

**Hegedűs Henrik**

**A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában  
(tudás – kompetencia – teljesítmény – siker)**

DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.94

**Rezümé:**

Globalizált világunkban számos szakember – és nem csak HR-es – úgy véli, hogy az emberi tényezők: a tudás, a képesség, a magatartás és a hatékony személyzetmenedzselés a versenyképesség új forrásai, lépést tartva az egyre gyorsuló technológiai fejlődéssel. Mára már maga az ember – de már nem a természetes formájában – tudásával, a tudástechnológián alapuló munkaképességével a legfontosabb termelési tényezővé vált. Lokálisan, a nemzetállamok esetében ez úgy jelenik meg, hogy gazdaságfejlesztési stratégiájukban a humántőke, a tudástőke szerepe folyamatosan felértékelődik. A globalizációs kihívás ezzel együtt a „kreatív verseny” fokozódását is jelenti, mely a „teljesítményképes tudás” előtérbe helyezését hangsúlyozza.

**Kulcsszavak:**

teljesítményképes tudás; kreatív verseny; humántőke; tudástőke; képesség.

**Hegedűs, Henrik**

**Knowledge is as a competitive advantage in public and private sectors.  
(Knowledge – competence – performance – success)**

**Abstract:**

In our globalized world, some professionals – and not only HR specialists – believe that the human factor: knowledge, ability, behavior, and effective staff management are new sources of competitiveness, keeping pace with accelerating technological development. For now, the man – being no longer in his natural way – has become the most important productivity factor by his knowledge and his work ability based on knowledge technology. Locally, in case of national states, it reflects that the role of human capital and knowledge capital has been continuously appreciated in their economic development strategy. The challenge of globalization also means an increase of “creative competition”, which emphasizes the focus on “Powerful Knowledge”.

**Keywords:**

powerful knowledge; creative competition; human capital; knowledge capital; ability.

Globalizált világunkban a versenyképesség hagyományos forrásai (ti. a védett piacok, a képzett és olcsó munkaerő, a pénzügyi erőforrásokhoz való hozzáférés, az extraprofit, az üzemméret stb.) ma már nem elegendők a siker eléréséhez, illetve folyamatos fenntartásához. Napjainkban már a technikához, a technológiához való hozzáférésnek szinte „csak” azok magas előállítási és eladási árai szabnak határt.

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kara és a Humán Szakemberek Országos Szövetsége 2017. szeptember 29-én tudományos konferenciát és szakmai fórumot szervezett *A globalizáció és a változás hatása az emberierőforrás-menedzsment funkciókra* címmel. A konferencia *Oktatás – képzés – tudás* szekciójának társelnöke és egyben előadója voltam. Jelen írásomban a konferencián elhangzottakra szeretnék reflektálni.

Európa Uniós tagságunk megköveteli a humántőke előtérbe helyezését, hiszen az Unió a „tudásalapú társadalom” megteremtését tűzte zászlajára 2013-ra, amely nem teljesült, talán mert nem is teljesülhetett. A „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan – globalizáció és/vagy lokalizáció” típusú megközelítési mód a nemzetgazdasági, az ágazati, valamint az intézményi szintű humánstratégiák elkészítését, azok folyamatos felülvizsgálatát követeli meg. Rugalmasan kell alkalmaznunk a tervezést, illetve az újra tervezését, hiszen a változás egyben lehetőség is.

A stratégiaalkotás ez esetben a társadalom, illetve az intézmények prosperitását, megújulási képességét, munkavállalói oldalról pedig a hozzáadott érték alapú tevékenységet veszi számba. Ez lehet egyébiránt az oly sokat emlegetett tudásalapú társadalom megteremtésének a lehetősége.

Az embert, mint értéket, annak értékteremtő tevékenységét a gazdaság „hozta be” a köztudatba, majd „rábízta” a dolgot a politikára. Ekkor kapcsolódott össze a munkavégzés az erkölccsel és az etikával, életre hívva a munkaerkölcsöt, a hivatástudatot, a szakma etikát.

