaszok a „Ön mit gondol, mik a legfontosabb tulajdonságai/értékei a turizmus-vendéglátásban dolgozóknak?” kérdésre

A tervezett képzés kapcsán szintén bizakodásra adhat okot, hogy a megkérdezett cégek közel fele (45%) úgy látja, hogy az elkövetkező 2-3 évben bővíti majd a foglalkoztatottak körét, ami azt mutatja, részükről igény mutatkozik a szakképzett munkaerőre.

#### *A felmérésben részt vevők ismerete a duális képzési rendszerről*

A felmérésben részt vevők 70%-a halott már a duális képzési formáról. Azok többsége, akik már hallottak erről a képzési formáról, nagyon hasznosnak tartják azt. Ugyanakkor közel fele azoknak, akik már hallottak a duális képzésről, még nem alakított ki róla határozott véleményt, mert jellemzően nem jutott még el hozzájuk elegendő információ. Elenyésző azok száma, akik nem tartják jónak ezt a képzési formát (6. ábra).

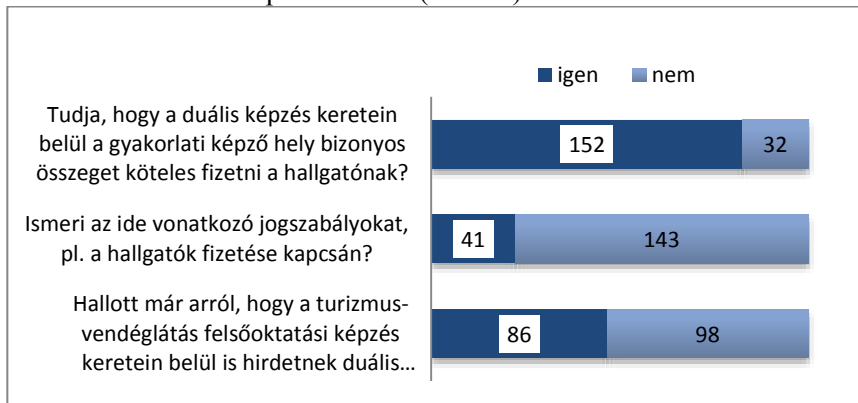


6. ábra: Válaszok a „Kialakított már bármilyen véleményt a duális képzésről?” kérdésre

Egyéb válaszok, amiket a megkérdezettek adtak:

- Jó, ha gyakorol a tanulás mellett. A gyakorlat fontos nagyon.
- Nagyon jó, ha gyakorlatot is szereznek az oktatás alatt.
- Hasznosnak tartom, ha a képzésen elkötelezett, szakmailag felkészült, korszerű pedagógiai-módszertani tudással rendelkező oktatók, piacképes tudást adnak, valamint a képzési célok megvalósulása kontrollálható.
- Igen, láttam olyan országot, ahol jól működött
- A középiskolai képzést is ide veszem. Ott már vannak tapasztalatok. Tanulság: a szakma átfogó megtanulását nem lehet csak a gyakorlati helyre bízni.
- Hasznos, amennyiben megfelelő gyakorlati képzés társul hozzá.

Azok többsége (83%), akik a duális képzési rendszerről már hallottak tisztában vannak azzal is, hogy a gyakorlati képzőhely bizonyos összeget köteles fizetni a hallgatóknak, azonban az erre vonatkozó jogszabályokat csak kevesen (22%) ismerik. Csupán a duális képzést ismerők fele (47%) hallott arról, hogy már a turizmus-vendéglátás felsőoktatási keretein belül is létezik ez a képzési forma (7. ábra).



7. ábra

Az eredmények azt mutatják, hogy viszonylag alacsony a turizmusban érintett cégek ismerete erről a képzési formáról: összességében a megkérdezettek mintegy harmada tud a

turizmus-vendéglátás területén induló duális képzésekről és alakított ki róluk határozott, pozitív véleményt.

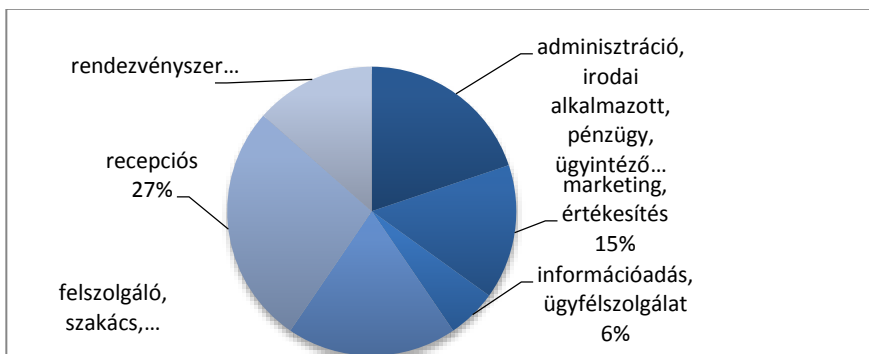
*A felmérésbe bevont vállalkozások hajlandósága a duális képzésben való részvételre*

Mindenképp pozitív eredménynek tulajdonítható, hogy a felmérésbe bevont vállalkozások több mint fele (53%) szívesen foglalkoztatna hallgatókat a duális képzés keretében. Azok, akik nem vennének részt a duális képzésben, ennek okát elsősorban abban látják, hogy nincs kapacitásuk a gyakornok betanítására. Ez visszavezethető az előbbieken kimutatott létszámhiányra és szakképzett munkaerő hiányára. Többen a vállalkozás kis mérete (mikro vállalkozás) és a turizmus szezonális miatti nem tudják vállalni a gyakornokok foglalkoztatását. Néhány cég olyan helyzetben van (induló, átalakuló vagy megszűnő vállalkozás, ill. forráshiány), hogy nem tud gyakornokot fogadni (8. ábra).



8. ábra: Válaszok a „Kérem, adja meg, hogy az Ön cégénél mi az akadálya a hallgatók gyakorlati képzésének, foglalkoztatásának?” kérdésre

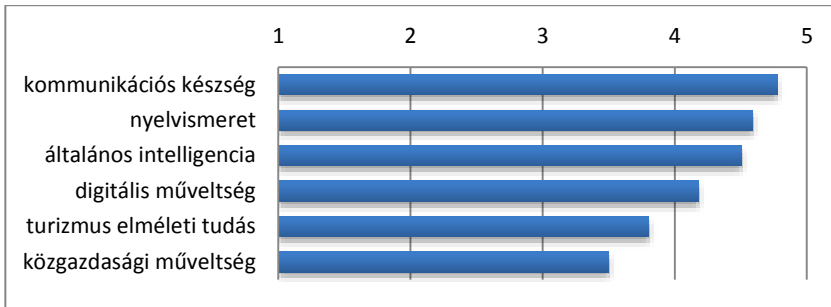
Szintén fontos, hogy a megkérdezett cégek többsége (85%) vállalná, hogy a hallgatóknak a gyakorlat során bizonyos összeget fizetne a munkájáért. A hallgatókat a hotelekben, panziókban elsősorban recepciós munkakörben alkalmaznák gyakornokoknak. A vendéglátásban inkább felszolgáló, szakács munkakörben tudnának munkát biztosítani. Nagy igény mutatkozik az adminisztrációs, ügyintézői, pénzügyi-gazdasági, irodai alkalmazottakra is. Marketinges, értékesítő és rendezvény-, programszervezői feladatokkal is megbíznák a hallgatókat a potenciális gyakorlati képzőhelyeken (9. ábra).



9. ábra: Válaszok a „Milyen munkakörben foglalkoztatná a hallgatókat, mint gyakorlati képzőhely a duális képzés keretében?” kérdésre

*A felmérésbe bevont vállalkozások véleménye a fejlesztendő kompetenciákról, tudásról*

A PTE KTK a duális mester képzés keretében a vállalati szféra igényei alapján alakítja ki az oktatás hangsúlyait. Ezért kértük meg a felmérésbe bevont vállalkozásokat, hogy értékeljék 1-től 5-ig a képzés során fejlesztendő kompetenciák fontosságát. Ezek alapján a kommunikációs készséget, a nyelvismeretet és az általános intelligenciát tartják a legfontosabbnak a turizmus területén (10. ábra).



10. ábra: A fejlesztendő kompetenciák fontossága (1=nem fontos, 5=nagyon fontos)

A továbbiakban felmértük a konkrét szaktudással kapcsolatban a lehetséges foglalkoztatóknak az elvárásait is, így a megkérdezettek 1-től 5-ig értékelték a képzés során fejlesztendő szaktudás szükségességét. Ezek alapján a marketing, az informatikai és a rendezvényszervezési ismeretek bizonyultak a legszükségesebbnek (11. ábra).



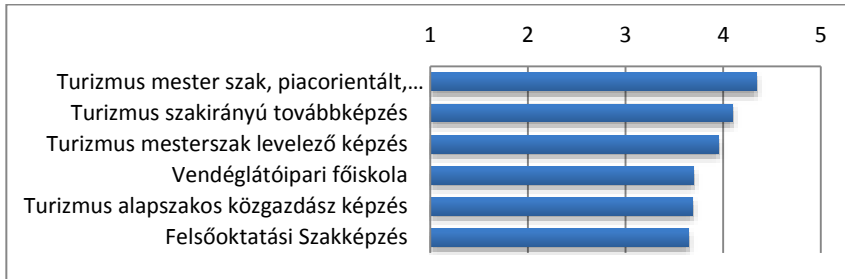
11. ábra: A konkrét szaktudással kapcsolatos elvárások (1 egyáltalán nem szükséges, 5 kiemelkedően szükséges)

Egyéb kompetenciák és szaktudás, amit a felmérésben részt vevők megneveztek:

- pszichológia, menedzsment ismeretek, értékesítés, protokoll ismeretek,
- udvariasság,
- rendszerszemléletű gondolkodás,
- állóképesség,
- pozitív hozzáállás - nagyon fontos,
- kommunikáció, kreativitás,
- műveltség, a kultúra szeretete,
- problémamegoldó képesség,
- természetismeret, környezeti nevelés,
- hozzáállás,
- alázat, hit,

- szállodai ismeretek mellett szállásadói ismeretek is, ökoturizmus, fenntartható turizmus,
- természetismeret,
- önismeret,
- idegenvezetés.

Mivel a turizmus mesterképzés egyik alapvető célja, hogy komolyabb pozíciókban tudjanak dolgozni a végzett hallgatók, kikértük a felmérésbe bevont vállalkozások véleményét arról is, hogy a munkaerőpiaci ismereteik alapján mely turizmusképzéseket gondolják a legfontosabbnak a turizmus közép-, és felső vezetői utánpótlása érdekében. A kapott válaszok alapján e tekintetben elsősorban a turizmus mester szak piacorientált duális képzésére kell a legnagyobb hangsúlyt fordítani.



12. ábra: Az ön munkaerőpiaci ismerete alapján a turizmus közép és felső vezetői utánpótlása érdekében mely képzésekre kell nagyobb hangsúlyt fordítani? (1=nem fontos, 5=nagyon fontos)

## Összegzés és következtetések

A felmért cégek többsége szállásszolgáltatással, vendéglátással, rendezvényszervezéssel, attrakciófejlesztéssel és üzemeltetéssel foglalkozik és több éves múlttal visszatekintő, stabil piaci szereplőnek tekinthető. A felmért vállalkozások többsége mikro vállalkozás, ahol 10 fő alatt van a foglalkoztatottak száma. Az érintett vállalkozások közel fele küzd munkaerő-problémákkal, a létszámban és a szakképzett munkaerőben hiány mutatkozik, így a cégek közel fele úgy látja, hogy az elkövetkező 2-3 évben bővíti majd a foglalkoztatottak körét. Mindez azt mutatja, hogy a turizmus-vendéglátás területén tevékenykedő vállalkozásoknak szüksége lesz az elkövetkező években szakképzett munkaerőre.

A felmérésben részt vevő vállalkozók többsége már hallott a duális képzésről és hasznosnak tartja azt, azonban arról, hogy a turizmus-vendéglátás felsőoktatási keretein belül is létezik ez a képzési forma, már kevesebben hallottak, így mindenképp szükséges egy tájékoztató kampány arról, hogy az alapszakos és mesterszakos turizmus-vendéglátás felsőoktatási képzés keretein belül is hirdetnek már duális képzéseket.

A felmérésbe bevont vállalkozások több mint fele szívesen foglalkoztatna hallgatókat a duális képzés keretében, ugyanakkor ennek akadályaként lehet a turizmus-vendéglátás területén működő vállalkozások kis mérete (kapacitáshiány) és a turizmus szezonálisága (nem tudják év közben foglalkoztatni a hallgatókat). A vállalkozások nagy része hajlandóságot mutat a hallgatók foglalkoztatására a duális képzés keretein belül, ezzel párhuzamosan a hallgatók részéről pedig nagy igény mutatkozik a gyakorlati tudás megszerzésére a turizmus-vendéglátás képzés folyamán. Emellett a megkérdezett cégek többsége vállalná, hogy a hallgatóknak a gyakorlat során bizonyos összeget fizet a munkájáért.

Mindezek alapján elmondható, hogy a cégek, vállalkozások oldaláról összességében pozitív attitűdöket tapasztalhattunk a leendő turizmus menedzser duális mester képzés kapcsán, amely hazánk első ilyen képzési formája lenne.

## What is a good entrant into the labour market?

### *The expectations of the National Tax and Customs Administration*

The implementation of a competitive public service does not only depend on economic policy measures. State operations require sufficient and qualified human resources. Therefore, the competitiveness of the future service relies on qualified and talented young people. Obviously, it is important to be aware of how organisations are looking for entrants, in other words, we have to define the organizational competence requirements. This paper presents some partial results of an empirical research. This research was aimed at defining basic public service competencies. In the course of the research, structured interviews were based on relevant domestic and international theoretical knowledge and organisational experiences and the questionnaire data collection method was applied. In this survey we asked the leaders of the National Tax and Customs Administration (133 individuals) about the individual and social competencies needed to select and keep young people in the organisation in the long run. The results show that the competencies required by the National Tax and Customs Administration are fully aligned with the system of basic public service competencies.

Keywords: HR management, selection, labour market, generation management

### **Introduction**

According to an OECD report<sup>1</sup>, the number of employees over the age of 50 in the public sector is increasing year by year among every member state. However it is a bit of an understatement that in eastern European countries the proportion of people over the age of 50 is, on average, much lower than in Western European states, and the difference continues to grow.<sup>2</sup> In the Hungarian public administration, it is not so much the acquisition of labour, but rather the retention that causes problems.<sup>3</sup> Overall, it remains important to address the problem of generational change in order to ensure the quality of services, and to attract the younger generation to the public sector.<sup>4</sup> But how can this be achieved?

Entrants are less and less motivated by a stable and predictable employment, in fact they desire a wide range of career opportunities.<sup>5</sup> Therefore, particular attention must be paid to attract young people, to integrate and develop their skills, to provide career opportunities and thus retain the workforce. Another important feature of the Z generation is that of a fast career opportunity and that they are coming to the labour market with a fairly high starting salary. In order to meet the demand within the public service the remuneration system of the public officials provides this opportunity, while for example the wage bill for government officials is far behind the competitive level.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114\\_Survey\\_-\\_Managing\\_a\\_diverse\\_public\\_administration\\_\(Final\\_Version\)\\_-\\_EUPAN\\_-\\_Luxembourgish\\_Presidency\\_2015.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114_Survey_-_Managing_a_diverse_public_administration_(Final_Version)_-_EUPAN_-_Luxembourgish_Presidency_2015.pdf) [2018. 09. 12.]

<sup>2</sup> Hazafi 2017. 55.

<sup>3</sup> Hazafi 2016. 102.

<sup>4</sup> Szabó – Biba 2015. 17.

<sup>5</sup> Hazafi 2015. 15.

<sup>6</sup> Krauss 2016. 99-101.

To overcome the above problems, it is imperative for the administration and law enforcement bodies to prioritise the issue of staff returnees. In the case of law enforcement agencies this issue may be of particular interest in the field of law enforcement higher education in the case of officer cadets (introduced 2016).<sup>7</sup>

There was no such study for a long time that would have specifically measured the need for competence requirements in the public sector as it was the case with a research on HR management in public service.<sup>8</sup> According to the study, there is no clear definition of basic competencies in the public sector, and there are no competence maps that include the range of competencies needed to fill in jobs in individual organisations.

This problem and solution was the aim of the project of KÖFOP 2.1.5-VEKOP- 16-2016-0001., called „Strategic Support for Competitive Public Service Personnel Provisioning”, which includes development of career orientation, the foundation of the competence-based selection system, support of talents, strengthening of competences, development of the mentoring system, training of mentors, and the development of their competencies.<sup>9</sup>

### **The methodology of the research**

Full implementation of the project presupposes a unified public service competence-system, but – as I have mentioned above – the public sector did not yet have it. Thus, within the framework of the project, under the control of the Ministry of the Interior, a so-called basic competency-research has begun to provide a unified definition of the entry competences of those, who are interested in the public service field in order to ensure the supply.

Following the literature analysis and organizational experience aimed at exploring the basic competences of the research, we applied semi-structured interviews, questionnaire data collection and focus group reconciliation. The survey covered both the heads of public administration bodies and law enforcement agencies, as well as the supervisory staff of the law enforcement agencies.

The primary purpose of the interviews was to get acquainted with the basic competences expected from the entrants, in order to this, we primarily interviewed strategic leaders. On the other hand, the results, experiences of the interviews, and the exploration of previous organizational experiences related to the competence system serves as a base to the concrete aspects of the questionnaire research. Following the content analysis of the interviews, the research team compiled a competency list of 19 elements to which behaviours were defined.

The questionnaire survey was aimed at assessing the opinion of managers on the competences of the person who would like to be employed in the public service, so we applied primarily to the middle managers and the supervisors who carried out the questionnaire research. As a result of the questionnaire data collection, a competency list containing 10 competences and their forms of expression was proposed.

Based on the focused discussions, definitions of competences, complement and possible modification of behavioural notes were made.

In this paper, I would like to present the results of this research reflecting the views of the leaders of the National Tax and Customs Administration (NTCA).

---

<sup>7</sup> Szabó A. 2018. 599-600.

<sup>8</sup> Szakács 2014. 83-96.

<sup>9</sup> Malét-Szabó et al. 2017. 24.

## Competences that appear in NTCA operations (evaluation of organisational experiences)

NTCA is a special state administration that operates as a central office for armed and law enforcement tasks, i.e. somewhere between administrative bodies and law enforcement agencies. Due to this duality, NTCA employees have to meet a wide range of professional requirements. NTCA and its staff are often the only common point in the specific set of the expectations of the legislator and the applicable legislation.<sup>10</sup> Such complexity also appears in the organization's staff, as the office employs both government officials, professional servants, and employees: civil and law enforcement are present at the same time. Different labour law relationships are often settled in different legal environments.<sup>11</sup> In this respect, NTCA is considered to be a mixed legislative body. In this role, it is a very good example for defining unified administrative and law enforcement competences.

The *EU Customs Competence Framework* has been developed<sup>12</sup> with the participation of the Member States, the World Customs Organization and other international organizations (e.g. INCU<sup>13</sup>). The EU customs legislation is a unified law applicable to all the Member States, but the customs administrations are different, their knowledge and skills are different.<sup>14</sup> With this in mind, they created the framework for customs competence based on core values. All employees working in the EU customs administration must comply with these values. In fact, they are not just competences, but rather a kind of creed. Categories should be classified as ethical values, security and defence, and public service commitment. The framework<sup>15</sup> will further develop competences in three different groups: professional, operational and managerial. Professional competences are general personality traits, skills that are not customs-specific. This includes, for example, teamwork, communication skills, stress management, conflict resolution, decision-making, or time management. Operational competences are mostly related to the required knowledge in the field of customs and finance as well as the rules of the EU Customs Code. Managerial competences relate to managers with leading responsibilities<sup>16</sup>, such as change management, innovation skills, strategic agility, conflict management and process management knowledge<sup>17</sup>. The use of this competence framework is not mandatory for the Member States, but the Hungarian tax and customs authorities endeavour to shape their operation in accordance with these expectations.

In the area of *individual performance evaluation*, the organization measures and evaluates competences in the field of professional knowledge, team building skills, teamwork and vocational knowledge.

NTCA staff members are classified in accordance with the jobs specified in the Employment Rules. The organization requires the 5 most relevant competencies to fill each job. The most characteristic (most frequently required) competences of professional staff or positions of government officials are: communication skills, co-operation skills, teamwork, and precision. Mostly, in terms of psychological fitness and health and conflict management, as well as decisive action, and in the case of jobs filled with government officials,

<sup>10</sup> Erdős 2015. 66-68.

<sup>11</sup> Szabó A. 2016. 202.

<sup>12</sup> <https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp> [2018. 09. 12.]

<sup>13</sup> Szabó A. 2016. 123.

<sup>14</sup> Magasvári 2016. 148.

<sup>15</sup> Szabó Sz. 2016. 369.

<sup>16</sup> Szabó Sz. 2016. 273.

<sup>17</sup> <https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp> [2018. 09. 12.]

the need for monotony tolerance and self-sufficiency is often demanded by those in a professional service. In the *NTCA 2.0 Strategic Program*, the key values considered by employees to be respected by the employees were: legitimacy, professionalism, commitment, integrity, reliability.

As can be seen from the foregoing, the competences appear in the NTCA's operation with several human functions. However, they are not unified (for some human functions they expect different competencies), the content of the competences is not defined, they do not form a system, they are not built on each other and are measured only in the aptitude tests. However, there is a need for common funds for the functioning of the competence management system and human processes organized on a competency basis, in which the creation of a unified public service base competence system can be a great help.

### **The results of the research**

As I have already mentioned, because of the special nature of the NTCA, there are government officials as well as employees in a professional service relationship. For the purpose of defining uniform basic public service competences and specific law enforcement competencies, it was important to interview professional executives and government officials who are in legal service, and also managers who are in contact with both legal staff members.

During the interviews with NTCA executives, the following competencies were mentioned: engagement, dedication, fairness, honesty, impeccability, precision, accuracy, compliance, self-confidence, determination, co-operation skills, communication skills, problem-solving skills and language skills.

Regardless of the professional and organizational level, all managers considered it to be one of the most important things that entrants must have a sense of purpose, namely they want to work in this organization because they consider this to be a life goal, a profession for life. According to the managers, entrants have to be honest and fair while doing their work and they must be impeccable. According to the respondents, those who want to work in this organization should be compliant, under which they interpret the organization's system, order and hierarchy. Both written and verbal communication is indispensable for NTCA staff, as performing their tasks requires it at all levels. At the same time, it is understandable that the ability to cooperate was also emphasized in the responses, as the customer-friendly tax and customs service requires it. It was surprising that respondent leaders expect government officials and professional excise officers to be firm and self-confident. This also means accurate knowledge of the rules and the recognition of the situation, as this can provide a basis for self-confidence and the ability of the staff to act decisively. The need for language proficiency has been highlighted by almost all interviewees, most of them are expecting English language skills from the entrants.

