

V. évfolyam 3-4. szám

# KÖZELÍTÉSEK

ZSIGMOND  
KIRÁLY  
EGYETEM

Zsigmond Király Egyetem

negyedéves, internetes folyóirat



A KÖZELÍTÉSEK a Zsigmond Király Egyetem online multidiszciplináris folyóirata.

*Lektorált folyóirat.*

*Minden publikálásra beküldött kéziratot két felkért opponens lektorál.*

FŐSZERKESZTŐK

*Laki Ildikó – A. Gergely András*

FELELŐS SZERKESZTŐ

*Szűts Zoltán*

SZERKESZTŐ

*Grajczjár István*

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

*Bayer József (elnök) – Zsigmond Király Egyetem*

*Hárskuti János - Zsigmond Király Egyetem*

*Szatmári Péter – Zsigmond Király Egyetem*

*Szegediné Lengyel Piroska - Zsigmond Király Egyetem*

*Schottner Krisztina – Zsigmond Király Egyetem*

A TANÁCSADÓ TESTÜLET TAGJAI

*Szűcs Katalin Ágnes - Criticai Lapok*

*István Szőköl – Selye János Egyetem, Tanárképző Kar*

*Závecz Tibor – ZRI ZÁVE CZ RESEARCH Piac- és Társadalomkutató Intézet*

OLVASÓSZERKESZTŐ

*A.Gergely András*

*FELELŐS KIADÓ: Zsigmond Király Egyetem – Szatmári Péter – megbízott rektor*

*ELSŐ KIADÁS: 2011*

*ÚJ FOLYAM: 2014*

*ISSN: 2498-7816*

*WEBCÍM: [www.zskf.hu/kiadvanyok](http://www.zskf.hu/kiadvanyok), [www.kozelitesek.webnode.hu](http://www.kozelitesek.webnode.hu)*

*DESIGN: Szitás István - Gerilla Design Bt.*

# TARTALOM

Szóke Brigitta-Sidlovicsné Tóth Ildikó

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS TEVÉKENYSÉGÉNEK FEJLŐDÉSE A HUMÁN  
KONTROLLINGIG .....4**

Taródiné Dr. Cseszka Éva

**VERSENYKÉPESSÉG, EMBERI TŐKEBERUHÁZÁS, ÉLETHOSSZIG TARTÓ TANULÁS.  
A FELNŐTTOKTATÁS ÉS FELNŐTTKÉPZÉS SZEREPE A SIKERES MUNKAERŐPIACI  
KOMPETENCIÁK KIALAKÍTÁSÁBAN .....21**

Artner Annamária

**KITEKINTÉS  
A SHARING ECONOMY KÉRDŐJELEI .....34**

A.Gergely András

**HATALOMGYAKORLÁSI SZERVEZETLENSÉG MINT POLITIKAI TŐKE.....39**

# AZ EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS TEVÉKENYSÉGÉNEK FEJLŐDÉSE A HUMÁN KONTROLLINGIG

Szóke Brigitta-Sidlovicsné Tóth Ildikó<sup>1</sup>

*doi:*

*The development of human resource economy activity, human controlling*

## **Absztrakt**

A kontrolling folyamata – a hagyományos értelemben – nem teremt értéket. Egy adott vállalat egyedi sajátosságai alapján kialakított tevékenységsorról van szó, mely azzal a céllal jött létre, hogy feltárja a vállalatban belüli problémákat és azokra az adott terület vezetőivel megoldásokat keressen, s eme tevékenység végeredményeként a társaság hatékonyságát minél nagyobb mértékben növelje. A kontrolling egyre komplexebb, hiszen számos területet ölel fel, tehát ágazatokra, egy-egy szakterületre fókuszálva épít ki a vállalatban belül. Az emberi erőforrás-gazdálkodás célja, hogy a munkavállalók a lehető legnagyobb mértékben járuljanak hozzá teljesítményükkel a szervezeti célok megvalósításához. Ezt támogathatja a kontrolling, illetve annak speciális ága, a humán kontrolling. Tanulmányunkban ismertetjük az emberi erőforrás-gazdálkodás tevékenységének tartalmát és jelentőségét, az emberi erőforrás-menedzsment fejlődésének főbb irányvonalait, továbbá áttekintjük az alapvető emberi erőforrás-gazdálkodási alapstratégiákat és a humán kontrolling tevékenységét. Célunk, hogy részletesen bemutassuk, a humán kontrolling – mint a vállalatban belüli önálló szervezet – milyen módszerekkel és mutatószámokkal képes javítani a vállalat emberi erőforrás-gazdálkodásán.

## **Abstract**

The process of controlling – in its traditional meaning – doesn't create value. A given company's unique characteristics make up a row of activities, which was created with the purpose of finding problems within the company, and search for solutions for said problems with the leaders of the given areas, and as the result of this activity, increase the efficiency of the company as much as possible – could be the description. Controlling has become more and more complex, as it includes many areas, in other words, it's created with focus on a sector or profession within the

---

<sup>1</sup> \*PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Páter K. u. 1. 2100 Gödöllő, [szoke.bridget@gmail.com](mailto:szoke.bridget@gmail.com)

\*\*PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Páter K. u. 1. 2100 Gödöllő, [tothid@freemail.hu](mailto:tothid@freemail.hu)



company. The goal of human resource economy is to make employees contribute to the realisation of the organisation's goals with their performance as much as possible. This is helped by controlling, and its special branch, human controlling. In our study, we'll introduce the contents of human resource activity and its importance, the main routes of human resource management's development, and take a look at the basic human resource strategies and the activities of human controlling. Our goal is to introduce a detailed overview about how human controlling – as an individual organisation within the organisation – uses its methods and indicator numbers to improve the company's human resource economy.

**Kulcsszavak:** kontrolling, emberi erőforrás-gazdálkodás, humán stratégia, tervezés, humán kontrolling

**Keywords:** controlling, human resource economy, human resource strategy, planning, human controlling

### ***A téma aktualitása***

A kontrolling folyamata – a hagyományos értelemben – nem teremt értéket. Egy adott vállalat egyedi sajátosságai alapján kialakított tevékenységsorról van szó, mely azzal a céllal jött létre, hogy feltárja a vállalaton belüli problémákat, és azokra az adott terület vezetőivel megoldásokat keresen, s eme tevékenység végeredményeként a társaság hatékonyságát minél nagyobb mértékben növelje. A kontrolling legfőbb feladata tehát a menedzsment messzemenő támogatása, a döntéshozatalhoz szükséges információk rendelkezésre bocsátása, tanácsadás, ezen túlmenően pedig a kontrolling-eszközök és -módszerek továbbfejlesztése. A kontrolling jelentősége abban rejlik, hogy annak hatékony működése során a vállalat vezetősége (a döntéshozók) folyamatos és naprakész, de megszürt, strukturált, kiértékelt információkkal rendelkezzen – akár változó gazdasági környezet mellett is – a vállalat gyenge pontjaival kapcsolatosan, és a változásokra, változtatásokra rugalmasan legyen képes reagálni. A fentiekből következően egy kontrolling-rendszer csak olyan szervezetben működhet hatékonyan, mely felelősség- és döntéscentrikus magatartást képvisel. A nagyvállalatok működtetése során a kontroller alkalmazása, vagy egy kontrolling-részleg működtetése elengedhetetlen a hatékony működés érdekében. A kontrolling egyre komplexebb, hiszen számos területet ölel fel. Ebből és a megváltozott környezetből fakadóan egyre kevésbé van szükség általános kontrollerekre, a vállalatok inkább specialistákat keresnek a munkaerőpiacon. A kontrolling-tevékenységet tehát ágazatokra, egy-egy szakterületre fókuszálva építik ki a vállalaton belül.

Az emberi tényező meghatározó szerepet tölt be az értékteremtési folyamatban, s egyre több vállalatvezető számára válik központi kérdéssé a munkaerő hatékonyabb felhasználása a verseny-

képesség növelése érdekében. Az emberi erőforrások hatékony felhasználásának tudománya az emberierőforrás-menedzsment (EEM). „Az emberierőforrás-menedzsment, a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és egyéni célok megvalósítása érdekében.” (Gyökér, 1999)

Ezen axiómából kiindulva a hosszú távú fennmaradásra csak azok a szervezetek lehetnek képesek, melyek a költségek racionalizálására törekednek. Mivel a megfelelő költséggazdálkodás a vállalat versenyhelyzetére jelentős befolyással bír, így az emberi erőforrással kapcsolatos költségek alakulása is kiemelt figyelmet kap. Az emberi erőforrások jelentik az egyik legnagyobb költséget a vállalat ráfordításai között, ezáltal az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodás ugyanolyan gazdasági szükségszerűség, mint más erőforrások esetében. A vállalat vezetőinek ki kell dolgozniuk a fejlődés irányát mutató stratégiát. Az emberi erőforrás-gazdálkodás célja, hogy a munkavállalók a lehető legnagyobb mértékben járuljanak hozzá teljesítményükkel a szervezeti célok megvalósításához. Ezt támogathatja a kontrolling, illetve annak speciális ága, a humán kontrolling,

melynek alapvető funkciója, hogy segíti a költségérzékeny emberi erőforrás-gazdálkodás megvalósítását, emellett lehetővé teszi a foglalkoztatás gyenge pontjainak feltárását, a vezetői döntések megalapozását. Működése során maga generálja a szükséges változtatásokat. A személyügyi kontrolling főbb feladatai tehát a munkaerő, a bér, a béren kívüli juttatások és a képzés tervezése, valamint a felsorolt területekre vonatkozó információk begyűjtése, ellenőrzése, beszámolók, jelentések készítése.

Véleményünk szerint a mostani volatilis környezetben az általános intézkedések helyett előnyösebb lenne a cégeknek, ha pontosan elemeznék, hol tartanak, és a helyzetüknek megfelelő intézkedéseket hoznák meg. A napi üzletmenetben súlyos eldöntendő kérdések merülhetnek fel, amelyek megválaszolásához az előrejelzéseknek, terveknek nem elegendő csupán az ún. éves ciklusban gondolkodniuk. A vezetőségnek a stratégiai irányok és a makro-környezeti hatások kivédése érdekében elengedhetetlen az innovatív gondolkodás. Tehát a kiegyensúlyozott szervezeti teljesítmény eléréséhez kiemelkedően fontos a megatrendek alkalmazása a különböző dimenziókban. Mivel a kontrolling egyre komplexebb, hiszen számos területet ölelhet fel, célszerű a vállalat számára az általános kontrolling-szervezet kiépítése helyett ágazati-funkcionalitás bontást alkalmazni. Tanulmányunkban ismertetjük az emberi erőforrás-gazdálkodás tevékenységének tartalmát és jelentőségét, az emberi erőforrás-menedzsment fejlődésének főbb irányvonalait, továbbá áttekintjük az alapvető emberi erőforrás-alapstratégiákat és a humán kontrolling-tevékenységet. Célunk, hogy részletesen kifejtjük, a humán kontrolling – mint a vállalaton belüli önálló szervezet – milyen módszerekkel és mutatószámokkal képes javítani a vállalat emberi erőforrás-gazdálkodásán.

## Az emberi erőforrás-menedzsment fejlődése

Az emberi erőforrás-menedzsment fejlődése több oldalról is megközelíthető, akár a különböző országok történelmi fejlődését megvizsgálva a szervezeti kultúrát tekintve, de a vezetéselmélet prosperálásában is fellelhetőek erre utaló irányvonalak, nézőpontok. A XIX. század végétől napjainkig jelentős átalakuláson ment keresztül mind a gazdasági, mind a társadalmi környezet, ami nagymértékben megváltoztatta a szervezetekkel szembeni követelményeket. Indokoltá vált egy olyan önálló funkcionális munkakör létrehozása, amelynek feladata egyrészt az alkalmazottakkal való foglalkozás és gondolkodás, másrészt annak megválaszolása, hogy mi módon lehet az embereket eredményes, sikeres munkavégzésre bírni. A személyügyi funkció a személyügyi tevékenység beépülésével vált a szervezet részévé. (Juhász–Lizák, 2013) A személyügyi tevékenység fejlődésében, sőt periódusainak kialakulásában kiemelkedő szerepe van a történelmi sorsfordulóknak és gazdasági korszakoknak. A periodizálással kapcsolatban Armstrong (angol) személyügyi tevékenység koncepcióját az 1. táblázat, illetve Peretti (francia) periodizálását a 2. táblázat mutatja be.

### 1. táblázat: Személyügyi tevékenység periodizálása – Armstrong megközelítése

1. „Welfare korszak” (I. világháborúig)	2. Szociális, gondoskodó magatartás; nagylelkű, keresztény vállalkozói jótékonykodás
3. „Personnel Administration” (Két világháború között)	4. Munkaerő felvételi és alapfokú képzéssel kapcsolatos funkciók megjelenése
5. „Személyügyi tevékenység – a fejlődő szakasza” (1950-es évek)	6. Személyügyi szolgáltatások teljes skálája (bérszámfejtés, szakmai képzés, tanácsadás, munkaügyi kapcsolatok)
7. „Személyügyi tevékenység – a fejlett szakasza” (1960–1970-es évek)	8. Szervezet- és vezetésfejlesztés, rendszeres képzés, munkaerő tervezés, teljesítményértékelés, motivációs eszközök alkalmazása, stratégiai tervezés
9. „Személyügyi tevékenység – a vállalkozói fázis” (1980-as évek)	10. Vállalati elkötelezettség, közösségi érzés
11. „Személyügyi tevékenység – a poszt-vállalkozási fázis” (1990-es évek)	12. Vállalati kultúra, csapatmunka, stratégiai szemlélet

Forrás: (Barizsné, 2002)

A francia Peretti tartalmilag részben eltérő, kisebb időintervallumot átfogó elméletében öt fejlődési szakaszt különböztetett meg.

**2. táblázat: Személyügyi tevékenység periodizálása – Peretti megközelítése**

1. „Personnel Administration” (1950-es évek)	Adminisztratív feladatok, a személyügyi vezető mint ügyintéző
2. „Personnel Management” (1960-as évek)	Gazdálkodás a munkaerővel, a munkabér jelentős költségtényező megtakarítás
3. „Human Resource Management” (1970-es évek)	Komplex rendszerszemlélet, a munkaügyi, személyzeti, jóléti tevékenységek integrációja
4. „Strategic Human Resource Management” (1980-as évek)	Stratégiai szemlélet, dolgozói és szervezeti célok összehangolása, munkaügyi kapcsolatok, participáció
5. „Nemzetközi Emberi erőforrás menedzsment” (1990-es évek)	Globalizáció, a nemzetközi és a nemzeti emberi erőforrás menedzsment elkülönülése

Forrás: (Barizsné, 2002)

**Emberi erőforrás-stratégiák**

A vállalatok, vállalkozások gazdasági sikereinek alapja, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat milyen hatékonyan és eredményesen használják fel a termékeik, szolgáltatásaik előállítására érdekében. A vállalkozás egyik legdrágább erőforrása az ember, hiszen a vállalkozások költségei között a legnagyobb arányban rendszeresen az emberek foglalkoztatásának költségei szerepelnek. Ugyanakkor a munkaerőről azt is tartják, hogy a vállalkozás legértékesebb erőforrása mint a termelés nélkülözhetetlen tényezője, nélküle nem végezhető gazdasági tevékenység, és a többi erőforrást is ő alkotja meg vagy hozza felhasználható állapotba. (Kresalek, 2011). Az alábbiakban az emberi erőforrás azon sajátosságait mutatjuk be, amelyek megkülönböztetik a többi erőforrástól:

- munkavégzés során nem használódik el, az emberi erőforrás teljesítőképessége hosszú távon fennmarad;
- önálló szabad akarattal rendelkezik, ennek következtében cselekedeteit, teljesítményét és így a vállalkozás teljesítményét is befolyásolni tudja;
- innovatív, képes megújulni; nem raktározható, nem tartalékolható, ezért a megfelelő hatékonyság biztosítása érdekében folyamatos és egyenletes felhasználásra van szükség;
- nem a vállalat tulajdona, értéke nem része a saját tőkének, de a vállalati erőforrások fontos része, így a vállalat értékét növeli. (Gyökér et al, 2010)



Napjainkban az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás egyre inkább a vállalkozások olyan stratégiai eszközévé válik, amely döntő hatású a vállalkozások jövedelmezőségére, hosszú távú életképességére, sikerességére. A globalizáció, az állandóan változó piaci feltételek valamint az információáramlás felgyorsulásának okán törekedni kell a megfelelő vállalati stratégiák kialakítására. A vállalati stratégia a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg. Kétféle értelmezése használatos: – előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell viselkednie a vállalatnak, továbbá – a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozata. (Chikán, 1997) Az optimális stratégia kialakításánál a következő szempontokat és célkitűzéseket tartják szem előtt: a vállalati jövőkép; küldetés; jelenlegi állapotok számbavétele; környezeti változások iránya; alkalmazkodási lehetőségek; célok; vállalati erősségek és gyengeségek felmérése. A vállalati stratégiák számos részpillérből, részstratégiából tevődhetnek össze, amelyeknek külön-külön is kellő stabilitást kell nyújtaniuk. Példának okán egy rossz vagy hiányos humán stratégia azzal, hogy nem veszi figyelembe mondjuk a munkaerőpiac jelzéseit vagy a szakképzésben végbemenő gyors változásokat, továbbá nem megfelelő érdekeltségi rendszert vagy konfliktuskezelő stratégiát alkalmaz, képes az egész vállalat sikerét meghiúsítani. Tehát elengedhetetlenül fontos, hogy az emberi erőforrás kellő időben, helyen, mennyiségben és szakismerettel álljon rendelkezésre a szervezeti célok eléréséhez. Azonban, hogy ez biztosítható legyen, tervezni és programozni kell, továbbá olyan alternatívákat kidolgozni, melyek a piac bármilyen irányú változásának esetére az emberi erőforrások tekintetében azonnal képesek az adott körülményeknek megfelelő megoldást kínálni. Fontos megjegyezni, hogy a humán stratégia nem működhet függetlenül a szervezeti kultúrától, és nem hagyhatja figyelmen kívül a szervezetre irányuló külső és belső hatásokat sem. A humán stratégia nem más, mint az emberi tényezővel kapcsolatos rövid, közép-, vagy hosszú távú célok rendszere, mely a szervezet alapvető üzleti stratégiájának megvalósítását szolgálja. (Chikán, 1997) A humán stratégia egyes elemei a szervezet tevékenységétől függően kisebb-nagyobb mértékben eltérhetnek, de a legtöbb szervezetnél általában érvényesülniük kell a következő célkitűzéseknek:

- biztosítsa a szervezet céljainak megvalósításához a megfelelő szakmai összetételű létszámot;
- gyors és rugalmas alkalmazkodóképesség kialakítása;
- teremtsen meg a szükséges képzési feltételeket;
- alakítsa ki a szervezeten belül a kívánt magatartásformákat;
- biztosítsa a megfelelő teljesítményeket;
- teremtsen meg az elvárt teljesítmények eléréséhez szükséges eszközrendszert, a megfelelő légkört és a szükséges motivációt;
- segítse elő a stratégiai menedzsment kiválasztását, felkészítését, a vezetési kultúra kialakulását;
- járuljon hozzá a jó minőségű termék vagy szolgáltatás folyamatos eléréséhez.