A munkavállalónak a szituatív cselekvésen, rövid távú túlélési stratégián túl van más alternatívája is mentális szinten. Ez – leegyszerűsítve – annyit jelenthet számunkra, mint lelki hozzáállást a munkafolyamatokhoz, vagyis cselekedni értékek mentén, középpontba állítva a minőséget, az eredmény-centrikusságot, a szabálykövető magatartást. Lakatos Gyula kutatási eredményei már 2003-ban ráirányították a figyelmet arra, hogy a humán erőforrást életkortól függetlenül minden szinten, az értékén kell kezelni. *„A tudással való kereskedés, a tudáscsere a tudáspiacon történik, ahol tudásárut adnak és vesznek”.*<sup>1</sup>

Olyan piacképes tudást kell tehát előállítanunk, melyben a különböző képzési szintek jól elkülöníthetőek, és amelyben az ismeretanyag elsajátítása mellett kiemelt jelentőséget kap a gyakorlati irányultságú, képességalapú képzés. A munkavállalók tudása, motiváltsága, minőség- és feladatközpontú gondolkodása egyértelműen meghatározzák a cégek, intézmények versenyképességét. E tényezők egyszersmind a szervezeti kultúra formálói a nonprofit, illetve a forprofit szférában egyaránt.

Az adott munkaszervezet humánstratégiájába beépülő folyamatos személyzet- és személyiségfejlesztésnek, a tudáskarbantartásnak, a meglévő tudás átadásának értékteremtő hatására kell és lehet építeni a generációk együttműködését.

Milyen tényezők értékelték és értékelik fel a „humántőkét” gazdasági értelemben? Hogyan határozható meg a tudás és a kompetencia, a teljesítmény vonatkozásában az egyén sikeres működésének, önmegvalósításának koherenciája? Cikkemben a jelzett kérdések újragondolását, aktualizálását szeretném elősegíteni, hangsúlyozva a „humánkockázat” minimalizálásának, az értékteremtő és eredményorientált humánmenedzselésnek, a HR stratégiai szerepének ismételt előtérbe kerülésének jelentőségét.

\*

A HR-nek vissza kell kerülnie a legfelsőbb vezetői, a stratégiai szintre, mint ahogyan ez a válságot megelőző időszak jellemzője volt a közszolgáltatón és a versenyszférán belül. Álláspontom szerint, nemzetállami keretek között (vagyis lokálisan) a

<sup>1</sup> Dr. Habil Lakatos Gyula CsC. humánpolitikai szimpóziumon tartott előadása: Az emberi erőforrás gazdálkodás változása a humántőke gazdasági felértékelődésével. (Sopron, 2003. október 13–14.)

társadalmi és gazdasági fejlődést, a társadalmi integráció kiteljesedését, a társadalmi integritás alapját az elégedett ügyfél, az elégedett állampolgár, tágabb értelemben az elégedett munkavállaló alapozhatja meg. A szervezetek eredményességének, versenyképességének egyik fontos tényezője a szervezet humántőkéjének hatékony felhasználása, annak folyamatos fejlesztése, megtartása. A piacgazdaságban a versenyelőnyt a folyamatosan megújítható és megújulni képes erőforrás maga az emberi erőforrás, a humántőke jelenti.

A humánerőforrás-menedzsmentnek a munkaszervezetben dolgozó emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával kell foglalkoznia. A HR célja, hogy a minőségi munkavégzés, az eredményesség érdekében biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb és legcélszerűbb alkalmazását, a szervezeti és az egyéni célok összehangolását.

A humántőke felértékelődéséből következően a vezetésnek stratégiai tényezőként kell kezelnie az emberi erőforrással való gazdálkodást, mely szerves egységet képez a szervezeti stratégiával, egyszersmind ennek alapjául is szolgál. A HR továbbá kezdeményezője a szervezeti kultúra szükség szerinti megváltoztatásának, aktív panelje a belső és külső kommunikációs rendszernek, kezdeményezője a különböző munkakapcsolatokban megjelenő érdekelleték feloldásának. Vagyis a humánpolitikai szaktevékenységeknek egyszerre kell „humanizálnia” a munkaszervezetet, magát a munkafeladatot és a kollegiális-munkatársi kapcsolatokat, transzparens módon hozzájárulva a szervezet alaprendeltetésének, társadalmi küldetésének megvalósulásához.

