

## SZAKMAI HOZZÁÉRTÉSEN INNEN ÉS TÚL

Tanulmányunkban azokkal a másodlagos, személyi vagy munkahely kompetenciákkal foglalkozunk, amelyeket, mint követelményeket a munkavállalókkal szemben támaszthatunk. Személyi vagy munkahely kompetenciákon – esetünkben – azokat a készségeket, ismereteket, attitűdöket értjük, amelyek a szakmai kompetenciákat kiegészítik, teljesebbé teszik. Világszerte különös jelentőséggel esnek a latba ezek a tulajdonságok, elsősorban a fejlettebb vállalatok munkaerő-gazdálkodásában, és az új munkaerők felvételénél nem egyszer megelőzik a tanult, szakmai kulcskompetenciákat. Angliában egy munkaügyi vizsgálat során a munkáltatók fontosabbnak tartották a jó kommunikációs készséget, az olthatatlan tanulási vágyat, a problémamegoldás képességét és az önmenedzselés készségét, mint a technikai, szakmai ismereteket (Hasketh, 2000.). Ezzel cseng össze egy másik angliai vizsgálat is. E szerint a megkérdezett vállalatvezetők azért tulajdonítottak nagy jelentőséget a munkavállalók kezdeményezésre való törekvésének, erős motiváltságának, mert – tapasztalataik szerint – egy belülről ösztönzött, tanulni szerető munkaerő könnyűszerrel elsajátítja a szükséges ismereteket és készségeket a munkahelyi képzések során. És kevésbé tartották értékesnek azt a dolgozót, aki ugyan rendelkezik a szükséges tudással, de nem érez hajlandóságot az önművelésre, továbbtanulásra (OECD, 2001.).

A szakirodalom szerint a munkahelyi, személyi kompetenciák egyfelől (a) *interperszonális készségek*: teammunka-képesség, együttműködési készség a közös cél megvalósítására, vezetői képesség; másfelől (b) *intra (belső) személyi képességek*: motiváció és attitűd, tanulási képesség, problémamegoldási képesség, hatékony kommunikációs képesség, analitikus készség (Stasz, 2000.). Ezeket a kiegészítő, komplementer kompetenciákat itthon és külföldön, leginkább a fejlett, tudásalapú vagy afelé haladó gazdaságok követelik meg a munkavállalóktól. Ugyanakkor minden munkahelyen, legyen az ipar, szolgáltatás vagy mezőgazdaság, keresett az olyan munkaerő, amelyik a szakmai kompetenciákon kívül birtokában van a fent említett személyi

tulajdonságoknak, képességeknek is. Nyilvánvalóan az alapkompenciák (írás, olvasás, számolás, matematikai és természettudományi alapismeretek) és a szűken értelmezett szakmai ismeretek, valamint a személyi kompetenciák – együtt az általános műveltséggel – nem különülnek el élesen egymástól, és összességükben teszik alkalmassá az egyént, a tanulót a munkaerőpiacba való bejutásra, pozíciójának megtartására és a pályán való előbbre jutásra. Megjegyzendő, hogy a megfelelő személyi és emberi tulajdonságok a rendszerváltás előtt is megkövetelt kritériumok voltak a „dolgozók” megítélésében. (Bizonyos pozíciók betöltése esetében ehhez kellett járulnia még a politikai megbízhatóságnak is.)

Ez alkalommal a hazai, európai és amerikai szakirodalom alapján a kommunikációs készségek közül kiválasztottuk a hatékony beszéd-, olvasási és íráskészséget, a személyi kompetenciák közül pedig a problémamegoldás képességét és a kreativitás készségét, úgy gondoljuk, fontosságukat nem lehet eléggé hangsúlyozni mind a tanuló, mind a munkavállaló szempontjából. Végül bemutatjuk a knowledge workerek személyi kompetenciáit.

*Az adekvát beszéd-, olvasási és íráskészség tanulóval szemben támasztott követelményei*

A beszéd filogenetikus emberi tulajdonság. Alapvető követelmény, kompetencia, hogy a 21. század tanulója, munkavállalója legyen birtokában a társadalmi helyzetének megfelelő és elvárt *beszédkészségeknek*, képes legyen gondolatait, érzelmeit beszédben tömören és lényegyet megragadóan kifejezni, mondandójának megérthetőségét biztosítani és azt kontrolálni.