## **Emberi erőforrás-alapstratégiák**

Ebben az alfejezetben a legfontosabb emberi erőforrás-alapstratégiákat szeretnénk ismertetni:

- munkaerő-bővítés (hiány esetén), például: toborzás, kiválasztás, előléptetés és áthelyezés, ösztönzés;
- emberierőforrás-fejlesztés, például: képzés, vezetésfejlesztés, karriertervezés, utánpótlás tervezés, értékelő központok;
- teljesítménynövelés, például: teljesítmény-menedzsment, szervezetfejlesztés, termelékenység növelése;
- kapacitáscsökkentő stratégia, például: létszámleépítés, tevékenység-kihelyezés, nyugdíjazási program.

## **Emberi erőforrás-tervezés**

A munkaerő-gazdálkodás – az emberi erőforrás szervezet számára történő megszerzésének és kihasználásának folyamata – számos speciális tevékenységből áll, melyeknek egymással összhangban kell lenniük azért, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrás álljon rendelkezésre a vállalati célkitűzések elérése érdekében. Az előző fejezetekben szó esett már a toborzás és a kiválasztás folyamatáról, melyek a stratégiai emberi erőforrás menedzsment keretében történnek. Ebben a fejezetben az emberi erőforrás-tervezés folyamatát szeretnénk ismertetni. „Az emberi erőforrás tervezés, olyan szemlélet, amely összekapcsolja az emberi erőforrás irányítását a szervezet általános stratégiáival a vállalati célkitűzések elérése érdekében.” (McKenna–Beech, 1998) Kiindulópontja a szervezet jövőbeni munkaerő- és szakismeretigényének felmérése.

Három fő aspektusa:

- az ember erőforrás iránti igény felmérése a stratégiai emberi erőforrásterv alapján;
- az emberi erőforrás költségkímélő és hatékony felhasználása;
- a szervezet által adott időpontban alkalmazott dolgozókból (belső készlet) és a külső, a szervezet számára alkalmas jelöltekből álló emberi erőforrásbázis biztosítása.

„A három fenti aspektus között dinamikus közjáték folyik, a teljes folyamat pedig a szervezeten belüli eseményekhez (belső környezet) és a szervezet szempontjából külső erőkhöz (külső környezet) kötődik.” (McKenna–Beech, 1998)

A szervezetek rendeltetésszerű működtetése a távlati és operatív gondolkodás összhangját feltételezi, melynek megteremtésére a stratégiai és operatív tervek egymásra épülő rendszere szolgál. Az emberi erőforrás-stratégia terveket, programokat és szándékokat foglal magában, amelyek a vállalat humán adottságainak oly módon való fejlesztésére szolgálnak, hogy azok megfeleljenek a külső és belső környezet jövőbeli szükségleteinek. A humánerőforrás-menedzsment fejlődése

során fokozatosan jutott el a tervezéstől az önálló humánerőforrás-stratégiához, majd korunkra jellemzően a szervezeti és a humán stratégia szoros szimbiózisához. Ezt a fejlődési folyamatot szemlélteti a következő (1.) ábra.

**1. ábra: A humánerőforrás-stratégia és tervezés fejlődése**

				<b>4. szakasz</b>
				<b>Szervezeti és humán stratégia</b>
			<b>3. szakasz</b>	
			<b>Humánerőforrás stratégia</b>	
		<b>2. szakasz</b>		
		<b>Humánerőforrás-menedzsment</b>		
	<b>1. szakasz</b>			
	<b>Hagyományos személyzeti vezetés</b>			
<b>Középpontban</b>	stabilitás	teljesítményjavítás	üzleti tervezés	proaktív és interaktív az üzleti stratégiával
<b>Státusz</b>	rutin	részben integrált	teljesen integrált	operatív változással integrált
<b>Tervezési eljárás</b>	rövid távú	rövid és középtáv	különálló stratégia	összefonódás a szervezeti stratégiával

Forrás: (Roóz, 2006)

### **Adott vállalat humán tervének vizsgálata**

Az elméleti áttekintés után röviden ismertetjük egy konkrét vállalat tervezési módszerét. A vizsgált vállalat célja, hogy tevékenységét, szolgáltatási képességét, gazdálkodását és annak pénzügyi folyamatait valamint eredményét előre vetítse középtávra, és/vagy a következő gazdálkodási évre vonatkozóan rendszerezze, optimalizálja. A modell valójában egy Microsoft Excel dokumentumban épül fel, mely különböző deltákkal számol. Kiinduló alapja az adott évi várható értékek, illetve legaktuálisabb tény eredménykimutatás adatok, melyekből különböző hatások levezetésével jutunk el a tervezési periódus eredménykimutatásához. Az egyszeri hatások és a teljesítményváltozás hatásai külön elnevezett munkalapokon szerepelnek, mindenféle indexálás nélkül. Amint újabb hatás jelenik meg, azt beépítik a modellbe, egy különálló munkalapon feltüntetve.

A humán erőforrással kapcsolatos tervek két fő területre bonthatók:

- létszám és
- bér, bérjellegű ráfordítások terve.

**Létszámterv** alatt azt a naturália tervet értjük, ahol az átlag létszámot tervezik meg fő FEOR (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere) csoportonkénti bontásban, kizárólag a teljes munkaidős állományra. Az eredménykimutatásban azonban a személyi jellegű ráfordítások között a teljes munkaidősök mellett figyelembe vesznek további kategóriákat is:

- részmunkaidősök,
- állományon kívüliek (speciális kategória, egyedi megbízással alkalmazott eseti besegítő),
- szakmunkás tanulók.

Ez a bontású létszám azonban terv szinten nem áll elő.

**2. ábra: Üzleti tervben a létszámterv FEOR főcsoportonkénti meghatározása**

F.1. Gazdasági vezetők
F.2. Egyetemi, főisk. képz. fogl.
F.3. Egyéb felsőf., közép. fogl.
F.4. Irodai, ügyviteli fogl.
Szellemi összesen
F.5. Szolg. jell. fogl. segédvez. nélk.
F.7. Ipari, építőipari fogl.
F.8. Gépközlekedési jv. nélkül
F.9. Szakképz. nem igénylő fogl.
Fizikai összesen
Összesen egyéb teljes munkaidős
Tömegközlekedési járművezető összesen
Teljes munkaidős összesen

Forrás: saját szerkesztés – vállalati anyag

A fenti bontású létszámtervet valamint a költségkeret-tervet kapják keretként az Igazgatóságok és ezt monitorozzák. A létszámterv egyrészt megjelenik az üzleti tervben mint naturália (bázis és a következő év terve), illetve kiegészül egy szöveges indoklással. A létszámterv hatása átvezetésre kerül az eredménykimutatásban is a személyi jellegű (521 –523-as főkönyvi) sorokon.

A **bértervezés** során is hatásokkal számolnak:

- egyrészt a fajlagos költségeken keresztül a változó megrendelt teljesítmény függvényében változnak a létszámok és ezen keresztül a személyi jellegű sorok,
- másrészt manuális korrekcióval egyedi hatásokat is visznek fel a tervbe. Az így tervezett létszámot felszorozzák a FEOR kategóriához tartozó átlagbérrel + kalkulált összes személyi jellegű ráfordítás + egyéb személyi jellegű ráfordítások manuális korrekciója (pl. Erzsébet-utalvány, bankszámla hozzájárulás...).

Így a személyi költségek és a létszám terve az alábbi algoritmussal állítható elő:

Bázis adatok + fajlagosból hatások változásai + egyedi hatások okozta változások = tervérték

### ***A létszám- és bérköltség meghatározásának folyamata:***

1. Az igazgatóságok jelzik, hogy létszámnövelésre van szükségük, amit indokolnak (célkitűzés vagy hatósági előírás is lehetséges).
2. Ha elfogadják az indoklást, akkor az igazgatóságok rendelkezésére bocsátanak bizonyos bérkeretet (521), ez azonban nem a teljes személyi jellegű ráfordítás kerete, csak a bérköltség.

Tényadatok tekintetében a HR-ből jönnek a létszámadatok és a munkaügyi béradatok. Az eredménykimutatásban megjelenő személyügyi ráfordítások az FI-ből (SAP Financial Accounting Modul) származnak. A vállalati tervezési rendszer olyan nélkülözhetetlen tevékenység, amely a jövő bizonytalanságát és kockázatát hivatott kiküszöbölni. Jól látható, hogy a tervezés során hogyan mérlegelik a szervezetet érő hatásokat, amelyek befolyásolják a jövőre vonatkozó elképzeléseket.

### ***A humán kontrolling folyamata és módszerei***

„A személyügyi, HR- vagy humán kontrolling a vállalati kontrolling részeként a személyzetirányítási döntések – elsősorban gazdasági és szociális – hatásainak értékelésére szolgáló, tervezési, ellenőrzési és informatikai módszerekre támaszkodó ellenőrző és számítási módszer.” (Roóz, 2006: 292) Az emberi erőforrás, az emberi teljesítmény elemzésével, mérésével foglalkozik a kontrolling egyik alrendszere, a humán kontrolling. (Ambrus, 2007) A humán kontrolling tevékenység elősegíti a vállalkozás hatékony működését (Ambrus–Lengyel, 2011):

- egy olyan menedzsmenti eszköz, amely a vállalkozások mindennapi életében racionális, költségérzékeny emberi erőforrás-gazdálkodást segít megvalósítani;
- mérőszámrendszere segítségével jelzi az erőforrások felhasználását, objektív módon elősegíti a szükséges döntések meghozatalát;
- eszközrendszere segítségével maga generálja a szükséges változásokat.



A következő (2.) ábra a vállalati kontrollingterületek – humán kontrolling és társterületei – differenciálódását illusztrálja.

**3. ábra: A kontrollingterületek differenciálódása**

Marketing kontrolling	Pénzügyi kontrolling	Kutatási-fejlesztési kontrolling
	Vállalati kontrolling	
Beszerezési kontrolling	<b>Humán kontrolling</b>	Termelési kontrolling

Forrás: (Roóz, 2006)

Alrendszerait tekintve a humán kontrolling három fő területre allokálható:

- költség kontrolling,
- gazdaságossági és hatékonysági kontrolling,
- jövedelmezőségi és eredményesség kontrolling.

A költség kontrolling alapját a vezetői számvitel képezi, feladatai közé tartozik a személyügyi költségek meghatározása, a tervezett költségek összevetése a ténylegesen jelentkező költségekkel, az eltérések és azok okainak meghatározása, s a fejlesztési javaslatok kidolgozása. „Ezen alrendszerbe soroljuk a munkaerő kiválasztása, feltétele, betanítása és fejlesztése kapcsán felmerülő költségek prognosztizálását, illetve felmerülésekor azok figyelemmel kísérését.” (Fenyves–Dajnoki, 2015) A gazdaságossági, hatékonysági kontrolling az emberi erőforrás funkciójának hatékonyságát (kiválasztás, képzés, fizetési rendszer, teljesítményértékelés) és a személyi állomány struktúráját (képzettség, kor, nem stb.) elemzi, megvizsgálja és kiértékeli az emberi erőforrás-gazdálkodás szerepét, tevékenységét a szervezeten belül. A harmadik alrendszer – a jövedelmezőségi, eredményességi kontrolling – azt a célt szolgálja, hogy a vállalati hierarchia csúcsán elhelyezkedő vezetők is tisztában legyenek azzal, a szervezeten belül milyen fontos szerepet tölt be az emberi erőforrás-gazdálkodás, illetve milyen mértékben járul hozzá a vállalkozás sikereihez, eredményességéhez, jövedelmezőségének növeléséhez. (Dara–Szetei, 2006)

A stratégiai humánkontrolling integráns részét képezi a humánstratégiának és hosszú távú érvényesülésének vizsgálata, a megvalósításhoz kapcsolódó akciók, ütemtervek teljesítésével foglalkozó, a humán fejlesztéshez folyamatosan információkat szolgáltató személyügyi audit. Minde mellett ide tartozik a humánstratégiában rögzített súlypontok, a projektek, a programok, vezetési és motivációs eszközök, tevékenységek hosszú távú elemzése, a stratégiai célkitűzések, továbbá célátfedés megállapítása. (Fenyves–Dajnoki, 2015:) A stratégiai humánkontrolling fő feladata:

- a humánpolitika rendelkezésére bocsátandó eszközök és források stratégiai tervezése;
- a humánerőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó hosszú távú komplex célvizsgálatok, revíziók lefolytatása;
- a humánbefektetések megtérülése, hatékonyságával kapcsolatos gazdasági számítások elvégzése. (Dara–Szetei, 2005)
- Az operatív humánkontrolling esetében az emberi erőforrás menedzselésével foglalkozó szervezeti egység szempontjából négy alapvető feladatra lehet bontani a végzett tevékenységeket:
  - a tárgyévi humánpolitikai elképzelések, paraméterek rövidtávú kidolgozása, az éves gazdasági tervekhez kapcsolódva a humánstratégia kibontása;
  - a tárgyévi eszköz- és forrásigények meghatározása a stratégiai tervek előirányzataival összhangban;
  - eltéréselemzés: a teljesítmények és az operatív követelmények rendszerezett és részletes szembeállítása, a stratégiai réselemzés, az eltérések visszacsatolása a stratégiához;
  - folyamatos adatfeldolgozás, illetve a vezetői információs rendszer működtetése. (Dara–Szetei, 2006)

### ***Humánkontrolling során alkalmazott mutatószámok és módszerek***

A humánerőforrás kontrolling-tevékenység – ahogyan azt a fentebbi fejezetekben is kidolgoztuk – a munkaerővel való hatékony gazdálkodást vizsgálja. A vizsgálat pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámok rendszerére is kiterjed. A továbbiakban ismertetjük a legfőbb mutatószámokat és módszereket:

#### ***SWOT-elemzés***

A SWOT-elemzés az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik hatékony eszköze, amelynek segítségével vizsgálható, hogy a vállalkozás legfontosabb erőforrása mennyire felel meg a stratégiai céljainak. Segítségével a vállalkozás képet kaphat arról, hogy milyen mértékben használja ki az emberi erőforrásban rejlő adottságokat, hogyan képes reagálni az azokkal kapcsolatos környezeti veszélyekre valamint lehetőségekre. (Kresalek, 2011)

#### ***Létszám nagyságának és összetételének elemzése***

A létszám összetételét vizsgálhatjuk különböző ismérvek alapján, a FEOR (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere) szerinti csoportosítások alapján, iskolai végzettség, a munkaerő típusa, a foglalkoztatottak életkora, illetve a nemek szerinti megoszlásban is. Számolhatunk még munkaerő-szükséglet fedezetet; a dolgozó és a hiányzó létszám nagyságának és arányának s a

munkaerő felhasználási mutató, az elbocsátási költséghányad (Lindner et al, 2009) számszerűsítése is hasznos információkat jelenthet a vezetés számára.