A tőkés nagyipar kialakulását meghatározó valamikori ipari forradalom a nagyipar „hardverévé” a technológiát és a gépi technikát tette. Lakatos Gyula szerint e gazdaságtörténeti korszak jogrendszere meghatározta a termelési tényezők és az ember közötti viszonyt. A „munkalapú társadalomban”, az áruterelő piacgazdaság jogrendje például kizárta az embernek, mint a gazdaság természetes elemének a birtoklási lehetőségét. A gazdasági szervezetek hierarchikus működésében munkáltatói, munkavállalói jogviszonyban szabályozottan a termelési tényezők összekapcsolása volt a meghatározó, figyelembe véve a gépi eszközök, technológiák birtokolásának dominanciáját.

Napjainkban bizonyos vonatkozásban megismétlődni látszik a történelem: újra az ember, – de már nem természetes formájában, hanem tudásával, a tudástermelésen alapuló munkaképességével – válik a legfontosabb termelési tényezővé. Ugyanakkor egyre inkább előtérbe kerül az ember, mint munkavállaló tudás-átalakító és átadó képessége. Ma már tudjuk, hogy a tudáshiány felismerése az igazi tudás. Következésképpen megállapítható, hogy eljött a „tudásmunkások” kora. Ezt a változást a mai külgazdasági és politikai gondolkodásban a Gazdasági Együttműködés és Fejlesztési Szervezet (OECD) országai közösen képviselt gazdaságfejlesztési stratégiájában a humántőke, a tudástőke gazdasági szerepének a felértékelődéseként tartjuk számon.

\*

Az emberi munkavégzés mindig az emberi képességek termékké (szolgáltatássá stb.) történő átalakítását fejezte ki. A globalizáció által diktált verseny ezt egyre inkább felerősíti. A globalizálódott gazdaság meghatározó tényezőjévé vált az élőmunka, mint tudástőke.

Piacgazdasági keretek között a munkavállaló a munkavégző képességét bocsátja áruba, a munkaerőpiac kínálati oldalán. A munkavégző képesség, annak

újratermelése jelenti a meglévő ismeretrendszerre épülő, illetve az itt elsajátítható kompetenciakészlet folyamatos, modulrendszerű bővítését.

A kompetenciák kimunkálásánál előtérbe kell kerülniük a munkaköri követelményprofilok kialakításának, a képességmátrix összeállításának, a kiválasztási kritériumok meghatározásának. Az intézményi célok csakis a meglévő egyéni kompetenciák birtokában érhetőek el, de egyben ez az alapja az egyén önmegvalósító képességének. Ennek keretétül szolgál az életpálya-tervezés, a Nemzeti Alaptanterv által meghatározott kulcskompetenciák fejlesztése, a munkaköri követelmény-profilok, munkaköri kompetencia-regiszterek kidolgozása, az egységes kompetencia alapú teljesítményértékelés bevezetése a közszférában- és a versenyszférában egyaránt. Mindehhez pedig az állami közoktatásnak, a felsőoktatásnak és a felnőttképzésnek gyakorlatiasabbá, illetve kompetencia-alapúvá kell válnia Magyarországon. Erre a duális képzés jó lehetőséget biztosít akár egyetemi szinten is (jó példa erre többek között a Debreceni Egyetem ez irányú törekvése, meglévő kapcsolatai a régióban működő vállalatokkal, intézményekkel, a Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával).

A közös siker az egyén tudásbeli, tapasztalati, érzelmi, magatartás- és viselkedésbeli kompetenciájának folyamatos fejlesztésével érhető el, hiszen csak ott lehet sikeres a cég, ahol az alkalmazottak is sikeresnek érzik magukat munkájukban. Az ismeretek megszerzése, folyamatos fejlesztése az egyén „hard és soft” kompetenciáival együtt, a munkavállalótól elvárható teljesítmény az alapja az egyén sikeres működésének. Ezek a stációk nem hagyhatók ki, nem cserélhetők fel és csakis ezeket végigjárva valósíthatjuk meg önmagunkat hivatásaitikai értelemben. Bagdy Emőke 2017-ben, egyik előadásában a hivatástudat kialakulásával kapcsolatosan úgy fogalmazott, hogy *„elsőként pályát választunk, majd szakmát tanulunk, ezt követően kialakul a foglalkozásom tudat és csakis ezt követően beszélhetünk hivatásaitikai szintről, közel az önmegvalósításhoz”*.