As mentioned earlier, the personnel and task system of NTCA are very complex. This means that these basic competences are important in all fields, but not to the same extent. Moreover, there are responsibilities that require other special competencies.

In the *area of tax administration*, office work is typical, mostly government officials work here, who meet a much more consolidated clientele. Because of the contact with clients, empathy and tolerance are important requirements, or tasks in the tax administration sector often require monotony tolerance.

In contrast, *excise officers, who serve in law enforcement, criminal or customs administration* the most important competencies are firmness, self-confidence and decisiveness. They are also expected to be both psychologically and physically charged, and to have adequate self-control and stress tolerance.

Based on the interviews in the public service bodies – taking into account the results of the previous competences in the organizations, the results of previous public administration and law enforcement competences – the participants of the research compiled a list of competences of 19 elements and 3-6 behaviors. This list of competences and behaviors were presented by the research team to the participants in the questionnaire survey.

In the framework of the competency research, the *online questionnaire* was filled by 133 individuals out of 170, 41 female and 92 male, and 127 responses were evaluable. 76% of the questionnaires were leaders, 24% was a staff member with managerial responsibilities. According to NTCA respondents, the following competencies are the most important in the organization.

1. Chart: Most important competencies according to NTCA leaders

Name based on the competence	Based on the behavioral signs
position recognition, essential vision	order of law, discipline
problem-solving skills	pursuit of quality
order of law, discipline	responsibility
willingness to cooperate	decision ability
decision ability	self-control ability
responsibility	communication skills
psychic loads	performance orientation
self-sufficiency	psychic loads
pursuit of quality	self-sufficiency
communication skills	self-development skills

Source: (KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-0001) Based on the Basic Competence Research carried out under the strategic support of Competitive Public Service Personnel Replenishment

Compared to the order of importance of competences without definitions in the organization with the order of competency based on the behavioral signs, we find that there are differences among the most important competencies. For example, competencies expected on the basis of behavioral signs include self-control, performance orientation, and self-development skills. However, on the basis of the same assessment, the skills required for career development are less required than career prospects, essential aspects, cooperation and problem-solving skills. All this leads to the conclusion that some competencies have been differently evaluated by respondents based on questions without definitions and questions about behavioral issues. That is, the content of these competences is not adequately covered by pre-determined behavioral signs.

As a result of the data collection, the research team narrowed the competency list to 10 elements and reviewed the behavioral signs assigned to them. The result was evaluated later by the focus group participants.

Six leaders participated in the *focus group* from NTCA. Three of them were the Tax Corps, two were the Customs and Finance Specialists, and one of them was a delegate of the criminal professional branch. As the most important result of the group work, the simple and clear definition of the 10 competences and the refinement and logical sequence of resulting behaviors were adapted to the behavior, activity and work process. Moreover, the need to integrate a new competency (conflict management) was also formulated.

As a result of the research, a single public service basic competency list, including 12 competences and their definitions, was established, taking into account the assessment of all focus groups.

## 2. Chart: Unified public service basic competences

	Name	Definition
I.	Decision ability	Recognizes decision-making and, based on available information, makes the optimal decision that is expected in the given situation.
II.	Cooperation	To accomplish the tasks, he/she coordinates his/her activities and behavior with others.
III.	Emotional intelligence	Recognizes and understands the relationship between the emotional state of one's own and the other, and he/she treats them according to the situation.
IV.	Responsibility	During the execution of the task, he/she recognizes, and takes the consequences of his/her decisions and actions, and reports them.
V.	Firmness, confidence	Knowing his / her own abilities and capabilities, he/she can act decisively to enforce the goals of the organization.
VI.	Work efficiency	He/she carries out the tasks carefully. S/he is capable of optimizing the use of available resources.
VII.	Communication skills	He/she is capable of expressing him/herself in both an oral and written manner, as well as understanding others in an appropriate manner.
VIII.	Conflict management	He/she is capable of using a method or style that contradicts the conflict.
IX.	Self-sufficiency	By relying on his / her knowledge and experience, He/she can carry out the tasks assigned to him/her without continuous guidance.
X.	Problem-solving skills	He/she is capable of identifying problems and formulating solutions. He/she is able to choose from the alternatives, which results in the optimal solution.
XI.	Psychic chargeability	He/she can also maintain his/her performance in difficult and stressful situations.
XII.	Compliance, discipline	He/she is able to acquire, accept and apply the rules and norms that are required.

Source: Malét-Szabó et al. 2017. 66-68.

### Summary

Based on the research, it is clear that it is important for the leaders of public service organizations that the entrants need to be independent, and accurately perform their tasks, to be able to maintain their performance in difficult situations, to communicate well, to undertake their actions, to make decisions, to cooperate, and work well in problem solving. Nevertheless, these institutions also put great emphasis on observance of rules, norms, correct application, decisive and confident action, conflict management, self-control, and decision-making ability. This is undoubtedly based on the right knowledge and expertise as well as the solid belief in their indispensability.<sup>18</sup>

But how is the current generation of entrants? How strong are they in these competences? Are the workplace requirements compatible with their needs? Because they are already members of the Z generation, they have different attitudes and ways of thinking. The members of a generation, who are born into the smallest families and they are the children of middle-aged mothers. Increasing the role of individuality and the desire for self-fulfillment results in narcissistic personality traits. At the same time, their desire to comply with social expectations is decreasing, they are becoming less tolerant.<sup>19</sup> Their self-esteem, however, is much stronger than the previous generation, and accordingly, their expectations are much higher. They expect a higher salary, a fast-rising career, because they often overestimate their own performance. It is very important for them to succeed, to experience a rich and varied work, they want recognition, real interest, care and feedback (preferably immediately). However, if they do not get it, they can easily change, loyalty to the organization is

<sup>18</sup> Balassa 2016. 161.

<sup>19</sup> Twenge-Campbell 2008. 862-877.

not their strong side, neither discipline nor respect for authority. They are not really persistent, they lack the power to overcome the failures and obstacles, but their self-esteem is strong, and this can result in a low degree of engagement. The basics of their identity are provided by quite different components and are operated differently.<sup>20</sup>

The organizational expectations and the demands from the entrants are therefore not in perfect harmony. Do we have to deal with that at all? Do we have to respond to this and if yes, can the organization give adequate responses? Are public service executives prepared to go beyond the essence of the "formerly" principle to handle the difference between generations to consider the members of the Z generation as a partner to involve them in decision-making? Are they sufficiently sensitive to taking into account young people's workplace diversity and contact needs, what kind of work environment they prefer, what are the means to motivate them and to provide them with adequate learning and development opportunities? As the members of the Z generation are already in the here labor market, these issues should be clarified as soon as possible.

### *Referencics*

- Balassa Bence: Consensus sapientium, avagy a hanyatlás szimptomái. *Polgári Szemle* 12. (2016):1-3. 161.
- Balassa Bence: Egy dicstelen történet. *Polgári Szemle* 13. (2017):1-3. 203.
- Erdős Ákos: Gyógyszerrendészet – egy speciális feladat kihívásai. In: *Az adó- és vámügyek aktuális kihívásai*. Szerk. Szabó Andrea, Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes. Magyar Rendészettudományi Társaság, Budapest, 2015. 66-68.
- Eupan survey: Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce. 2015. 9. ([http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114\\_Survey\\_-\\_Managing\\_a\\_diverse\\_public\\_administration\\_\(Final\\_Version\)\\_-\\_EUPAN\\_-\\_Luxembourgish\\_Presidency\\_2015.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114_Survey_-_Managing_a_diverse_public_administration_(Final_Version)_-_EUPAN_-_Luxembourgish_Presidency_2015.pdf))
- European Commission Taxation and Customs Union
- European Commission Taxation and Customs Union: CFW – Competency Framework. (<https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp>)
- Hazafi Zoltán: A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar közigazgatás* (2016):3. 102.
- Hazafi Zoltán: A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás* (2017):2. 55.
- Hazafi Zoltán: Néhány gondolat a közigazgatás munkaerőpiaci versenyképességéről. *Hadtudomány XXV. évfolyam, elektronikus különszám (HR Megoldások a XXI. században - nemzetközi kitekin-téssel - fókuszban a közzféra és a magánszféra című szakmai-tudományos konferencia)* 2015. 15. ([http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015\\_elektronikus\\_kulonszam/4\\_HAZAFI\\_ZOLTAN.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/4_HAZAFI_ZOLTAN.pdf))
- Krauss Ferenc Gábor: A civil közigazgatás bérrendszerének megújulása és fenntarthatósága. *Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály*, 2016. 99-101.
- Magasvári Adrienn: „Pénzügyőrt keresünk... De milyen legyen?” Az EU vámügyi kompetencia-keret-rendszere. *Magyar Rendészet* (2016):3. 148.
- Malét-Szabó Erika – Hegyi Hella – Hegedűs Judit – Szeles Erika – Ivaskevicz Krisztián: Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Szemle. A Rendőrség Tudományos Tanácsának folyóirata*. 1. (2017):1. 66-68.
- Szabó Andrea: Egy új „státusú” központi hivatal rendvédelmi feladatai. In: *A toll sokszor erősebb, mint a kard: rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Főrizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére*. Szerk. Deák József, Gaál Gyula, Sallai János. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. 2016. 202.

<sup>20</sup> Balassa 2017. 203.

- Szabó Andrea: Világméretű hálózat a vámszakmai felsőoktatás területén. In: Válogatott tanulmányok a Vám- és Pénzügyőri Tanszék fennállásának 25. évfordulója alkalmából. Szerk. Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes. NKE Rendészettudomány Kar Vám- és Pénzügyőri Tanszéke, Budapest, 2016. 123.
- Szabó Szilvia: Competency management in the HR management of Public Service. *Hadtudományi Szemle* 2. (2016):2. 369. ([http://archiv.uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi\\_szemle/szamok/2016/2016\\_2/16\\_2\\_alt\\_szabosz.pdf](http://archiv.uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2016/2016_2/16_2_alt_szabosz.pdf))
- Szabó Szilvia: Managerial Responsibility and Efficiency in Public Service (Competency-based Solutions). *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science* 15. (2016):3. 273. (<https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/aarms-2016-3-07-szabo.original.pdf>)
- Szabó Szilvia – Biba Sándor: A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az y-z generációra. *Munkaügyi Szemle online* 6. 2015. (<http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/elofizetes/02961506.pdf>)
- Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest. 2014. 83-96.
- Twenge-Campbell: Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 23. (2008):8. 862-877.

KÖTELES LAJOS

### Kitől kell megvédeni a magyar felsőoktatást?

Mottó: „*Ha a tükörbe nézel, és nem tetszik, amit láatsz, nem biztos, hogy a tükörben a hiba*”

From whom shall the Hungarian higher education be protected? One and a half decades ago a long debate took place in the journal „Élet és Irodalom” about the then state of the higher education with the title „Why Hungarian Higher Education is Sick?”. Several experts thought that although higher education was sick but with proper remedy (with enormous investments and adherence of the quality requirements of the higher education system; by fostering inner modernization processes) it could be kept alive and even strengthened. The hope has been verified. Higher education still exists and it seems that due to the invested more billion of Forints it already works. The only problem is that this image can be seen only from the outside. The author reviews the actions of the last decade and he formulates suggestions for the „therapy”.

A „Soros Egyetem” létezése körül kiobbantott politikai küzdelmekben alig említik azokat a szemléleti és szakmai különbségeket, amelyek miatt a CEU mágnesként vonzza magához a kelet-európai térségben élő tehetséges fiatalokat. Természetesen fontos a mindenhol elfogadott amerikai diploma megszerzésének a lehetősége is, de az igazi különbség az egyetemek légkörében van. Ahogyan a világ valamennyi élenjáró egyetemén, itt is a szabadság és az önállóság, a demokrácia két alapvető feltétele biztosítja, hogy az egyetemi években mindenki egyénisége és tehetsége kibontakozhasson.

A hazai egyetemi rendszerben ez nem így van. Ahogyan az élet más területein, itt is elsovadtak a rendszerváltás után visszaszerzett szabadság és demokrácia gyökerei és a korábbi korszakra emlékeztető régi-új rendszer formálódott. Olyan, amelyik még a hazai fiatalság tehetségei számára sem igazán vonzó és egyre kevésbé képes követni a modern világ tudásközpontjaivá váló egyetemeit. Összeállításunkban azt az utat mutatjuk be, amelyen a magyar felsőoktatás a rendszerváltástól a jelenlegi helyzetéig eljutott.

#### Diagnózis

Másfél évtizeddel ezelőtt „Miért beteg a magyar felsőoktatás?” címmel hosszú vita zajlott az ÉS-ben a felsőoktatás akkori állapotáról. A számos szakértő közös véleménye az volt, hogy valóban beteg ugyan, de megfelelő gyógyszereléssel (hatalmas befektetésekkel, az egyetemi rendszer minőségi követelményeinek betartásával, a belső modernizációs folyamatok erősítésével, stb.) életben tartható, sőt megerősíthető lehet. A remény beigazolódtott, hiszen a felsőoktatás létezik és úgy tűnik, hogy a befektetett 100 milliárdok nyomán már működik is. A baj csak az, hogy mindez csak kívülről látszik így! A tevékenység legfontosabb területén, az új innovációk létrehozásában és terjesztésében szinte teljes a tehetlenség. Pedig az innováció, az alkalmazható új tudás mára a fejlődés legfontosabb forrásává vált és ennek a változásnak a leghatékonyabb szervezetei az egyetemek lettek. Ennek híján olyan a helyzet, mint amikor egy külsőleg megnyerő férfi nem képes a szerelemre. Vajon miért nincs tartós hatása az egymást követő törvényeknek és átszervezéseknek?

A tudástőke fontosságát Magyarországon is időben felismerték és egymást érték/érik azok a reformok és átszervezések, amelyekkel az egyetemeken-főiskolákon felhalmozott tudást kívánják a gazdasági növekedés szolgálatába állítani. Bár egyes egyetemeken létrejöttek különféle sikeres innovációs műhelyek, a felsőoktatás egészében a jelentős anyagi befektetések ellenére sem történtek hatékony változások.

Az ilyenkor szokásos bűnbakkeresés az oktatói kar leépüléséről, az egyetemi vezetés konzervatív szemléletéről, a hallgatóság tömeges elbutulásáról nyilatkozik – igaztalanul. Ma is nagy számban vannak tudós professzorok, tehetséges hallgatók és gondos gazda módján gazdálkodó rektorok. *A tömegoktatás velejárójaként kialakult középszerűség és színvonalcsökkenés fő oka abban rejlik, hogy az egyetemek a tegnapi működési keretében és feltételei között a tegnapi eszközökkel próbálják a holnap feladatait megoldani.* A fejlesztések nem voltak haszontalanok, hiszen megteremtődtek az innováció feltételei, de a folyamat kibontakozásához mindez nem elegendő.

Ahogy a betegségek kiváltó okait anamnézissel kísérlik meg feltárni, úgy az évtizedes folyamatokban formálódó felsőoktatási változások gyökerei is a rendszerváltás előtti időszakra nyúlnak vissza.

### Anamnézis

#### *Felsőoktatás fejlesztési elképzelések a rendszerváltás előtt és után.*

Magyarországon 1985-1993 között formálódott ki a felsőoktatás közmegegyezéssel elfogadott stratégiája. Ennek négy kiemelkedően fontos pontja volt:

- a tradicionális egyetemi rendszer visszaállítása, az egyetemi önállóság biztosítása;
- a főiskolai rendszer „beillesztése” az egységes felsőoktatásba;
- jelentős hallgatói létszámnövelés;
- a politikai ráhatások csökkentése.

Ezeket az elképzeléseket az 1993. évi számú törvényben is érvényre juttatták és számos részkérdést is ennek szellemében szabályoztak. A Nemzeti Megújulás Programjában még az is szerepelt, hogy „...a nagy egyetemi monstrumok létrejötte nem kívánatos, mert azok nem képesek az értelmiségi ember formálására” (1990.109.).

Az Európai Unióhoz való integrálódás új változtatási kényszerhelyzeteket teremtett. Az új követelmények:

- demokratizálás és tömegessé váló felsőoktatás;
- alkalmazkodás a piacgazdaság igényeihez;
- igazodás az európai és a globális oktatási trendekhez;
- az info-kommunikációs forradalom által kiváltott oktatási paradigmaváltás kényszerei.

Az Európai Unióhoz csatlakozás egyik követelménye volt az ott meghatározó, angol-szász típusú lineáris felsőoktatási rendszerre való áttérés. Az egységes felsőoktatási rendszer létrehozása előtt nem került sor az alapos szakmai és érdekegyeztetésekre. Emiatt szembekerültek egymással az egyetemi és főiskolai érdekek. A végeredmény: a főiskolák leértékelődése, sajátos szakmai küldetésük háttérbe szorulása, ezzel a magyar valóságra épülő szerves fejlődés megszakítása, a formálódó „egységes” felsőoktatás belső ellentmondásainak felerősítése (Köteles L. 1999).

Az egyetemi „uralom” kiépítésének legfőbb eszköze az egyetemi tudományos követelmény rendszer hirtelen „részabandítás” volt az addig gyakorlati szakemberképzéssel foglalkozó, kutatási profillal többnyire alig rendelkező főiskolákra. Kormányváltásonként újabb és újabb elképzelések születtek arról, hogy a tömegessé váló felsőoktatás színvonalát

megőrizték és az intézmények nemzetközi versenyképességét javítsák. Az újabb célkitűzések (például a több tízezres létszámú egyetemek fejlesztése, az egyetemek különböző szempontok szerinti besorolása, az akkreditációs követelmények esetenként irreális növelése, végiggondolatlan átszervezések, stb.) lényegében csak pillanatnyi, vagy látszateredményekkel jártak, a rendszer mélyében rejlő problémák nem oldódtak meg (Köteles L. 2002).

### Körleírás

Az átszervezések néhány tapasztalata és tanulsága

- 1.) Azok az érvek, amelyek a nagyobb szervezeti egységek létrehozását gazdaságossági szempontokkal indokolták, még az Állami Számvevőszék szerint sem igazolódtak be. (ÁSZ 2003.) Az önállóan működött kisebb intézmények bizonyíthatóan takarékosabban működtek. A személyes és intézeti érdek összhangja a leghatékonyabb ösztönző erő, ami a kisebb intézményekben könnyebben megteremthető és az átlátható érdekviszonyok is gátolják az esetleges visszaéléseket.
- 2.) Az integrált intézményekben sem tanul tovább lényegesen több hallgató a Master-szakra. Egy sokféle karral rendelkező egyetemen is egy-egy szakra csak néhány irányból jöhetnek a hallgatók. Ők pedig akkor is jönnek, ha korábban más intézményekben tanultak. A lineáris rendszer ugyanis nem egy-egy intézményen belül, hanem a rendszeren belül érvényesül.
- 3.) A közvetlen demokrácia, átláthatóság és személyes felelősség az átszervezések nyomán megszűnik. A helyi érdekeket csupán akkor veszik figyelembe, ha azok valamely érdekcsoport számára is fontossá válnak.
- 4.) A felsőoktatási rendszer csekély hatékonysága és gyenge innovációs képessége nem vezethető vissza egyetlen tényezőre.
- 5.) A rendszer működését egy *interaktív érdekhálózat* határozza meg. Ebben az erőterben (akárcsak az élet más területein) a zsákmányszerzésért folyó küzdelem határozza meg a történéseket.
- 6.) A belső állapotokat a meghatározó érdekcsoport beállítottsága (érdekei és kultúrája) határozza meg.
- 7.) Ebben a rendszerben átütő változtatásokat még egy-egy változtatni akaró rektor sem tud elérni. Vagy alkalmazkodik a legerősebb érdekcsoportokhoz, vagy elfogy körülötte a levegő és nem tudja újjáéleszteni magát.
- 8.) Változást csakis egy sokakat átfogó új érdekhálózat kialakításával lehet elérni. Ennek dominanciája azonban nem jelenti a régi érdekhálózatok megszűnését – azok csak a megfelelő alkalomra várnak, hogy újra megerősödjenek.
- 9.) Az érdekrendszerek speciális „szűrőként” működnek, saját rész-érdekeik szerint transzformálják át a változásokat. Az infokommunikációs távoktatási rendszerek például elsősorban azért nem fejlődhetek ki, mert azok az oktatók hagyományos munka- és pénzkereset lehetőségeit szűkítették, ráadásul jelentős új felkészülést is igényelnek.
- 10.) Az egyetemi szervezetek formálisan demokratikusan működnek. Ez azonban csak „mimikri demokrácia”. A valódi döntések a szenátus előtti alkukban születnek. A „mutyizás” emiatt ma már természetes állapotává lett az egyetemek működésének is, és ez meleggáya a korrupciónak.
- 11.) Az érdekérvényesítésnek ma már minden eszközt felhasználják. (A hallgatók manipulálásának gyakorlata közismert, de ennél súlyosabb vétségek is előfordulnak.)
- 12.) Mivel az egyetemeken belül a valóságos teljesítmények is relativizálódtak, a pozíciók elnyerése és megőrzése, a szakmai előre jutás, a fizetés és a jövedelem-kiegészítési lehetőségek elérése az érdekcsoportok támogatásától függ. Emiatt felerősödött az oktatók „alattvalóvá” válásának folyamata, beleszürkülése a hazai pedagógus társadalomba.

- 13.) A mindenkori hatalom különféle módokon, változó sikerrel igyekezett befolyásolni az egyetemek belső életét, visszaszorítani azok önállóságát. Ezek a törekvések mára teljes sikerrel jártak. Formálisan is megszűnt az egyetemi autonómia és a politikai megbízhatóság vált minden vezetői szinten az érdemesség legfontosabb feltételévé. Az oktatók többsége visszahúzódott a magánszférájába: akadémiai fokozatszerzésre és/vagy a hihetetlenül alacsony fizetés kiegészítésére fordítja energiáját és tehetségét.
- 14.) Az idősebb professzorok nyugdíjba kényszerítésével a legfontosabb szakmai pozíciók is „szabad prédává” lehettek és lettek is, ahol ezt a belső viszonyok lehetővé tették. Emiatt sok helyen olyanok is meghatározó vezetőkkel váltak, akik azokra még felkészületlenek vagy alkalmatlanok, és a hiányzó szakmai tekintélyüket mindenkit megfélemlítő akarnokságukkal igyekeznek pótolni. A nyomasztó pénztelenség miatt mára már a szakmai teljesítmények helyét a pályázati tevékenység sikere váltotta fel, ezzel mérik az oktatók fontosságát is. Ezzel a kör bezárult: az egyetemeken *a gondolkodás és az alkotás szabadságát az alattvalók feladatteljesítésének kényszere váltotta fel.* A kialakult helyzet hosszú távon is rombolja az „igazi” egyetem kialakulásának esélyeit, hiszen ebben a rendszerben az innovációnak szinte egyetlen eleme sem úgy működik, ahogyan a sikeres teljesítményhez kellene.