### ***Munkaerőmozgás (fluktuáció) vizsgálata***

A létszám nagyságának és összetételének elemzéséhez szervesen kapcsolódik a munkaerőmozgás vizsgálata. A fluktuáció vizsgálata történhet a munkaerőmozgás mutatószámai segítségével (belépési forgalom, kilépési forgalom stb.) és alkalmazhatjuk a Markov-analízist is, ami a belső munkaerő-kínálat előrejelzésének statisztikai becslésen alapuló technikája, átmeneti valószínűségi mátrix. (Poor et al, 2014)

### ***Munkaidő kihasználtsági mutatók***

A vállalkozásoknak már a tervezés során figyelembe kell venniük, hogy a dolgozóikat az év folyamán időnként nélkülözniük kell (szabadság, betegség, egyéb igazolt távollét stb.), de külön kell fegyelmi okokból is értékelni az igazolatlan távolléteket. Meg kell tervezni a munkaidő-mérleget, és annak teljesülését számításba venni. (Kresalek, 2011)

### ***Hatékonyági mutatók***

A hatékonyság a termelés, a szolgáltatás és egyéb bármely vállalkozási tevékenység által elért hozam, valamint a hozamok eléréséhez felhasznált bármely vagy valamennyi erőforrás közötti viszony. Mind a hozam, mind az erőforrás kifejezhető naturális mértékegységben is. Az emberi erőforrás-gazdálkodás lényeges területe a munka termelékenységének vizsgálata, melynek során azt értékeljük, hogyan alakult az élőmunka-felhasználás, a vállalkozás a rendelkezésre álló munkaerőt milyen hatékonyan használta fel, illetve a termelékenység változása milyen tényezőkre vezethető vissza. (Blumné, 2011)

### ***Jövedelmezőségi mutatók***

A jövedelmezőségi mutatók a vállalkozás működésének eredményességét fejezik ki. Az elemzés során az egyes eredménykategóriákat valamilyen vetítési alaphoz (létszám, bérköltség) viszonyítjuk. (Fenyves–Dajnoki, 2015)

### ***A munkaerő- és bérgazdálkodás mutatószámai***

A vállalkozások költségstruktúrájára jellemző, hogy a költségek jelentős részét a személyi jellegű ráfordítások teszik ki. (Böcskei, 2008) Ezen a területen számolhatunk különböző viszonyszámokat a bérköltségekkel, a bérjárulékokkal és egyéb személyi jellegű kifizetésekkel kapcsolatban.

### ***Balanced Scorecard***

A BSC olyan eszköznek tekinthető, amely segíti a vezetést a stratégia megvalósításában, alkalmas a stratégia tisztázására, a szervezet előtt álló feladatok kialakítására és azok megoldására. (Kaplan- Norton, 2000)

### ***Benchmarking***

A humán benchmarking olyan folyamat, amely révén a cég alkalmassá teszi magát a folyamatos fejlődésre azért, hogy teljesítménymutatóit, működését, folyamatait összehasonlítsa más hasonló cégek mutatóival, folyamataival. A cég összehasonlítandó jellemzői közé sorolják a munkavállalókat és a szervezeti kultúrát. (Lindner et al, 2009)

### ***Az emberi erőforrásba történő befektetés mutatószámai***

Célja, hogy értékelni és mérni tudják az emberi erőforrásba történő befektetés hatékonyságát. Két módszerét különböztetjük meg az emberi erőforrásba történő befektetések számításának: a statikus és a dinamikus módszert. (Ambrus, 2007)

### ***Haszonérték elemzés***

Ez egy olyan módszer, amelynek segítségével a cég dolgozói nemcsak a klasszikus objektív kritériumok alapján (bérigény, munkában eltöltött évek száma) értékelhetők, hanem az értékelésbe más olyan, akár szubjektív elem is bevonható (nyelvismeret, magatartás), amely a munkatársi hatékonyságot jellemzi. (Ambrus, 2007).

### ***Humánerőforrás audit***

Szervezetfejlesztési diagnosztikai módszer, mely kérdőívvel, illetve interjúkkal feltérképezi egy szervezetben a HR stratégia, politika, az ezeknek megfelelő, a működést biztosító rendszerek (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, munkaköri struktúra, kompenzációs rendszer, karrierfejlesztés, képzés, adminisztrációs nyilvántartás) meglétét, jellemzőit, sajátosságait. (Hajós–Berde, 2007)

### ***Az intellektuális tőke mérése***

Az intellektuális tőkének mint vállalati erőforrások egyre nagyobb a jelentősége. A vállalati többletérték olyan tényezőkből ered, amelyek szorosan kötődnek a vállalathoz, ám önállóan nem értékesíthetők. Legalább két oka lehet annak, hogy egy tényezőt ebbe a csoportba sorolunk: 1. az adott tényező nem a vállalat tulajdona, így azt nem is adhatja el (menedzsment, alkalmazottak), vagy 2. az adott tényező a vállalattól elválaszthatatlan, ezért önállóan eladhatat-

lan (stratégiai, növekedési lehetőségek). Mindezen tényezőket az irodalom általában szellemi tőkeként (intellectualcapital –IC) említi. (Kiss, 2009)

### ***Következtetések***

A humánerőforrás kontrolling tehát egy sajátos funkcionális kontrolling-terület, amelyet ugyan-csak a kontrolling-szemlélet, -módszerek és -eszközök jellemeznek. Továbbá sajátossága még a területszolgáltató jellege, valamint erős kötődése a menedzsmenthez. A humánkontrolling kialakításának alapját a humánerőforrás-menedzsment területei adják:

- teljesítménymenedzsment;
- ösztönzési rendszerek kialakítása, fejlesztése;
- erőforrás-fejlesztés;
- szervezeti kultúra kialakítása, fejlesztése;
- szociális egészségügyi körülmények;
- érdekvédelem.

Stratégiai dimenzióban a humánerőforrás-gazdálkodás centrumában a humánpolitika áll, operatív szinten a humánstratégiából levezetett célok, feladatok, akciók állnak a tevékenység középpontjában. (Sebes J., 2013) Egyre többen ismerik fel az emberi erőforrás-gazdálkodás szerepét a versenyképesség növelésében, ezért is célszerű megvizsgálni, hogy a humán kontrolling – vállalaton belüli önálló szervezet – milyen módszerekkel és mutatószámokkal képes javítani a vállalat emberi erőforrás gazdálkodásán. A vállalat a humán kontrolling tevékenységével elősegíti a vállalkozás hatékony működését, számításaival, elemzéseivel, javaslataival részt vesz a menedzsment által hozott döntések előkészítésében és megalapozásában.



### **Felhasznált irodalom**

- Ambrus T. (2007): A humáncontrolling újszerű, komplex megközelítése és vállalati alkalmazásának gyakorlata 1., Controller III. évfolyam július –augusztus. 15 –16. pp.
- Ambrus T. (2007): A humáncontrolling újszerű, komplex megközelítése és vállalati alkalmazásának gyakorlata 2., Controller III. évfolyam július –augusztus, 15 –17. pp.
- Ambrus T. (2007): A humáncontrolling újszerű, komplex megközelítése és vállalati alkalmazásának gyakorlata 3., Controller III. évfolyam október, 12 –14. pp.
- Ambrus T. – Lengyel L. (2011): Humán controlling eszközök a gyakorlatban, Complex Kiadó, Budapest. 323. p.
- Barizsné H. E. (2002): A személyügyi tevékenység fejlődése. Megjelenés: 2002, Letöltés dátuma: 2016.11.12, forrás: [http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/2\\_ea\\_az\\_emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas\\_periodizalasa\\_es\\_modelljei.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/2_ea_az_emberi_eroforras_gazdalkodas_periodizalasa_es_modelljei.pdf)
- Blumné B. E. (2011): Az élőmunka teljesítményének az elemzése. In: A vállalati tevékenység elemzésének módszertana I. Teljesítmény és erőforráselemzés, Perfekt Kiadó, Budapest, 117 –128. pp.
- Böcskei E. (2008): Az emberi erőforrás költségeinek elemzése. Controller IV. évfolyam szeptember, 5 –9. pp
- Chikán A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja, Megjelenés: 1998. május 8, Letöltés dátuma: 2016.02.01, forrás: [www.edok.lib.uni-corvinus.hu](http://www.edok.lib.uni-corvinus.hu): [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8\\_Chik%C3%A1n.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8_Chik%C3%A1n.pdf)
- Dara P.–Szetei T. (2005): A humáncontrolling, mint a humán erőforrás menedzsment támogatásának egyik hatékony eszköze. Gyakorlati controlling, Raabe Könyvkiadó, Budapest
- Dara P.–Szetei T. (2006): A humáncontrolling gyakorlati alkalmazásának lehetőségei, Controller II. évfolyam március, 9 –11. pp.
- Fenyves V.–Dajnoki K. (2015): Controlling eszközök a humán erőforrás gazdálkodás területén, Controller Info III. évfolyam március, 68 –72. pp.
- Gyökér I. (1999): Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 15 –45. pp.
- Gyökér I.–Finna H.–Krajcsák Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag, BME –GTK, Budapest
- Hajós L. – Berde Cs. (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás, Megjelenés: 2007, Letöltés dátuma: 2016.10.02, forrás: [http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi\\_eroforras\\_gazd%C3%A1lkodas.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazd%C3%A1lkodas.pdf)
- Juhász I.–Lizák M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eszterházy Károly Főiskola Kiadója, Eger 54 –157. pp.
- Kaplan R. S.–Norton D. P. (2000): Balanced Scorecard, KJK Kerszöv, Budapest

- Kiss A. (2009): Vállalatértékelés a tudásalapú gazdaságban, Gazdálkodás és versenyképesség, Miskolci Egyetem GTK VII. Nemzetközi Konferencia, 177 –182. pp.
- Kresalek P. (2011): Az emberi erőforrás gazdálkodás elemzése, in: A vállalati tevékenység elemzésének módszertana I., Perfekt Kiadó, Budapest, 87 –146. pp.
- Lindner S.–Dihen L.–Henkey I. (2009): Humán controlling, Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest, 183. p.
- McKenna, E. –Beech, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment, Panem Kiadó, Budapest, 117 –188. pp.
- Poor J.–L. Sz. Gy.–Sz. T. K. (2014): A munkaerő fluktuáció összehasonlító elemzése a magyar és a szlovák munkaerőpiacon, Munkaügyi Szemle, III. évfolyam, 23 –32. pp.
- Roóz J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, Perfekt Kiadó, Budapest, 291 –294. pp.
- Sebes J. (2013): A kontrolling kiemelt kérdései, Kolor Optika Nyomda és Kiadó, Budapest, 2013. 177 –178.p

# **VERSENYKÉPESSÉG, EMBERI TŐKEBERUHÁZÁS, ÉLETHOSSZIG TARTÓ TANULÁS. A FELNŐTTOKTATÁS ÉS FELNŐTTKÉPZÉS SZEREPE A SIKERES MUNKAERŐPIACI KOMPETENCIÁK KIALAKÍTÁSÁBAN**

**Taródiné Dr. Cseszka Éva**

*doi:*

*(Competitiveness, human capital investment, lifelong learning.*

*The role of adult education in developing successful labor market competences)*

## ***Absztrakt***

Tudásalapú társadalomban élünk, a gazdaság fő erőforrása a tudás, illetve ennek folyamatos biztosítása. A világ állandó és gyors változásai éppen ezért egyre nagyobb kihívások elé állítják mind az egyént, mind a társadalmat. A lexikális tudás mellett elengedhetetlen a rugalmas, átváltható tudás megszerzése, valamint a folyamatosan változó körülmények között a jó problémafelismerő és -megoldó képesség, valamint a felelősségvállaló, kezdeményező magatartás kialakítása. A versenyképes gazdaság és társadalom tanulékony, nyelveket ismerő munkaerőt feltételez, ebből fakadóan az alacsony végzettségű és kompetenciával nem rendelkező csoportok a gazdasági fejlődés akadályai is lehetnek. Tanulmányom célja annak bizonyítása, hogy az élethosszig tartó tanulás fontos szerepet tölt be a felnőttek munkaerőpiaci integrálásában, a sikeres munkaerőpiaci kompetenciák kialakításában, valamint hogy a felnőttoktatás és felnőttképzés emberi tőke-beruházásnak tekinthető.

## ***Abstract***

We are living in a knowledge-based society, the main resource of economy is knowledge and to provide it continuously. The constant and rapid changes in the world are therefore causing more and more challenges to both individual and society. In addition to lexical knowledge, it is essential to acquire flexible, convertible knowledge and to develop a good problem-finding and -resolving capability in a constantly changing environment as well as responsible and initiative behaviour. Competitive economy and society presuppose a docile workforce with foreign language skills, and as a consequence of this low-skilled and non-competent groups could be barriers to economic development. My aim is to examine what role lifelong learning has in integrating adults into the labour market, and in developing successful labour market competences, while in my essay I also try to answer the question in what way adult education can be considered as human capital investment.

**Kulcsszavak:** felnőttképzés, élethosszig tartó tanulás, emberi tőke-beruházás, versenyképesség, foglalkoztatottság, hátrányos helyzetű rétegek

**Keywords:** adult education, lifelong learning, human capital investment, competitiveness, employment, disadvantaged layers

## ***Bevezetés***

Az oktatás az elmúlt évszázadban a modern társadalmak egyik legnagyobb alrendszerévé vált. Az oktatás szerepét ma már nem csak abban látjuk, hogy általa valósul meg a kultúra, a tudás és az érték átadása, hanem döntően hozzájárul a gazdaság fejlődéséhez és a társadalmi integráció megteremtéséhez is, ráadásul a politikai és közigazgatási rendszerhez is kötődik. Az oktatás azonban nemcsak formális módon valósulhat meg, felnőttkorban az egyének inkább választják a non-formális és informális tanulás lehetőségét. A korábbi évekhez képest egyre nagyobb szerepe van a felnőttképzésnek és ezáltal az élethosszig tartó tanulásnak, ezen túlmenően pedig egyre nagyobb hangsúlyt kap az élet minden területére, különböző körülményeire (lifewide learning) kiterjedő képzés, tanulás, oktatás. Tanulmányom célja annak bizonyítása, hogy az élethosszig tartó tanulás fontos szerepet tölt be a felnőttek munkaerőpiaci integrálásában, a sikeres munkaerőpiaci kompetenciák kialakításában, valamint hogy a felnőttoktatás és felnőttképzés emberi tőke-beruházásnak tekinthető.

## ***A tudásalapú társadalom és az élethosszig tartó tanulás***

Tudásalapú társadalomban élünk, a gazdaság fő erőforrása a tudás, illetve ennek folyamatos biztosítása. A világ állandó és gyors változásai egyre nagyobb kihívások elé állítják az egyént és a társadalmat. A modern gazdaságok szervezetei nagymértékű átalakuláson mennek keresztül a formákat és elsősorban a tudás- és ismeretanyag-igény változásának felgyorsulását illetően. Ezek a munkavállalóktól folyamatos tudásfejlesztést követelnek meg. A modern társadalomban a népesség két csoportra osztható: a munkaviszonyban állók és kevés szabadidővel rendelkezők, illetve a munkanélküliek és sok szabadidővel rendelkezők csoportjára. Mindkét csoport számára rendkívül fontos a képzés. A munkaviszonyban lévők csak tudásuk állandó fejlesztésével tarthatják meg munkahelyüket, a munkanélküliek pedig csak tudásuk, képességeik fejlesztésével kaphatnak esélyt a munkavállalásra. (Halmos 2005)

A lexikális tudás ma már csak egy része mindannak, ami hozzásegíti az egyént a folyamatos foglalkoztathatósághoz. A gazdaság, a technológia és a szervezetek átalakulása más tartalmakat feltételez a klasszikus fizikai és szellemi munkára vonatkozó ismeretekből is. Számos esetben a konkrét szakismerteknél is fontosabb, hogy a jövőbeni munkavállaló rendelkezzen megfelelő munkakultúrával, legyen fegyelmezett és precíz a munkavégzésben, alkalmazkodó és elkötelezett a munkáltatóval szemben.

Ezek mellett elengedhetetlen a rugalmas, átváltható tudás megszerzése, az állandóan változó körülmények között az ismeretek megfelelő alkalmazásának képessége, a gondolkodás fejlesztése, jó problémafelismerő és -megoldó képesség, valamint a felelősségvállaló, kezdeményező magatartás kialakítása. További kulcsképessegek lehetnek még a jó kommunikációs készség, a csoportmunkára való készség, a kreativitás, a stressztűrő képesség, a nyitottság, a kompromisszumkészség, rugalmasság. Az ún. fizikai munkák ma már számos olyan kulcskompetenciát igényelnek, amelyek eddig elsősorban a szellemi tevékenységekre voltak jellemzőek. Az idegennyelv-ismeret, az informatikai ismeretek szintén egyre fontosabb szerepet kaphatnak. A fizikai állóképesség, a terhelhetőség valamint a munkatársakkal történő kooperációs készség is növelheti a potenciális munkavállaló esélyeit a munkaerőpiacon.

A munkaadó számára előnyös lehet, ha munkavállalója képes a megújulásra, arra, hogy akár ismeretlen terepen is feltalálja magát, hiszen számíthat arra, hogy az egyén rendelkezik a tanulásra való képességgel, illetve az alkalmazkodóképességgel. Aki valóban az élethosszig tanulás elvei szerint él, magasabb problémamegoldó-képességgel rendelkezik, kreatívabb, jobban képes tanulni, értékelni környezetét, együttműködni, kommunikálni azzal. Önállóbb és felelősebb, miközben a teljesítőképesége is magasabb. (Siegrist 1997)

Az élethosszig tanulás tehát mindenkit érint, aki már kikerült a közoktatás keretei közül, és elsősorban az önkéntességre épül, az egyén maga ismeri fel, hogy a tanulás hasznos és élvezetes dolog. A folyamatos tanulás lehetővé teszi, hogy az egyén valóban felkészüljön a lehetséges nehéz helyzetekre és ne akkor próbáljon megoldást keresni, amikor már veszélyben a munkahelye. Az élethosszig tartó tanulás emellett a tanulást organikusabb folyamattá teszi, melynek során az egyes ismeretek jobban elmélyülnek, egymásra épülhetnek. Az egyéni szükségletek, érdeklődés és a munkaerő-piaci helyzet itt párhuzamosan formálhatja a tanulás irányát, a belső motiváció pedig elégséges alapot teremt ahhoz, hogy az egyén valóban hatékonyan tanuljon, jobban alkalmazkodjon a lehetőségekhez. (Zrinszky 1998)

### ***Foglalkoztatottság és végzettség***

Piacgazdasági körülmények között az iskolai végzettség és a szakképzettség felértékelődik. A felnőttképzés előtérbe kerülésének hazai oka – a rendszerváltozás óta – éppen a piacgazdaság és a demokratikus társadalom fejlődésének humánpolitikai feltételéből következett. A szocialista gazdaság átalakulását követően a privatizáció felerősödésének hatására a külföldi befektetők (vállalkozók) túlnyomó többsége a technológiát és az infrastruktúrát hozta magával, éppen ezért többségük nem a magasan kvalifikált munkaerőt kereste, hanem azt, akit gyorsan és könnyen betaníthat a rendelkezésre álló technológiákra. A hazai vállalkozások azonban sokszor nem rendelkeztek korszerű technológiával és infrastruktúrával, ezért ennek ellensúlyozására a magasab-



ban képzett munkaerő alkalmazását célozták meg. (Mayer, 2006) Természetesen ennél ma már cizelláltabb a helyzet.