Felmerül a kérdés valójában ki is az „önmagát megvalósítani akaró ember”, milyen személyiségjegyek alapján azonosítható be? A választ Maslow adta meg, aki szerint, az önmagukat megvalósítani kész és képes munkavállalók azok, akik a csapdahelyzet szorításából is ki tudnak törni, vagyis:

- *„A valóságot gyakorlatiasan észlelik, és jól tűrik a bizonytalanságot.*
- *Spontán módon gondolkodnak és viselkednek válsághelyzetben is.*
- *Természetesek és mesterkéletlenek.*
- *Inkább a problémákra, mint önmagukra összpontosítanak.*
- *Függetlenek és autonómak.*
- *Állandóan készek az események friss látásmódjára.*
- *Jó humorérzékük van, humorérzékük filozofikus, gondolatgazdag és nem ellenséges tartalmú.*
- *Kreatívak, találékonyságuk friss és a gyermekéhez hasonlít.*
- *Törődnek az emberiség jólétével.*
- *Mélyen átéli az élet alapélményeit, gyakran tapasztalják a természettel való egység élményét, az idő és a tér dimenzióit.*
- *Erős és bensőséges kapcsolatokat alakítanak ki inkább kevés, mint sok emberrel.*
- *Objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni.*
- *Bizakodva élnek egy jóhiszemű világban...”<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> Abraham Maslow: Motivation and Personality. 1954.

Maslow az egyén sikerességének lehetősége kapcsán az önmegvalósító életvitelhez vezetőnek véli az alábbi viselkedés- és magatartásformákat:

- *„Úgy éld az életed, mint a gyermek, teljes elmélyedéssel és összpontosítással.*
- *Inkább új dolgokat próbálj ki, mintsem ragaszkodj a biztos módszerekhez.*
- *Az érzéseidre hallgass, ne pedig a tekintély vagy a többség hangjára tapasztalataid értékelésében.*
- *Légy őszinte, légy valódi; kerüld a színlelést és szerepjátszást.*
- *Készülj fel rá, hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem egyeznek meg a többségével.*
- *Vállalj felelősséget.*
- *Amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez!*<sup>3</sup>

Tévedés azt hinni, hogy mindannyian sikerre vagyunk ítélve, hiszen elegendő beazonosítani az önmagunkban meglévő, illetve hiányzó Maslow-i kritériumokat és máris kiderül, hogy nem vagyunk tökéletesek. Sokkal inkább hangsúlyoznunk kell például a generációk vonatkozásában más-más módon megjelenő hiányosságokat (például kudarcűrő képesség stb.). Életkortól függetlenül mindenkinek vannak erősségei és gyengeségei, és ezek fejleszthetőségének vannak a személyiségben meglévő korlátai. Az minimum megállapítható, hogy „korunk okos embere” képes változni, változtatni, tehát változásbarát, reális önismerettel rendelkezik, és mint ilyen, magában hordozza az érzelmileg intelligens munkavállaló, de akár a korszerű vezető személyiségjegyeit.

A „tudatos vezető” a változásban lehetőséget, prosperitást az önfejlődést, az önfejlesztés lehetőségét látja és láttatja munkatársaival. Intuitív, döntéseiben nagy szerepet kap a heurisztika.

A sokat emlegetett versenyszféra (gazdasági értelemben) is igen korán beazonosította a vállalatok tudás-térképén meglévő fehér foltokat és ezzel egyidejűleg igen gyorsan bearázta a „kulcs-embereket”. Ezzel kitermelte saját munkásarisztokráciáját és megtartotta azt a vállalaton, az intézményen belül. Itt a lojalitás alapja, a szakma és a hivatásetika, korántsem a pillanatnyi benyomások. Ezt nevezünk sokkal inkább érzelmi, szituatív döntésen alapuló és korántsem értelmi- és érdekalapon történő „tudásnomádkodásnak”. Mindez napjainkban különösen kiélezi a munkaerő megszerzéséért, megtartásáért, megtarthatóságáért beindult versenyt. Történik ez a robotika minden szektorban nyomon követhető elterjedését, berobbanását megelőzően, a munka világában.

Ma ugyan munkaerőhiány van, ugyanakkor már fenyeget a tömeges munkanélkülivé válás rémképe. A globális kihívás tehát kettős. A kérdés az, hogy a HR tud-e időben és érdemben reagálni ezekre a válságjelenségekre.