### A soktényezős folyamat legfontosabb elemei

- A változások menedzselésére képes, elkötelezett vezetők.
- Intézményi és személyi biztonságot nyújtó szervezet.
- Hatékonyan működő szervezeti struktúra.
- Kreatív, magas tudású szakemberek.
- Alkotásra ösztönző intézményi és szakmai-társadalmi légkör.
- Teljesítmény-menedzselés, javadalmazás.
- A változásokhoz szükséges anyagi források koncentrációja.
- Elegendő szervező-menedzser kapacitás.
- A pályázati források elnyerése.
- Hatékony szakmai-, társadalmi-, és gazdasági kapcsolatrendszer.
- Folyamatos PR munka. (Amiről a sajtó nem ír, az nincs.)
- Sikeres szakmai-politikai lobbizás.
- Szakmai – vezetői folytonosság. (Egy-egy oktatási innovációs ciklus kb. 8-10 év.)
- Megalapozott, országosan elfogadott és tiszteletben tartott stratégiai fejlesztési célok.

A lényeg: a soktényezős folyamat minden elemére szükség van a sikeres innovációs tevékenység kibontakoztatásához – ezek kölcsönhatásai teremtik meg az innováció körülményeit.

A magyar felsőoktatásban szinte egyetlen feltétel sem biztosított. Nincsenek a térségfejlesztésbe ágyazott stratégiai célok, nincs vezetői folytonosság, nincs kellő anyagi érdekelttség, nincsenek személyes kapcsolatokon túlmutató stabil regionális társadalmi-gazdasági kapcsolatrendszerek, korszerűtlen a belső szervezeti struktúra, a folyamatos átszervezések miatt a szellemi energiák szétforgácsolódnak, a vezetők érdeke a problémák elkerülése, már a mindennapi működéshez szükséges anyagi feltételek is hiányoznak.

(A Pennsylvániai Állami Egyetem 8000 hallgatójának oktatását szolgáló költségvetés kétszerese a teljes magyarországi felsőoktatásénak.)

Az egy-egy területre koncentrált különféle fejlesztési akciók csekély hatékonyságának abban rejlik a magyarázata, hogy más szervezeti rendszerek (pl. vállalatok) tapasztatai szerint akarják hatékonyabbá tenni a felsőoktatás – pedig ez a rendszer más elvek szerint működik. A sikerek elérésének alapja az emberi tényező, amely kölcsönhatásoktól átszőtt, bonyolult feltételek között keresi saját boldogulásának lehetőségeit.

## Terápiás javallatok

Az egyetemi érdekhálózat természetesen nem zárt, hanem a hazai valóság szerves része. Egyik láncszeme annak a szövevényes érdekrendszernek, ami körülveszi. Tragédiája, hogy ez a rendszer egyre kevésbé felel meg annak a modernizációs feladatnak, amiért működtek.

Mit lehet tenni?

A felsőoktatás az intézményen belüli „céhes önérdék foglya”. (Polónyi István). A kívülről és felülről erőszakolt szervezeti átalakítások ezért csupán álreformokhoz vezetnek.

*Átfogó fejlesztési paradigmaváltásra van szükség!*

Ennek számos elgondolása közismert. A legreálisabb az a megközelítés, amely tudomásul veszi, hogy a felsőoktatási intézményrendszer rendkívül sokszínű, különböző helyzetben lévő, más-más funkciójú intézményből áll. Az egyformaság erőltetése elkerülhetetlen feszültségekhez vezet és teljesen értelmetlen. Az Európai Unió egyik irányelve szerint: minden felsőoktatási intézménynek meg kell találnia azt az egyensúlyt a képzés, kutatás és innováció között, amely a régióban betöltött szerepének a legjobban megfelel (Dóry T. 2005).

Meggyőződésünk, hogy a helyzet gyökeres javulásához olyan új érték- és érdekviszonyokat kell teremteni, amelyek – más tényezőkkel együtt – belülről alakítják át a rendszer működését.

A változásmenedzselés ma már széles körben ismert és alkalmazott tudomány. A központosított intézményválasztások hatékonysága már a múlté. A Google-menedzsment „a kis csapatokban végzett munkában, a dolgozók motiváltságának erősítésében, a stabil gazdasági-társadalmi kapcsolatrendszer érdemi működésében látja az új hatékonysági forrásokat.” Eredményeinek felhasználásával a személyes, a szervezeti, a tudományos és a gazdasági eredményesség összekapcsolható – és ez a változások sikerének titka.

„Tőlünk függ, megtanuljuk-e az új játszmat, vagy a régi módon csináljuk tovább és a legjobb játékosává válunk egy olyan játékban, amelyet többé már nem játszanak.” (Larry Wilson)

## Irodalom

- Dóry T. (2005): Regionális innováció politika. Kihívások az Európai Unióban és Magyarországon. Dialóg Campus Kiadó Budapest-Pécs. 256 p.
- Jelentés a felsőoktatási intézményhálózat integrációjának ellenőrzéséről 2003. Állami Számvevőszék, Budapest. 47 p.
- Köteles L. (1999): A felsőoktatás intimitásai. Magyar Felsőoktatás 1999/3. pp. 8-9.
- Köteles L.(2002): Intézményi szolgáltatások fejlesztési lehetőségeinek rendszere. Oktatási Minisztérium Stratégiai Munkacsoport 65 p.
- Köteles L.(2013): Válság Közben – innovációs kísérletek Gyulán. In: Szretykó Gy. (szerk.): A válságok természetrajza: kiutak és alternatívák. Comenius Kiadó, Pécs. pp. 664-677.
- Köteles L.(2014): Modernizációs és innovációs kísérletek a középfokú- és a felsőoktatásban Békésben. Tudásmenedzsment PTE FEEK Pécs. pp. 185-202.
- Nemzeti Megújulás Programja (1990). A Köztársaság első három éve. Budapest. 221. p.

## Az új stratégia a hatékony megoldás?

### *Kreativitás – innováció – digitalizáció\**

Mottó: „*A tanulás = élettevékenység!*”  
„*Az egész életen át tartó tanulás lesz a legfontosabb képességünk?*”

Answers to the issues of education, learning, knowledge building and the new challenges of digitization have become important. The starting point may be the succession of consecutive (learner) generations and the current, new teaching tool generations. What is our relationship with learning, knowledge, technical, technological evolution, changes, etc.? We are in front of a paradigm shift. "The Digital Wellbeing Program" is a kind of problem handling option? How can we successfully address the new challenges of the 21st century? Are we able to operate the school as a quasi-production plant with shared work sharing? Is this possible? Key concepts: strategy, learning, technology, transfer, (new) media, digitization, mediatization.

#### **Előzmények**

Az elmúlt évtizedekben az andragógiai, a pedagógiai, a szak-képzési, a munkaerő piaci, szakmai feladatmegoldások teljesítésekor az új technikák, technológiák használata viszonylag egyszerű volt. Minden soron következő fiatal generáció az új technika, technológia önfelelt alkalmazásakor olyan illúzióban élt/él, hogy a történet vele kezdődött és vele is fog befejeződni. Paradigmaváltás előtt állunk. „A digitális jólét program” egyfajta probléma kezelési lehetőség? Hogyan döntünk a 21. századi, új kihívások eredményes megoldásáról? Képesek vagyunk-e az iskolát kvázi termelőüzemként működtetni az érintettekkel közös munkamegosztásban?

„Létezésünk növekvő tempóban kódolódik, digitalizálódik, mediatizálódik és virtualizálódik” Régi/új fogalmak: „fraktál, kannibalizálódás, média, turing galaxis, felhő, jéghegy”<sup>2</sup>. Azzal szembesültünk, hogy az aktuálisan hasznosítható tudással gond van (*PISA-eredmények*). Genetikailag kódolva magunkkal hoztuk/hozzuk a motivációt, a tanulásra való hajlamot és az aktuális kompetencia, a tudás elsajátításának, működtetésének lehetőségét. Ez érvényes mindenki számára egy egész életen át. A multimédia oktatási hasznosításával megjelenő profizmus támogatja a célirányos fejlesztést, eszközhasználatot, a valódi okfeltárást és az alkalmazók norma tudásának erősítését, a rendszerszemléletű megoldásokat. A multimédia oktatási alkalmazásának, mai és jövőbeli eredményességének lehetősége: a tanulás, a tudásszerzés és hasznosítás új, innovatív, kreatív, tudatos megoldásaiban hatékony. Kerülve a deja-vu élményt, erősítve a valódi paradigmaváltást.

„Gondolkodj és cselekedj másként!” A digitalizáció robbanás-szerű globális megjelenése, kiterjedése újszerű, valós kihívás és komplex feladatmegoldások sorozata, amely eltér a korábbi gyakorlattól. A helyzet eredményes kezelésére készen állunk?

A szerző az alábbi kérdésekre keresi a választ. Megtalálja?

\* E tanulmány a szerző előadásában elhangzott a 23. Multimédia az oktatásban Nemzetközi Konferencián 2017. június 9-10. Kolozsváron a Babes-Bolyai Tudományegyetemen.

<sup>1</sup> Vö.: Fehér Katalin: Digitalizáció és új média. Trendek, stratégiák, illusztrációk. Akadémiai Kiadó Budapest 2016. p. 23.

<sup>2</sup> Vö.: Fehér Katalin i.m. p. 22.

- 1.) Milyen andragógiai, pedagógiai, szakmai célok eredményes megvalósításához használjuk a digitalizációt?
- 2.) Hogyan hasznosítsuk a digitalizációt a megváltozott tanulási, technikai, technológiai, szakmai, tudásközvetítési környezetben?
- 3.) Alkalmos-e az eredményes működtetéshez a jelenlegi források technikai, technológiai minősége és a human-erőforrás felkészültsége?
- 4.) Javíthatók, pótolhatók-e a digitalizáció eredményes kezeléséhez szükséges feltételek?
  - A képzők, a tanárok felkészültsége, kompetenciái.
  - A tanulók, tudáskészlete.
  - A fejlesztők gondolkodása, kompetenciái, szemlélete.
  - A képző intézmények alkalmassága.
  - A társadalmi, gazdasági környezet lehetőségei.

Fontossá vált az oktatás, a tanulás, a tudásépítés eredményességét, és a digitalizáció újszerű kihívásait érintő kérdések megválaszolása. Kiinduló pont lehet az egymást követő (tanuló) generációk és az aktuális, új taneszköz nemzedékek egymásra találásának működése. Milyen a viszonyunk a tanuláshoz, a tudáshoz, a technikai, technológiai fejlődéshez, a változásokhoz stb? (*az egyén, a csoportok, a közösségek, a szakma, a társadalom, a hatalom, a gazdaság, az oktatáspolitikai stb. nézőpontjából*).

## Bevezető

Általában minták követésével, tapasztalataink alapján tanulunk. Sokszor emlékezetünkbe idézik, idézzük a tanulással, a tudással kapcsolatos bölcsességeket, az ismert mondásokat és a naponta hallható, néha korholó mondatokat! Ezekkel figyelmeztetnek bennünket a tanulás fontosságára, vagy a tanulással kapcsolatos hiányosságainkra, esetleges mulasztásainkra.

Évszázadokon keresztül a társadalmi közbeszéd és a tudományos szakirodalom is sokat foglalkozott az oktatás, nevelés, tanítás, tanulás eredményeivel, megoldásra váró kérdéseivel. Napjainkban ismét paradigmaváltás előtt állunk. Időszakonként azzal szembesülünk, hogy a tudás-átadással, tudás-elsajátítással, tudás-működtetéssel kitűzött céljaink nem a terveknek megfelelően alakultak, teljesültek (*PISA értékelések*). A technikai, technológiai változások pedig új minőséget, más dimenziót generálnak. Ez olyan komplex kihívást jelent, amely eltér a korábbi gyakorlattól. Ez másfajta gondolkodást, szemléletet, és cselekvési kultúrát, potenciált feltételez. Készen állunk ennek megvalósítására?

Genetikailag kódolva hoztuk, hozzuk magunkkal a motivációt, a tanulás képességét és az egész életen át tartó tanulásra való hajlamot. A tanulás, a motiváció fogantatásunk pillanatától jelen van az életünkben anélkül, hogy a történéseknek tudatában lennénk. Fejlődésünk, szocializációnk során egyre többször találkozunk a fogalommal. A tartalma a mit? és módszerei a hogyan? csak lassan, fokozatosan válik valósággá a szükségszerű kudarcokkal, sikerekkel együtt. Ez a folyamat az aktuális taneszköz nemzedékek és az érintett felhasználói generációk egymásra találásával vált/válik működő valósággá. A feladatmegoldásokat, a tudáselemeket a környezetünkben megtapasztalt minták alapján sajátítottuk el. Megmutatták, hogy mit? és *hogyan?* cselekedjünk, tegyünk. Nem szerettük, ha eltértünk az általánostól. Az egyféle, azonos megoldást preferálták. A másként gondolkodás zavart okozott. A kreativitást, a szabályoktól való eltérést, az 'egyéni utakat'? nehezen kezelték. A mintákkal nem volt baj, de a működés alanyai (*tanító, tanuló*) és a környezete folyamatosan változott.

Mindig voltak, vannak, lesznek a környezetünkben meghatározó személyiségek, mesterek, mentorok, szellemi vezetők, akik fontos szerepet töltenek be személyiségünk fejlődé-

sében, életünk alakulásában. Tanulásunk, tudáselsajátításunk folyamatában és minőségében katalizátorként is fontosak. Rajtunk múlik, hogy tudunk-e élni az általuk felkínált lehetőségekkel. *A tanulás élettevékenység!*<sup>3</sup> Szükséges és nélkülözhetetlen feladatmegoldások sorozata egy életen át. Hasonló a levegővételhez. „*A tanulás expanziója — ellentétben a formális oktatás lehetőségeivel — nem zárult le, sőt lendületesen folytatódik, és két irányban is kilépett az iskolázás keretei közül. Egyrészt a tanulás átfogja az egész életpályát, meghatározó az iskola előtti tanulás, és a tanulás folytatódik az egész életen át (lifelong learning). Másrészt a tanulás kiterjed az élet minden területére, az egyszerű hétköznapi tevékenységek, a létfenntartás, a kommunikáció, a munkahelyi feladatok folyamatosan új tudás megszerzését teszik szükségessé (az élet minden területére kiterjedő tanulás — life-wide learning), egyre nagyobb szerepe van az informális tanulásnak. A tanítás és tanulás tudományos megalapozásán ennek az egész komplex társadalmi tudást-generáló folyamatnak a kutatások révén való megértését és fejlesztését értjük*”.<sup>4</sup>

A tanulás, a motiváció fogantatásunk pillanatától jelen van az életünkben anélkül, hogy a történéseknek tudatában lennénk. Mindenki saját tapasztalatként kezeli tanulási élményeit és ezekből von le következtetéseket. Az iskola megjelenése a tanulási folyamat történéseiben határkö. Egy a felnőttek által megálmodott, megvalósított mesterséges világ rátelepszik a személyi fejlődés természetes élethelyzeteire (*iskolaérettség*). Fejlődésünk, szocializációnk során egyre többször találkozunk a fogalommal. A tartalma *a mit?* és módszerei *a hogyan?* csak lassan, fokozatosan válik/válnak valósággá a szükségszerű kudarcokkal, sikerekkel együtt. Fontos befolyásoló tényező *a milyen körülmények között?* Ennek hatása van a tanulás, tudáselsajátítás eredményességére. A folyamat az aktuális taneszköz nemzedékek és az érintett felhasználói generációk egymásra találásával vált/válik működő valósággá.

A különböző szakmai műhelyek a felgyorsult technológiai váltás kényszerét érzékelve, az új eszközök hasznosíthatóságát felhasználva, egyfajta rendszerszemléletű megoldás-kereséssel próbálták/próbálják a helyzetet kezelni. Fontos, annak felismerése, hogy a folyamatos fejlesztésről való gondoskodás egyfajta megelőzőként funkcionálhat. A szakemberek helyzet-felismerése általában működik. A problémát, mindig a döntéshozók, a vezetők merev szemlélete, csőlátása okozza. Ennek téves filozófiájaként terjed az a vélemény, miszerint az elavultat le kell rombolni, hogy újat tudjunk építeni. Így, szembesülhetünk azzal a valósággal, hogy napjaikban számos beruházási projekt megvalósításaként olyan termelő, feldolgozó üzemeket avatunk, amelyek működő elődjét leamortizáltuk, leromboltuk. Az adhoc jellegű, ötletelő, stratégia nélküli vezetés? torz működése ilyen következményeket generál.

A modernizáció időben felkínált fejlesztési lehetőségeinek elmulasztásából keletkező megújuló (*technikai, technológiai, tudáshasznosítási, humán erőforrás*) hiányok gyors pótlása szükségszerűen csak tűzoltásként funkcionálhatnak.

A tanulás természetes tevékenység az ember életében, a családban, a munka világában, általában minden élethelyzetben. A társadalmak eredményes működésének alapfeltételként kezelték. Tartalmát a nemi, a munka és a társadalmi szerepek gyakorlásához, (*szakmai*) feladatok megoldásához szükséges tevékenység-elemek működtetése *a megismerés, a kommunikáció, a gyakorlati, átalakító és az értékorientációs élettevékenység* határozza meg. A tanulás = Élettevékenység?!<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Vö.: Magyar Miklós: *A tanulás = élettevékenység!* Csokonai Kiadó. 1999., 2002., 2005. p. 22.

<sup>4</sup> Vö.: Csapó Benő 9: *A tanulás és tanítás tudományos megalapozása.* p. 217. [econ.core.hu/file/download/zk/zoldkonyv\\_oktatas\\_09.pdf](http://econ.core.hu/file/download/zk/zoldkonyv_oktatas_09.pdf)

<sup>5</sup> Vö. Magyar Miklós: *A tanulás = élettevékenység* i.m. pp. 21-27.

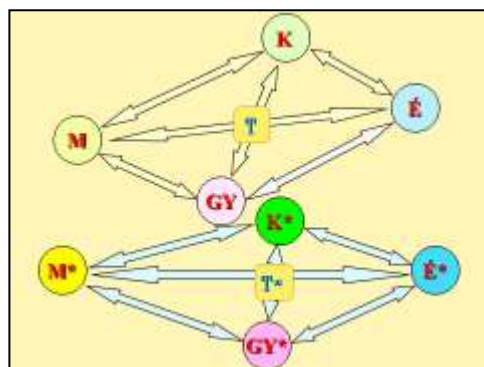
Érzékeltetve az egyes élettevékenység-elemek működését, néhány meghatározó példa. Születésünk pillanatában evidens, egyértelmű, hangos kommunikációval adtuk/adjuk tudtára környezetünknek, hogy megérkeztünk. Minden érdekel minket. Meg akarjuk ismerni a körülöttünk lévő világot (*ezt időnként az asztalról lehúzott terítővel együtt a rajta lévő váza is bánja*). Jelenlétünk, fejlődésünk során átalakítjuk a környezetet (*a gyermek kerül a család életének középpontjába*). Folyamatosan alakul saját személyiségünk is, és ezzel együtt érték képződik (*elsajátítjuk a társas együttélés szabályait, szokásait stb.*).



1. ábra: A tanulás = élettevékenység

Gyermekkorunkban kreativitásunk általában mindenki számára természetes. Kíváncsiak, érdeklődők, motiváltak vagyunk, és tevékenységünk érzelem-gazdag. Úgy tűnik, hogy tanulásunk, tapasztalat szerzésünk, tudásgyarapodásunk ebben az élet-szakaszban többnyire folyamatos, elfogadott, a hibákkal együtt is eredményes. Ezt követően megjelenik az iskola, a felnőttek által 'megalkotott' mesterséges intézmény. Emlékeim szerint, általában elvoltam a tanulóssal. Melynek alapjait feltehetően a családom után az első "tanítóm" rakhatta le. A tanulás fontosságát, nagyszerűségét, hasznosságát nem igazán értettem, különösebben nem foglalkoztatott. Természetes feladatként, tevékenységként kezeltem. Sokáig én is azt hittem, hogy a tanulás az iskolai feladatok eredményes elsajátítását jelenti. „A tanulási folyamat, a felkészítő, személyiségfejlesztő és a társadalmi munkamegosztásban megtalálható konkrét tevékenység bármely típusa, ezek egy-egy tevékenységkörön belül megjelenő komplex változata is leírható *e négy élet- tevékenység-megnyilvánulás egymásra ható rendszereként.*”

*A tanulási környezet változása ezt erősítheti.* Ez egyben azt is jelzi, hogy a rendszer egészének alakulása, változása olyan folyamatban történik, ahol az egyes elemek állapota fejlettségi szintenként szükségszerűen eltérő és a szocializáció által meghatározó dominanciája változó. Ez egyszerre teremthet: a rendszeren belül, a személyiség egészének egységes hatásaként megnyilvánuló, viszonylagos egyensúlyt, és a fejlődés mértékeként értékelhető időleges (*átmeneti*) arányeltolódást egy-egy élettevékenység-megnyilvánulás javára (2. ábra).



M= Megismerés                      K= Kommunikáció  
É= Értékkorientáció                T= Tanulás  
GY= Gyakorlati – Átalakító tevékenység

2. ábra: Az élettevékenység-elemek viszonyrendszere

*Mit jelent ez?* Az egyes tevékenység-elemek alakulása, fejlődése, változása a szocializációs folyamat során nemcsak személyiségfüggő, hanem térben és időben is eltérő. Ugyanakkor a személyiség megnyilvánulásakor az egyes tevékenység-elemek összhangja tapasztalható a szükséges korrekciókkal (*pl.: csecsemő-korunkban verbális kommunikációs eszköztárunk részleges hiányosságai nem gátolnak bennünket a megismerésben, a gyakorlati átalakító tevékenységben és az értéképzésben*).

Hasonló a helyzet felnőttkorban, pl. egy új munkakör betöltésénél. A munkatapasztalatok (*megismerés*) hiánya fokozatosan eltűnik a kommunikációs és a gyakorlati (*átalakító*) tevékenység segítségével, s közben érték képződik. A végeredmény a tanulási tevékenység folyamatában elsajátított teljesítményképes tudás a személyiség viszonylag egységes megnyilvánulásaiban.