Az azonban már akkor tapasztalható volt, hogy az átalakult gazdaság igényei megváltoztak az iskolázottsággal és képzettséggel szemben. Napjaink egyik legfontosabb törekvése, hogy a képzés és a foglalkoztatás között szorosabb összhang alakuljon ki, hiszen a munkanélküliség csökkentésének egyik módja, hogy a képzés jobban szolgálja a munkaerő-piaci igényeket. (Csehné Papp Imola, 2007) Az oktatással, képzéssel kapcsolatos elvárások, érdekek három nagy csoportba sorolhatók: a társadalmi szintű igények, a gazdaság (munkaerő-piaci szempontból a versenyszféra, a nonprofit valamint a költségvetési szféra), illetve a munkáltatók és az egyének elvárásai. Az érdekrendszerek természetesen sokkal összetettebbek. (Szép-Vámosi 2008)

A munkaerő elhelyezkedése a munkaerőkereslet –kínálat tényleges megfelelésén túl döntő mértékben függ a munkavállaló szakmai képzettségétől és elhelyezkedési (álláskeresési) képességétől, illetve potenciális tanulási képességétől is. (Zachár, 2009)

A foglalkoztatottak és a munkanélküliek arányának iskolai végzettség szerinti megoszlása egyértelmű tendenciákat mutat és nagyon jól alátámasztja a képzettség rendkívüli jelentőségét a foglalkoztatásban. Statisztikailag kimutatott, hogy az iskolázottság színvonala és a munkanélküliségi ráta között az arányosság fordított. A munkanélküliség csökkentésének egyik eszköze az iskolázottsági szint emelése, ami ténylegesen működik. (Csehné Papp Imola, 2008) Napjainkban egyre inkább a befejezett középiskola és az érettségi az a minimális iskolai végzettségi szint, amely a piacgazdaságban viszonylag biztonságos foglalkoztatottságot eredményez. (Zachár, 2003) Míg a nyolcvanas évek végén értéknek számítottak az érettségivel rendelkezők, ma már általánossá vált annak megszerzése. A diploma leértékelődése pedig azt vonja maga után, hogy gyakran olyan munkakörökre is felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókat keresnek, amelynek betöltéséhez a középfokú végzettség is elegendő lenne.

Komoly emberi erőforrás-fejlesztő hatása van, ha a tanulási idő meghosszabbodik, kitolódik, ha képzettebb, magasabb iskolai végzettségű munkavállalók jelennek meg a munkaerőpiacon. A kompetenciák, a nyelvismeret felértékelődése révén támasztott kihívások pedig jobban abszolválhatók. A versenyképes gazdaság és társadalom tanulékony, nyelveket ismerő munkaerőt feltételez, a képzetlen és képezhetetlen munkaerő iránti kereslet visszaesik.

Éppen ezért jelent hatalmas problémát, hogy a tanulásban való részvétel nem egyenletesen oszlik meg az egyes társadalmi rétegek között. Az OECD felmérései (OECD, 1996, 1998) kellően alátámasztják azt a nemzetközi tendenciát, miszerint a felnőttkori tanulás lehetőségeivel elsősorban a fiatalok – 25-29 évesek – és az egyébként is magasan iskolázottak élnek, mivel az ő számukra hozza a legnagyobb hasznot az emberi tőkébe való további befektetés. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező, tartós munkaviszonyban álló állampolgárok a tanulás-művelődés iránt nyi-

tottak, igénylik azt, és egyéni karrierterveik megvalósítása során rendszeresen igénybe veszik a felnőttképzés intézményrendszerének kínálatát, életkortól függetlenül. Ennek számos oka van. Egyrészt a kvalifikáltak vannak a leginkább tudatában annak, hogy a folyamatos ismeretszerzéssel kitágíthatják munkaerő-piaci esélyeiket, és egyéni karrierterveik megvalósítása során rendszeresen igénybe veszik a felnőttképzés intézményrendszerének kínálatát, életkortól függetlenül; másrészt a vállalatok, intézmények is a jól képzett munkatársaikba igyekeznek 'befektetni'. Ezzel szemben éppen a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok azok, amelyeknél a legkisebb igény mutatkozik a képzettség növelésére, a tudás gyarapítására, akik számára a legkevésbé egyértelmű, hogy iskolázottságuk növelése kiút lehet kedvezőtlen helyzetükből, és javíthatná munkaerő-piaci pozíciójukat.

### ***A felnőttoktatás és felnőttképzés helyzete és szerepe napjainkban***

Napjainkban a felnőttképzés elnevezést gyűjtőfogalomként is használják, amely az összes, felnőttek számára meghirdetett képzést magában foglalja. A fogalmi 'keveredésnek' valószínűleg oka a tanulási színterek gazdagodása valamint a funkcionális változások. A felnőttképzés a rendszerváltás előtt alapvetően a hiányos iskolai végzettség pótlását szolgálta. Jelenleg a pótláson túl a munkaerőpiac által igényelt szakképesítések megszerzésére irányul. Zachár László négyféle funkciót különít el:

- az első iskolai végzettség és/vagy az egyéni életpálya szempontjából szükséges szakképzettség megszerzésének segítése,
- az egyéni életpálya szempontjából szükséges folyamatos szakmai képzés, illetve magasabb szintű szakképesítés megszerzésének segítése,
- funkciója, hogy – az ún. foglalkoztatást segítő képzésen keresztül – segítséget adjon a munkanélküliség időtartama alatt vagy a munkanélkülivé válást megelőzően, még a munkaviszony keretein belül, preventív módon a munkavállaló felnőtt 'piacképes' szakmai tudásának és /vagy szakképzettségének megszerzéséhez,
- valamint, hogy az ún. kiegészítő képzésekkel segítse a szakképzés eredményességét, a munkavállalás-munkahelykeresés sikerét vagy a betöltött állásban való eredményesebb munkát. (Zachár, 2009)

A felnőttképzés bizonyos funkciói jobban, mások kevésbé hatékonyan működnek. Általánosnak mondható probléma, hogy a felnőttképzés nagyobb része a cégeken belül folyik: a vállalkozások sok forrást fordítanak arra, hogy munkatársaikat képezzék, ez a forma azonban nem alkalmas arra, hogy a leszakadók helyzetén javítson (végső soron ez az eleve jobb helyzetben lévőknek kedvez). Sajnálatos módon az olcsó és hangzatos képesítéseket adó képzéseket hirdetnek sok esetben

a képző intézmények, miközben a jobb munkaerő-piaci elhelyezkedési esélyeket adó képzések, szakképzések stb. háttérbe szorultak.

Ez a magyar társadalom kettészakadásához is vezethet. Hiába hatékonyak ugyanis a vállalati képzések, ha az alapok, a felnőttoktatás, amely a bemeneti feltételeket biztosítaná sok képzéshez, nem működik megfelelően. Sajnálatos módon minél inkább rászorul valaki arra, hogy növelje elhelyezkedési esélyeit (például oktatásban vegyen részt), annál kisebb az esélye annak, hogy erre külső segítség nélkül képes. Ez a külső segítség azonban piaci forrásból nem nagyon eredhet, hanem csak a közhatalom által szervezett programok lehetnek alkalmasak arra, hogy valóban elősegítsék a felzárkózást, ám a jelenlegi helyzetben ezek a programok sem képesek áttörést elérni. Ez a kettősség elvitathatatlanul ellentmond az LLL, az Élethosszig tartó tanulás programjának.

Az állam oktatásba történő beavatkozása, finanszírozásban betöltött szerepe melletti érv, hogy a társadalomnak lehetnek preferenciái a kívánatos jövedelemelosztásról. Ha a szegénység mérséklése a cél, az emberitőke-beruházások támogatása olcsóbb eszköz lehet a kívánt hatás eléréséhez, hiszen egyszeri beruházásról van szó, amely hosszú időre megváltoztatja a jövedelemelosztást. Más megfogalmazásban ezt szokták az esélyegyenlőség megteremtésén érteni. (Varga, 1998) Nyilvánvaló ugyanis, hogy ha az egyének lehetőségei nem egyformák abban, milyen oktatási befektetéseket képesek végrehajtani, akkor a jövőben is állandósulnak a jövedelmi egyenlőtlenségek, mivel az iskolázottság a kereseti lehetőségeket befolyásolja, azaz a hátrányos helyzetű egyének gyermekei is hátrányos helyzetűek lesznek. Éppen az esélyegyenlőség biztosítására és ennek a hatásnak az enyhítésére támogatja az állam mindenhol az oktatást. (Schlett, 2014)

Az oktatás és a képzés ugyanis minden esetben hozzájárul az egyének szellemi tőkéjének fejlődéséhez, így hatékonyabb munkavállalókká válnak. Gazdasági szempontból a magas foglalkoztathatóságnak, nagyobb termelékenységnek és magasabb minőségű munkavégzésnek számos előnye van. Társadalmi szempontból pedig elsősorban azt érdemes kiemelni, hogy az egyéneknek növekszik a személyes jólétük, társadalmi megtérüléseik, de pl. az egészségük is javul. Politikai előnyei az aktív társadalmi szerepvállalás növekedése és a demokrácia alapjainak erősítése. (Papp, 2005) A felnőttoktatás társadalmi (externális) hozamai között megemlíthetjük kiemelten a kulturálódási és szabadidős szokások megváltozását, a személyiségfejlődést, az esélyegyenlőség biztosítását, ezáltal a hatékonyságnál azt is érdemes figyelembe venni, hogy hosszú távon van-e fejlesztő hatása a felnőttoktatásnak, megfigyelhető-e kiegyenlítő hatás a szocializáció zavarait tekintve, valamint az élethosszig tartó tanulás milyen szerepet tölt be a felnőttek munkaerő-piaci integrálásában, a sikeres munkaerő-piaci kompetenciák kialakításában.

A modern technológia (pl. az interaktív televízió, az okostelefonok, az Internet használata) mindennapjaink részévé vált, az új információs és kommunikációs technológiáknak köszönhetően

pedig az írás készségei most egyre fontosabbak. A felnőttoktatás azért is kap figyelmet, mert az emberek életének összes oldalát befolyásolhatja, az alapvető készségek általánosságban a mindennapok leküzdésének, különösképpen pedig a munkaerőpiacra való belépésnek váltak szükséges feltételeivé. Az International Adult Literacy Survey (IALS) kimutatása értelmében ahhoz, hogy napjaink társadalmában boldoguljunk, az általánosan gondoltnál magasabb szintű alapvető készségekre van szükség. (Papp, 2005)

### ***A felnőttoktatás és felnőttképzés gazdasági szerepe***

A felnőttképzés gazdasági szempontjai a munkaerőpiaci funkcióihoz kapcsolódnak, eszközei a vállalati igényeknek megfelelő szakképzés, továbbképzés és kompetenciafejlesztés, valamint a termelési gyakorlatban megszerzett ismeretek későbbi, akár formális képzésben történő beszámításának lehetősége. (Mócz, 2013)

A tudástársadalmakban a munkaerő-állomány képzettsége az ország gazdasági potenciáljának meghatározó eleme. A felnőttképzés éppen ezért hozzájárul a szellemi tőke felhalmozódásához és növekedéséhez, ami viszont fontos szerepet játszik a gazdasági növekedés folyamataiban. A felnőttképzés felkészít a tudásalapú gazdaságra, valamint megfékezi a népesség öregedésének hatásait. A gazdasági növekedés és a foglalkoztatottság növelése a kormányzatok részéről kiemelt figyelmet kap, és a felnőttképzés az, amely a népesség minél nagyobb hányadát alkalmassá tudja tenni a munkavállalásra.

Magyarországon – a többi országhoz hasonlóan – csökkent a potenciális munkavállaló korosztály létszáma. Ezt a kedvezőtlen demográfiai változást ellensúlyozza, hogy a nyugdíjkorhatár folyamatos emelésének következtében minden évben többen maradnak a munkaerőpiacon. Magyarország gazdasági célja is az, hogy az emberek minél nagyobb számban szerezzék meg azon kompetenciákat, melyek a jobb munkahely elnyeréséhez szükségesek számukra. Társadalmi szempontból pedig a cél az, hogy az egyenlőség, összetartás erősödjön és a kirekesztődési folyamatok visszaforduljanak. Az utóbbi időszakban megfigyelhető a foglalkoztatottak számának növekedése és a munkanélküliség csökkenése, miközben a statisztikai adatok azt is mutatják, hogy a népesség iskolai végzettsége folyamatosan javul. (KSH, 2016)

A technológiai változások kihívás elé állítják a munkaerőt. A karrier szűken vett értelmezése változóban van: az elmúlt két évtizedben az OECD országok jelentős hányadában csökkent az egy állásban eltöltött időtartam, és nőtt az alkalmi munkák száma. Az állások és a karrier jellemzőiben bekövetkező változásokra a felnőttoktatásnak és -képzésnek kell választ nyújtania azáltal, hogy olyan új készségeket biztosít, melyek hozzájárulnak a munkavállalók sokoldalúságához és mobilitásához. (Papp, 2005) A felnőttképzés szerepét növeli, hogy valószínűleg az elkövetkező 15 évben olyan foglalkozások fognak megjelenni, melyeket most még nem ismerünk, miközben né-

hány foglalkozás a technikai változások és az iparban végbemenő átszerveződések miatt beszűkül vagy teljesen eltűnik. Ez szükségessé teszi a dolgozók újraképzését és készségeik átformálását, figyelembe véve azt a tényt is, hogy a munkavállalási korban levő népesség már jó ideje befejezte az alapoktatást és képzést (és ez az időtartam a népesség öregedésével csak növekszik). Az iskolai végzettség az alapoktatásból való kikerüléskor alacsonyabb volt, illetőleg a tudás és készség kopik, ha nincs használva, valamint a technológiai haladás maga után vonja a tudás frissítésének igényét. A felnőttképzés segíti fejleszteni az alkalmazottak készségeit és termelékenységét, különösképpen hasznos lehet pedig azokban az időszakokban, amikor a technológiai változás gyorsan megy végbe.

A jól szervezett, átgondolt oktatás elengedhetetlen velejárója egy ország gazdasági fejlődésének. Az oktatás által létrehozott magasabb tudás, műveltség előnyt jelent, a beruházás a humán erőforrásba ezért hosszútávon kifizetődő. A szellemi tőkébe történő befektetés segítheti a munkaerőforrások mobilizálását, ezáltal pedig támogatja a növekedési folyamatokat. A gazdasági kényszeren túl (5-6 szakmaváltás életünk során) a felnőttképzésben való részvétel az egyén számára lehetőség is.

### ***A képzés mint emberi tőke-beruházás***

A tanulás –oktatás gazdaságtani megközelítéséhez tartozó emberi tőke-elméletek megerősítik a felnőttoktatás és felnőttképzés jelentőségét az élethosszig tartó tanulás paradigmájában. Az emberi tőke elmélete szerint az emberek oktatások, képzések segítségével beruháznak saját termelő-képességükbe, ez növeli is az utóbbit, illetve a termelékenységet is, ami maga után vonja a munka piaci értékét, így magasabb keresetük lesz/lehet a jövőben. Nem csupán a formális oktatásról van itt szó, hiszen minden termelőképeség-növelő befektetés emberitőke-beruházás.

Az emberi tőke (human capital) fogalmát Theodore W. Schultz vezette be, aki szerint a képzés értéket, vagyis tőkét állít elő. Ez az emberi tőke a gazdaságban közvetlen termelőértéket képvisel, azonban az azt birtokló individuumhoz kapcsolódik, így az állóeszközökkel szemben a munkáltatót ezt kizárólag bérbe veheti. Schultz öt kategóriába osztja az emberi képességeket növelő tevékenységeket (Schultz, 1972):

- az egészségügyi létesítmények és szolgáltatások, amelyek az emberek élettartamát, erejét, állóképességét, vitalitását és életképességét befolyásolják,
- a munka közbeni képzés,
- a formális, szervezett elemi, közép- és felsőfokú oktatás,
- felnőttképzési programok,
- az egyének és családok vándorlása a változó munkalehetőségekhez való alkalmazkodás érdekében.



Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1997) kiterjesztette a tőke fogalmát, megállapítva, hogy a tőke anyagi vagy elsajátított formában felhalmozott munka, amelynek létrehozásához időre és befektetésre van szükség, ezért látszólag a piacon nem értékesíthető dolgoknak is ára van. A tőke természetéhez tartozik, hogy képes profitot termelni, de akár önmaga újratermelésére is alkalmas. (Mócz, 2013) A tőkének különböző fajtái léteznek, és ezek birtoklása meghatározza az egyén társadalmi helyzetét. A tőke különböző típusai kategóriákba sorolhatók:

- gazdasági (anyagi) tőke, amely közvetlenül pénzzé alakítható és a tulajdonban objektíválódik,
- kulturális tőke, amely gazdasági tőkévé alakítható és az iskolai végzettségben mérhető, eredményeképpen tudás, viselkedésmód, megváltozott magatartás jön létre.
- társadalmi (szociális) tőke, mely gazdasági tőkévé történő átváltásakor a kapcsolatokban jelenik meg.