Abban máris látok megoldást, hogy egyre több kutatás irányul a fenntartható fejlődésre, a robotizációra, illetve annak humánkövetkezményeire, a kihívások kezelésére – még hangsúlyosabbá téve a folyamatos tudásbővítés jelentőségét.

*„A nagyobb, jelentősebb vállalatok létrehozták a tudásmenedzsment intézményét, aminek feladata a cég számára az üzleti szempontból szükséges tudás igényeinek kielégítése, a létező és megszerzett tudástőke azonosítása felhasználás céljából.”<sup>4</sup>*

<sup>3</sup> Maslow: i. m.

<sup>4</sup> Dr. Habil Lakatos Gyula CsC. im.

Lakatos Gyula szerint a vállalati gazdaság szempontjából tehát megkülönböztetünk „*alapvető tudást*”, ami a cég működéséhez minimálisan kell, és „*továbbfejlesztett tudást*”, ami a céget versenyképesé teszi, megkülönbözteti a terméket (például minőségi szempontból) más cég termékétől, az „*innovatív tudást*”, ami lehetővé teszi, hogy a cég hosszabb távon is piacvezető legyen.

\*

Növekedni, de nem bármi áron, hiszen a növekedéshez szükséges tudás hiányt a szervezet finanszírozza. A „tudáshiány” felismerése, ennek gyors kezelése nagyban elősegíti, elősegítheti a versenyképes működést. Ennek hiányában a kutatási, fejlesztési és értékesítési lánc nem termel extraprofitot (sőt, sok esetben még normál profitot sem).

A működési zavarok beazonosítását, megoldását illetően nagy szerepe van és lehet a minőségbiztosításnak (és az ehhez kapcsolódó évenkénti auditoknak), és a törvény által előírt kockázatelemzéseknek, azok sorában a humánkockázat-elemzésnek.

Tényként kell megállapítani, hogy a gazdaság történetében az emberi tényező minden korszakban a legjelentősebb gazdasági tényezőként jelent meg, de mindig egy adott termelési tényező birtoklása volt meghatározónak tekinthető. Emiatt is fontosak azok a változások, amelyeket a tudásalapú gazdaság, a tudásalapú társadalom, az új gazdasági világrend stb. elnevezéssel jelölünk.

Felmerül a kérdés, hogy miként változtatja meg a humántőke meghatározóvá válása a gazdasági növekedésben a gazdaság szerkezetét, irányítási rendszerét, a társadalom intézményeit, s mindez milyen hatással van a nemzetállami és az átfogó, globális folyamatokra.

Amikor az emberi tőke értékét vizsgáljuk, összehasonlítjuk azt az egy-másfél évszázaddal korábbi helyzettel, és elemezzük a modern adózás, elszámolás kialakulását, feltűnik, hogy ezek alap gondolata jelentősen nem változott, sőt egyes korábbi elképzelések mára dogmává merevültek. A humántőke megbecsülésének gyakorlata sem tükrözi a humán erőforrás gazdasági súlyának meghatározó növekedését, ami fordítottan arányos a tudástőkéről, az emberi tőkéről szóló nyilatkozatokkal, elvárásokkal. Megítélésem szerint, a versenyképesség ma már nemcsak a természeti erőforrásokból, hanem a tudományos-információs potenciálból, az innovatív tudásból, a kreativitásból, a teljesítményképes tudásból származik.

*Azon országok, „... amelyek a kutatási-fejlesztési potenciáljuk nagyobb részét tartják az oktatási szektorban, lényegesen jobb szabadalmi eredményeket érhetnek el...”*<sup>5</sup> A humántőke a legnagyobb befektetett tőkevagyon, aminek beruházási költsége nagyobb részben a gazdasági szervezeteknél externális költségként jelenik meg. Előfordul, hogy a közgazdászok az emberi tőkebefektetések elemzésekor a makrogazdasági és a vállalati vizsgálati dimenziókat felcserélik, aminek eredménye a humántőke-befektetések költségeinek torz értékelése. A munkavállaló, tanulási képessége, fejleszthetősége, proaktivitása jelenti lényegében minden változás, változtatás, környezeti alkalmazkodás, a túlélésnek és egyben magának az üzleti sikernek az alapját is. Tapasztalatom szerint beruházni az emberbe, az emberi erőforrás fejlesztésébe igen költséges, mely hosszútávon térül meg és egyáltalán nem biztos, hogy a beiskolázó intézménynél történik ez utóbbi. Ezen a ponton kerül előtérbe napjaink kulcskérdése, a fentiekben már említett munkaerő megtartás.