Ez egy leegyszerűsített modell. A tanulási, tudáselsajátítási tevékenység működése folyamat jellegű, amelyből nem kapcsolhatók ki *az érzelmek és a motiváció*. Ezek jelentősen befolyásolják a tanulást, a tudáselsajátítás eredményességét. Az átélt események, a megélt tapasztalatok mély nyomot hagynak bennünk. Azokra mindig jól emlékezünk, működőképesekek. Vannak tevékenységek, amelyeket, ha elsajátítottunk, soha nem felejtjük el (*pl.: a kerékpározás, az úszás, a beszéd, a járás*). Nélkülözhetetlen a különböző élethelyzetekben jelentkező feladatok megoldásához szükséges kompetenciák elsajátítása, fejlesztése is.

Az alapviszonyok a komplex cselekvési viszonyrendszerben, felfogásunk szerint, tanulási tevékenységet alkotó tényezőkként is értelmezhetők. A kreativitást mozgató „erőkkel” együtt *az érés, a fejlődés* sem kapcsolható ki ebből a folyamatból.

Ebben az összefüggésben általában megfigyeljük *a tanulás (kulturaközvetítés és elsajátítás) mágikus funkciójáról*. A nemtudó ember számára az új ismeret, a tapasztalat hiánya *a titok*. A tanulási folyamat feltárja ezt a titkot, s a tanuló ezáltal beavatottá válik (*pl.: megtanul írni, olvasni, beszélni egy idegen nyelvet, alkalmazza a számítástechnikát, otthon van az online térben stb.*). Így, az élettevékenység-megnyilvánulások viszonyrendszerében folyamatosan teljesülő tanulás mágikus funkciójának eredménye a tudásközvetítés és tudáselsajátítás. „Folyamatosan egyre többet tudunk, mint annak előtte” (*Kurt Levin*).

### **Az emberi erőforrások termelése**

„Munkaerőpiaci (*közgazdasági, munka-szociológiai, oktatás-technológiai*) nézőpontból az eredményes adaptáció, a szocializáció végeredménye: a sikeres felnőtt, az emberi erőforrás „létrehozása, kitermelése” lehet. A tanulás = élet-tevékenység kérdéskörével összefüggésében célszerű vázlatosan érinteni „az emberi erőforrásokat termelő részfolyamatokat. Ezek:

- a biológiai értelemben vett életképesség,
- az emberi fejlődéshez szükséges diszpozíciók,
- a szociális életképesség,
- az általános képességek,
- a speciális képességek,
- az életvezetési képességek,
- a képességek bővített újratermelését szolgáló képességek termelése.”<sup>6</sup>

Alaptétel:

- az egyes részfolyamatok kölcsönösen feltételezik egymást,
- a fejlődés iránya nem lineáris, hanem körkörös,
- minden egyes szakaszban növekszik az egyén önmeghatározó, önfejlesztő aktivitása.

<sup>6</sup> Vö.: Gáspár László: Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. JPTE TI. Pécs, 1996. pp. 60--101.

Nem részletezve az egyes képességtermelő részfolyamatokat, csupán néhány mozzanat kiemelésével érzékeltetném a tanulás eredményességét befolyásoló tényezők alakulásának hátterét.

„Az életképesség kialakulásánál” meghatározók a szülők egészsége, a fogantatás, a terhesség és a születés (szülés) körülményei. Minden, ami e cca. 9-11 hónapban történik (betegség, alkohol-, drogfogyasztás, dohányzás, egészséges táplálkozás, kiegyensúlyozott életvezetés stb.) alapjaiban befolyásol(hat)ja a születendő gyermek biológiai alkalmasságát.

„A diszpozíciók termelése kétrétegű folyamat.” Az elsőben az első jelzőrendszer szervi, működési és pszichés funkcióinak fejlődése, a másodikban a lokomóció, a manipuláció és az intellektuális tevékenység (kommunikáció, gondolkodás) fejlesztése történik. Fontos:

- az ingergazdag, nyugodt légkörű környezet,
- a gyermek akciószükségletének kielégítéséhez biztosított tér és idő,
- a felnőttekkel együtt működtetett közös „játéktér” a tanuláshoz.

„A szociális életképességek termelésének színtere, bázisa a közvetlen környezet.” Az elsődleges szocializáció keretei közt zajlik, tárgya, közege, eszköze, tartalma a mindennapi élet, termékei a *mindennapi életképesség*. Ebben a fejlesztési fázisban nélkülözhetetlenek:

- a modellek, a minták,
- a kooperáció,
- a kommunikáció.

Az életvezetési képességek termelésében meghatározó:

- az önismeret,
- a valóságismeret,
- az aktív lehetőségkeresés,
- az akarat,
- az alkalmazkodás és kreativitás.

*Az életvezetési tudás:* a környezeti feltételek, a személyi adottságok és a törekvések összehangolása. Az életvezetési képességek által teremtett feltételek között történik az egyéni képességstruktúra, így a munkaképesség újratermelése is.

„Az általános képességek termelése.” Az egyén társadalmi adaptációs lehetőségeinek biztosítása a nevelés segítségével történik. Az ebben a szakaszban elsajátítandó műveltség-rétegek:

- az elemi „kulturtechnika”,
- az alapműveltség,
- az általános műveltség alapszerkezete.

A társadalmi munkamegosztásba való részvétel feltétele a szakirányú, speciális képességek termelése. Fontos, hogy az általános képességfejlesztésnek meghatározott speciálisan felkészítő (*szakképző*) funkciója is van. A továbbképzés lehetséges irányai:

- a speciális fejlesztés iskolázottsági, műveltségbeli alapjainak kiszélesítése,
- a munka világában eredményesen hasznosítható, működtethető kompetenciák fejlesztése,
- a szakértelem, a hozzáértés kétdimenziós tudás- és képességstruktúráként történő kibontakoztatása: a) *specialista*, b) *generalista*.

*A megoldás:* az általános fejlesztés és a speciális felkészítés biztosítása, lehetősége integrált iskola-rendszerben.

„A képességek bővített újratermelését szolgáló képességek termelése

Az önértéknövelő aktivitás feltételei:

- a szabadidő,
- a reflektív kreativitás.
- A szabadidő: időtartama, hasznosítás lehetősége, értéke változó. Ma még erős az egzisztenciális függőség.
- A reflektív kreativitás tartalma:
  - öntevékenység,
  - önművelés,
  - önfejlesztés,
  - önnevelés.”<sup>7</sup>

### Kommunikáció

A 21. század kihívásainak eredményes kezelésére készülve egyértelműnek tűnt a megoldás. A folyamatokban az élő, cselekvő ember a meghatározó. Az élet működtetéséhez szükséges, rendelkezésre álló analóg jeleket, a mindig szolgálatkész, segítők közreműködésével dolgozza fel. Ezek: a látáshoz a szemek, a halláshoz a fülek, a szagláshoz az orr, tapintáshoz a kezek, az ízeleléshez és a beszédhez a nyelv.

A rendszer működéséhez, működtetéshez nélkülözhetetlen az agyunk önálló tevékenysége. Életünk előre haladtával az ismert, használt fogalmak köre folyamatosan bővül (tanulás, transzfer, (új)média, digitalizáció, mediatisáció, hálózatok, konvergencia, kódolás, dekódolás, kompetenciák, mobilizáció, 5G mobil hálózat, kockázati tényezők, a tudás minősége, a felelősség elve és a fenntarthatóság elve stb). A kommunikáció fejlődése, kiteljesedése a meglévő, élő kultúrában az egyén és a család, a közösség tagjaival a szerepük szerint, a korábban kialakított játékszabályok, nyelv-tanulási eljárások, szokások stb. alapján működik. A közös és egyéni feladatmegoldások az életkori sajátosságoknak megfelelően az édesanyák vezetésével. A mozgás, a járás segítségével kialakul a térlátás, a gyermek megtanul látni és mozogni a térben. Az óvoda lehetővé teszi az azonos korú személyek közösségi és egyéni kommunikációját a résztvevők játék tevékenysége közben.

„A játék a gyermek legcsodálatosabb, legkreatívabb szellemi, alkotó tevékenysége.”<sup>8</sup> (F. Fröbel nyomán)

Ismertek voltak az eredményes tanulás alapelemei. Ezek:

- a megfelelő tanulási környezet
- helyesen alkalmazott tudásközvetítés
- tanulásképes állapot
- profi tanulásirányító
- önállóan tanulható minőségi tananyag
- tanulási támogatás
- működő logisztika.



3.ábra: „A hűséges segítőim”

<sup>7</sup> Vö.: Gáspár László: Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. JPTE TI. Pécs, 1996. pp. 60--101.

<sup>8</sup> Vö.: Illyés Szeréna: a játék a gyermek alapvető élettevékenysége. ea.

Az oktatás, a tanítás, a tanulás, a tudásközvetítés, a tudáselsajátítás, a tudásépítés alapvetően kommunikációs tevékenység. A kommunikáció eszköz, stílus, hatalom. Sajátos disszonanciaként értelmezhető az óvodából távozó, verbálisan, vizuálisan kommunikáló, képi struktúrában látó, szemlélődő. gondolkodó gyermeket az iskolában megtanítják írni, olvasni, rajzolni. Ennek következményeként elsajátít egy lineáris gondolkodást, szemléletet és követi a síkban látni a teret, mintát. Lassan leépül a térlátás, a háromdimenziós képi stuktúra. Ezzel összefüggésben soha nem feledkezhetünk meg a kommunikáció megkezdése előtt megválaszolendő kérdésekről:

- Mi a célja?
- Szükséges-e (kié a felelősség)?
- Ki a kommunikációs partner?
- Milyen szinten, irányban zajlik?
- Milyen az üzenet felépítése?
- Tudatos-e a médiumválasztás?
- Milyen a médiakompetencia állapota?

A kommunikáció eszköz, stílus, hatalom, rendszer. Tisztázottak-e a kommunikáció működési jellemzői:

- Fontos-e a szemléletesség?
- Ismerjük-e a kommunikációban résztvevőket?
- Betartjuk-e az alapvető kommunikációs szabályokat?
- Tudatos-e az eszköz és információhordozó választás?

Idézzük fel A kommunikációra alkalmazható rendszer elemeit:

- Egy kommunikációs rendszer egy EGÉSZET alkot, azaz, minden egyes elem viselkedése függ az összes többi elem viselkedésétől, és hat rájuk.
- TÖBB AZ ÖSSZEGEZÉS NÉL: a rendszer tulajdonságai meghaladják az elemek összességének tulajdonságait.
- STABILIZÁCIÓS TENDENCIA: a rendszer kifejleszti saját stabilitását mind környezetével, mind egyes elemeivel szemben.
- METASZABÁLYOZÁS: olyan szabályozók is kifejeződnek, amelyek lehetővé teszik a rendszer változását, továbbfejlődését, a környezeti és belső változásokhoz való alkalmazkodást.
- NYITOTTSÁG (szemben a zárt rendszerekkel). kommunikálni tud más rendszerekkel, saját elemeivel és a környezettel.
- EKVIFINALITÁS: különböző kiinduló állapotokból ugyanazt a végállapotot érheti el, és hasonló kiinduló állapotok letérő végállapotokat eredményezhetnek.”<sup>9</sup>

Fontos megemlíteni, hogy a nyelvi gazdagság sajátos ellen-pontokat generál. *Ezek: konkrét, elvont, egyedi, általános, kétdimenzió (sík), három dimenzió (tér), valóság, képzelet, kódolt, dekódolt stb.* Ennek összefüggésében talán érthető, nehézkes az általános váltás a megszokott biztos analógról az ismeretlen, bizonytalan digitálisra. Az analóg jelek feldolgozási lehetősége az érzékszerveink által genetikailag kódolt.<sup>10</sup> Ezeket a mintákat követve, megtapasztalva ismerjük meg a világot, és működünk benne. A változásnál szük-

<sup>9</sup> Vö.: Zrinszky László: Kommunikáció I.JPTE. Pécs. 1994. p.14.

<sup>10</sup> Vö.: Fehér Katalin i.m. p. 28.

ségszerűen változtatunk. A beszéd jelfeldolgozása és fogyasztása csomagként, diszkrét jelek használatával történik. Ez utat nyitott egy másfajta tapasztalatra, a digitális jelekké alakításra, a bináris kódolásra.<sup>11</sup> Fontos a kreatívan gondolkodó, innovatív személyiség aktív agyi, szellemi tevékenysége.

Az analóg audio-vizuális eszközök fejlődése időszakában, az aktuális fétis jelenségek következményeként, kvázi prognosztizáltuk az ember és a gép viszonyának jövőbeli alakulását, lehetőségét a tanulási folyamatokban. Ezek:

- indulásként ember orientált,
- majd ember-gép orientált,
- végül gép orientált?

A technikai, technológiai fejlődés üteme, iránya, a gépek hasznosításának elterjedése számos tényező függvénye. A módosulások szükségszerűen jelen voltak, vannak és lesznek. Az alkotó, autonóm ember nem kapcsolható ki a folyamatból, a fejlődés pedig csak ideig óráig, akadályozható. Így lehettünk tanúi a 70-es években a VHS szabványú, kazettás kép-magnetofon, a 80-as években a személyi számítógép meg-jelenésének, majd más audio-vizuális eszköz kvázi digitalizációjának. „Az ázsiai, kelet-ázsiai kis tigrisek (*Koreai Köztársaság, Szingapúr, Tajvan, Hongkong, Malájzia, Thaiföld, Fülöp-szigetek és Indonézia*) csoportját a Japán vonzáskörébe tartozó fejlődő országok alkotják). Az újonnan iparosodó ázsiai, csendes óceáni országoknak sikerült kihasználniuk a fejlett országok struktúra átalakítási törekvéseit a 60-as és 70-es évek folyamán, amikor azok munkaiigényes termelésüket kihelyezték a fejlődő országokba. A „kis-tigrisek” ekkor indultak meg a gyors fejlődés útján”<sup>12</sup>. Ezt a folyamatot a fejlődés természetes történéseként kezeltük. Arra sem reagáltunk, hogy a program megvalósításakor új felnőtt oktatási eljárást alkalmaztak. A technikai, technológiai fejlődés szinkronban történt az életmód váltásunkkal. Az új analóg eszközök, készülékek megjelenése a tanulási folyamatokban, oktatási intézményekben, zavartalan volt. Az információhordozók készítése is analóg eszközökkel, történt. A személyi számítógépek megjelenését hasonlóan kezeltük, mint a videot. Egyfajta új, oktatási játékszerként. „A bölcsészek után végre a matematikusok is élvezhették új, testhez álló hobbi-jukat.” A hardver, a szoftver használata ekkor még kezdő szinten működött. A személyi számítógépek oktatási alkalmazásához továbbképzéseken ismertünk meg a BASIC programozással készült minta programokat. A globalizáció megjelenésének kihívása az új technikát, technológiát képviselő IKT eszközökkel történő kommunikáció, tanulás, tanulás-irányítás eredményes működtetése. Az új technológia eredményeként megjelenik a közvetített kommunikáció: *a média, a multimédia* és a nélkülözhetetlen navigáció.

## Digitalizáció

A digitalizáció fejlődése egyenetlen, esetleges, szétszórt, ötletszerű. „Egyik kiemelt és meghatározó témaköre az (új) média. Miközben adatfolyammá válik és automatizálódva kódolódik a létezés számtalan aspektusa, illetve szolgáltatás központúvá válik a gazdaság és a társadalom, ezzel együtt digitális felületeken, vagy virtuális projekciókban mediatiszálódnak az információ és a döntés forrásai, folyamatai és kimenetei.”<sup>13</sup>

A digitalizáció kvázi lopakodva jelent, jelenik meg az életmód, a technikai, technológiai átalakulás során. Mintha újraélnénk a multimédia társadalmi hasznosítását. Eközben az egykori média-műhelyek ma már IKT eszközökkel és szoftvekkal vannak jelen a digitális

<sup>11</sup> Vö.: i.m. p.28

<sup>12</sup> Vö: Mészáros Márta: Tudományos gazdasági technikai fejlődés Kínában PhD disszertáció. Budapest. Közgazdasági Egyetem 1999.

<sup>13</sup> Vö. Fehér Katalin i.m. p.23.

alkalmazásban. Az analóg eszközök helyére lépő digitális eszközök és információ-hordozók általánossá válása fokozatosan és emberléptékű ütemben történt? A digitális jelfeldolgozásban érintett területek: *a szöveg, a hang, a zene, a képi információ, a film digitalizálása*. A kultúra demokratizálódása lehetővé tette az új eszközök és információ-hordozók civil hasznosítását. A fejlesztés egyre profibbá vált. „Az új és régi média egymásra rezonál ma is, egyre komplexebb módon. Mindkettő talál témát és lehetőséget magának a másikban.”<sup>14</sup>

Arról se feledkezzünk meg az eszközök technikai, technológiai fejlesztése folyamatosan zajlott. Példa erre az elektronikus számítógépek fejlődése (*relé, elektroncső, tranzisztor, félvezetők, mikro-processzorok, integrált áramkörök*).<sup>15</sup> Ezt erősítheti, hogy a különböző szakmai műhelyek a felgyorsult technológia váltás kényszerét érzékelve, az új eszközök hasznosíthatóságát felhasználva, egyfajta rendszer-szemléletű megoldás-kereséssel próbálták/próbálják a helyzetet kezelni.

Fontos annak felismerése, hogy a fejlesztésről való tudatos gondoskodás folyamatos-sága, jelenléte, mindenkor egyfajta megelőzőként funkcionálhat. A szakemberek helyzet felismerése, kezelése általában működik. A valódi visszatérő gond a társadalmi, a piaci környezet döntéshozóinak reakció-képtelenségében kereshető. Ha a folyamatot nem követjük, akkor most sok minden pótolható? A helyzet kezelésének tehetetlensége érthetetlen, mivel a megoldásra váró feladatokra utaló kérdések változatlanok. A multimédia megjelenése indította el a profizmust a különböző szakmai területeken történő hardver és szoftver hasznosításhoz. *Idegennyelv, állatorvosi képzés, -anatómia, építőipari mérnök képzés, történelem, irodalom, stb. multimédiák*. A könyveken felnőtt nemzedékek számára új helyzetet teremtett a multimédia. A jól szerkesztett könyv áttekinthető. A multimédia tartalma és részleteinek megismerése navigálással lehetséges. A könyvnél megszokott áttekinthetőség terjedelmi okok és az eltérő struktúra miatt egy-az egyben nehézkes. Ezzel együtt a multimédia olyan rendszeralkalmazás, amely lehetőséget biztosíthat a digitális médiamegoldások fejlesztéséhez és hasznosításához. A digitalizációval hasonló a helyzetünk, mint a személyi számítógépekkel. A 80-as években egyszerű játéknak tekintettük, amivel nincs dolgunk. Ma elképzelhetetlen lenne az életünk nélküle. A digitalizációt sem vettük/vesszük komolyan. Megszoktuk a már kész megoldásokat, a lecserélhető mobilokat. Bennünket a kész termék, a minőségi szolgáltatás, az azonnali használhatóság, a technikai, technológiai biztonság, stabilitás érdek. Mindez tanulás és új kompetenciák fejlesztése nélkül nem megy. „A digitalizáció eredményessége meghatározott a mindenkor éppen aktuális technika, technológia minősége által. Ehhez kapcsolódik a napi életvezetés, a társadalmi-gazdasági folyamatok működése. Miközben van ahol az elérés, vagy az elérhetőség a kérdés. A számítógépesített környezetben futó rutinok és folyamatok előtérbe kerülésével, erősödik a technológiai kötődés, ami felül-írja a korábbi információs forrásokat, döntési struktúrákat.”<sup>16</sup>

## Technológia

Napjainkban egyfajta sokkhatásként éljük meg a globalizáció modernizációs pilléreinek (*kommunikáció, új technológiák, a képzés tömegesedése stb.*) bővülését, hálózati terjeszkedését. *Miért?* A könyveken szocializálódott gyerekek, tanulók és oktatók nem foglalkoztak azzal, hogy milyen technológiát alkalmaztak a könyv előállításához, milyen eszközt használt az író, a szerző a kézirat elkészítéséhez. A magyar mezőgazdaság virágzó évtizedében (*60-as, 70-es és 80-as évek*) jól elfért egymás mellett a háztáji, a termelőszövetkezeti és az állami gazdasági növény és állattenyésztés. Mindegyik a saját technikai szintjén és technológiai módszereivel, életképes rendszerként működött. Ezek az eltérések senkit nem

<sup>14</sup> Vö.: Fehér Katalin i.m. p. 21.

<sup>15</sup> Vö.: Számítógép generációk users.atw.hu/blamk/szmtgp.htm

<sup>16</sup> Vö.: Fehér Katalin i.m. p.25.

zavartak. A kétlaki emberek számára egyfajta életviteli biztosítékot is jelentettek. A 90-es évek elején a rendszerváltozás történései ezt igazolták. A gazdaság más területein is fellelhető volt hasonló hármas egység, technikai és technológiai szint. Az eszközök jelentős hányada hagyományos, kézi működtetésű, kisebb része automata, legkisebb technológiai egysége kvázi digitális NC, CNC vezérlésű. Analóg eszközökkel, analóg adatok fel-dolgozása történik. Lehet, hogy a lezajlott ipari forradalmak változásai ezt a hármas kötődésű szerkezeti modellt preferálták?

A társadalmi fejlődésében is a háromgenerációs családmódel volt/van az eredményesen működő. A hatvanas évek kvázi 'duális' szakmunkás képzése mindhárom szintre történő felkészítés lehetőségét kínálta fel a szakmai tudás építéséhez. Az átlagember, a fogyasztó szelektív módon viszonyul a technológiához. Kevésbé érdekli, hogy milyen technológiát alkalmaztak egy termék előállításához. A termék a fontos és annak azonnali használatai lehetősége. Ételeink és italaink összetételére, elkészítésének módjára viszont kíváncsiak vagyunk. A nem dokumentált tudás tartalmának és mód-szereinek átvétele, átadása nemzedékről nemzedékre, apáról fiúra direct kommunikációval történt/történik. A háziasszonyt az automata mosógépe üzemeltetése esetében csak egy dolog foglalkoztatja, hogy a mosógépből a mosás befejezése után illatos, foltmentes, centrifugázott, tiszta ruhát vehessen ki. Az életmód, életvitel átalakulás, váltás (*egészséges étkezés, takarékos energia használat stb. gyógyszert helyettesítő gyógynövények stb.*) szükségszerűen közelebb viszi a minden-napi technológiai tudnivalókat a ma emberéhez. Fontos, meghatározó a mindennapokban megszokott, a működéshez nélkülözhetetlen eszközeink elérhetősége, elérése. Minél nagyobb a gépesítettségünk, az eszközigényünk, annál nagyobb a technológia kötődésünk. Független a kultúra állapotától, alakulásától, minőségétől. A globalizáció egy új technológiai kommunikációt generált, amely túllép a csak személyes kommunikáció szintjén és megjelenít egy új kommunikációs szinteret. Ennek tudatos kezelése új eszköztudást igényel.