Polónyi István arra a következtetésre jutott, hogy az emberi erőforrás fejlesztése több úton is végbemehet, valamint hogy a tanulás önmagában is értéket termel, mivel olyan kompetenciákat alakít ki, amelyek az egyént döntései meghozatalában, életvitelének alakításában és kríziseinek kezelésében egyaránt támogatják. (Polónyi, 2002) A nem közvetlenül materializálható értékek is felszínre kerülnek, mint az iskolai végzettség és az egészségi állapot valamint a várható élettartam kapcsolata.

### ***A felnőttoktatás és felnőttképzés társadalmi szerepe***

Az andragógia társadalmi hatásokat közvetítő funkciója elsősorban a munkaképesség megtartását vagy a foglalkoztatás elősegítését jelenti. Az élethosszig tartó tanulás célja az esélyegyenlőség biztosítása, ami a hátrányos helyzetből való kikerülés záloga, valamint a társadalmi mobilitás elősegítése. Ebből következően komoly problémát okoz, hogy jól kimutathatóan a tanulásban való részvétel alapján egyes társadalmi rétegek alul-, míg mások felülreprezentáltak. Éppen ezért kulcsfontosságú, hogy az iskolarendszerű felnőttképzés egyik szeletét képező felnőttoktatás betöltse az ismereteket pótló funkcióját, hozzájáruljon a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok integrációjához, olyan programokat hirdessen, amelyek megnövelik a résztvevők elhelyezkedési esélyeit, valamint lehetőséget adjon a tanulmányok folytatására, és így tevékeny szerepet vállalhasson az esélyegyenlőség megteremtésében az oktatás és a szakképzés terén, továbbá a kevésbé fejlett régiók felzárkóztatásában. Könnyen látható ugyanis, hogy aki a tankötelezettség keretében nem szerez megfelelő végzettséget, az felnőttkorban kell, hogy hiányzó ismereteit és kompetenciáit pótolja. Gondot okozhat azonban, hogy az iskolájukat egykor végzettség nélkül elhagyó, kimaradó diákok negatív iskolai tapasztalattal, iskolai kudarcélménnyel kezdik újra tanulmányaikat.

## **A hátrányos helyzetű rétegek**

Ma Magyarországon az iskolarendszerű felnőttoktatásban – különösen alapfokon – a sokszor többszörösen is hátrányos helyzetben lévő társadalmi csoportok képviselői jelennek meg. A hátrányos helyzetű csoportok (és személyek) az alábbiak közül kerül(het)nek ki: általános iskolai végzettséggel nem rendelkezők, középfokon (eddig) tovább nem tanulók, a középfokú képzésből kimaradók, a magas munkanélküliséggel sújtott övezetekben élők, sok esetben fiatalok, a gyermekotthonokban és nevelőintézetekben élők, magatartászavarokkal küzdő, kriminalizálódó (marginálizálódó) fiatalok, a roma népességhez tartozók.

Polónyi István gazdasági szempontból közelítve hat hátrányos helyzetű csoportot különít el: a munkanélküliek, munkanélküliségtől veszélyeztetettek, ideiglenesen inaktívak (gyesen, gyeden lévőek, katonai ill. polgári szolgálatukat töltők), szabadságvesztés büntetésüket töltők, rehabilitálandók (rokkantak, egészségügyileg károsodottak, szenvedélybetegek), szociálisan nehéz helyzetű, munkaképes korú inaktívak. (Polónyi, 2009)

Számos tényező elősegítheti az egyén munkaerő-piaci hátrányba kerülését. Ilyen például, ha fogyatékossgal él, alacsony iskolai végzettséggel, vagy esetleg földrajzi hátránnyal rendelkezik. Azonban ide tartozhatnak azok is, akik alapvetően nem tekinthetők hátrányos helyzetűnek, csak valamilyen esemény következtében szorultak ki a munkaerőpiacról. Foglalkoztatáspolitikai szempontból azok tekinthetők hátrányos helyzetűnek, akiknek alacsonyabbak a munkaerő-piaci esélyeik az átlaghoz viszonyítva. A hátrányos helyzet az esetek döntő többségében képzésbeli, később életvitelbeli esélyegyenlőtlenséget jelent. A tanulási motivátlanság és az ettől részben függő képességcsökkenés kudarokat és önértékelési zavarokat okoz. Ennek következménye a tartós alulképzetség lesz, ami viszont munkavállalási nehézséget vagy lehetetlenséget idéz elő. A munkanélküliség pedig rövid, de különösen hosszabb távon a szocializáltság hiányát és végső soron társadalmi szegregációt okoz. (Halmos, 2005) A hátrányos helyzet következményeinek mérséklésére alkalmas eszközök között a képzés az egyik legfontosabb tényező. A felnőttkori szervezett tanulásban történő egyéni részvétel leginkább anyagi megfontolásokra, sok esetben kényszerre vezethető vissza. A felnőttek tanulási motivációja jórészt külső: a tanulás elsődleges célja az egyén munkapiaci pozícióinak javítása (pl. kvalifikációs szükséglet hatására kell tanulni), ami megnyilvánulhat elhelyezkedési esélyeinek javulásában, munkahelyi előmenetelében, szakma-, illetve munkahelyváltásában, azonban hasonlóan fontos szerepet játszik a bizonyítási vágy. Tehát az érettségi megszerzését a legjobban motiválja a „bizonyítás”, „ma már alapkövetelmény”, „elhelyezkedéshez kell”, „jobb állást remél” (Cseszka, 2014 –15).

A felnőttoktatás és felnőttképzés lehetőséget ad a társadalmi hátrányok kiküszöbölésére, a rétegváltó társadalmi mobilitásra és a gazdaság munkaerő-piaci igényeinek nyomon követésére, a folyamatosan jelentkező gazdasági és társadalmi igények kielégítésére, újabb és újabb kompeten-

ciák megszerzésére. Lehetséges funkciói között megemlíthető a munkavállalói kompetenciáris csökkentése, az identitástudat, érdekérvényesítő képesség kialakulásának segítése, a permanens tanulás mint program, a biztonságérzet támogatása, a társadalmi hasznosságérzet valamint a jövőkép kialakítása. (Halmos 2005) A képzés célja nem csak ismeretszerzés, hanem a társadalomba integrálódni képes munkavállalói attitűd létrehozása.

### ***A második esély iskolái***

A felnőttképzést nem lehet az alapképzéssel azonos módon értelmezni vagy megközelíteni. A szükségletek köre szélesebb és összetettebb. Az andragógia tudáspótló szerepe a fejlett társadalmakban az alap (általános) végzettség és az első szakképzettség megszerzését egyaránt jelenti, emellett fontos, hogy a felnőttoktatás az olyan ismeretek és kompetenciák megszerzését biztosítsa, amelyek az iskolarendszerű oktatás tananyagaiban nem szerepelnek. Az alapvető készségek hiánya behatárolja az egyén részvételét a társadalomban, és annak lehetőségét, hogy részesedjen a társadalom által felkínált lehetőségek nyújtotta előnyökből.

Ilyen alapvető oktatási szükséglet lehet az olvasás, az írás és a matematika. A hiányzó alapismeretek pótlása nélkül sikeres ismeretátadási folyamat nem képzelhető el, ráadásul sok esetben az alapismeretek akkor is hiányozhatnak vagy elavultak, ha az alapiskolai végzettségről az egyénnek papírja van.

A felnőttek középfokú iskolái – a központilag hozzájuk rendelt funkciójuk szerint – megteremtik az érettségi, a középfokra alapozott szakképzés, a felsőfokú továbbtanulás lehetőségeit.

- Fejlesztik a kommunikációs és a tanulási képességeket, az egész életen át tartó tanulás igényeinek és az erre való képességek kifejlődésének érdekében.
- Fejlesztik a tanulók életvitelének társadalmi létformáit és a világban való tájékozottságukat.
- Lehetőséget biztosítanak korábbi iskolai kudarcaik kompenzálására, a különböző forrású hátrányok ledolgozására.
- Célul tűzik ki a tanulók személyiségének minél átfogóbb fejlesztését, szocializálását.

A reproductív gondolkodás, a problémamegoldó és a kreatív működés kiemelt feladat.<sup>2</sup> A középfokú oktatásban kötelező tantárgyak mindegyike tartalmaz kompetenciafejlesztést, illetve közvetve hozzájárulhat ahhoz, hogy az iskolát sikeresen elvégző felnőtt könnyebben boldogulhasson az életben. A kívánt hatás eléréséhez azonban elengedhetetlenül szükség van arra, hogy a

---

<sup>2</sup> (Az Oktatókutató és Fejlesztő Intézet kerettanterve a középiskolai felnőttoktatáshoz: [http://kerettanterv.ofi.hu/12\\_mel-  
leklet\\_felnott/index\\_felnott.html](http://kerettanterv.ofi.hu/12_mel-<br/>leklet_felnott/index_felnott.html))

felnőtteket tanító tanár ismerje a felnőttek tanulási sajátosságait, élethelyzetüket és rendelkezzen andragógiai didaktikai ismeretekkel, felnőttoktatói kompetenciákkal. (Bővebben: Kálmán, 2009) A rugalmasabb oktatási formák újabb csoportoknak adhatnak esélyt az élethosszig tartó tanulásban való részvételre, illetve a leszakadó rétegek számára az újrakezdéshez, s így döntően hozzájárul az esélyegyenlőség megteremtéséhez az oktatásban és a szakképzésben egyaránt. A társadalmi szocializációs funkciók között tehát kiemelt helyet kap a „második esély” biztosítása, amely napjainkban a társadalmi mobilitás egyik fő alkotóeleme.

### **Összegzés**

A tudásalapú társadalomnak nem az az érdeke, hogy az iskola elsődlegesen társadalmi konzerváló intézmény legyen. Kívánatos a nyitottság, ha célja nem a társadalmi monopóliumok s ezen belül a kulturális monopólium fenntartása, hanem a társadalmi rétegek megközelítése, az általános kulturális felemelés. Sajnos azonban jelenleg a felnőttnevelés-képzés gazdasági és társadalmi relációi nincsenek összhangban egymással. A képzettséggel összefüggésben a gazdasági és társadalmi mobilitás egymástól eltérő irányt mutat, így a társadalmi különbségek ahelyett, hogy csökkennének, inkább nőnek, hiszen a felnőttkori tanulásban való részvétel Magyarországon társadalmi csoportonként nagyon eltérő.

A mai napig nem történt meg a felnőttoktatásban/felnőttképzésben az a gyakorlati változás, amelynek következtében valódi esélynövelő és hátránykompenzáló programokat kínálhatna a felnőtt tanulók számára, hogy könnyebben elhelyezkedhessenek a munkaerőpiacon. Kérdéses, hogy egy adott végzettség megszerzése mellé milyen kompetenciákat, készségeket sajátítanak el a felnőttek, amelyek a sikeres munkaerő-piaci részvételt elősegítenék számukra. Erre lenne megoldás az andragógiai kompetenciák elismerése, térnyerése.

### **Felhasznált irodalom:**

- Bourdieu, Pierre (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke, in Angelusz Róbert (szerk.): A társadalmi rétegződés komponensei: válogatott tanulmányok, Új Mandátum, Budapest 156–177.
- Csehné Papp Imola (2007): A munkaerőpiac és az oktatás problémáinak elemzése napjaink szakemberképzésének tükrében, Új Pedagógiai Szemle, 3-4. sz. 193–199.
- Csehné Papp Imola (2008): Az oktatás és a munkaerőpiac, Új Pedagógiai Szemle, 10. sz. 80–85.
- Cseszka Éva (2014–15): A hazai iskolarendszerű felnőttoktatás helyzete napjainkban, kézirat, Grundtvig International Research Centre, Esztergom
- Halmos Csaba (2005): A felnőttképzésben résztvevők elhelyezkedése, különös tekintettel a hátrányos helyzetű rétegekre, régiókra, kutatási zárótanulmány, Felnőttképzési kutatási

füzetek sorozat, Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest, letöltés:

<http://site.nive.hu/konyvtar/content/edoc/files/03halmos.pdf>

Kálmán Anikó (2009): Az oktatástól az önálló tanuláshoz, Tanulás Támogatás Útmutató Füzetek, szerk.: Dr. Benedek András. BME APPI, Műszaki Pedagógia Tanszék, Budapest

Mayer József (2006): A munkaerőpiac elvárásai és az iskolarendszerű felnőttoktatás. *Educatio* 2. szám. 288–304.

Mócz Dóra (2013): Az élethosszig tartó tanulás gazdasági szerepe, in. Karlovitz János Tibor (szerk.) *Gazdasági tanulmányok – elmélet és gyakorlat konferencia kötete*, International Research Institute, Komarno

OECD (1996): *Lifelong learning for all [Élethosszig tartó tanulás mindenkinek]*, Paris

OECD (1998): *Human capital investment. An international comparison [Emberi tőke befektetések. Egy nemzetközi összehasonlítás]*. OECD, Paris: Centre for Educational Research and Innovation

Papp Péter (2005): A felnőttképzés EU-konform fejlesztése céljából a felnőttképzés EU trendjeinek vizsgálata, Felnőttképzési kutatási füzetek sorozat, Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest

Polónyi István (2002): *Az oktatás gazdaságtana*, Osiris, Budapest

Polónyi István (2009): Az élethosszig tartó tanulás finanszírozási lehetőségei. *Javaslatok a felnőttképzési törvény feladatainak finanszírozási módszereire*, kutatási zárótanulmány, Budapest, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, <http://ofi.hu/polonyi-istvan-az-elethosszig-tarto-tanulas-finanszirozasi-lehetosegei-javaslatok-felnottkepzesi>

Schlett András (2014): *Államháztartástan*, PázmányPressz, Budapest

Schultz, Theodore (1972): *Human Resources*, National Bureau of Economic Research, New York

Siegrist, Marco (1997): *Kulcsképeségek*, in *MARÓTI: Andragógiai szöveggyűjtemény II. Válogatás a felnőttoktatás elméletének szakirodalmából*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Szép Zsófia–Vámosi Tamás (2008): A felnőttképzés aktivitási trendjeinek alakulása, in: Zachár László: *A felnőttképzés rendszere*, Budapest, HEFOP 3.5.1 Korszerű felnőttképzési módszerek kidolgozása és alkalmazása, letöltés:

[http://site.nive.hu/hefop351/ttk/download.php?filename=1\\_kotet\\_b5.pdf](http://site.nive.hu/hefop351/ttk/download.php?filename=1_kotet_b5.pdf)

Varga Júlia (1998): *Oktatás-gazdaságtan*, Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest

Zachár László (2009): *A felnőttképzés rendszere és főbb mutatói*, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, letöltés: <http://regi.ofi.hu/tudastar/felnottoktatás-kepzes/felnottkepzes-rendszere>

Zachár László (2003): *Felnőttképzés, munkaerőpiaci képzés tervezése*, PTE FEEFI, Pécs

Zrinszky László (1998): *Bevezetés az andragógiába*, Okker, Budapest



## KITEKINTÉS

### A SHARING ECONOMY KÉRDŐJELEI

Artner Annamária

*doi:*

Napjainkban felkapott témává vált a „sharing economy”. Egyesek lelkesednek érte (pl. Botsman, 2015a, 2015b, Molnár, 2017), míg mások fenntartásokkal kezelik (pl. Bedő, 2016, Dojcsák, 2013). Az alábbi írás azt a kérdést kívánja körüljárni, hogy újszerű és kedvező jelenséggel állunk-e szemben, s ha igen, mennyiben, ha pedig nem, akkor miért nem.

A „sharing economy” (a továbbiakban: SE) megosztáson alapuló gazdaságot (szószerinti fordításban „megosztó gazdaságot”) jelent. A modellt tulajdonképpen a Wikipédia alapítói találták fel 2000–2001-ben, de hasonló logikára épül a 2000-es évek közepe táján indult YouTube és az nCore torrent-oldal is. Ezek jellemzője, hogy a felhasználók maguk önkéntesen töltik fel, szerkesztik és ingyenesen élvezik az oldalak tartalmát.

Az SE mára ennél tágabb fogalommá vált. Beleértik a közösen szervezett gyermekmegőrzéstől kezdve a globális profitorientált vállalkozásokig mindazt, ami „arról szól, hogy a javainkat megosztjuk, és nem individuálisan használjuk” – fogalmaz Szabó Katalin egyetemi tanár (in: Molnár, 2017), aki az SE-t korunk legnagyobb gazdasági innovációjának tartja. „Tiszta megosztásnak” nevezi azt, amikor a szolgáltatás nonprofit módon, viszonzás alapon zajlik, és „vegyesnek”, ahol ugyan szintén az embereknél lévő erőforrások megosztásáról van szó, de itt a cél már a jövedelem vagy nyereség (ibid).

Az SE-fogalom a mai napig bizonytalan, nincs egységesen elfogadott definíciója. Ennek jele az is, hogy már vagy egy tucat más névvel is illetik (collaborative consumption, geg economy, peer economy, shared capitalism, the mesh (háló), circular economy, people economy, on-demand economy etc.), de használják vele összefüggésben a kollektív vásárlás, az együttműködő fogyasztás, a megosztott tulajdon, a reciklálás, az újraelosztás, a tömeg-gazdaság, a mikroállalkozás, a szociális média fogalmát (illetve ezek angol megfelelőit) és még számos egyéb hasonlót is (l. Matofska 2016).