<sup>5</sup> Stern, Porter, Furman: World Bank Reporting (2002) 25. o.

Ebből következően manapság igen jelentős vállalati „fogékonyság” nyilvánul meg a tudástőke üzleti hasznosítása iránt, mely folyamatában igen is felértékeli a humán erőforrást, magát az embert. A nagy cégek által létrehozott tudásmenedzsment-intézmény feladata például az, hogy a tudástőke társadalmi költségekkel történő befektetéseit szervezeten kívüli „adottságnak” véve kidolgozza azokat a technikákat, amelyekkel a tudástőke üzleti hasznosítása szervezeten belül a leghatékonyabb, a legnyereségesebb lehet. *„Sokféle nagyvállalati tudásmenedzsment módszertani konglomerátum jött létre, ami a humántőkét a maximális hasznosítás szempontjából vizsgálja.”*<sup>6</sup>

Az emberi tőke beruházási költségeinek megtérüléséről abban az esetben lehet beszélni, ha érdemben vizsgáljuk az elveszített humántőke pótlási problémáit, ha egzakt választ tudnánk adni arra, hogy mit lehet tekinteni társadalmi eredménynek, hiszen a nemzetgazdasági és társadalmi eredmény különbözik a vállalati eredmény, nyereség, profit stb. meghatározásától. A gyakori szervezeti változásoknak egyik legnagyobb deficitje maga a humántőke-vesztés, a magas fluktuáció, a kulcsemberek elvesztése, magas a cég vesztesége, a jelenség azonban további társadalmi, szociális problémákat fevethet.

\*

Manapság a humántőke társadalmi befektetéseinek kizárólag pénzügyi megtérüléséről beszélünk, ami viszonylag pontos, egyértelmű adatokkal mennyiségileg jellemezhető. De mi van a meglévő humántőke, a meglévő tudás számszerűsítésével, a képzett humántőke elvesztéséből adódó anyagi veszteségekkel?

Vállalati szinten a humántőke hasznosítása leírható üzleti kontextusban, nevezetesen egy tudásbázisú SWOT-elemzéssel (erőségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek), illetve CSWOT-elemzéssel (külső korlátok, erőségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek). A vállalat, az intézmény aktuális intézményfejlesztési stratégiája, az annak megvalósításához szükséges tudástőke meglétének vagy hiányának számszerűsítése, a növekedési, a konszolidációs és/vagy zsugorodási stratégia helyes megválasztása választ adhat korunk kihívásaira intézményi szinten.

<sup>6</sup> Dr. Habil Lakatos Gyula CsC: im.

Az előadó, a teljesség igénye nélkül megfogalmazta, hogy, a tudástőkével foglalkozó vállalati, vállalatközi üzleti tevékenységfajták, mondhatnánk a tudástőkével foglalkozó üzleti tudományok jöttek létre:

- tudáslétrehozás (Knowledge Creation),
- tudáskészítés (Knowledge Engineering),
- kreatív innováció (Creative Innovation),
- tudáskinyerés (Knowledge Retrieval),
- tudásfejlesztés (Knowledge Discovery),
- tudásbeszerzés (Knowledge Acquisition),
- üzleti intelligencia (Business Intelligence),
- tudásáramlás (Knowledge Flows),
- tudástranszfer (Knowledge Transfer),
- tudáscsere (Knowledge Exchanges),
- tudásmegosztás (Knowledge Sharing),
- tudásauditálás (Knowledge Audit),
- tudástérkép (Knowledge Maps/Mapping),
- tudástaxonómia (Knowledge Taxonomy).

A szervezet üzleti stratégiája és humánstratégiája együttesen határozzák meg az ahhoz szükséges humántőke hiányát, a „humánerőforrás-hézagot”, amit a megfelelő emberierő-forrással kell kitölteni. A tudástérkép fehérfoltjainak feltárása, ezek megszüntetése jelenti napjainkban intézmények és vállalatok versenyképességének a fejlesztését, a versenyelőny megtartását.