A *technológiai váltás* pedagógiai, andragógiai elfogadása lassan történt/történik. A fogalom műszaki értelemben: „a gyártási folyamat elmélete és gyakorlata.”<sup>17</sup> Míg a pedagógiában, andragógiában alkalmazható és általunk is elfogadott változata: „... egyszerűen az objektív céllal rendelkező és kimutatható eredményekhez vezető rendszeres eljárások alkalmazását jelenti...”<sup>18</sup>, hangsúlyozva azt, hogy az említett folyamatokban valamennyi résztvevő fejlődő és fejlesztendő személyiség. A mérnök-tanár, a szakoktató pedagógiai gyakorlata kettős: stabil szakmai technológia, és a pedagógiai technológia<sup>19</sup> fejlesztése, összekapcsolása közben megvalósíthatják önmaguk szociális-zációját. Ezt látszik igazolni a pedagógiai szakirodalomban



4. ábra: Az online élettevékenység-elemek

<sup>17</sup> Vö.: 41 Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó. Budapest, 1978. p 1347.

<sup>18</sup> Vö.: 42. B.F. Skinner: A tanítás technológiája. Tankönyvkiadó. Budapest, 1973. p.20.

<sup>19</sup> Vö.:43 Nagy Sándor: Oktatástechnológiai jellegű fejlődési tendenciák az általános és a szakképzésben. OOK. Veszprém, 1983, pp 134-161.

fellelhető megközelítés: a pedagógus munkájának „technológusi” értelmezése.<sup>20</sup> Ma már a technológia keret-rendszerként is rendelkezésünkre áll.

### **Kódoltvalóságok.<sup>21</sup>**

A digitalizáció által generált élettér, tanulási környezet eredményes kezeléséhez szükséges és nélkülözhetetlen a élet-tevékenység-elemek módosítása, konvergálása. (4. ábra)

#### *Online megismerés*

Megismerni a digitális világot. Ez már nemcsak a tanuló személy által működtetett megismerés a megszokott rutin szerint. De nem is az analóg eszközök által elérhető, megtapasztalható adatok, hangok, képek, folyamatok offline/online megismerése. Újszerű, komplex, mindenre kiterjedő, online térben megtapasztalható auditív, vizuális tevékenység. Új technika és technológia által vezérelt. Térben és időben tágan értelmezhető megismerésről szól, ami nem csak személyesen és azonos időben történhet (térfigyelés).

#### *Online kommunikáció*

Az analóg kommunikáció is működik rendszerként. Az online kommunikáció ezt tovább építi, gazdagítja a digitális térben. Ennek egyik példája a multimédia, mint taneszköz és egyben rendszeralkalmazás. Idézzük fel Zrinszky László alapján a rendszert jellemző tényezőket!

- 1.) „EGYSÉGES EGÉSZET ALKOT.” Minden összefügg mindennel. A multimédia műfaji sajátossága, szerkezeti felépítése, a működtetés technológiai elve ezt alapvető követelményként jeleníti meg.
- 2.) „Az egész NEM egyszerűen A RÉSZEK ÖSSZESEGE.” A létrehozott multimédia egy, az eltérő médiumok (*szöveg, állókép, hang és mozgókép*) egységes (*interaktív*) megvalósítását, integrálását biztosítja.
- 3.) „NYITOTTSÁG.” A működési elv, az interaktivitást biztosítja. Megvalósítási formái: új ismereteket közlő, *gyakorló, ellenőrző, értékelő részek beépítése*.
- 4.) „STABILIZÁCIÓS TENDENCIA.” Saját stabilitásának kifejlesztése környezetével és egyes elemeivel szemben. A működtetés technikai, technológiai visszajelzései, stabilizálása.
- 5.) „METASZABÁLYOZÁS.” Az előzőekből következik.
- 6.) „EKVIFINALITÁS. Különböző kiinduló állapot azonos, hasonló végállapot.  
Azonos kiinduló állapot eltérő végállapot.”<sup>22</sup>

Ennek analógiáját követve a létező működési terekben a kommunikáció különböző változatai rendszerként kezelhetők. Igazi kitörési pont a légifotózás, a drónok tudatos használata.

<sup>20</sup> Vö.: W. Okon: Felsőoktatási didaktika. Felsőoktatási Pedagógiai Kutatóközpont. Budapest, 1973. p.311. „a nevelési –oktatási folyamat állítandó a figyelem előterébe és a pedagógus, aki mint „technológus” szervezi a didaktikai környezetet a hatékony tanulás érdekében.

<sup>21</sup> Vö.: Fehér Katalin i.m. pp.19-21.

<sup>22</sup> Vö.: Zrinszky László: Kommunikáció I. JPTE. BTK. Pécs. 1991. p.18.

*Online gyakorlati, kreáló tevékenység*

Digitális, online kompetenciák fejlesztése és alkalmazása. Az információs és telekommunikáció technológiák alkalmazása, digitális feladatmegoldás. *A használat általi és a gyakorlat általi tanulás lehetőségeinek a felhasználása online tanulási térben digitális eszközökkel, szoftverekkel.*<sup>23</sup>

*Online értékorientáló tevékenység*

Az értékválasztási kompetencia, és a szociális kompetencia működtetése az informatikai intelligencia keretei között.<sup>24</sup>

*Online tanulás*

A tanulás egész életünkben különböző élethelyzetekben zajlik. Az aktuális, időszerű feladatok megoldásával új és újabb tapasztalatokra teszünk szert. Személyiségünkbe ezek is beépülnek. Gazdagítják a fejlesztendő kompetenciánkat. Az új technikák, technológiák meghatározzák a működési, tanulási, tevékenységi eszközrendszert és teret. Az érintett négy alaptévékenység-elem együttes, egymást erősítő viszony-rendszereként érzékelhető. A személyiség működését egységes egészként jeleníti meg, a különböző cselekvésekben, tevékenység megnyilvánulásokban. Fontos a média-, az informatikai kompetencia működtetése, az informatikai tudás folyamatos karbantartása. A mediatizáció hatása az online térben a közvetített valóság dominanciája érvényesül, az operatőr, a rendező, a szerkesztő, a riporter látásmódja, szemlélete a meghatározó. Ezt, csak egy újfajta, komplex és rendszer-szemléletű tanulás képes eredményesen ellensúlyozni.

„A mai felnőttek akkor tanulnak, ha kényszerhelyzetben vannak. Ennek történeti okai vannak: egy-két évtizede ugyanis még nem volt fontos társadalmi szinten az egész életen át tartó tanulás. Ma viszont a legfontosabb alapképesség az alkalmazkodó-képesség, tehát, hogy képes legyen valaki gyorsan újat tanulni. Ez a cégek érdeke is, ennek ellenére nem nagyon segítik ebben az alkalmazottaikat. Pedig a közeljövő egyik nagy kihívása – a munkaerőpiaci problémák miatt is – a munka és a tanulás integrálása, amiben sokat segíthet a digitális technológia, de mint Koltányi Gergely mondta, csak akkor, ha maga a technológia az adott ember természetes közege.”<sup>25</sup>

A munka világa mindig tanulási térként is rendelkezésre állt. Számos társadalmi csoport életében ez valóságként működött. A tananyag közvetítését nem feltétlenül az iskola biztosította. Ez a tudásszerzési, tudásépítési terület a nem dokumentált tudás halmazát fedi le. A másik oldalon pedig a legkorszerűbb technika, technológia által vezérelt folyamatok kezelése a feladat.

A globalizáció felerősödésével és kiterjedésével, komplexitása növekedésével, a 4. ipari forradalom kihívásaival válaszút előtt állunk: *hogyan tovább?* Lehetséges-e, hogy fékezzünk, mert a felpörgés kezd kezelhetlenné válni?

A különböző szakmai műhelyek a felgyorsult technológia váltás kényszerét érzékelve az új eszközök hasznosíthatóságát felhasználva, egyfajta rendszerszemléletű megoldás kereséssel tesznek kísérletet a paradigmaváltás megvalósítására. A folyamat eredményességét befolyásoló tényezők stabilitását biztosító hiány, fejlesztések, metodikák pótlásával.

Egy példa arra, hogyan lehet másként gondolkodni, megközelíteni a megoldásra váró feladatot a képzés területén:

<sup>23</sup> Vö.: Kraiciné dr. Szokoly Mária: Felnőttképzési módszertár. ÚMK. Budapest. 2004. p.62.

<sup>24</sup> Vö.: i.m. pp.77-81.

<sup>25</sup> Vö.: Az élethosszig tartó tanulás lesz a legfontosabb képességünk. bitport.hu/hogyan-lesz-elegendo-it-szakembere-a-hazai-cegeknek



ellentétben a tantermi körülmények között kezdeményezett kötelező feladatok elvégzéseinek tevékenységeivel. Így, ezek a tevékenységek megkívánják a kurzus folytatásaképpen végzendő további folyamatos tevékenységeket, amelyek a mindennapi szakmai munka részeként egy aktív közösségi gyakorlatot eredményeznek (CoP – Community of Practice) (Lave, Wenger, 1991).<sup>27</sup>

„Létezésünk növekvő tempóban kódolódik, digitalizálódik, mediatizálódik és virtualizálódik.<sup>28</sup>” „A technológia innovációi olyan társadalmi és kulturális változásokat hoznak létre, melyek vissza is hatnak magára a társadalmi-gazdasági struktúrákra és a kulturális értékekre. Ha van lehetőség és adottság, az szándékot szül: a technológia ezért formálja életünket (Friedman, 2005.)<sup>29</sup>”

Az online tanulási lehetőség sajátos helyzet eredménye:

- a globalizáció kiszélesedése, komplexebbé vált,
- a, technikai, technológiai váltás (digitalizáció),
- az amortizáció felgyorsult, folytonos,
- jelen van a tömeges tanulási igény,
- új kommunikáció, új kompetenciák,
- a munkaerőpiaci kihívások felerősödése
- az európai gazdasági tér, piaci tér lehetősége.
- a gazdaság, a társadalom valódi megrendelőként jelenik meg, a döntéshozók még kívárnak?
- az alapozó oktatás, a szakmai képzés, a felsőoktatás, a felnőttoktatás pozitív reakcióval válaszol.

„A negyedik ipari forradalom alapvetően az automatizáltság köré épül. Az egyedi célgépek, a robotok a (3.-4.) magasabb automatizáltsági fokot igénylő feladatok teljesítését már önállóan végzik. Lehetséges a gépek közötti kommunikáció is. Ha nem biztosítjuk a folyamatos tudás karbantartást, a szak-emberek tudása leragadhat a 80-as, 90-es évek szintjén. Az ipari forradalom segíthet pl.: hiányzó szakképzett hegesztők helyettesítése robotokkal, illetve a magasabb szintű munka gyors betanulásában is, pl.: szervezeti feladatok támogatása virtuális valóság alkalmazásokkal.”<sup>30</sup>

Az IVSZ elnöke úgy fogalmazott, a digitális analfabéták fogják ellehetetleníteni a magyar járműipart. Milyen irányba kellene elmozdulni az oktatásnak? Mit tesz azért a Kuka, hogy a dolgozói együtt fejlődjenek a változó technológiával?

<sup>27</sup> Vö. i.m. uo.

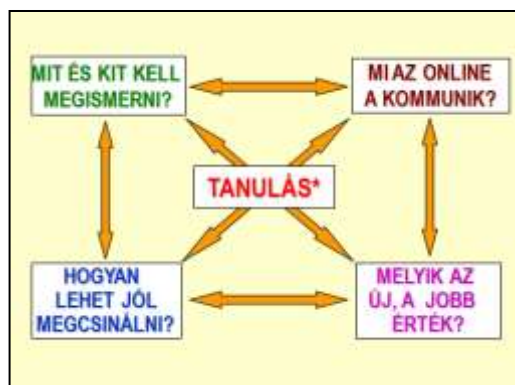
<sup>28</sup> Vö.: Fehér Katalin: Digitalizáció és új média. Trendek, stratégiák, illusztrációk. Akadémiai Kiadó Budapest 2016. p. 23.

<sup>29</sup> Vö.: Fehér Katalin i.m. p.26.

<sup>30</sup> Vö. Orovica Szilárd: ha helyesen használjuk az Ipar 4.0-t, betöltheti a hiányzó szakemberek feladatait - See more at: <https://autopro.hu/gyartasor/Orovica-Szilard-ha-helyesen-hasznaljuk-az-Ipar-4-0-t-betoltheti-a-hianyzo-szakemberek-feladatait/21435/#sthash.IrFV3F5m.dpuf>

– El kell szakadni a évtizedek óta berögződött rutinokról, és megvizsgálni, milyen képességekre lesz szükség a 21. századi munkaerőpiacon. A World Economics 2015-ös ajánlása szerint különböző kompetenciákra – pl.: kritikus gondolkodásra, együttműködési képességekre, kreativitásra, kommunikációs képességekre, továbbá különböző jellemvonásokra, mint kíváncsiság, vezetői képességek, kitartás, kezdeményező-készség, szociális érzékenység, szükséges.

A szaktudást infokommunikációs technológiai és pénzügyi ismeretekkel is bővíteni kell. Az egészet pedig az egész életen át tartó tanulás keretébe kell helyezni. Mindez nagyban különbözik az oktatás mai felfogásától. A cégen belül saját belső közösségi oldala van az Ipar 4.0 munkacsoportnak, ahol az ismeretek, a tudatosság és a figyelem is napirenden van.”<sup>31</sup>



6.ábra: Az aktuális kérdések

### Összegzés, továbblépés

A 23. MMO konferencia programjában meghatározó a digitalizáció komplex témaköre.

Sokat töprengtem azon, hogy vajon rajtam kívül kinek lehet fontos a tanulás: *a titok, a csoda, a varázslat*, amelynek részese lehettem, amit megtapasztalhattam, és ami mindenki életében jelen van. Sokan voltak körülöttem, akik életem egy-egy meghatározó pillanatában, ma már tudom, irányt mutattak, átsegítettek a nehézségeken, elviseltek, korrigáltak rossz döntéseimet, nyesegették kamasz- és ifjúkorom vadhajtásait és engedték, hogy az legyek, aki vagyok. Annak idején, ezeket a helyzeteket nem így éltem meg. A korlátokat kényszerként, az előírásokat kötelezettségként, a feladatokat felesleges idő-töltésként. Mindig olyan dolgokat szerettem csinálni, amiben otthonosan mozogtam, ami nem volt kötelező, és amiben meg tudtam mutatni önmagamot. Ma már elmondhatom, hogy egyike vagyok azoknak, akik számára a munkavégzés hobby volt.

E rövid vázlatrajz talán érzékeltette, hogy a digitalizáció fejlődése, hasznosítása a felhasználó oldaláról egyenetlen, szétszórt, esetleges, ötletszerű? A mobilizáció tömeges elterjedésével kissé, mintha előre szaladtunk volna? Vagy felfogható ez úgy is, hogy korszerű technológiai tudás csak korszerű technológiai eszközzel tanulható? Tudatos gazdasági, oktatási, munka-erőpiaci stratégia nélkül, nincs rendszerelvű működés, működtetés. Első kolozsvári tanulásirányítási élményem, tapasztalatom felemelő volt. Középiszkolákban távoktatási metodikával működő tanár kolléganők, kollégák távoktatási felkészítésében, szakmai megerősítésében vehettem részt. Az elmúlt időszakban számos blog, cikk, tanulmány jelent meg különböző forrásokban az egész életen át tartó tanulás fontosságáról, funkciójáról. A hangsúlyt a szerzők többsége a változásokra történő felkészülésre, a várható új kihívásokra, megoldandó feladatokra, a hiányzó kompetenciák fejlesztésére, pótlására helyezik. Új technikák, technológiák eredményes kezelését segítő tanulási környezet kialakítását prognosztizálják, körvonalazva a szükséges metodikák elsajátítását is. A 80-as évekhez hasonló jelenségeknek vagyunk tanúi, azzal a különbséggel, hogy a szemünk előtt zajló negyedik ipari forradalom új dimenziót generál. A kihívásra a halogatás nem jó megoldás. Kritikus, bizonytalan élethelyzetekben sajátos módon szinte varázsütésszerűen fontossá válnak dolgok, amelyek folyamatos karbantartása, kondicionálása, fejlesztése lehetőségként adott

<sup>31</sup> Vö.: See more at: <https://autopro.hu/gyartasor/Orovia-Szilard-ha-helyesen-használjuk-az-Ipar-4-0-t-betoltheti-a-hianyzo-szakemberek-feladatait/21435/#sthash.M05wpgxm.dpuf>

volt. Természetesnek vettük, hogy működik és mindig volt okunk a halogatásra. Egy apróságról pedig rendszeresen megfeledkeztünk, hogy a humán erőforrás bővített újratermelése csak tudás karbantartással lehet eredményes. A tudományok fejlődése az összeolvadás irányába történik. A globalizáció komplexebbé vált. A digitalizáció terjeszkedése folyamatos.

Sajátos helyzet állt elő az elmúlt évtizedekben a társadalmi, gazdasági, politikai, stb. átalakulások következményeként. Korábban az osztálytársadalom jól körülhatárolt csoportjai (*a munkásosztály, a parasztság, és az értelmiség, mint réteg*) értékelhető, kezelhető, megfogható, valós szociális, politikai és társadalmi kategóriaként voltak jelen és működtek. A 20. század végi nagy átalakulás, társadalmi gazdasági, politikai stb. változás kialakította a polarizált társadalmat és átrendezte a tulajdoni, a jogi, a piaci, a pénzügyi, stb. viszonyokat. A polarizáció eredményeként eltűntek az európai szakmai minőséget képviselő munkások, a falvakban nehezen található, olyan parasztember, aki tudja, hogyan kell megművelni a földet, és Európa éléstárává tenni a magyar mezőgazdaságot. Helyettük vannak „PREKÁROK (*létbizonytalan, újszegény, hajléktalan, rossz fizetésű, sebezhető emberek*). Gond a globális tudás hiánya? „Magyarországon a „prekár” foglalkoztatás az atipikus foglalkoztatási formákat fedi le, így főként a határozott idejű munkaszerződéssel, munkae- rő kölcsönzésben, közmunkában, alkalmi munkában, és diákszövetkezet keretében végzett munka keretében dolgozók sorolhatók ide.”<sup>32</sup>

Tovább növekszik-e a digitális analfabéták száma? Milyen tudású humán erőforrást igényel a digitalizáció?

Az elmúlt időszakban számos blog, cikk, tanulmány jelent meg különböző forrásokban az egész életen át tartó tanulás fontosságáról, funkciójáról. A hangsúlyt a szerzők a változásokra történő felkészülésre, a várható új kihívásokra, megoldandó feladatokra, a hiányzó kompetenciák fejlesztésére, pótlására helyezik. Új technikák, technológiák eredményes kezelését segítő tanulási környezet kialakítását prognosztizálják, körvonalazva a szükséges metodikák elsajátítását is. Az alapvető kérdés, hogy valóban meg akarjuk oldani, az általunk generált helyzetet, vagy halogatással, elfedő kommunikációval, álproblémák folyamatos elemzésével, pótcselekvéssel mulatjuk a drága időt. A multimédia hasznosításának általánossá válásával, a rendszeralkalmazás lehetővé tette a megoldásokban a profizmust. Az eszköz centrikus felhasználás helyett a megvalósítandó oktatási, tanulási, tudásközvetítési cél vált dominánssá. *Jelenleg ismét az eszköz, a technológia a hangsúlyos? Milyen területeket érint a digitalizáció?*

„A digitalizáció már több mint 20 éve téma.

*Dr. Uwe Michel - és már sokkal korábban elkezdődött. De ami akkoriban csupán elmélet volt, ma már lehetséges dimenzió. Mióta az IT hatalmas mennyiségű adatot (Big Data) tud egyszerre gyorsan és hálózatosan feldolgozni, és világszerte megtörtént a hálózatosodás az új technológiáknak köszönhetően, mint pl. a felhő, az okostelefon és közösségi média, azóta az elmélet a gyakorlatban is lehetővé vált.”<sup>33</sup>*

„A digitalizáció hatékonyabbá teszi az ipari termelést és növeli a munkatermelékenységet. Az ipari digitalizációs programok magukba foglalják az infokommunikációs újítások elterjesztését, a kiberfizikai rendszerek telepítését és működtetését, a hálózati kommunikáció meghonosítását, a szimulációs technológiák kiterjesztését, az adat (*big data*) és a felhő alapú számítástechnikai módszerek megvalósítását, továbbá a „kibővített valósággal” és az intelligens eszközökkel támogatott termelést.

<sup>32</sup> Vö.: A kettős munkaerőpiac megjelenése: a prekárius foglalkoztatás elleni küzdelem az új tagállamok munkaügyi kapcsolataiban (PRECARIR) Projekt sz. VS/2014/0534 SZAKPOLITIKAI BESZÁMOLÓ: MAGYARORSZÁG. A projekt honlapja: <http://www.dcu.ie/link/current-projects/precarir2014-2016.shtml>.

<sup>33</sup> Vö.: IFUA Horváth and Partners: A digitalizáció megerősítheti a konrolling pozícióját. E\_BIM\_2\_15\_Interview\_DrMichel\_Horvath\_pub.pdf

„A digitális ügyek jelentőségét mutatja az, hogy az Európai Bizottság az egységes digitális piac létrehozására stratégiai célként tekint. Az EU 2020 stratégia egyik prioritása a 2010-ben kidolgozott Európai Digitális Menetrend, amely az egységes digitális piac létrehozását, az interoperabilitás és az ikt-szabványok optimálisabb meghatározását, az info-kommunikációs technológia előnyeinek hangsúlyozását, a nagy sebességű és szupergyors internet-hozzáférés minél szélesebb körben történő biztosítását, valamint a kutatási és innovációs beruházások számának növelését tűzte ki célul. Ezeket a célkitűzéseket a 2015-ben elfogadott Egységes Digitális Piac Stratégia pontosította, melynek három fő prioritása a háztartások és vállalatok digitális javakhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáféréseinek elősegítése, a digitális infrastruktúra szabályozási környezetének javítása, valamint a digitális fejlesztések és beruházások gazdasági növekedést támogató tulajdonságainak erősítése. Az Európai Bizottság alelnöki szinten kezeli a digitalizációból fakadó kihívásokat.”