A téma nemzetközleg egyik legelismertebb „szakértője”, Rachel Botsman, akire a Pricewaterhouse átfgó tanulmánya (PwC 2015) is hivatkozik, könyvek kiadásával, cikkek, előadások tartásával, valamint egy mesterszakos oxfordi kurzus vezetésével a mai napig remekül megél a téma népszerűsítéséből. Botsman, igyekeztén rendet vágni e kavalkádban, olyan üzletként definálja az SE-t, amely

1. kihasználatlan kapacitásokat kínál,
2. átlátható és emberi,
3. értékvezérelt,
4. hozzáférést és nem tulajdont biztosít, valamint
5. megosztáson, decentralizált hálózaton keresztül működik. (Botsman, 2015a)

Ez azonban még nem ad teljes képet. Az SE-nek, mint fentebb említettük, van profitorientált („for-profit”) és nem profitcélú („non-profit”) formája, azaz takarhat tiszta bizniszt és a szó eredeti értelmében közösségi szerveződést egyaránt. Bár mindkét fajta SE a fejlett információs technológiákra épül, a for-profit forma sokkal elterjedtebb és dinamikusabban is fejlődik, mint az önzetlenségre és bizalomra épülő non-profit megoldások.

A piaci modellben az anyagi és humán erőforrások pénz ellenében történő megosztásáról van szó, az ügylet célja tehát jövedelem, illetve nyereség, de legalábbis az erőforrást kínáló számára költségcsökkentés. Ide tartozik például a carsharing (autómegosztás), mint pl. a Telekocsi, amikor a kocsi tulajdonosa egy előre megadott útvonalra vesz fel utastársa(ka)t a benzinköltség arányos megosztásáért cserébe. Az ilyen autót többnyire jóval olcsóbb, mint más közlekedési módok, ezért igénybevevői elsősorban a mobil, nyitott és kevésbé jómódú fiatalok. Egy további példa a piaci típusú SE-re a lokális vásárlást előnyben részesítő piaci „közössége” (pl. 30km.hu), akiket a környezettudatosság és a minőségi élelmiszerek iránti vágy sarkall – bár az ilyen esetekben éppen a hivatalos kiskereskedelmi lánc kikerülése miatt nem biztosított a termékek minőségi ellenőrzése. Itt a célpiac leginkább a jómódú, ráérő középpolgár. A piaci modellhez tartozik még az elektronikus bolhapiac (eBay, Vatera), bár ezeket valamilyen érthetetlen okból nem szokás a sharing economy körébe sorolni (PwC, 2015). Annál inkább a turizmus, vendéglátás terén működő Airbnb-t, azt a 2008-ban Kaliforniában alapított vállalkozást, amely internetes felületet kínál szálláskiadók és -keresők számára. Az alapítók eredetileg magánszemélyek kapacitásait kívánták így mozgósítani, de ma már cégek is kínálják szálláshelyeiket az Airbnb-n, elvileg olcsóbban, mint a jegyzett szálláshelyeket hirdető Booking.com, valójában azonban gyakran ugyanolyan vagy még magasabb áron. A cég működését adó- és szabálykerülő magatartása miatt már több helyütt – így például Berlinben és Madridban – szigorú korlátozásoknak vetették alá, s Magyarországon is vannak vele problémák (Mt 2017, Origo, 2017). Nyereséskedési célokat szolgál a pénzügyek területén több SE-platform, például az ún. crowdfunding-ok, amelyek hasonló módon működnek, mint a vállalkozói tőke vagy az üzleti angyalok, vagyis induló vállalkozásokhoz adnak pénzt. A SE körébe sorolt non-profit pénzügyi forrásmegosztással kapcsolatban az elemzők gyakran az önzetlenséget és érzelmi, intuitív döntéseket tolják előtérbe, holott ez egyfelől nem új (a családi-baráti kör korábban is összedobhatta az induló tőkét egy-egy ötlethez), sőt messze megelőzte a SE-hullámot (vagy amit annak neveznek), másfelől arányait tekintve oly csekély mértékű, hogy gazdasági-társadalmi hatása elenyésző (Hanula, 2013).

Nem melleleg és nem véletlenül talán a pénzügyi szférában a legnehezebb – de legalábbis a legkevésbé meggyőző – az „újszerű” közösségi (önzetlen) együttműködés elválasztása a „hagyományos” formáktól. Ha a távolabbi múltba tekintünk, az állam által kibocsátott, a lakosság számára felkínált, meghatározott (háborús vagy béke) célú kötvények is a crowdfunding első példái közé tartoznak. Egy újabb példa pedig Magyarország, ahol 2016 februárjában a Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület (!) bábáskodása mellett alakult meg a magyar üzleti angyalok hálózata (Hungarian Business Angel Network), azzal a céllal, „hogymint közösségbe szervezze a hazai angyal befektetőket, vagyis azokat a magánszemélyeket, akik korai fázisú vállalkozásokat karolnak fel” – és még csak nem is ez volt az első ilyen jellegű kezdeményezés.

Mindazonáltal természetesen vannak valóban önzetlen, a jól felfogott közösségi érdekre építő, elkötelezettséget megtestesítő kezdeményezések is, amelyekre lényegében illik az SE romantikus definíciója. Ilyenek például a torrent oldalak, ahol a letöltéséért cserébe feltöltéssel kell „fizetni” (viszonosság), vagy a szabad szoftverek (pl. Linux), amelyek fejlesztése önkéntesen történik, és bizonyos esetekben a finanszírozás is, ha a pénzt grátisz nyújtják (pl. Kickstarter), bár ez utóbbi esetben, mint már említettük, a tartós siker egyáltalán nem látszik valószínűnek (l. Hanula, 2013).

Mindezek alapján levonható a következtetés, hogy a sharing economy nem alapvetően új gazdálkodási forma – mindössze a régi piacgazdaság (*bellum omnium contra omnes*) „hatékonyabban”. Ez a hatékonyság az internet, illetve az összekapcsolható digitális kommunikációs platformok jóvoltából (kvázi) korlátlanra váló információközlésnek köszönhető. Ez ugyan egyáltalán nem kevés, sőt nagyon is jelentős lépés, de rohamosan terjed a szolgáltatások majd minden területén, nem kérdőjelezve meg azok piaci – for-profit – természetét. Mivel a korszerű információs technikák számottevően megkönnyítik a piacra lépést, a verseny növekedését eredményezik, ami – legalábbis kezdetben – a felhasználók számára kedvező árcsökkenést eredményezhet. Amint azonban a „szabad” piaci mechanizmusokból kinőnek a monopóliumok, ez az előny is elenyészik a vásárlók számára.

Ami marad, a magánszférába is behatoló piac, a magánélet egyre nagyobb részének áruvá válása („kommodifikáció”), illetve a személyes vagyontárgyak (lakás, autó) munkaeszközként való üzemeltetése jövedelemszerzés céljából. Ez pedig egyáltalán nem pozitív fejlemény a társadalmunkra nézve, hiszen az individualizáció folyamatának kiteljesedésével jár: a kinőtt ruha, megunt bútor stb., amely korábban ingyen a barátokhoz, szomszédokhoz került, ma már könnyen eladásra kínálható valamelyik netes bolhapiacra. Az autóstoppolást, amely a rászoruló utas ingyen szállítását jelenti, felváltja a költségmegosztásos vagy egyenesen nyereségorientált „sharing economy” (pl. Telekocsi vagy Uber), és – mint pl. az Uber esetében – megjelenik benne a „tisztá” kapitalista viszony, csak éppen a foglalkoztatás prekárius formájával, a kizsákmányolás és önkizsákmányolás mozzanataival. Ezzel az a piaci „rugalmasság”, amelyet az internethez kapcsolódó eszközök biztosítanak a

kínálat és kereslet gyors összeillesztéséhez, egyben a feketegazdaság tényésztelepeként is szolgál. Az adóelkerülés pedig minden, csak nem közösségi tevékenység.

Oda jutottunk tehát, hogy minden érdekessége, újszerűsége és adott esetben az emberek jóhiszeműségére és segítőkészségére építő pozitív jellemzője ellenére a sharing economy inkább csak egy hangzatos kifejezés az emberi viszonyok további eldologiasodására. Jó példája annak, hogy a technika alárendelődik a társadalmi formának, amelyben alkalmazzák. Az internet éppúgy lehet a közösségi élet, mint az áruk közvetítője, de a kapitalizmusban, ahol a termelőeszközök tulajdoni koncentráltsága óriási, csak az utóbbi funkció dominanciája érvényesülhet.

**Felhasznált irodalom:**

- Bedő Iván (2016): A munkásosztály megosztása, *Heti Világgazdaság*, letöltés: [http://hvg.hu/velemeney/20160721\\_gig\\_economy\\_uber\\_airbnb](http://hvg.hu/velemeney/20160721_gig_economy_uber_airbnb)
- Botsman, R (2015a): Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption –And What Isn't?, letöltés: <https://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>
- Botsman, R. (2015b): The Changing Rules of Trust in the Digital Age, *Harvard Business Review*, October 20. Letöltés: <https://hbr.org/2015/10/the-changing-rules-of-trust-in-the-digital-age>
- Dojcsák Dániel (2013): Sharing economy: divat, vagy működő új üzleti modell? *HWSW*, június 14., Letöltés: <https://www.hwsz.hu/hirek/50432/sharing-economy-startup-gazdasag-leweb.html>
- Hanula Zsolt (2013): Így nem váltotta meg a Kickstarter a világot, *Index.hu*, letöltés: [http://index.hu/tech/2013/02/25/igy\\_nem\\_valtotta\\_meg\\_a\\_kickstarter\\_a\\_vilagot/](http://index.hu/tech/2013/02/25/igy_nem_valtotta_meg_a_kickstarter_a_vilagot/)
- Matofska, B. (2016): What is the Sharing Economy? The People Who Share, letöltés: <http://www.thepeoplewhoshare.com/blog/what-is-the-sharing-economy/>
- Molnár Csaba (2017): Sharing economy: lyuk kell, nem fűrógép, *Magyar Nemzet Online*, február 28., <http://mno.hu/tudomany/sharing-economy-lyuk-kell-nem-furogep-1388018>
- MT (2017): Hetek óta nem fizet az Airbnb a magyar lakáskiadóknak, *Index.hu*, február 10. [http://index.hu/gazdasag/2017/02/10/aibnb\\_nem\\_fizet\\_a\\_budapesti\\_lakaskiadoknak\\_wordpay/](http://index.hu/gazdasag/2017/02/10/aibnb_nem_fizet_a_budapesti_lakaskiadoknak_wordpay/)
- Origo (2017): Barkassy Grünfeld: a NAV tudja, hogy ki nem adózik Airbnb-s jövedelme után, *Origo*, letöltés: <http://www.origo.hu/jog/lakossagi/20170118-barkassy-grunfeld-nav-airbnb-adozas.html>
- PwC (2015): Osztogatnak vagy fosztogatnak? A sharing economy térnyerése, 2015 PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. Letöltés: [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/sharing\\_economy.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/sharing_economy.pdf)
- Tretina, K. (2016): How You Can Earn \$18 to \$25 an Hour With Amazon Flex, letöltés: <http://www.wisebread.com/how-you-can-earn-18-to-25-an-hour-with-amazon-flex>
- Tung, L-L. –Yeow Hoong Whye, B. –Tee, C. E. (2001): The Role of Trust in Business-to-Business Electronic Commerce in Singapore. Conference paper. “e-Everything: e-Commerce, e-Government, e-Household, e-Democracy” 14th Bled Electronic Commerce Conference Bled, Slovenia, letöltés: 2001. [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/952aaa8396ba2706c1256e9f002e7daa/\\$file/02\\_tung.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/952aaa8396ba2706c1256e9f002e7daa/$file/02_tung.pdf)
- Zervas, G. –Proserpio, D. –Byers, J.W. (2017): The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry, *Journal of Marketing Research* In-Press, doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.15.0204>



# **HATALOMGYAKORLÁSI SZERVEZETLENSÉG MINT POLITIKAI TŐKE**

*/Újraolvasat/*

A.Gergely András

*doi:*

## ***Absztrakt***

Látszólag publicisztikusnak ható elemzésemben a jelenkorban is folytonos kelet-európai átmenet-menedzsment egyik politikai picitűneményét, avagy ennek esszéisztikus változatát interpretálok. E jelenség legközvetlenebbül a szervezett szervezetlenség racionális szempontjait veszi szemügyre, nem titkolva, hogy a fogalom a súlyosan rendszerkritikus Zsille Zoltántól átvéve (a hetvenes évek egyik első értelmiség-ellenes konferencia-betiltási ürügyeként szolgálva) izgalmas módon túlélte a rendszerváltás időszakát, túl a piaci privatizációs folyamatokat is, mégsem szerepel az elméleti politológusok és szociológusok szótárában. Talán főképp azért, mert racionálisnak tetsző folyamatot nehéz vagy lehetetlen irracionálisként megjeleníteni. Ugyanakkor mint a politikai és állameszélyességi törekvések egyik fő elve mégis érvényesül mint belső gyarmatosítás eszköze, mint valamiféle nem-szervezett rendszer, mely inkább a politikai mentalitások és kulturális identitások (részben)tudatos eszköztárához tartozik, semmint a megismerhetőnek vélt társadalmi szerveződés-folyamatokhoz, belőle hatalomgyakorlási módszer, komoly hozammal kecsegtető politikai tőke kovácsolható. Mint tűneményt már a kilencvenes években elemeztem, írásom most csak olvasmány-frissítés.

## ***Abstract***

### ***Transit-European crisis-ordination method***

In my analyse I propose some thesis about the currently non-rational solution on the East-Central-European transformation processes, and I propose an analytic point of view for system-interpretation of the political market-analysys. Since the failure of the „organised instability” this phenomenon has been one of the more discussed by the theoretical sociologist and political scientists – but (I suggest that) the (ir-)rationality of powerness more intensified by the transition process and re-organised in the internal colonisation. This concept involves an sorte apotheosis of non-logical and non-controlled deregulation system of traditional political mentality and cultural identity by the division and the (dis-)understanding political management. The essay is simply re-reading an non-official politological study.

**Kulcsszavak:** kelet-európai átmenet, politikai mentalitás, kulturális identitás, t

**Keywords:** East-Central-European transformation, political mentality and cultural identity

A magyarországi hatalomtörténetet évszázadok óta kettős karakter jellemzi: protektorokra épülő, adminisztratív szervezettségű rendies döntéshierarchia, (a mindenkori megszállókkal egybeértve), illetve sajátos különalkukra korlátozódó, nemracionális szerveződésű, eklektikus uralomgyakorlás, mely korszakosan és ciklikusan fonja át-meg-át egymást. A *politikai piac* haszonelvű racionalitása és a *szervezett szervezetlenség* uralmi elve küzd folytonosan – ezek lettek a legelemibb tradíciói a Közép-Kelet-Európát belengő uralkodó eszméknek, nemcsak a legújabb korokban, de előzőleg is. Lett légyen hazánkban és a környező régióban bármily toleráns a központi hatalom, az érdekek terén mindig monopolizált maradt az uralkodók teljhatalma. A társadalom örökös függése e főhatalomtól évszázadok óta totális volt. A civil társadalom érdekképviselési szabadsága pedig a legkegyelmesebb korszakban is maximálisan alárendelt maradt az eszmei „összérdeket” (királyságot, birodalmat, nemzetet, pártállamot, demokráciát) képviselő aktuális uralkodónak. A despotizmus és a robot, az oligarchiák és a bürokratikus autokraták viszonya a társadalomhoz kezdettől meghatározta a politikai centrum és az alárendelt szférák kapcsolatát.

Hol agresszív, hol bürokratikus, ritkábban piaci, katonai, etnikai, és a legritkábban etikai koordináció virágzott e tájon. De talán e tiszta képletek között sem találhatjuk pontos megfelelőjét az államszocialista irányítási modellnek. Megfontolandó, hogy miközben napjaink állampolgára is fennen óhajtja az állami beavatkozás tisztes mértékét, s keresi a „gondoskodó állam” kegyeit, a hatalomgyakorlás eszköztára végképp fölismerhetetlenné vált. Illetőleg: ami látható, az nem az, sőt, épp ellenkezője, a gondoskodás hiánya, vagy még inkább a colosseumi viadalok miliője, láncos-kardos agresszorokkal és kiéhezett vadakkal szembeállítva a „self-made-man” mentalitás piacképességét, politikai harcedzettségét és esélyeit, lásd piaci kapitalizmus mint a korai tőkefelhalmozás kegyetlen korszaka, vadkeleti vadnyugat dicső genezise...

### ***Centrumpolitika és periféria-félelem***

Magyarország és Kelet-/Közép-/Köztes-Európa hatalmi szféráiban történetileg fölváltva jelentkeztek a megkérdőjelezhetetlenül „demokrata” hatalmak és a nyílt diktatúrák. Politikai kultúránkban ugyanakkor a lehetőségek (illetve föltételek) egyik iránya a tradíciótartás volt, mellette mindig elvárás maradt az uralom racionalitása, áttekinthetősége és demokratikus legitimitásága, az uralom ellensúlyainak és társadalmi vitathatóságának szavatol(tat)ása.