Ma világszerte alapvető társadalompolitikai kérdés, hogy a gazdasági és szociális fejlődésnek, az esélyegyenlőségnek összhangban kell lennie a képzéssel, a munkavállaló munkavégző képességének újratermelésével. A reformokat tehát globális szinten kell elindítani, de kiindulási pontként a nemzeti adottságokat kell figyelembe venni.

Az elmúlt másfél évtizedben – talán éppen a globális kihívások eredményeként, továbbá a válság hatására – az emberierőforrás-fejlesztésen belül egyre sürgetőbb kérdésévé vált a felnőttek oktatása és képzése, a duális képzés, a társadalmi felzárkóztatás. Ennek alapvető oka, hogy a nemzetállamok többségének szinte egyetlen erőforrás-tartaléka a szellemi tőke, az innovatív tudástőke birtoklása és megtartása. Itt szeretném megjegyezni azt, ami a konferencián elhangzott, hogy Közép-Kelet Európa munkaerő piacáról 2017-re, egyes számítások szerint közel 2 000 000 munkavállaló távozott, a statisztikák szerint ez a nagyságrend a képzetebbekből tevődik össze.

\*

A nemzetállami szintű tudásgazdaság létrehozása hosszú ideig tart, és fenntartása komoly erőfeszítéseket igényel, nemcsak az állam, hanem az egyén szintjén is. Ebben a folyamatban a *tacit tudás* megszerzése és átadása mellett fokozatosan fejlesztenünk kell személyiségünket trénerek és coachok által, hidat képezve a munka világában a generációk között az ismeret, a tapasztalatátadás vonatkozásában. Egyaránt fontos tehát az iskolarendszerű képzés, az iskolarendszeren kívüli felnőttképzés, a tréningek, a coaching által továbbfejlesztett *soft kompetenciák* megerősítése, a humán értékek beazonosítása által.

Megfigyelhető ugyanakkor az is, hogy az iskolarendszerű oktatás időtartama – munkalehetőség hiányában – nemritkán az egyén 35 éves koráig is kitolódik és két-három diploma megszerzésével jár együtt. A felnőtt „pályakezdő” helyet keres magának a munkaerőpiacon, csak hogy óriási „szocializációs deficittel”. Mindezt állami szinten vizsgálva megállapíthatjuk, hogy napjainkra a globalizáció következtében átalakult a nemzetközi rendszer interakcióinak keretrendszere, a nemzetállamok között intenzívebbé váltak a kapcsolatok, erősödött kölcsönös függőségük és ez igaz a gazdasági válság közepette és azt követően is.

\*

Összegezve megállapítható, hogy van a jelenlegi globális rendszer gazdasági folyamatainak egy másik következménye is, mely a pénzügyek dominánssá válásával, a fiskális szemlélet térhódításával írható le.

A gazdaságban a teljesítményt kizárólag pénzzel mérik, ami sajnos, együtt jár a haszonelvűség kizárólagosságának előtérbe kerülésével. Úgy tűnik, a humán szempontok egy időre háttérbe szorultak, a tudás folyamatos leértékelődésével pedig a társadalmi haladást, fejlődést veszélyezteti.

A fentiekből is kiderül, hogy a többarcú globalizációnak vannak csapdái a jövőt illetően. Az az igazi kihívás, hogy hogyan tudjuk ezeket a csapdahelyzeteket, mint

létező veszélyforrásokat, beazonosítani, mindannyiunk számára érthető módon definiálni. Megítélésem szerint a minőségi oktatással, a szervezetek – a munkakörülmények – és az emberi kapcsolatok humanizálásával lehet és kell a problémakört kezelni, illetve a versenyelőnyök megszerzésének lehetőségét biztosítani a munkavállalóknak és a munkaadóknak egyaránt.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács: Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.

Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke. Budapest, EDGE 2000 Kft., 2006.

David C. Korten: Tőkés társaságok világoralma. Budapest, Kapu.com, 1996

Magyar Bech István: Kreatológiai vázlatok. Budapest, Aula Kiadó, 1997.

Pintér Zsolt: Hogyan csináljunk karriert? Budapest, Horton Books, 2001.

ROBERT Gandossy – Elissa TUCKER – Nidhi VERMA: Gazdálkodj okosan a tehetséggel. Döntéshozóknak és humán szakembereknek. HVG Kiadó Zrt, Budapest, 2007.