„Magyarországon a decentralizált modell szerint jelenleg öt minisztérium foglalkozik a digitális gazdaság kérdéseivel olyan módon, hogy az adott szerv intézményi struktúrájában kiemelten megjelennek a digitális ügyek. A Nemzetgazdasági Minisztérium, a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium az innovációért, iparstratégiáért és infokommunikációért felel, az Emberi Erőforrások Minisztériuma az oktatási oldalért, a Belügyminisztérium pedig a közigazgatás digitalizációs kérdéseiről. Mindemellett kiemelt ügyekkel foglalkozik a Miniszterelnöki Kabinetiroda alá tartozó Digitális Jólét Program és a digitális oktatás tartalomfejlesztéséért felelő kormány-biztos.”<sup>34</sup>



7.ábra: dr. Varró Dániel díjnyertes Lendület program

„Nálunk még nincs egy igazi, egységes definíció az Ipar 4.0-ra, mivel az egész most formálódik – nyilatkozta Ábrahám László. Általánosabb megfogalmazásban egyfajta paradigmaváltást jelent, vagyis az erőforrás-felhasználás gyökeres átalakulása miatt a gyártási

<sup>34</sup> Vö.: Hausmann Róbert: A digitális ügyek közigazgatási kezelése az EU-ban és Magyarországon. Napi.hu.

technológia az élet egyre több területén fog alapjaiban megváltozni. A digitális és a fizikai világ végérvényesen összekapcsolódik. Hatalmas intelligens rendszerek, egymás között kommunikáló termékek, önmagukat fejlesztő alkatrészek terjednek el. Ezek a nagy hozzáadott digitális értéket hordozó rendszerek állnak a negyedik ipari forradalom szolgálatában. A mi területünkre vonatkozó értelmezés alapján az Ipar 4.0 egy nagy hatékonyságú, hibamentes, rugalmas, jól dokumentált és valós időben visszacsatolt gyártási módszer.”<sup>35</sup>

„Az Ipar 4.0 megvalósulásához hozzájáruló digitális technológiák között megtalálható a számítási felhő, a kiterjesztett valóság és a viselhető eszközök, az IoT-platformok, a helymeghatározó módszerek, a fejlett ember-gép interfészek, a hitelesítés és a csalásfelismerő technológiák, a 3D nyomtatás, az intelligens szenzorok, a nagy adattömegek elemzése, valamint a mobil eszközök. Öt éven belül várhatóan több mint kétszeresére emelkedik a magas szinten digitalizált vállalatok száma világszerte, és arányuk eléri a 70 százalékot, jósolja a PwC globális felmérése.”<sup>36</sup> Naponta tapasztalhatjuk, hogy a digitalizáció megállíthatatlan.

A tanulmány elején feltett kérdésekre adható válaszok:

- 1.) *Milyen andragógiai, pedagógiai, szakmai célok eredményes megvalósításához használjuk a digitalizációt?* Azokra a célokra, amelyek olyan feladatok megoldására készítene fel, amire adott helyen és időben az eredményes problémakezeléshez, a feladatmegoldáshoz szükségünk van.
- 2.) *Hogyan hasznosítsuk a digitalizációt a megváltozott tanulási, technikai, technológiai, tudásközvetítési környezetben?* Globális gondolkodással és lokális cselekvéssel.
- 3.) *Alkalmas-e az eredményes működtetéshez a jelenlegi források technikai, technológiai minősége és a humán erőforrás felkészültsége?* Igen. A kezdeti lépések megtételéhez és a tapasztalatgyűjtéshez Pl.: dr. Varró Dániel által vezetett Lendület 2015 díjnyertes program.<sup>37</sup>
- 4.) *Javíthatók, pótolhatók-e a digitalizáció eredményes kezeléséhez szükséges feltételek?* Igen. Nélkülözhetetlen. Valamennyi területen differenciáltan.
  - a) A képzők, a tanárok felkészültsége, kompetenciái.
  - b) A tanulók, tudáskészlete.
  - c) A fejlesztők gondolkodása, kompetenciái, szemlélete.
  - d) A képző intézmények alkalmassága.
  - e) A társadalmi, gazdasági környezet lehetőségei.

A kultúra demokratizálódása mindent fogyasztóvá teszi a felhasználót. Generációk kiválása és belesimulása a közös működésbe lehetőséget biztosíthat a megújulásra. Mindenki számára elérhető? a tudás elsajátításának lehetősége. A fejlődés megállíthatatlan. Az információt hordozó eszköz már nem a papír, a virtualitás új és más közösségi szerveződési együttműködés lehetőségét hordozza. Az egyén és a közösség számára is létkérdés az információs műveltség, és az információ-szervezési tudás. A kreatív alkotók számára a végeredmény a lényeg, a teljesítmény a fontos. Érzékelhető, hogy a korábbi látszólagos ellentmondások eredményes kezeléséhez összetett, társadalmi méretű megoldások szükségesek; a környezet, a tanuló, a tanulásirányító, az intézmények felkészültsége, a szemléletváltás a

<sup>35</sup> Vö.: Ábrahám László: Az Ipar 4.0 azt is jelenti, hogy azonos emberi erőforrás mellett sokkal nagyobb kapacitás érhető el - See more at: <https://autopro.hu/szolgáltatok/Az-Ipar-4-0-azt-is-jelenti-hogy-azonos-emberi-eroforras-mellett-sokkal-nagyobb-kapacitas-erhető-el/21724/#sthash.LL5AXGSC.dpuf>

<sup>36</sup> Vö.: Mészáros Csaba: Ipar 4.0: így modernizálódnak a vállalatok. [computerworld.hu/computerworld/ipar-4-0-igy-modernizalodnak-a-vallalatok.html](http://computerworld.hu/computerworld/ipar-4-0-igy-modernizalodnak-a-vallalatok.html)

<sup>37</sup> Vö.: Varró Dániel: Méréstechnika és Információs Rendszerek Tanszék. <https://www.mit.bme.hu/general/staff/varro>

technológiai változástól elmaradt. Nem elegendő az autodidakta tanulás felerősödése tudatosság nélkül, miközben tanúi vagyunk egy olyan újszerű szerepkeresési és szereptanulási folyamatnak, ahol a tanulók éreznek rá az önálló, kreatív tanulás és alkotás varázsára a környezetükben megtalálható digitális, mobil eszközök használatával. „*A tanulás = élettevékenység!*” Életünk egymást követő szakaszaiban „célzottan” jelennek meg régi/új kihívások, feladat-megoldások, szerephelyzetek, amelyek elől nem célszerű kitérni. Ugyanakkor komoly kihívást jelentenek. Az eredményes tanuláshoz szükséges eszköztudás működése két dimenzióban fontos (*a művelődési offline és az online dimenzióban*). Ezért ez utóbbi kezelésének az elsajátítása is nélkülözhetetlen. Ezzel összefüggésben célszerű az ismert kulcskvalifikációk számbavétele, az új igényeknek megfelelő kibővítése.<sup>38</sup> A digitális generációnak természetes az adott (virtuális) tanulási, tudásközvetítési környezet lehetőségeinek kihasználása. Tudatosan élnek is ezzel. Működésükben jelen van *a média-kompetencia: az ösztönös médiakritika, a media-ismeret, a médiahasználat és a média-kreativitás*. Az informatikai- és a média-kompetencia alapfeltétel. Ebben a folyamatban a módszer a tanuló maga. Tanulásuk/tanulásunk is személyiség-dominanciájú.

Dr. Varró Dániel a BME VIK, egyetemi tanára MTA Lendület-díjas lett. Eddigi életútja jól érzékelteti a tanulás, a tudás, a pálya orientáció, a kutatás, a csapatépítés, az innováció, a kreativitás komplex kezelését, vállalt kutatások megvalósítását az MTA programok biztosításával. A műhelyteremtést, a nemzetközi. társegyetemi szakmai kapcsolatok építését, az utánpótlás nevelést, az új kihívások gyakorlati megoldását, a tanulásirányítást stb. rendszerelvűen, hatékonyan működteti.<sup>39</sup>

A korszerűt, az újat lassan elfogadjuk, ha a kényelmünket szolgálja és hasonlít a már ismert régre. Elérhető és azonnal használható legyen. A megoldásban fontos szerepünk lehet.

„A digitalizáció jövőképeinek várható változatai lehetnek: *a digitális nagy-vállalatok-, a digitális bazár-, a digitális vadnyugat, a digitópia, a digitális utópia kora.*”<sup>40</sup> De, ez már egy más történet.

### **Források. Hivatkozások**

- Ábrahám László: Az Ipar 4.0 azt is jelenti, hogy azonos emberi erőforrás mellett sokkal nagyobb kapacitás érhető el <https://autopro.hu/szolgáltatok/Az-Ipar-4-0-azt-is-jelenti-hogy-azonos-emberi-eroforras-mellett-sokkal-nagyobb-kapacitas-erhető-el/21724/#sthash.LL5AXGSC.dpuf>
- Balogh Andrásné: Technikai fejlődés és szakképzés. Szakképzés pedagógiai PhD Füzetek. BME. Budapest. 1996. pp. 27-30.
- Csapó Benő: 9. A tanulás és tanulás Tudományos megalapozása. p. 217.
- Csepeli György: Régi és új digitális generáció - Csepeli György honlapja [www.csepeli.hu/pub/2003/csepeli\\_et\\_2003\\_45.pdf](http://www.csepeli.hu/pub/2003/csepeli_et_2003_45.pdf)
- Fehér Katalin: Digitalizáció és új média. Trendek, stratégiák, illusztrációk. Akadémiai Kiadó Budapest 2016.
- Gáspár László: Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. JPTE TI. Pécs, 1996. pp. 60--101.
- Hausmann Róbert: A digitális ügyek közigazgatási kezelése az EU-ban és Magyarországon. Napi.hu.
- IFUA Horváth and Partners: A digitalizáció megerősítheti a konrolling pozícióját. [E\\_BIM\\_2\\_15\\_Interview\\_DrMichel\\_Horvath\\_pub.pdf](https://www.ifua.hu/Portals/0/E_BIM_2_15_Interview_DrMichel_Horvath_pub.pdf)
- Illyés Szeréna: a játék a gyermek alapvető élettevékenysége. ea.
- Kraiciné dr. Szokoly Mária: Felnőttképzési módszertár. ÚMK. Budapest. 2004.

<sup>38</sup> Vö.: Balogh Andrásné: Technikai fejlődés és szakképzés. Szakképzés pedagógiai PhD Füzetek. BME. Budapest. 1996. pp. 27-30.

<sup>39</sup> Vö.: Varró Dániel – Híbatűrő Rendszerek Kutatócsoport. <https://inf.mit.bme.hu/members/varro>

<sup>40</sup> Vö.: Fehér Katalin: i. m. pp. 212-215.

- . Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó. Budapest, 1978. p 1347.
- Magyar Miklós: A tanulás = élettevékenység! Csokonai Kiadó. 1999., 2002., 2005. p. 22.
- Mészáros Csaba: Ipar 4.0: így modernizálódnak a vállalatok. [computerworld.hu/computerworld/ipar-4.0-igy-modernizalodnak-a-vallalatok.html](http://computerworld.hu/computerworld/ipar-4.0-igy-modernizalodnak-a-vallalatok.html)
- Mészáros Márta: Tudományos gazdasági technikai fejlődés Kínában PhD disszertáció. Budapest. Közgazdasági Egyetem 1999.
- Nagy Sándor: Oktatóstechnológiai jellegű fejlődési tendenciák az általános és a szakképzésben. OOK. Veszprém, 1983, pp 134-161.
- Orovica Szilárd: ha helyesen használjuk az Ipar 4.0-t, betöltheti a hiányzó szakemberek feladatait <https://autopro.hu/gyartosor/Orovica-Szilard-ha-helyesen-hasznaljuk-az-Ipar-4-0-t-betoltheti-a-hianyzo-szakemberek-feladatait/21435/#sthash.IrFV3F5m.dpuf>
- Pulay Gellért, Boda József, Koltányi Gergely, Gazdag Ferenc, Sós Zsuzsanna, Tarján Gábor: Az élet-hosszig tartó tanulás lesz a legfontosabb képességünk. Panelbeszélgetés: [bitport.hu/hogyan-lesz-elegendo-it-szakembere-a-hazai-cegeknek](http://bitport.hu/hogyan-lesz-elegendo-it-szakembere-a-hazai-cegeknek)
- B.F. Skinner: A tanítás technológiája. Tankönyvkiadó. Budapest, 1973. p.20.
- Számítógép generációk [users.atw.hu/blamk/szmtgp.htm](http://users.atw.hu/blamk/szmtgp.htm)
- Turcsányi Szabó Márta: Fenntartható innováció a tanár-képzésben az elmélettől a gyakorlatig. Oktatás-informatika. 2014/1.
- Varró Dániel: Hibatűrő Rendszerek Kutatócsoport. BME. <https://inf.mit.bme.hu/members/varro>
- W. Okon: Felsőoktatási didaktika. Felsőoktatási Pedagógiai Kutatóközpont. Budapest, 1973. p.311. „a nevelési –oktatási folyamat állítandó a figyelem előterébe és a pedagógus, aki mint „technológus” szervezi a didaktikai környezetet a hatékony tanulás érdekében.
- Zrinszky László: Kommunikáció I. JPTE. Pécs. 1994. p.14.

MÉNES ANDRÁS

### Szövetségben a humán erőforrásokért

#### *25 év munkássága*

Among the many organizations working with humans the HSZOSZ entered the 25<sup>th</sup> year of existence. Its history coincides with the events of the economic and social transformations. The history of the association was not without precedents – here are some points to bring up the operation of the organization through some recollections of a founder. The subject of our interview is dr. Béla Krisztián owing the membership card of No. 3. as a founder. He is an active member even today.

Az emberrel foglalkozó szervezetek, egyesületek sokasága között a huszonötödik évébe lépett a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ). Története egybeesik a gazdasági, társadalmi fordulat eseményeivel. A szövetség története nem előzmények nélküli – néhány vonással egy alapító részvevő emlékein keresztül elevenítjük fel a szervezet működését. Interjúnk alanya *dr. Krisztián Béla*, kinek szakmai-pedagógiai tevékenységét, életművét Eötvös József-díjjal érdemesítették, alapítóként, akkori 3. számú tagkönyv birtokosaként vett részt a szövetségi munkában, ma is tevékenykedve. A szövetség egy kissé pécsi eredetű is, hiszen az országosan kiterjesztett emberierőforrás-képzésben részvevő graduális és posztgraduális hallgatókra épült az induláskor. A kezdet a Mentor Mont Kft. (1989), a Humán Menedzser Kamara (1993), majd a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (1995). A tényleges alapszerveződés a Humán Menedzser Kamara volt.

– *Milyen közegben formálódott, szerveződött egyesületté a humánerővel foglalkozók tábora?*

Berend T. Iván Terelőúton című áttekintésében az államszocializmus sok téves eleme között említi meg az emberrel való foglalkozás „terelőúti” alakulását. Míg a világ iparilag szervezett vagy szerveződő részén az evolúciós gazdasághoz alkalmazkodva a társadalomtudományok széles köre szolgálta az ember hatékony kihasználását, addig a hasonló ipari szerkezetkorszerűsítő gazdaságok egy részében ez nem vagy csak igen lassan valósult meg. Az 1945 utáni, szovjet mintán alapuló, politikai töltésű személyzeti tevékenység kezdettől gátja volt a gazdaságban részvevő emberi tényező hatékony kezelésének. Ezen állapot felszámolására három nagy irány követhető, ezek elemzése kereteinket túllépné, ezért csak megemlítem jelenlétüket.

A politikai eszközként kezelt személyzeti politika a gazdaság többszöri fordulatai (1953, 1968, 1985) után egyre alkalmatlanabbá vált a gazdasági feladatok teljesítéséhez szükséges tényleges emberi kiválasztás, nevelés, a korszerűnek tartott szervezeti formákra történő felkészítésre, azok működtetésére. A különböző párthatározatok jellemzően tükrözik a változtatásokra igyekezetet, amelynek azonban a pártirányítás csak igen nehezen adott utat. Az ember manipulációjáról van szó, melynek folyamán maga érdekei érvényesülése mellett képes megfelelni a környezet feltételeinek is. Ebben állami és személyes érdekek, eszközök és módszerek sajátos integrációja jelenik meg, amelyet felkészültség, tudatosság, jövőkép

és egyéb tényezők befolyásolnak. Az egyoldalúan szűk politikai személyzetis felfogás helyett a munkaügyi, szociális és humán elemek, mint források integrált kezelésére lett volna szükség, mert a taylor-i szemlélet érvényre juttatásához szerte a világban a fejlettnek mondott gazdaságok ezt alkalmazták. Az 1990-re beláthatóan feleslegessé vált személyzetpolitika és intézményrendszere felszámolására a feltételek részben rendelkezésre álltak: a képesítési rendszerek átalakítása, ennek törvényi háttérének biztosítása, a képzési háttér (iskola) és tanfolyami területek, ifjúsági és felnőttképzés, a naprakész és stratégiai ismeretek elsajátításának szakmai-pedagógiai megalapozottsága, oktatói háttér.

A folyamat sok irányban tartó változása, mint pl. a szigorian centralizált személyzeti (káder-) politika differenciálódása, az előbb csak felsőfokon, majd a munkáképzésben megjelenő szervezési, vezetési elvek érvényre juttatása mellett meghatározóan voltak jelen az Országos Vezetőképző, az Ipari- és Munkaügyi Minisztérium, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság néhány egyetem befolyásoló egyéniségei, intézményei. A fordulatot a teljes embert érintő és tényleges termelési tényezőként kezelő szemlélet érvényesítésére és az emberi erőforrás gazdálkodásának átfogó bevezetésére a Közművelődési Törvény segítette elő, amely az andragógia oldaláról is támogatta a kívánt rendszer felépülését.

A szervezés és vezetés, a munkaügyi tudományok megerősödése, a szervezetek 1986 utáni korszerűsödése a szabadidő-kultúra, a műveltség területeit is más helyzetbe hozta – a kultúra felhasználása és alakítása a népművelés, a felnőttnevelés, az andragógia körében új irányokat indukált. Az iparági művelődési bizottságok létrehozása, a vállalatok szociális igazgatói rendszere, a vállalati művelődési bizottságok, az OVK és az OPI szervezési-vezetési meg szakképzési tevékenysége, az iparágazatok képző rendszereinek kiépülése (pl. a NIMTK esztergom-kenyérmezei bázisa), a területi szervező-vezetőképző intézetek (pl. a Borsodi Iskola) és még más szerveződések, a lelkesen új szakértelemmel működő szakemberek kedvezően befolyásolták az addigi személyzeti apparátusok felszámolását.

Az átszerveződő kormányservek, változó képesítési követelmények, a tanfolyami rendszer megújulása, a vállalatok szakértői a változások mentén új és más formákat kerestek az együttműködésre a meglévő szakértelem megőrzésére, fejlesztésére.

– *Mindezek tették szükségessé az új struktúrákat?*

Különböző egyesületek jelzik a szakértői testületek összefogását. Egyik előzmény a MENTOR MONT Kiadói- és Tanácsadó Kft. 1989-es megalakulása, majd az I. Humánpolitikai Konferencia megtartása a Novotelben, ahol állásfoglalás történt egy szakma törvényi elismerésére, az egyesületi működés megteremtésére, az akkori Janus Pannonius Tudományegyetemen tanulmányaikat folytatók növekvő számára is tekintettel. Poór József dr., a HSZOSZ jelenlegi elnöke 1990-ben a Humán Fókusz 3. számában hív fel egyesülésre (Szövetségben az erő), 1990. május 23-án megalakul az Országos Humánpolitikai Egyesület a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete támogatásával (A személyzetis végnapjai. Helyette humánpolitika. Riport dr. Bóday Pál kandidátussal. Népszabadság. 1990. május 24.). Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság kezdeményezésére 1990-ben alakult meg az ErgoFit Ergonómiai Műszaki Fejlesztő Kft. 1992-ben a Mentor Mont megrendezi a siófoki I. Humánpolitikai Konferenciát, mely elhatározza a humán erőforrásokkal foglalkozók országos szervezését.

Az 1945 utáni szervezeti fejlődésben az emberrel több formában is foglalkoztak. A munkaügyi- és bérosztályok, a szociális ellátás vagy oktatás összevontan vagy külön is szerepeltek. A pártrésztvételt a személyzeti osztályok képviselték, melyek tevékenységét nem egy párthatározat módosítógató megjelenése kísérte.

A személyzetis, elsősorban politikai tevékenységként kezelt munkában 1958 után jelentős változtatás igény volt tapasztalható a szakértelem érvényre juttatása érdekében. A szer-

vezeti korszerűsítés, a termelés és hatékonyságnövelés mellett a versenyképesség lehetősége – csak kiragadott tényezők – szükségszerűvé tették az addigi személyzeti tevékenység átváltását egy általánosabb, az ember önfejlődését és a szervezet hatékonyságát szolgáló az embert tágabban értelmezett erőforrásként történő kezelésére. Nem lebecsülve a külföldi példákat – itt különösen a példakép és követendő szemléletnek tartott schulzi megközelítésre gondolunk, a hazai kezdeményezéseket sem nélkülöztük.

Az 1989-es fordulat megnyitotta a legtágabb lehetőségeket ennek a változtatásnak a megvalósítására. Lényegében olyan elemeiben ismert rendszer teljes érvényesítésére, képzésére, törvényi megerősítésére került sor, amely az embereknek a szervezeten belüli teljes manipulációját teremtette meg (gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, humán, menedzsment stb.). Ebben a folyamatban az ember lehetséges képesség-felmérése és ezek kihasználása mellett az önfejlődés lehetőségei felismerésére is alkalom teremtődik. Sokrétú, lényegében szervezeti-tanulási tényező összegződik a humánpolitikában, melynek egyik támogató, segítő, érdekérvényesítő társadalmi területe volt az erre a feladatra vállalkozó társaságok köre.

1987 és 1994 között, különböző címeken 123 egyesület, szervezet alakult (köztük egy-személyesek is) amelyek közül a legtöbb átmeneti jelenség volt, jelentős tényezőként az OHE és az 1993-ban alakult Humán Menedzser Kamara.

A HSZOSZ megalakulásának változatos előzményei külön történetet alkotnak. A Mentor Mont Kft. átalakítását előnyösen befolyásolta az 1989. december 5-7-én, Budapesten, a Kongresszusi Központban tartott az első Országos Humánpolitikai Konferencia. Ekkor fogalmazódott meg, hogy „*meg kell újulnia a humán erőforrással való gazdálkodásnak!*”

– *E folyamathoz köthető a Humánpolitikai Szemle indulása is?*

Igen. Ezidőben született meg az igény egy, a kor változásainak megfelelő tartalmú szaklap létrehozására. Az addig a Minisztertanács kiadásában megjelenő *Káder- és személyzeti munka* (1980-1989) helyett a szakmai igényre tekintettel jelent meg a *Humánpolitikai Szemle*, amely aztán 1989 és 2014 között huszonöt éven át képviselte az emberierőforrás-szakma tudományos és gyakorlati tevékenységét, stratégiai és aktuális eseményeit, szervezte a szövetségi tevékenységet. Tanulmányai, cikkei méltán készítenek elismerésre a mai olvasót is.