A polgári nemzetépítés korszakában szerte ezen a tájon értékelt volt, mind konzervatív oldalon, mind liberális célok szempontjából, hogy a társadalmi tagoltság áttekinthetősége ne csupán „fö-lülről” váljék lehetővé, hanem az „államtagok”, magát a társadalmat alkotó egyedek fölől nézve is átlátható maradjon a politikai berendezkedés mikéntje. Mind a makrotársadalomra, mind pedig a helyi társadalmakra, települési közösségekre vonatkozó demokratikus állampolitikai rendezőelvek megkívánták, hogy a központi kormányzati szféra és a helyi hatalom egyként tekintetbe

vegye a lokalitás igényeit, érdektörekvéseit, értékeit és céljait, köztük akár szimbiózis, de legalább is interakció állandósuljon. Evvel a politikai hatalom egyben saját legitimitációját is biztosíthatta, vagyis kiérdemelhette a társadalmi jóváhagyás, az állampolgári engedékenység mindennapi formáit, s ezúton kormányozhatóvá tehetette a társadalom életfolyamatait. De mi történt olyankor, ha a hatalom nem tette a dolgát, vagy elnyelte a társadalmi mozgásdinamikák energiáit, lenyúlta racionalitásait, s beavatkozott önérdeke mentén, vagy e cél szentesítése révén a csoportérdekek kijátszására törekedett?

A magyar történet kiemelkedő korszakaiban ilyenkor rendszerint demokratikus mezbe öltöztetett diktatorikus eszmék kaptak lábra. Ezt leplezendő a mindenkori hatalom valamiféle konzervens hagyománytartásra, fölvilágosult liberális múltra, vagy épp forradalmas megújulás kontinuitására hivatkozott. S egyúttal arra: a „haladó” gondolkodás mindig racionális. Evvel kisajátította valamely rész-racionalitások egészét és rávetítette ezt a hazai fejlődésfogalomra. De mint tudjuk, éppen a rész-racionalitások elszenvedői, a társadalmi perifériákra vagy marginalitásokba kerültek válaszolhattak centrumaiknak a legkevésbé, akár elvitatva e „centrális erőter”-logika elfogadhatóságát, akár kikerülve ebből a koncentrikus mechanizmusból a mobilitás eltérő útjai révén.

A magyar gondolkodástörténetben a liberális és szocialista reformerek mindig kitartottak amellett, hogy egyedül az általuk elképzelt társadalmi struktúra racionalizálható, egyedül az ő uralmi „dialektikájuk” jogos. A mai társadalmi változások idején sincs ez másképp – a cselekvő, mozgalmár vagy irányító személyiségek öncsalással élnek át, hogy patetikus reformterveik nyomán, tőlük eredően és általuk felügyelten változik a társadalom, amely önként és dalolva jóváhagyja uralmukat. A „jóváhagyás” aktusa, vagyis a legitimitás mértéke és esélye legtöbbször aszerint változik, ki kerül az „ellenfél” vagy „ellenség” kategóriába, kiről állítható ki az „önérdekű kisajátító” vádirata, ki hajlandó megfontolni e karaktergyilkosság áldozatainak védekezési szempontjait, kinek kényelmesebb vagy eszélyesebb behódolnia és tapsolnia, semmint vitatnia és civil ellenállással válaszolnia mindennemű hatalmi indolenciára. Merthogy ennek révén a centrum megapolitikája könnyedén megalkotja a maga centrális erőterét, vagyis erőszak-intézményét, s ezáltal kijelöli ama határokat is, melyeken túl már csak a perifériák érdektelen, küzdésképtelen vagy épp direkt módon leigázandó térségei találhatók. Ebben az „újbeszél” politikai retorikában a mindenkori ellenségkép akár tartós, akár napra nap változó lehet, ám a változtatás kondíciói nem csupán a hatalmi erőfölénytől függenek, hanem a periferizált politikai térből feltörekvők, máskéntgondolók, ellenállók önálló térformáló erejétől, célrendszerétől is. Így hát a centrum/periféria makropolitikai osztottságot tükröző képlete nemzeti szintéren, vagy akár kistérségi szcénában is hasonlóképpen jelenik meg, ami részben esélyt is jelent a közpolitikai keretek kijátszására, részint viszont hosszabb távra is, mintegy „politikai kultúraként” stabilizálja a fennálló viszonyokat. Ilyen közegben a plebejus demokráciát, polgári többpártiságot, konszenzusos partnerséget, szolidaritással

vegyes együttműködést jószereivel attól sem lehet várni, aki mindezen értékrendtől kellő távolságban kívánja meghatározni önmagát.

### ***A múltat (ismét) „végképp” eltörölni?***

A magyar reformkor, a XIX. század első harmada óta eszmei és politikai párturalom eszköze a „mindenáron haladás” elve. Evvel szemben a civil társadalom értékek teremtésében, átmenésében, szokások megőrzésében, tradíciók ápolásában fogalmazza meg feladatát. Az érték-konzervatív mentalitás (szemben a politikailag konzervatív uralmi gyakorlattal) az individuális szabadságjogok példáira, nyugati mintáira, előképeire épül, az állam mindenhatóságában gyakorta kételkedik, a politikusok szabta „haladás” külső kényszerét pedig elutasítja. Ez a „külső kényszer” olykor megszálló hatalom, olykor iparosítás vagy „modernizáció” formájában jelent meg szerte Nyugat-Európában és a kelet-európai térségekben is – mindenesetre rendszerint olyan erőszakformaként, amelynek értékeihez, céljaihoz soha sem volt köze igazán a társadalom számottevő többségének. E nem legitimált uralom eszközei között azonban nemcsak diktatorikus módszerek, hanem a konzervatív eszmék és a régi monopolisztikus uralmi gyakorlat hagyományai is ott vannak. A diktatúrák könnyen-felismerhetősége mellett az igazi problematika a társadalmi aktorok sokasága számára éppen az válik ez esetekben, hogy föl lehet-e kelni, szabad-e harcos küzdelembe kezdeni, s lehet-e intoleráns másságokat vizionálni akkor, ha a „közjó” és „közérdek” elvére hivatkozó közpolitika látványosan szembe megy éppen mindennel, aki „köz”, közös, közérdekű. A társadalmi vágyképek annyiban viszont gyakorta közösek, hogy nem kívánják elfogadni a közhaszonra hivatkozó magánhaszon-építés manipulációs stratégiáját.

A civiltársadalmi politikai engedetlenség növekedésével intenzívebb lett az erkölcs, a magatartási normák, a szubjektív motivációk és a kisközösségi csoportértékek keresése is. A múltat végképp eltörölni csakis a normák és értékek leradírozásával lehet – ez pedig a civil társadalmak legfőbb érdek-elveit veszélyezteti. Ezért lehetetlen minálunk a tradíciópusztító politikai hatalom legitimé válása, de ugyanakkor ezért lehetséges a pusztítás tradíciójára hivatkozó mentalitás megtűrése, elfogadtatása, támogatások elnyerése is e legitim közellenség-szerepek tartósítása vagy újregenerálása árán is.

### ***A pillangó szárnycsapása, avagy a deracionalizálás***

Kérdés lehet: nem épp a diktátumok és politikai diktatúrák adják nálunk a legfőbb uralmi tradíciót? Nem a hatalom kiismerhetetlensége okozza-e a civil társadalom nyílt vagy rejtett lázadásait, a folytonos oppozíciót, a megalkuvó haszonelvűség és a megbúvó ellenzékiesség kontinuos jelenlétét?

Föltehető, hogy részben politikai kultúránk ősmagyaros elmaradottsága, és csökevényes népcsoport-nemzetiségünk kishitúsége kínálja a jövőképnélküli önérzetünket. Vereség-élményünk lassan a magyar karakter legfőbb jegye lesz..., a bizalom-tesztek és nemzeti önképek európai versenyében kétségtelenül a leghátsók mellett-mögött kullogunk. Kapaszkodunk himnikus veszteségek keserveibe, Jalta után hatvan évvel is a magunk kis posztmodernes kálváriáit járjuk, térségi revansait és alkalmi ellenségeit keressük. Jaltaizmusaink között a kishitúség, a hódoláskészség, a szolgaszellem és a jóvátételi lelkiismeret-furdalás is jelen van, sajátos vendetta-érzemény, mely vikingektől böszörményekig, tótoktól svábokig, izraelitáktól romáig, rácoktól poroszokig mindig megtalálja a maga ellenségképét. Még ürügy sem kell olykor, hogy a partnerből vagy szomszédból vetélytárs, abból ellenfél vagy ellenség váljék egyhamar, s még véletlenül sem a kooperáció a vezéreszme, hanem a kiszorítás, lebírás, felülemelkedés, győzelemittas önkép stabilizálása a mindenkori mentális cél. Ahogy a fejlődőképességhez tradíciótartás és reformhajlandóság kell, éppúgy vereségünk oka lehet ezek hiánya és szervezetlenségünk folytonos élménye... – ám érdekes, hogy mind a vereség tradícióját, a „többre érdemesültség” értékelvét, az örök küzdésképesség ideáját is egyaránt fölhasználhatónak tekintjük a sikerképesség bizonyítására.

Jalta előtt és után is voltak polgári demokratikus eszméink, (ha sokszor rejtetten, ideákban vagy világképekben megbújva is), volt archaikus eredetű fogalmi képünk az emberszabásúan működő hatalomról, „a zemberekért” vállalt politikusi szerep gyanúságáról, az alávetés értékelvének becsstelenségéről, a kiszolgáltatottságot okozó fölérendelődés hitványságáról. A gyakorlatba viszont erőszak, doktrínák, megszállások, uralmi cselvetések, képviseleti rendszerbe ágyazott agresszivitások és szervesen minták épültek be, összekutyulva azt is, ami az uralomgyakorlás bornírt értékrendjében még egyáltalán fölismerhető, megnevezhető volt. Uralomra futni úgy, hogy mindenkit letaposni közben... – sosem volt méltó elismertsége mint közhasznú aktivitásnak. Csak éppen eszközeink hiányoznak legtöbbször ennek akadályozására, közös normák és gátak emelésére, a politikai elvitathatóság megfogalmazására, az erkölcsi nemesség hiányának sérelmezésére.

### ***Ez a harc lesz a végső...(!?)***

Magyarországon a politikai hatalom már az első rendszerváló évben önmagát a „delegitimációval”, a bolsevik párturalom megtagadásával akarta elfogadtatni, és a „múlttal való szakítást” hirdette meg programként. Láthatóan csak taktikai okokból tette, s közben továbbra is értékeket számolt föl, perspektívákkal számolt le, érdekkörök és partnerségek egész arzenálját likvidálta. Szakítania kellett a „rossz hagyománnyal”, a terrorisztikus gyakorlattal, hogy a politikai bizalmatlanság légkörét fölszámolhassa. Uralmi jogának megtartásához igényelte a jövőkép megfésülésének jogát is, majd a kivitelezést, a „tárgyalásos” rendszerváltási egyezkedés-folyamat végső eredményeinek önérdekű fölhasználását is. Erre következtek hasonelvű, de más és más színezetű



további kormányok, melyek a tagadás tagadásával vagy épp totális vállalásával kívánták újralegitimálni önmagukat.

Nincs egységes nemzeti változást folyamat, „tipikus” kelet-európai példa. Minálunk a presztízsét veszítő pártvezetést nemegyszer saját apparátusai falták föl, illetve területi és ágazati oligarchiák ültették tüzes trónra. A „végső harc” negyvenéves nyugalma után kiderült a pártállam reformálatatlansága, a rendszer öngyilkosságát pedig segítették-siettették a látszatreformer vezető politikusok is, akik uralmi energiáik átmentését peresztrojkazással fedezték. Ez első időszak párhuzamai persze jól látszanak szlovák, szerb, román vagy ukrán politikai terekben is, rímelő példatár olvasható a poszt-jugoszláv és román, vagy horvát és lengyel, magyar és fehérorosz átalakulásban. S ha nincs is a demokratikus átalakulásnak evidens modellje, annyi mégiscsak közössé vált az elmúlt negyedszázad közpolitikai és nemzetpolitikai színterén, hogy szinte maga a társadalom „rendeli meg”, hagyja jóvá önmaga megszállását, s önként megy elébe a gyarmatosító politikai elit, kapcsolati- és tőke-burzsóázia érdekeinek. A praktikum roppant ügyes tehát, s épít a társadalmi megosztottság előidézhető, hagyománykötöttségben leledző, ellenállási vehemenciákat csak ritkán erjesztő kompromisszum-kényszereire is.

A mondvacsinált reformerség, a „közérdekre” hivatkozó központosítás azonban csupán egyik, de nem egyetlen eszköze a *társadalom (újra)gyarmatosításának*. Jól láthatósága a határok kijelölésével, a játékszabályok megalkotásával, a törvényi garanciák legitimálásával védi magát, teszi ugyanis mindezt a „Ti akartátok!” gesztusával, mely megfellebbezhetetlen érv, hisz ki ne kezdene gyanakodni a szomszédjára, ki ne érezné ilyenkor, hogy egyedül van a kételyeivel és ellenérzéseivel, s ki bízna önfeladóan a látszólag egyetértőkre saját valódi akaródzásait? Mindez persze morális és érzelmi, világképi és egzisztenciális válsággal jár, noha ezzel csak fenyeget rendszerint, de jól tudja, mélyen ott van ez a társadalmi térben, identitásokban, a röghözkötöttek és alávetettek mindenkori hajlandóságában, hogy ne az erős fenséget, hanem a még gyengébb partnerséget vegyék célba, ha ellentábor keresnek a cselekvésekhez. Mindennek épp a válságok korszakai kedveznek, amikor mindig és mindenütt van „felelős”, okolható ő vagy feleletre szorítható partner, akinek még kevesebb az önlegitimáló mersze... Mindez így együtt nemcsak válság-, hanem vészhelyzet is, melyben épp a politikai válságkezelés válsága és a társadalmi megegyezés hiánya hozza magával, hogy a gazdasági és politikai téren is kudarcot valló politikai vezetés minduntalan reformtervekkel jelentkezik, s a hatalmi apparátusok ismét új meg új csomagtervekből keresik ki a „túlélésre” alkalmas ideológiákat, ellenségképeket, túlhatalmi mintázatokat. S közben minden szereplő, kinek e struktúra vállalása és elfogadtatása nem érdeke, leginkább „kivár”, időt nyer, „új hagyomány” kialakításán fáradozik, régiúj eszmerészségek felé kapirgál, önnön létét is eredet-hivatkozásokkal próbálja elfogadtatni. Evvel párhuzamosan szinte egyként (és egyeztetés nélkül is) föláldoznak minden régi, áttekinthető gyakorlatot, tekintet nélkül azok eredetére, értelmére,

érdekhátterére, közhasznára, nemes mivoltára. Ez pedig beszédes tünet: „a múltat végképp eltörölni” csak végképp letaglózott jelen esetén lehet. Illetve: a „westernizálódás” kalandos útjára lépő Köztes-Európában is megeshet alkalomadtán, szinte mindenhol, ha alaposabban körülnézünk.

A „végső harcot” meghirdető, „Endlösungokat” kereső diktatúrák termékeny talajra találtak mi nálunk egykoron is, s találnak újra. Mindig van jóféle kiszolgáló-elitünk, felelőtlenül rövidlátó és önhasznára tekintő értelmiségünk, pária parasztságunk és karakter nélküli középosztályunk – akik hajlamosak tapsikolva kiszolgáltatni úrhatnám korszakokat. Ilyen lenne a Bibó Istvántól elhíresült „zsákutcás magyar” sorsformálás? Netán a demokráciától félni képes látens ideológiai bizonytalanság, vagy egyenesen a nemzeti önképünk részeként elkönyvelt „gyáva korcs” mivoltunk az oka ennek?

### ***Szervezett tervezetlenség?***

A mind gyakrabban születő térség-gazdasági, szociálpolitikai és egyéb „csomagtervekből”, párt-programokból hiányzik az önkormányzatiság tiszteletben tartása, gyakorlati érvényre juttatása, a helyi társadalmak tolerálása, a közép- és nyugat-európai illúziók helyett a természetes tájegységi vagy etnikai tagozódás, történeti örökség komolyanvétele. S hiányzik a társadalmi alrendszerek kezelésének ismerete is, leginkább a partnerség és respektus elfogadása... - mint esély arra, hogy politiká(ka)t nem valakik ellen, hanem valakikért kellene érvényesíteni. S ha még idealisztikus minőségében is, de komolyan vehető egy ideológiai tradíció, mely az ókortól napjainkig megannyi formációban hozhatott szervezeti célt, természetjogi hivatkozási alapot, funkcionális ürügyet minden létező hatalomnak. Ez ideát kivitelezni, védeni, képviselni hivatott demokratikus szerveződés-folyamat persze mindig is terhes (vagy sokszor túlterhelt) volt a közhaszonért tenni igyekvő közhatalom jótéteményeitől, de voltak talán időszakok, amikor társadalmi összefejlődés szintjén tűnt értelmes célrendszernek az elnyomások csökkentése, a partnerség érdekrendjének és normájának szorgalmazása is...