– *Új szervezeti formára is szükség volt?*

A szervezőmunka eredményeképpen – számítva az akkor már megindult emberi erőforrás szakemberek képzésben résztvevőkre és a vállalatok érdeklődésére – történt meg a Humán Menedzser Kamara megalakulása Dunaújvárosban, 1993. október 18-án a Fejér Megyei Bíróság bejegyezte a szervezetet.

Dunaújvárosban dr. Gere János (Dunai Vasmű) szervezésében közel harmincan vettek részt az alakuló gyűlésen, tizenöten írták alá a belépési nyilatkozatot. Első elnökké dr. Koltai Dénest, a pécsi Janus Pannónius Tudományegyetem Közművelődési Tanszékének vezetőjét választották meg. Dr. Gajdos Jenő, aki korábban a Minisztertanács munkatársaként egyik kezdeményezője volt a változtatásoknak, ügyvezető elnökként kezdte meg tevékenységét. Munkatársával, Viszlai Katalinnal együtt végigküzdötte a kezdet és folyamatosság nem mindig könnyű útjait. Az egyesület vidéki csoportok, klubok létrehozásával, jogi és egyéni tagság, rendszeres szaklap és kiadványok megjelentetésével, ezek reménybeli víziójával képzelte el a működést.

Az optimizmus mindvégig adott volt, a gyakorlatban azonban alig volt néhány tartósan élő anyagi forrás, tartós működés a vidéki színtereken. Csak ott teremtődött aktív csoport, ahol elkötelezett humán kolléga a vezető vagy a vezető segítsége mellett kitartóan kezde-

ményezte a fennmaradást. A nagyrendezvények orientálták a munkát, amelyek további találkozók eredményeztek (mint ezt egy riportjában Munkácsy Ferenc, a Munkaügyi Szemle főszerkesztője anno kifejtette). Az új követelmények új irányba fordították a kamarai működést.

1995-ben javaslat született kamara átalakítására (Javaslat a Humán Menedzser Kamara átalakulására Humánpolitikai Szemle. 1995. 4. 44-45., majd 1995. Ülést tartott a Kamara Választmánya . Humánpolitikai Szemle. 1995. 4.45-46.). Az 1995. évi siófoki konferencián jelentették be, hogy a kamarai törvény alapján az egyesület új neve: Humán Szakemberek Országos Szövetsége. Ügyvezető elnök dr. Gajdos Jenő, aki a Mentor Kft. ügyvezető elnöke, későbbi tulajdonosa. A Fejér Megyei Bíróság végzése az elnök , dr. Koltai Dénes mellet az ügyvezető elnököt is megnevezi: dr. Gajdos Jenő személyében. Az átalakító közgyűlést Siófokon tartották, ahol új elnökséget választottak és új alapszabályt fogadtak el. Ezt erősítette meg 1995 július 10-én a Fejér Megyei Bíróság.

– *Mai szemmel visszatekintve, a képzési háttér megfelelő volt a feladathoz?*

Abban az időben többfajta emberi erőforrás képzés kezdődött. Az üzleti jellegűek mellett meghatározóak voltak az egyetemeken kezdett képzések. Most a pécsi képzésre utalnék, ami országos hálózatként, növekvő létszámmal tevékenykedett. A pécsi képzés háttere messzemenően megfelelő volt. Egyrészt adott volt a több éves előzetes kutatómunka anyaga, közte négy ágazati minisztérium célorientált kutatási állománya. Az egyetem maga is végzett ilyen kutatásokat, az egyes – mondjuk így – tantárgyfőcsoportok pedig a szakmát komplex módon, integrációs és hálózatos alapon voltak képesek kezelni. A külföldi kapcsolatok birtokában az akkor legkorszerűbb emberi erőforrás/andragógiai kapcsolatokat használhattuk fel, egy, a szervezetfejlesztést és a vezetést modellező saját fejlesztésű dokumentáció nagyban megkönnyítette a tanulás programozhatóságát. Az együttműködő képzési vállalkozások, az előadók – köztük számos külföldi vállalat emberi erőforrás szakértője – a közvetlen megvalósítás tényeit közölte.

Ily módon a képzésben résztvevők közvetlenül jutottak elméletileg, gyakorlatilag használható ismeretekhez, amelyet a foglalkozások után azonnal hasznosíthattak. Lényeges előny volt a magasszintű szakmai-pedagógiai módszerbeli felkészültség, mellyel a pedagógiai/andragógiai követelmények érvényesültek. Csak megemlítem, hogy a képzést nagyban erősítették a külföldi tanulmányutak, melyeket pl. a HSZOSZ is rendezett, és amelyek a tanterv részét képezték, amíg az anyagi feltételek ezt lehetővé tették.

A képzési anyag a legmagasabb szintű volt, hisz az egyetemen a legmagasabban elérhető ismeretanyag akkumulálódik, ennek mind hatékonyabb pedagógiailag kimunkált módszereivel operálni szükséges. Az előadók zöménél a pedagógiai/andragógiai megalapozottság adott volt, ami a hallgatók eredményeiben és munkájukban követhető volt. Ezzel a humán erőforrás tudomány érvényesítése folyamatosan gyorsulva terjedt, érvényesült, szolgálva az emberrel való foglalkozás szervezeti, vezetési szükségleteit. A képzési anyag alapvető tudományos/gyakorlati megalapozottságát bizonyítja, hogy az akkori tantervek, tankönyvek ma is használhatóak, nem voltak lényegi korrekciók, inkább a résztudományok egyes más vagy újnak tartott elemei gazdagították a szakanyagot.

A magam részéről úgy tekintetem, hogy a legmagasabb tudás elérhetőségére adok lehetőséget oktatásomban, ebben Loyolai Szent Ignácot követtem: többet ér kevés jól megalapozott és biztos, mint sok kétséges és bizonytalan – így vezettem oktatásomat. Hallgatóimat együtt és külön-külön is nagyra becsültem – bár újra köztük lehetnék –, mindig szem előtt tartva, ha úgy vesszük az embereket, amilyenek, akkor rosszabbá tesszük őket. Ha úgy kezeljük őket, mintha azok lennének, akiknek kellene lenniük, akkor segítjük őket azzá válni, akivé válni képesek. Ezt hallgatóink életútjai szemléltetően bizonyítják. A képzés folyamán végzett stratégiai jövőalkotás a változtatást is előre jelezte: 2020-ig önálló, ma

úgy mondhatnánk „nemzeti” emberi erőforrás tananyag elkészítésének szükségessége fogalmazódott meg a globális tendenciák figyelembevételével, amit az egyetemi szervezeti meg a személyi változások tényei annulláltak.

– *Mi ma a szövetség feladata?*

Ugyanaz, ami az alakuláskor megfogalmazódott, bővülve azokkal a másirányú elkötelezettségekkel, amit a gazdaság igényei támasztanak. Újra egy fordulatban élünk, a digitális rendszer átfogó befolyásában, amely az emberi erőforrások terén szükségszerűen indukál változtatásokat. Ebben a szövetségnek is van szerepe, hisz tagsága egy része kimunkálója e folyamatnak. A szövetségi munka keretül szolgál az alkotó tudás érvényesítésére, képviseli a jelenlét tudatosításán kívül azokat a stratégiai feladatokat, amelyek a modernizáció emberi feltételeit szolgálják. Nemzetközi kapcsolatain keresztül napi szinten is együtt él a globális világ HR-ével, amelyben nemzeti, földrésznyi sajátosságokkal is szembekerül.

A magyar emberierő-forrással foglalkozók tudása, tapasztalata – mint ez a könyvek, tanulmányok sokaságán, a kormányzati intézkedések nyomán néhány HR-t érintő esemény (pl. stratégiai szövetség nagy foglalkoztatókkal) sikerén tapasztalva – jól kitapintható. Bár a szövetség nem fogja át teljes körűen az emberi erőforrásokkal foglalkozókat, léte meghatározó irányvonalat képvisel, gyakorlata további területeket kedvezően befolyásol. Ezt tette eddig is és ezt teszi a jövőben is.

A huszonöt éves évfordulón a hazai emberi erőforrás gazdálkodás minden körét érdemes lenne alaposan feldolgozni. Az összehasonlító elemzés az egyéni és csoportmunka gazdagságát, a hazai alkotás sokszínűségét, a valós teljesítések irányába tett igyekezetet mutatná be.

A „terelőút” és más elfordítási igyekezettel szemben megnyilvánuló akarat a hazai szakemberek önállóságát, tudatos értékválasztását, integrált felfogását tükrözi. Ebben felelősen munkálkodni hivatás és kötelesség az ember, a szervezet hatékonysága, nemzeti érdekeink érvényesítése érdekében. A szövetségben végzendő tevékenység nem karrier-platform, hanem elkötelezett szakemberek munkaterepe. Öröndetesen, a változó körülményeknek megfelelően érvényesülnek a szövetség szemléletéből adódó dinamikus szakértői megközelítések, gyakorlati tanácsadások. Idősebb és fiatalabb tagok a közös cél érdekében, de differenciált tudással és irányokban dolgoznak a megoldásokon.

A ciklikus gazdasági fejlődés e szakaszában fontos tényező a jövő emberi erőforrásának tudásbeli felkészítése – ebben és ezért van szükség a szövetség alkotó jelenlétére a tudományos kutatásban, szervezetfejlesztésben – mindenütt, ahol az emberi erőforrás értéknövelésére, a tudás növelésére adódik szükségesség. A feladat adott, a megvalósítás optimalizálása rajtunk is múlik.

– *Köszönöm az interjút.*

KRISZTIÁN BÉLA

## 115 éve hunyt el az innovatív vállalkozó

### *Jánosi Engel Adolf (1820-1903)*

The innovative entrepreneur Adolf Engeld passed away 115 years ago. 115 years after his death the cities of Komló and Pécs still commemorate the man who had determining role in the development of Southern Transdanubia and in the history of the two cities. The author reviews his activity in Pécs and his work which was later extended nationwide.

Komló és Pécs 115 évvel Engel Adolf halála után is emlékezetében tartja azt az embert, kinek innovatív személye meghatározó volt a Dél-Dunántúl fejlődésében, Pécs és Komló történetében. Végrendeletemben az alábbiakat írta: „*Sok gonddal szereztem Isten segedelmével vagyonomat, remélem hogy ti mindnyájan életmódomat követni fogjátok, és utódaitokat szintén becsületes, jámbor zsidókká fogjátok nevelni, akkor a Mindenható benneteket meg fog áldani. Amen*”.

A gazdaságban előrevivő folyamatok egyik eredője a lehetőségeket kiismerő, intellektusában, akartában és KÉPESSÉGEIBEN bízó személyiség. Ilyen volt az Engel dinasztia alapítója, akinek meghatározó szerepe volt Pécs és az ország gazdaságának, üzleti kultúrája sikerének megteremtésében. Bár utódai – más hasonló családokhoz hasonlóan – többségükben nem tudták produkálni az alapító sikerességét, az Engel utódok más irányban, de máig kamatoztatták képességeiket, történetileg is fenntartva az alapító emlékezetét. Az Engel családot a sorsfordító fordulatok nem kímélték – gazdasági válságok, a jobb- és baloldali diktatúrák egyaránt nehezítették sorsukat, melyeket átvészelve őrzik nevük becsületét, örökítik az alapító szellemiségét.

A vállalkozó közgondolkodásunk egyik kulcsfigurájává vált. A vállalkozások tömegesedése, a vállalkozói igény általában hangoztatott elve éppúgy jelzi ezt, mint azok a gazdaságideológiai koncepciók, amelyekben a vállalkozó, mint a társadalom jövőjét alakító személyiség jelenik meg. Magát a vállalkozói magatartást, a vállalkozói funkciót legszemléletesebben Jean-Baptiste Say fogalmazta meg. Nála a vállalkozói funkció a termelési tényezők, a tőke és a munka sajátos kombinációja. Schumpeter a korai vállalkozói képekről árnyaltabban alkot véleményt. Szerinte a gyakorlati kezdeményezőkétség, tettvágy, gazdagodni/győzni akarás egyfajta vezető magatartással, személyiségvonásokkal párosul. Schumpeter az új kombinációk megjelenítését azért tartotta szükségesnek, mert a gazdaságtörténeti szempont érvényesítésére törekedett.

A hazai gazdaság- és ipar, meg kereskedelemfejlesztésben kiemelkedő vállalkozó személyiségek sorát találjuk. Számosan a helyi, lokális vagy régiós fejlődésben vittek szerepet, sokan eljutottak azonban országos, sőt, nemzetközi szinterekre is. A magyarországi vállalkozások története összefügg a polgárosodással. A XVIII. századi városi szerveződések során a földesúri mezővárosokban a földesurak akadályozták a polgárok privilegizált jogállását. Paradox módon ez a mezővárosi korlátozott autonómia teremtette meg a lehetőséget a „modern” értelemben vett polgárosodás megindulására. Ezekben a városokban

ugyanis a céhek és kereskedők nem tudták megakadályozni azt, hogy a földesurak – saját bevételeik növelésére, hitelforrásaik bővítésére ne telepítsenek be görög, örmény meg zsidó kereskedőket. Ezek a főleg kiskereskedelemmel, termény- és gabonakereskedéssel foglalkozó vállalkozók mindenütt a gazdasági és társadalmi változások letéteményeseivé lettek. Pesti vállalkozók jelentős része került ki hajdan a dunántúli mezővárosokból, zsidó közösségekből.

Baranya megye bányászata, a fakitermelés tömeges, iparszerű gyakorlata az 1780-as évektől számottevő. A feketekőszén 1782-től számítható egyre bővülő felhasználása mellett a mecseki erdők sokaknak adtak megélhetést. A városiasodással meg a települések növekedésével megindult építkezések meg a bányászat faszükséglete a fakitermelés növelését igényelték. A sokféle föld- és többségében paraszt bányatulajdonos, a fakitermelés egyéni volta a folyamatos, szervezett ellátást egyenetlenné tették.

A kereskedelmi tőke, mint az ipari tevékenységet megalapozó forrás, a középkor óta követhető az európai gazdaságfejlődésben. Magyarországon is adódnak tipikus vállalkozók, akik ilyen tőkével teremtettek forrást ipari vállalatok megalapozására, gondoljunk a Justus, Hatvani, Goldberger, a Weiss a családokra vagy a baranyai Engel családra.

A bonyhádi születésű Engel Péter szegény izraelita kereskedősegédként járta a Bonyhád környéki falvakat, hisz a városokba nem költözhetett. II. József türelmi rendelete nyomán azonban egyes izraelita családok nehezen ugyan, de engedélyekkel betelepédhettek a városokba. A többnyire szegény kereskedők lassan vagyonosodtak, vagyonuk házasságkötéseikkel is bővülhettek. Pécs városában 1790-ben két zsidó család lakott. Egyikük, Fuchs Salamon zsidó volt, akinek özvegyét Fuchs Lizát vette nőül a bonyhádi Engel Péter. E jogon Engel Péter pécsi lakos lehetett, ahol kisebb-nagyobb kereskedelmi ügyleteket folytatott. Felesége elhunytával Engel Péter ismét özvegyasszonyt vezetett oltárhoz: 1819 február 21-én özvegy Schwalbachné Szüszkin Máriát Németbolyban. Ebből a házasságból született Németbolyban Engel Adolf 1820 február 6-án, öccse, Simon 1822-ben.

Engel Péter halála után a még gyermek Engel Adolf gyufával, ceruzával, egyéb cikkekkel kezdett házalni. Fűtetlen szobákban lakik, közben a püspöki könyvtárban olvasott, tanult. A magyar mellett a franciát és hébert – hamarosan bejáratos az iskolázott társaság közé. Művelt, társaságbeli fiatalemberré válik, akit elismernek, és figyelemreméltó jövőt jósolnak a már fiatalon törekvő Engel Adolfnak. Az ismertség és bizalom hozzásegíti ahhoz, hogy 1836-tól további jelentősebb üzletekbe kezdhet, bútor- és ruhaboltot nyit. Néhány ügynököt szerződöttet, a városi polgárokat és a vidéki uradalmakat egyre több helyen szervezi be és látja el különböző árukkal.

A pécsi polgárság egyik jó nevű családjából nőül, 23 évesen 1843 májusában veszi nőül Justus Annát (Ninát). A házasságból kilenc gyermek született (József, Sándor, Gyula, Mór fiai, Helen, Berta, Lujza, Ludvika és Marianna leányai).

### *Sikeres üzletek*

1848/49-ben nemzetőrként szolgál. Üzleti érzéke és tehetsége a forradalom után tovább bővítette vállalkozásait. Erdőket vásárol, fafeldolgozásba kezd, amit széleskörű kereskedelmi hálózatán (az Engel-fatelepeken) keresztül értékesít. Fát szállít az építkezésekhez, a vasútnak, később a szaporodó bányászatnak. Franciaországba dongafát szállít, visszafelé Hamburgból és Stájerországból furnirt hoz, amelyet a hazai és saját bútorgyártása használ fel. 1857/60 között gyors ütemben épül ki az engeli gazdasági vállalkozás, több ezren dolgoznak különböző vállalkozásaiban. Pécssett a Balokány mocsaras részén vízrendezésbe kezd, uszodát, később a városban a Czindery-kert megvétele után fatelepet, gőzfűrészüze-

met, fafeldolgozót, közte parkettagyárat, raktárt és gőzfürdőt épít. A Czindery-kertet a város „közkertjének” adja át, elsősorban jótékonysági céllal és nem utolsó sorban a Pécsi Dalárda számára, amelynek tiszteletbeli tagja és lelkes támogatója volt.

Pécsi majd országossá terebélyesedő tevékenysége, különböző befektetései, pénzügyi tranzakcióinak sikere, a városi építkezésekben való részvétele, a különböző adományok nemkevésbé áldozatossága és a közérdek szolgálata következtében nagy megbecsülésnek örvendett és ez egész életén át kísérte. Családjából Sándor és Gyula fiainak birtokokat vásárol, vállalkozást alapít, bevonva őket vállalkozásaiba. Alapos tájékozódás után megvásárolja a jánosi uradalmat, a szopoki és komlói területekkel együtt. A területre részletes termelési tervet készíttetett, az uradalom alkalmazottait, a parasztokat, bérlőket, munkásokat, intézőket személyesen választotta ki. Problémáikra igyekezett minél sokoldalúbb megoldásokat találni és kora szintjét meghaladó üzemvitelt és szociális gondoskodást szervezett meg birtokain. Mint János község kegyura, a templomot és a plébániát rendbe hozatta, fenntartásukról gondoskodott, a pécsi papneveldeben a birtokáról papi hivatásra készülő fiatal tanulmányait fedezte, a püspök ezt a növendéket szentelte pappá, majd nevezte ki plébánossá Jánosiba. Mint az uradalom papja, sokat segített kegyurának a birtok lelki és ezen keresztül gazdasági igazgatásában. Válogatott szakembereket szerződtetett, az akkori technikai szint legjobb gépeit szerezte be, a növekvő mezőgazdasági termelés, az erdőgazdaság rendezettségére nevet szerzett birtokosi tevékenységének. János pusztán 1900-ban építtette fel a ma is látható kastélyt. A birtokközpontban iskolát építtetett, teljes felszereltségéről, közte tornaszerekről is gondoskodott. A cselédség gyermekei ingyen tanszereket és tankönyveket kaptak, továbbtanulásukat szorgalmazta, támogatta.

Az 1880-as bécsi majd más európai kiállításokon sorra nyeri el a különböző díjakat. Az 1878-as Párizsi Világkiállításon szerteágazó munkásságát a nagy aranyéremmel ismerték el és az uralkodótól megkapta a "Koronás arany érdemkereszt" kitüntetését. 1885-ben érdemeit felterjesztik a királyhoz, aki Engel Adolfnak 1886-ban közgazdasági érdemeiért, a város és megye fejlődéséért végzett munkájáért, állhatatos és tiszteletreméltó tevékenységéért nemességet adományozott. I. Ferenc József király a 386/1886. és 892/1887. sz. alatt a „királyi könyvbe” történő bevezettetést „kegyelmesen megengedvén” Engel Adolfot és mindkét nembeli valamennyi törvényes ivadéka a maradéka számára a „jánosi” előnevet használni engedte.

### *A bányászat megalapozása*

A jánosi, szopoki és komlói terület felmérése, az ismert köszénkibúvások nyomán 1890/92 között geológiai feltárásokat végeztetett. Jex Simon bányamérnök a már ismert komlói köszéntelepeket művelésre érdemesnek találta. 1895-ben megnyitják az Adolf-tárót majd 1898-ban faszerkezetű, az első komlói függőleges aknát mélyítik le. Az aknát feleségéről, Annáról nevezi el. 1904-ben a faszerkezetet vasszerkezetre cserélték. Az akna 1896 és 1965 között termelő aknaként önállóan majd Kossuth-akna egységeként szerepelt. 1965-től Tanbánya, 1993-ban feladták.

Engel idős korára Bécsbe költözött, 1903-ban hunyt el. Birtokai sorsa változatosan alakult. A bányamű 1907-ig volt az Engel család tulajdona, aztán részvénytársasági formában (Dunántúli Köszénbánya Rt.) működtették majd a szénkonjunkturát értékelve, jó érzékkel 1909 március 1-én a magyar államnak adták el. A Komlói magyar királyi Köszénbánya a bányák államosításáig (1946) állt fenn, azután változó szervezeti formák után a mecseki szénbányászat utolsó mélyművelésű bányájaként 2000 január elsején zárta be kapuit.

János Engel Adolf halála után a család egyik tagja, Engel Bayersdorf Erna szobrászművész nő alkotta meg mellszobrát. A szobor története fordulatos. Elsőként a jánosi kastély előtt állított posztamentről a jánosi iskola elé került. 1919-ben ledöntötték majd 1920-ban

újra az iskola elé helyezték. 1944 decemberében ismét ledöntötték és a köszénbánya gépkocsiszíniébe helyezték el. 1945-ben ismét visszaállították eredeti helyére, 1950-ben ismét levették talapatáról. Beolvasztásáról döntöttek, ám néhány Kossuth-aknai bányász a szobrot Komló község 1914-1918-as hősi emlékművébe falazta be. 1954 tavaszán Kutnyánszky József múzeumigazgató a városi múzeumi gyűjteménybe mentette. 1991-ben került jelenlegi helyére, az un. „Múzeum-kertbe”. Szobrát a Bányásznapi napokon rendszeresen megkoszorúzzák, így emlékezve Komló és környéke első fejlesztőjére.

### *A vállalkozói személyiség és hagyománya*

Mi a jellemző a vállalkozói személyiségre, Jánosi Engel Adolfra? Mindenekelőtt az, hogy Jánosi Engel Adolf stratégiai pozíciói birtokában – föld- és erdőtulajdon, bányabirtokok, nagyszámú bérmunkás, jó pénzügyi elgondolások és megvalósítás, a feldolgozási és kereskedelmi kör bővítése – a gazdasági reprodukciós folyamatokban tágabb döntési kompetenciával rendelkezhetett, mint mások. Ilyen értelemben Jánosi Engel Adolf egyaránt töltötte be a vállalkozó, az igazgató, a tőkés szerepkörét, munkája azonban túlnyúlt vállalatok szintjén, érintette a bankárok, földbirtokosok, városi önkormányzatok, országos igazgatási szervek kompetens rétegét is.

Jánosi Engel Adolf személyében olyan sajátos vállalkozói típus jelent meg, akinek tevékenységét a szaktudás legitimálja, döntései individuális autonóm jellegűek, pozíciója nem öröklődik (Jánosi Engel Adolf utódai korántsem voltak oly sikeresek, mint Ő) és egy meritokratikus értékrend hordozója. Családjá már nem volt ilyen népszerű. A kor közirói a pécsi családfák történetében a Jánosi Engel családot a Hatvani családhoz hasonlították. Azzal a különbséggel, azonban, hogy azok emberbarátok voltak. Itt is az utódok a közgazdaság mellett az irodalommal kacérkodnak, de vannak különbségek. Engelék lelkében ma is él a Bonyhádról származó Péter szelleme, filléres óvatosságát a mai hatalmas vagyon sem ellensúlyozta. Jánosi Engel József irodalmi babérokkal rendelkezik, szürke cilindere hírneves, áldott jó szívű annyira, hogy a szegényeket nem is engedi maga elé. Jánosi Engel Róbert szintén irodalmi babérok akar, de dilettáns, öltözködésben is tiszteli a hagyományokat, azért jár olyan kopott ruhában. A szabók nem is választják meg dísztaggá.

A családalapító Jánosi Engel Adolf vállalkozói tevékenységének mindenestre kedveztek a társadalmi feltételek, amelyekben a gazdasági környezet kihívásai nem kényszerhelyzetekként, hanem új alternatívákként jutnak érvényre. Jánosi Engel Adolf korszakában az is elősegítette a vállalkozói típus kibontakozását, hogy a vállalkozások intézményi kapcsolataiban a pénzügyi és nem az adminisztratív jegyek domináltak.

Volt azonban még egy olyan vonás, amely máig szóló tanulság a vállalkozók számára. Ez pedig az - ha a „régii vállalkozói stílust” egy mondattal akarjuk jellemezni, hogy egész gondolkodását és elképzeléseit, valamennyi cselekedetét az élő ember öröme és bánata hatotta át. A kapitalizmust megelőző idők vezéreszméje még nem vesztette el érvényét: „omnium rerum mensura homo” – minden dolog mértéke az ember. *Emlékét utca őrzi, számos egyesület, szervezet vallja magáénak. Mellszobra (Apáti Abt Sándor, az 1900-as évek elejéről), a történelmi fordulatokat megérve Komló kiemelt parkjában 1991-től emlékeztet rá, emléktábláját a pécsi Rákóczi út 54. számú házon, egyik hajdani birtokán, 2010 november 4-én avatták fel.*

Halála évfordulóján az ilyen vállalkozók egyikének állítunk emléket Jánosi Engel Adolf személyében.

Ménes András

## A munka világa napjainkban

| Book Review: Employment Policy and Labor Market Handbook.

Sebők Marianna által szerkesztett *Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci* kézikönyv<sup>1</sup> egy kortörténeti dokumentum a jelennek, de főleg a jövőnek. A könyv 11 fejezetből áll. A könyvajánlót *Munkácsy Ferenc* írta, az előszót (Lectori Salutem!) *Dobák Miklós*, a nyelvi lektor *Szentiványi Zita*. A könyvet lektorálták: *Szretykó György*, *Rajcsányi-Molnár Mónika*, *Gyökér Irén*, *Kenderfi Miklós*. Sebők Marianna a munka világát legjobban ismerő tudósokat és gyakorló szakembereket kért fel egy-egy fejezet megírására, úgy is fogalmazhatnék, hogy a szerzői gárda igazi „nagygyukból” áll.

Maga a kézikönyv két részből áll. Az első rész hét fejezetből, a második rész négy fejezetből tevődik össze. A Lectori Salutem! és a Bevezetés után a könyv az 1. fejezettel folytatódik. Az 1. fejezetet *Krisztián Béla* tanár úr írta. Címe: *A munka világának jelentősége az ember és a társadalom kapcsolatában*. Hogyan, milyen alapon választják meg az emberek munkájukat, foglalkozásukat? Milyen alapon kellene, hogy megválasszák? Hogyan alakulnak ezek a tényezők a különböző világrészekben, régiókban, országokban és azokon belül is, az egyes államformákban, a népesség sajátosságaihoz viszonyítottan? Milyen tudatosan és felelősséggel foglalkoznak ezzel az egyes társadalmak irányítói? Ezeket a kérdéseket teszi fel *Krisztián Béla*, és a tőle megszokott alaposággal és precizitással meg is válaszolja. Ezek mellett történeti áttekintése a munkáról az emberiség kezdetétől napjainkig tart.

A 2. és a 3. fejezetet *Móré Mariann* írta *A foglalkoztatáspolitikai helye, szerepe a társadalomban* címűben olvashatunk a foglalkoztatáspolitikai meghatározásáról, a foglalkoztatáspolitikai és a szakpolitikák kapcsolatáról és összefüggéseiről. Ezen összefüggések a következők:

- oktatáspolitikai és foglalkoztatáspolitikai,
- szociálpolitikai és foglalkoztatáspolitikai,
- gazdaságpolitikai és foglalkoztatáspolitikai.

A harmadik fejezet címe: *A foglalkoztatáspolitikai tartalma*. Ebben megismerhetjük:

- a foglalkoztatáspolitikai alapvető céljait,
- a foglalkoztatáspolitikai modelljeit,
- a foglalkoztatáspolitikai szereplőit és szintjeit.

A fejezet írója aprólékosan kitér az állam szerepvállalására, a forprofit szférára, a nonprofit szférára és hangsúlyt helyez a szakszervezetek és érdekegyeztető testületek szerepvállalására is. Megismerteti az olvasót a 21. század elejének egy fontos kapcsolatrendsze-

---

<sup>1</sup> Sebők Marianna (2018) (szerk): A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv. Saxum Kiadó, ISBN 978-963-248-271-2

rével: a foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiac kapcsolatával. Nagy terület a foglalkoztatáspolitikai célok elérésének eszközrendszere. Sokat hallani arról, hogy a rendszerváltás óta családban felnövő gyerekek nem látták szüleiket munkába menni. Ilyen rossz példa után mi várható el tőlük, ha felnőnek. Ennek megelőzésére az aktív, preventív (megelőző), és passzív eszközöket mutatja be. A teljesség kedvéért Móré Mariann a foglalkoztatáspolitikai válságkezelési koncepcióit is feltárja előttünk.

Az 1929-es gazdasági válság hatott a teljes foglalkoztatási elképzelésekre és felülírta a piac önszabályozó szerepét. Az 1973-as válság bér-árspirálja felhajtotta az árakat, a tőzsdei árfolyamok zuhantak, októberben 6 arab állam 70%-kal(!) emelte az olajárakat. Az USA munkaszervezéssel és a foglalkoztatási szint emelésével reagált a válságra. Európában 1974-ben szociális akcióprogramot dolgoztak ki, amiben szabályozták a csoportos elbocsátást, tulajdonos váltás esetén a dolgozók védelmét, a munkáltató fizetésektelensége elleni dolgozói védelmet, és kellett egy szegénység elleni akcióterv. És az USA-ban is, Európában is beruházások folytak, támogatták a veszteséges iparágakat. A 2008-as válságra Magyarország a következő foglalkoztatáspolitikai eszközökkel válaszolt: bérfelgyasztás, létszámleépítés, és az állami szerepvállalás újra előtérbe került.

A negyedik fejezet Szellő János műve, a fejezet címe: *A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) helye és szerepe a munka világában*. Ez a fejezet betekintést nyújt a nemzetközi szervezet működésébe, megmutatja a fontosabb szerződéseit és szerepét egy globalizálódó világban.

Az ötödik fejezet R. Fedor Anita munkája *Foglalkoztatáspolitikai stratégiák Európában* címmel. Olvashatunk az integrációs folyamatok kezdetéről, a II. világháború utáni törekvésekről, az Európai Gazdasági Közösség foglalkoztatáspolitikájáról, az Európai Szociális Kartáról. A fejezet írója kitér még a Lisszaboni Stratégiára, a foglalkoztatási reformokra és az Európa 2020 programra.

A hatodik fejezet szintén R. Fedor Anita munkája, a címe pedig: *A foglalkoztatáspolitikai finanszírozása az Európai Unióban*. Ebben a Strukturális Alapok létrehozását, a kohéziós/regionális politikát, az Európai Szociális Alap működését és prioritásait elemzi. Ez a fejezet számol be a regionális politika 5-6 évenkénti célkitűzéseiről és azok alakulásáról.

A hetedik fejezet írója Nemeskéri Zsolt, aki *Foglalkoztatáspolitikai Magyarországon* című terjedelmes részlettel vett részt a könyv írásában. Magyarország foglalkoztatáspolitikáját a társadalmi, gazdasági változások összefüggéseit a rendszerváltás tükrében mutatja be. Vizsgálja a foglalkoztatás szerkezeti változásait, a munkanélküliség kialakulásának okait, szakpolitikai összefüggéseket, a jogi és intézményi kereteket. A munkaerőpiaci politika eredményessége függ a támogatási és ösztönző rendszertől, a pénzügyi szabályozóktól, oktatáspolitikától, külgazdasági viszonyoktól. Ezeket mind bemutatja és elemzi Nemeskéri Zsolt. És végezetül a nagy probléma is szóba kerül: a munka szerepe és helye a tudásalapú társadalomban.

A második rész első fejezetét Szellő János és Nemeskéri Zsolt írták, *A munkaerőpiac társadalmi, gazdasági meghatározottsága* címmel. A munkaerőpiac egyszerre része a társadalmi és a gazdasági szférának. A fejezet írói elemzik a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalát. Részletesen taglalják a munkaerőpiac átláthatóságát és az esélyegyenlőséget. Hangsúlyt helyeznek a hátrányokkal küzdők felzárkóztatására. És a nem is távoli jövővel is kapcsolatba kerülnek a negyedik ipari forradalom révén, ami komoly kihívást jelent a gazdasági-társadalmi rendszer számára.

A második rész második fejezetét Szellő János írta, a címe: *A munkaerőpiac európai sajátosságai*. Új gazdaságok jelennek meg, új piacok, új termékek. Mindez óriási kihívás a munka világában. Egyre fontosabb az új tudás és készségek elsajátítása. Előtérbe került a tanulni tudás, és a kezdeményező készség, az egész életen át tartó tanulás. Egy előregedő

európai kontinensen megváltozott a munkaerőpiac. Ezekon kívül olvashatunk még az Európai Unió 2030-ig szóló fenntartható fejlődési menetrendjéről.

A második rész harmadik fejezetét Sebők Marianna írta, a fejezet címe: *Munkaerő-migráció és az európai munkaerőpiac*. Ebben a fejezetben Sebők Mariann vizsgálja a munkaerő-migráció okait, elemzi a taszítás-vonzás modelljét. Kitér az Európai Unió szabad munkaerőmozgására, és az unióon kívüliek uniói munkavállalására is. Megismerhetjük a fejezetből az EURES rendszert, felépítését, céljait, partnerit és kapcsolati hálóját. És a fejezetben egy általam „gondolatforgató” rész is található napjaink migrációs problémájával.

A második rész negyedik fejezetét Szellő János és Sebők Mariann írták, a címe: *A magyarországi munkaerőpiac jellemzői, rendszere, eszközei*. A magyar munkaerőpiac még hordozza az előző rendszer sajátosságainak egy részét, megtalálható benne az átmeneti időszak jegyei és a kapitalista munkaerőpiac sajátosságai. Ez a fejezet rámutat a munkaerőtartalékokra és a munkanélküliség formáira. A könyvrész írói többször is hangsúlyozzák a versenyképes tudás megszerzését. Említik még a jogrendszert, ami biztosítja az esélyegyenlőséget, a munkaügyi kapcsolatokat, a foglalkoztatást elősegítő eszközöket. Elemzésükben tárgyalják, hogy a kínálatorientált munkaerőpiacot felváltotta a keresletorientált munkaerőpiac. A fejezet szerzői kitérnek még a munkavédelem kényes kérdéskörére is.

A könyvet fogalomtár, ábrák és táblázatok jegyzéke, valamint az irodalomjegyzék zárja. A kézikönyv terjedelme – 432 oldal (!) – is bizonyítja, hogy az egyes fejezetek írói remek és alapos munkát végeztek. Mi olvasók köszönettel tartozunk Sebők Mariannának, aki a különböző egyetemek oktatóit, illetve szakembereket képes volt egy célért mozgósítani, munkájukat kerek egészként könyvvé szerkeszteni. Ez a könyv legyen egy kortörténeti dokumentum nekünk és a következő generációnak.

## Új beszerzések

*a PTE BTK Humán Fejlesztési és Kultúratudományi Intézet  
Könyvtárában*

- BÉLANGER, Paul: Self-construction and social transformation : lifelong, lifewide and life-deep learning / Paul Bélanger ; [transl. by Albert P. Daigen] ; [publ. by UNESCO Institute for Lifelong Learning]. Hamburg : UNESCO Institute for Lifelong Learning, cop. 2016., 285 p. ISBN: 978-92-820-1204-8 Tárgyszavak: Neveléstudomány Oktatásügy Lifelong learning
- BIBÓ István, 1911-1979 / [a kiadv. szakmai referense Tegzes Lászlóné Bibó Borbála] Megjelenés: [Leányfalu] : [LiMar6 Kft.], [2016] 41 p. ISBN: 978 615 80754 0 4 Tárgyszavak: 20. század Politikátörténet Életrajz Politikai filozófia Belpolitika
- SONNEVEND Péter (szerk.): Fejezetek a magyarországi könyvtárügy történetéből : 1945-1956 Budapest : OSZK : Gondolat, 2018., 339 p. (Nemzeti téka, 1586-1163) ISBN: 978-963-200-678-9, 978-963-693-863-5. Tartalom: 1., A művelődés- és könyvtárpolitika kényszerpályái a kultúrforradalomban, 1944-1956 : vázlatos áttekintés. (p. 11-60.) / Sonnevend Péter. - 2., A könyvtárosképzés rendszerének kialakítása 1945 és 1956 között. (p. 61-118.) / Pogányné Rózsa Gabriella. - 3., Háborús károk, személyi tisztogatás és az állomány selejtezése a könyvtárakban, 1945-1953. (p. 119-198.) / Pogány György. - 4., Az Országos Könyvtári Központ, 1945-1952. (p. 199-250.) / Kégli Ferenc. - 5., Az iskolai és gyermekkönyvtári ellátás, 1944-1956. (p. 251-282.) / Varga Katalin. Tárgyszavak: Könyvtárak Magyarország történet Library science Hungary History
- VÁMOSI Tamás: Átmenet a szakképzési rendszerből a munka világába : a magyar középfokú szakképzésből kikerülő fiatalok potenciális munkáltatóinak képzéssel kapcsolatos elvárásai. Beau Bassin : GlobeEdit, 2018., 70 p. ISBN: 978-613-8-24262-8. Tárgyszavak: Szakképzés Munkaügy Oktatáspolitikai Közepfokú oktatás

## Szerzőink

BALASSA ÉVA doktorandusz a Széchenyi István Vezető és Gazdálkodási Kar doktori iskoláján (evi.balassa@gmail.com)

CSAPÓ JÁNOS *dr. habil, PhD, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet.* csapo.janos@ktk.pte.hu

GONDA TIBOR PhD, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet. gonda.tibor@ktk.pte.hu

GRÜNHUT ZOLTÁN tudományos munkatárs az MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpontjában. Politikatudományból doktorált Péccsett, poszt-doktori tanulmányokat folytatott az ankarai Middle East Technical University-n (2016), és a jeruzsálemi Israeli Democracy Institute-ban (2015). Kutatásai a bizalom, szociokulturális és szociomorális minták, kozmopolitizmus, európaizáció, valamint az innováció kérdésköreire, illetve Izrael Állam politika- és társadalomtörténetére terjednek ki. (grunhut@rkk.hu)

HEGEDÜS HENRIK *dr. PhD, ömt. alezredes, okl. humánmenedzser szakértő, okl. biztonság és védelempolitikai szakértő, a Humán Szakemberek Országos Szövetségének főtitkára.* Több mint két évtizedet dolgozott HR-esként és vezetőként a katonai felsőoktatásban. Oktatóként 15 éve tevékenykedik a felsőoktatásban és a felnőttképzésben. A Nemzeti Közszerződési Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola oktatója, témavezető konzulens. A Magyar Tudományos Akadémia Köztestületének tagja (2013), tagja ezen belül a Hadtudományi Bizottságnak, továbbá az Emberi erőforrások gazdaságtana tudományos testületnek. HSZOSZ elnökségi tag. (henrikdrhegedus@gmail.com)

KOLTAI ZSUZSA *dr. PhD, a Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Humán Fejlesztési és Művelődéstudományi Intézetének adjunktusa.* Kutatási terület: múzeumpedagógia, múzeumandragógia, innovációk a múzeumi tudásközvetítésben.

KÓPHÁZI ANDREA *dr., PhD, egyetemi docens, Soproni Egyetem.* Egyéni tanácsadás, emberi erőforrás szakértő, humán- és munkajogi tanácsadó, tréning és szervezettefejlesztő. (kophazi.andrea@uni-sopron.hu)

KÖTELES LAJOS *dr. CSc habil. ny. főiskolai tanár.* A Szent István Egyetem Egészségtudományi és Környezet-egészségügyi Intézetének volt főigazgatója.

MAGASVÁRI ADRIENN okleveles közigazgatási menedzser, a Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Kar Vám- és Pénzügyőri Tanszékének tanára, illetve a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola doktorandusz hallgatója. Tizenhét éve dolgozik a közszerződésben, illetve ennek részeként a rendészeti igazgatásban, ahol emberi erőforrás-gazdálkodási, stratégiai, illetve képzési és fejlesztési területen szerzett vezetői tapasztalatot. Kutatását az emberierőforrás-gazdálkodás területén folytatja, kiemelten foglalkozik a közszerződési életpálya és az utánpótlás-menedzsment kérdésköreivel.

MAGYAR MIKLÓS (1947) címzetes egyetemi adjunktus, életműdíjas főiskolai docens. Tanulmányai: PTF (1969-1973), ELTE TTK pedagógia-oktatástervező szaka (1979-1981). Egyetemi doktori cím: ELTE (1987). A CsVM PF (Kaposvár) Felnőttképzési és Távoktatási Alközpont vezetője (1992-1997), a CSVN PF Közművelődési Tanszékének vezetője (1997-2006). PhD program a Budapesti Műszaki Egyetemen (1999-2001). Távoktatási szakértő. Másfél évtizedig a JPTE-PTE FEEFI oktatója. Számos könyv, tanulmány szerzője.

MARÓTI ANDOR, PhD, címzetes egyetemi tanár. 1961-1995 közt az ELTE Bölcsészettudományi Karának népművelés-szakán tanított, majd 2008-ig az ELTE Tanárképző Főiskolai Karán és az ELTE Pedagógiai-Pszichológiai Karán volt mb. előadó. Szakterülete: a felnőttoktatás és közművelődés elmélete, módszertana, a kultúra és a művelődés filozófiája.

MÉNÉS ANDRÁS dr., személyügyi szervező és humánszervező diplomát a Pécsi Tudományegyetemen szerezte, MBA diplomáját a Debreceni Egyetemen vette át, PhD-fokozatot Gödöllőn a Szent István Egyetemen kapott.

NAGY DÁVID doktorandusz, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földtudományok Doktori Iskola, pályázatíró, Info-Partner Szociális Szövetkezet, david@info-partner.hu

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC dr., habil., főiskolai tanár a Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karának dékánja. Szakvezetője a kereskedelem és marketing alapképzésnek, a 2019-ben induló magyar és angol nyelvű marketing mesterképzésnek, valamint a digitális marketing executive MBA szakirányú továbbképzésnek. Rendszeresen tart tréningeket és nyújt branding tanácsadást vállalatok és szakemberek részére. A Magyar Marketing Szövetség alelnöke. Oktatási és kutatói szakterülete az ország-, a város-, a személyes márkázás, a sportmárkázás, és a márkázott szórakoztatás. (apappvary@metropolitan.hu)

PINTÉR TIBOR dr. PhD, adjunktus, oktatási koordinátor, Budapesti Gazdasági Egyetem, Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék.

POÓR JÓZSEF dr., DSc. a Szent István Egyetem és a Selye János Egyetem (Szlovákia) habilitált és kinevezett professzora, ahol nemzetközi menedzsment, emberi erőforrás menedzsment, nemzetközi emberi erőforrás menedzsment és menedzsment tanácsadás tárgyakat oktat magyar és idegen nyelven. Mindkét egyetemen szakvezető és doktori iskolai tőzstag. Több, mint hétszázötven publikációja jelent meg magyar és idegen nyelveken. (poorjf@t-online.hu, mobil)

RAFFAY ZOLTÁN dr. habil, PhD, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet. raffayz@kkt.pte.hu

SPIEGLER PATRÍCIA PhD, kommunikációs és turisztikai szakértő, Info-Partner Szociális Szövetkezet, patricia@info-partner.hu

SZABÓ SZILVIA dr. PhD, okl. humánerőforrás-menedzser, MBA, egyetemi docens, a Budapesti Metropolitan Egyetem főállású oktatója, az emberi erőforrás tanácsadó mesterképzés szakfelelőse. Korábban a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézetének főállású oktatója volt. Főbb kutatási területei a kompetenciamenedzsment, a 21. századi vezetői kihívások, a felelős és eredményes vezetés, az érzelmi kompetencia és a szervezeti kultúra kapcsolata. 2012 óta foglalkozik közgazdasági HR-kutatásokkal. A Humán Szakemberek Országos Szövetségének alelnöke. (szszabo@metropolitan.hu)