A magyar társadalom civil szférája pedig még mindig kibújni igyekszik a „gyámsági demokrácia” alól. Ezért kezd igen látványosan megbomlani a társadalom kontra hatalom pártállami dualitása. Széttagolódik a monopolizált hatalom és a túróképesnek bizonyult plurális társadalom tradicionális mentalitása és értékonzervatív hagyományhűsége. Vagyis most kezd egyre erőteljesebben szembehelyezkedni a gyengülő totalitárius állammal mindazon civil kezdeményezések értéktöbblete, amelynek hasznát a pártállami idők derekán már nehezen lehetett csak korlátozni nyílt presszió nélkül. Ezért korántsem kizárt, hogy a politikai lojalitás és a civiltársadalmi racionalitás időnként átváltozik direkt mozgalmak, egycélú törekvések és plurális-demokratikus érdekek színes palettájává. A helyi társadalmak nemegyszer megkövetelik identitásminőségük elismerését, ha egyáltalán életképesek maradtak még, miután szinte önként bedőltek a helyi autonómiák

esélyes formálásának egykor, s a „nemzeteszme” helyébe a regionális, kistáji, vagy település-centrikus hovatartozás-tudat kerülhetett. Az öncélúvá vált „fejlődés-elvet” immár a térségi és települési autonómia magánvaló értékei válthatják föl, s lehetnek egy „szerves modernizáció” segítői, etnikai csoportok és nyíltan teret követelő helyi érdekcsoportok hazai renaissance-ának élesztői, vagy kistáji konfliktusok kezelői is. Sokszor azonban, s minél elesettebbek, annál inkább..., s minél cselekvőkészebbek, annál súlyosabban élik át, hogy helyi érdekeiket parlamentáris szinten sajátítják ki, politikaképes aktoraikat fölszívják a sodró pártszerveződési törekvések, magukat a térségeket mint perifériák perifériáit ellehetetlenítik a központi pártutasítási rendszer új döntéshozatali eljárásai.

A rohamtempójú változások, új iránykeresések idején jóval több a hatalmi önigazolások előkészítésére fordított uralmi energia képződése, mint a jövőbe tekintő bölcsesség, egyeztetésképes tolerancia, érdekbeszámító korporativitás. Az összezavarodott társadalmi rétegződés már nem teszi lehetővé, hogy a politikai ügyvivők valami fiktív „össztársadalmi érdekre” hivatkozzanak, de épp ilyenkor válik aktuálissá a nemzetközi mumusokra, belső „fellazítókra”, kiszolgált pártkatonákra, „előző nyolc év” funkcióviselőire, a központosító hatalmi logika ellenérdekeltjeire utalás, a belső ellenségképzés is.

A társadalmi kiegyenlítődés egyik sajátos vonása volt a polgári forradalmak korában, hogy a sematikus rendezőelvek miatt a társadalom valós csoportérdekeire és csoportminőségeire tekintő politikát gyakorta és könnyedén elhanyagolták. Ebben az értelemben volt konzervatív számos „forradalmas” múltú kormány, pártvezér és mozgalom: ugyanis nem keresték az összhangot a valóság és a teóriák között, és nem látták be az összefüggéseket a lokalitások mikrotársadalmi és a makrotársadalom között, nem kötelezte őket valódi társadalomismeret, midőn döntések előkészítését vagy népszerűsítését kimódolták. Régi igazság, hogy nem az a személy, csoport vagy társadalom ellenzi igazán a társadalmi haladást és fejlődést, amely tagadja a változások és reformok szükségességét, hanem éppen azok a mozgás „kerékkötői”, akik szavaikban ugyan készséggel elfogadják, ám tetteikben körömszakadtig akadályozzák a változást, illetve erőikhez mérten nagy energiákkal nehezítik a legkisebb reform bevezetését is. Erre pedig legesélyesebb nem a mindenkori ellenzék, hanem épp a hatalmi apparátusok belső ellenállása, végrehajtás-kötelezett egyedeinek passzív „munkalassítása”, a túltengő utasításrendszer képtelenségeit nem ellensúlyozni próbáló, hanem önellentmondásaiba fordulni hagyó mentalitása. Monolit rendszer jobbára a maga egyneműségébe pusztul bele, mint ezt látni lehetett nemcsak a dicsőséges szocializmusok idején, hanem azt megelőző nagybirodalmak történetében, egyeduralkodó önjelöltek megalomán bukásában is, és nemcsak a történeti Európában, hanem az arab világtól a messzi japánig, óceániai „big man”-ektől a Fülöp-szigeteki uralkodóházakig mindenütt...

Vélekedésem szerint a magyar politikai rendszer evvel a nyílt színen reformpártoló, ténylegesen azonban elodázó, késleltető, obstrukciós akadályokat emelő megoldással működik. S mint ilyen – nagyon is jól működik! Az csupán a mi bajunk, hogy működési logikáját régies-avíttas liberálizmussal akarjuk kritizálni, s az áttekinthetetlenséget rejtélyes áskálódók vagy elszánt ügynökök kialakította állapotnak vagyunk hajlamosak beállítani hatalmi szóval, tudatlan és ártalmas ügyetlenkedésnek minősítjük alárendelt érdekszférában.

Pedig a központosított politikai döntéskörök alárendeltségében minden ágazati és területi centrum, minden végrehajtó és kiszolgáló egyén egyszerre írhatnám és megfélemedett is. A hatalmi hierarchiában az alárendelt szféra bizonytalansága vagy önállósodása azonban a bürokratikus szervezetek legveszélyesebb állapota. Emiatt a központok kialakítják a felülről függés és a félelem élményét, hogy lefelé se tapossanak, fölfelé se kunyoráljanak a középszintek hivatalviselői – egyszerűen csak hajtsanak végre... Ez azonban nem működik ma már – szélesebb a világ is, no meg a nemtevés hagyománya ismét úrrá lett a vidéki küzdéstérben, elterpeszkedett a politikai apparátusokban, híveket nyert a szavazóképes népesség aktivitásában, s leülepedett a potenciális sikerágazatokban is. Fölülről áttekinthetetlenekké, alulról beláthatatlanokká váltak a helyi politikai színpadok. Önmagát tartósítja a szervezet. Önjáró gép lett, politikai robot, program nélküli perpetuum mobile. Büro-mobil. Önfenntartó – és főképpen: túlélésre játszó, időtérbe tolakodó, permanens önfenntartás víziójával pöffeszkedő.

Persze nem a gépkorszak valamiféle negatív mítosza ez, hanem egy társadalmi berendezkedés végvonaglását követő megrekedés, a bürokratikus birodalmak alapvető hagyományát követő mintázat. Nem látható a titokzatos kéz, amely alkut köt, juttatást vesz át, programokat ír alá vagy embereket zabál föl... De megy tovább a politikai masinéria rendületlenül, tovagurul céltalanul, s messziről is jól látható már, mennyire nehezen tudja koordinálni magát.

A politikai uralom eszköztára és stílusa igazából csak ritkán képes változásra. Rendszerint boldogabb jövőt ígér – miközben ingatagságáról napra nap meggyőz. A múlt harcaiból legitimálja magát – miközben megtagadja a múltat. Elvárja, hogy a politikai mizéria szabályozó eszköze, kézivezérlője a kezében maradjon – de keze béna, érzékszervei eltunyultak, eszközei pókhálósak. Milyen koordinátor ez?

Praktikus! Csak mi gondolkodunk gyakorlatias uralompolitika helyett elvont képletekben, elavult eszmékben és etikákban. S rosszul tesszük!

A politikai piac logikája egyúttal sajátosan nempiaci is. Nem az értéktöbblet megszerzését tekinti célnak, hanem a hatalom megszerzésének és hosszú távú birtoklásának lehetőségét. Ezért a politikai tőke szükségképpen távolivá válik a társadalom jóváhagyó gesztusától: attól, hogy az uralkodókat elfogadja-e sajátjának. Cserébe az uralkodók sem tartanak igényt tömeglojalításra és társadalmi bázisra. Elég számukra, ha manipulálni, koordinálni tudják a működés módjait. A si-

ker, a hatalmon maradás tehát nem nélkülözi a politikai programok, célok állandó változtatását, s az ellenőrizhetetlenségét is megtartja legitimitása feltételeként. Elég, ha uralmi indolencia helyett vagy mellett a definíciók megalkotásának jogát fenntartják maguknak..., s meghatározhatják nemcsak azt, mi egy demokrácia, mi a szerepe a politikai tömegviselkedésnek, lehetnek-e alternatív gondolatok a társadalom csoportszintjein, egyensúlyokban vagy konfliktusokban virágoznak-e a közviselkedés, magát manipulálja-e a közvélekedés, jóváhagyás kell-e a törvénykezéshez, vagy elég a virágnyelv, stb.

Az erős hatalomnak deklaratívnak, hangosnak, vitathatatlannak kell lennie. A sikeres hatalom elég, ha ügyes. A nyilvánvaló erő a tiszta, kinyilatkoztatott hatalmi célokban és eszközökben van, mert erőcsoportokkal, kompromisszum-kényszerekkel képes megküzdeni. De a kompromisszumokat kerülő, folyamatos uralmi sikerét kiszámíthatatlanságával biztosító hatalom is nagymértékben „reálpolitikus”! Megoszthat erőket és érdekeket, uralkodhat a tétova, értetlen és széttagolt társadalom fölött, váratlan reformokat és ellenreformokat építhet be uralgási gyakorlatába. Stratégiája lehet rövid távú, taktikája lehet a politikai gerilláé, akinek nincs szüksége legalitásra, s a legkevésbé az össznépi jóváhagyásra. A fő az, hogy ellenőrizhetetlen, véletlenszerűen változó legyen – egyszerűen győztes mivoltában vitathatatlan, kiszámíthatóságában nemszabályos, mondhatnám „unortodox”. A fosztóképző minőségjelzővé válása sem nagyon izgatja, sőt, legitimitását összeurópai szinten is ilyen sikeresélyesnek deklarálhatja. Lehet ezellen bárkinek érdemi szava...? Hacsak az „ortodoxiára” hivatkozva nincs, akkor szinte semmi ellenvetés nem „jogosult”...

Mindeddig régi politikai hatalmi tapasztalat alapján úgy véltük: az uralkodó megosztja alárendeltjei energiáit, erőviszonyait és érdekeit, így lehet úrrá legkönnyebben. Másfajta tapasztalat továbbá azt is igazolta: demokratikus, egyeztetett érdekszférákban működő hatalom tovább él, mint a diktatorikus. Ez azonban nyugati tapasztalat. A mi poszt-szocializmusunk lassan versenyképességét is igazolni tudja már: a mesterséges szervezethez uralmi gyakorlata korszakosra nő, legelemibb hagyományait az előző és az azt megelőző rendszerből hozza. Folytonosabb tehát, mint uralgási technológiák a szomszédságban...

S amúgy miért ne lehetne az irracionális „logika” is ésszerű bizonyos körülmények között? A mai válságkörülmények épp a gazdasági és a politikai piacon kínálhatnak „nemszabályozott” logikájú sikerességet! Az uralmi viszonyok újratermelési modelljét is éltethetik kiszámíthatatlan komponensek, változó mechanizmusok. Hol piaci viszony áll fenn, hol politikai nyereségre törekvés dominál, máskor agresszió vezet eredményre, közben egyenrangúság maszlagja ömlik szét, semmibe vétetik, ami korábban ígéret volt, s elmállik a hitelképesség is, de kreálnak újabbat, mely éppúgy bizalom-alapú. Pávatánc, követve tűztáncot, majd kardtánc, követve mosolygós térnyerést a hívek körében. Turul-fiak és posztmodern oligarchák párban és egymás ellen, korszakosan változtatva, melyik a varázsosabban hangzó. Olykor hagyományhűségbe kapaszkodik a hatalom



– hogy pénztelenséget fedjen el vele –, megint máskor kölcsönösségre törekszik a piaci szereplők között – de bürokratikus intézményrendje gátolja ebben. S közben virul, fönny marad, fiakat ellik, elitet kreál, betont kever jövőendő etablírozottságának...

### ***Oligarchiák uralma még mindig/már megint?***

A kortárs (publicisztikus) politikatudományban és társadalmi érvényű rendszerlogikákban nem ritka ma már a poliipermészetű vagy maffia-állam-szerű minősítés, melyek mind elfogadhatónak tetszenek, miképp a re-feudalizálódás, „a civil társadalom” visszavétele, az illiberális teóriák importja is. Sejtelmem, avagy hipotézisem szerint mindezekben van ráció, sőt súlyos megfontolás is, civilizatorikus államkritika is. De valahol más egyébről is szó lehet, mert ez elméletek egyike sem, összességük sem hat vissza a megértésre és az önképünk tisztázására vagy kritikai megalapozására. Talán épp azért, mert a tervszerűen tervszerűtlen kapcsolatszerződés lényege a kiszámíthatatlanság, a látszatokkal terhelt közbéke, a „minthaegyenlőség” fenntartása. Ez is politikai piaci eszköz, tőkekoncentrációs forma, uralmi elv, mely épp annyira eredményes lehet ugyanis, mint a nulla végösszegű egyezkedési játszma. A piaci-bürokratikus modell is lehetne akár a hatalomgyakorlás módja, de hiányzik belőle a hatalom etikai alapja, a fölhatalmazottság momentuma. A szokványos politikai uralom racionalitása csak odáig terjed, hogy a piacot is, a politikát is szimulálja, s varázsigékkel becsapja a konszenzuális hajlamú köznépet. A kiszámíthatatlan hatalom azonban túlélő – s ennyiben hosszú távon életveszélyes. Bármilyen kitérőtől és mégis cselekvésképtelen, folytonos önreformálása ugyanúgy rendszertipikusan jellemző rá, mint alapvető változatatlansága.

Normális esetben a politikai rendszer vezető ügykörei a stabilitás megőrzésével érhetik el hatalmi funkcióik biztosságát. Nemnormális esetben a labilitás fenntartása is éppúgy érdekük. A föllálított titkossághatárok között a legnagyobb nyilvánosság követelése a legsikeresebb eszköz. A jól adagolt konszenzusok, a késleltetett engedmények, a tiltva támogatott szerveződések mind arra jók, hogy indulatlevezető csatornák legyenek, s kényszerű kompromisszumok előidézői. Szabályos diszfunkcionalitások ezek, eszközei közt a pluralizmustól a régi apparátusok átmentéséig, az oktrojált önkormányzatokig, a kisajátított közvagyontól a besajátított egyházakig minden elér...

A politika haszonvétele nem piaci asszociációkkal működik, célja nem elsősorban az alárendelt szféra értéktöbbleteinek lerablása, s nem érdeklik hagyományok, társadalmi közösségek, távlati célok vagy új utak. A fennmaradás érdekli, a változások túlélése. Erre pedig a *tervszerűen működött tervszerűtlenség* kitűnően alkalmas. Az uralom racionalitása, a társadalmi haladás eszméje, vagy az érdekek tér- és időbeli harmóniájának kialakulása nem föltétlenül érdeke az uralkodóknak. Úgy vélem viszont, érdeke a névtelen oligarchiáknak, lokális erőcsoportoknak és politikai „vállalkozóknak” egyaránt.

A nemlogikus hatalmi logika belátása nélkülözhetetlen szabadságfeltételünk ma már. Oligarchikus hatalmi hagyományaink, periférikus létünk szellemi és tárgyi tradíciói, röghöz kötött kultúránk és életvilágunk csak keleti kuriózum talán, a politikai szervezetlenség uralmi gyakorlata viszont a koalíciók és az uralkodó pártok helyett viszont még jó ideig működőképes maradhat...

Kell-e keresnünk a kilábalást ebből a készen álló anarchiából? S hogyan, ha igen?

Elsősorban talán hozzá kellene szoknunk. Hogy megérthessük. A politikai katyvasz tudatos fenntartása egyelőre még minden pártnak, érdekcsoportnak érdeke. A társadalmi kiszolgáltatottságnak az önkormányzó, öntudatos és erős szándékok összefogódzása lehet csak sikeres ellenfele. S csak akkor, ha képessé válik a szervezetlenség áttekintésére. S csak akkor, ha képes a szervezetlenség mesterséges fenntartóit vagy haszonélvezőit megnevezni, helyettesíteni vagy korlátozni. Esetleg szervezettséggel vagy másfajta szervezetlenséggel megzavarni...

Évekkel ezelőtt, a rendszerváltás időszakát megelőző években még a bolsevik pártirányítás politikai stratégiájának gondoltam a mesterséges szervezetlenség uralmi gyakorlatát. Nem volt igazam. Időtlenebb eszméről van szó, mely túlél talán mindannyiunkat...

Írásomnak ehelyütt látszólag kevés köze van talán a sorban megjelenő, racionális és operacionális kalkulusokkal megfogalmazott tanulmányok körében. Amiért mégis fölvetni merészelem a „régis témámat”, az nem a monomániakusság, hanem éppen a nemracionális döntések döntéseméleti absztrakciója: ha létezik az elméleti matematikában a sztochasztikus folyamatok, ha létezik a csillagászatban vagy a sejt kutatásban a pillanatnyi felismeréseink rendszerébe (még) nem illeszkedő teória aprócska esélye, akkor ezzel számolni érdemes. A nem-tervezhető döntések, az ad hoc válaszok köre ma már egyre sejtelmesebben, de még nem utópikus romanticizmussal előadható világtünetemény – csupán ezt szerettem volna sejtelemként megfogalmazni. Nem abszurdum, hanem (bizony) a racionalitások egyik fajtája, tónusa, lehetősége, hogy a kiszámíthatatlanságok kiszámíthatóságai is főkomponensei lehessenek a döntések és szerveződés rendszerének, avagy a rögtönzések döntésmechanizmus is ésszerű elemként jöhessen számításba. Ennek megfontolását ajánlom, nem többet. Az pedig, hogy miképpen válik szimbolikus tőkévé a folyamatos döntésviharban még látszólag kormányozni képes főhatalom, talán már nem a tervezők vagy sorhajókapitányok feladatkörébe tartozik, hanem sokszor inkább a rejtőzködő, de mégis uralmat gyakorló kalóznépek politológiájának körébe. Avagy abba sem, mert az is átlátható lenne valamely üzleti vagy szolgáltatási racionalitás mentén... Ennyiben talán a nemszervezett racionalitások szimbolikus tőkévé varázslásának eszköze vagyok magam is, kérdező hipotézissel együtt...