Nyilvánvalóan más beszédkultúrát és tárgyalási készséget kell feltételeznünk egy PR menedzsertől, egy tudásgazdaság projektigazgatótól és egy egyetemi hallgatótól, mint egy rutinmunkát végző betanított munkástól. Szóbeli megnyilatkozásaikban azonban mindhármuknak, a sajátkörülményeik között, logikusan kell felépíteni gondolataikat,

a célnak megfelelő hosszúsággal, kiválasztva a megfelelő szavakat, kifejezéseket, figyelembe véve a mondatszerkesztés követelményeit. Világosan kell érvelniük, bizonyító részletekkel alátámasztva állításukat. Fontos követelménye a beszédnek – melyet szintén ismernie kell a tanulónak, a társadalom foglalkoztatási hierarchiájának különböző szintjein elhelyezkedő, megnyilatkozó közszereplőnek, munkavállalónak egyaránt –, hogy stílusa, jellege, esztétikuma alkalmazkodjék a retorika céljához, funkciójához, kontextusához. A *tárgyalási készség*, magatartás fontosságára a Jacques Delors jelentés is felhívja a figyelmet, tekintettel a munka „elanyagiatlanodására”, a szolgáltatás „előretörésére”, azaz egyre nagyobb szerepet kap a verbalizmus, a szóbeliség. Fontosabb tehát, mint valaha, a világos, lényegmegragadó, logikusan felépített, értelmes beszéd, párosulva a magabiztos fellépéssel (érdekérvényesítéssel), ha nyilvánosság előtt kell szerepelni.

A megfelelő olvasási készség alapkészség, de a *reproduktív olvasási készség* egyben a szakmai ismereteket kiegészítő nélkülözhetetlen személyi kompetencia is. Ezúttal ugyanis nem pusztán felnőtt szövegértési készségről van szó, amelyben az OECD vizsgálatok szerint a nemzetek harmadik harmadában vagyunk, hanem olyan olvasásról, amely meghatározott célok érdekében történik. Ilyen olvasási készséggel kell rendelkezni bizonyos foglalkoztatási szinteken. Igény támasztható a munkavállalókkal, tanulókkal szemben, hogy egy általuk felállított stratégia szerint olvassanak könyveket, tanulmányokat, írásokat, amelyek tanulásukat, munkájukat, szakmai előrehaladásukat segíti, személyiségük gazdagodásával. Bele tartozik ebbe a szükséges írott információk felkutatása, elolvasása, feldolgozása – munkájának, tudásának gyarapítása céljából, életének teljesebbé tétele érdekében. Az így olvasó tanulságokat tud levonni olvasmányaiból a jelen társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális valóságára, ugyanakkor képes olvasmányai kritikai elemzésére, esztétikai megközelítésére. Mindez bizonyos jellegű foglalkoztatás velejárója, a megkívánt szakmai kompetencia intellektuális, kreatív karakter függvénye. Minél inkább tudásra alapozott egy vállalat vagy egy intézmény, annál inkább szükség van az igényes, pragmatikus, s ugyanakkor magasan művelt, így olvasó munkatársra. Az olvasó ebben a megközelítésben „kognitív”, tudást gyarapító és nem a ki-kapcsolódást, szórakozást kereső olvasó.

A kommunikációs készség kreatív megnyilvánulása az *autonóm íráskészség* – bár szép, tartalmas

beszéd is lehet alkotás. Minél inkább magas szintű egy foglalkoztatás, annál inkább megkívánt ez a készség. Jelenti a gondolatok, ismeretek írásban történő hatékony közlését. A megfelelő íráskészséggel rendelkező munkavállaló képes autentikus írások megszerkesztésére, megalkotására, amelyek logikusan, eredetien és hitelesen fejtenek ki egy-egy tézist vagy valamilyen témát. A professzionális elvárásoknak megfelelően írott szövegei világosak, érthetőek, jól tagoltak. Sokféle eljárást alkalmaz (példák, szempontok, szónoki kérdések, jelképek és szimbólumok). Az írásmód expresszív, leíró, elbeszélő, kifejtő és meggyőző formáit magukban vagy kombináltan alkalmazza. Kérdésekre képes gyorsan és világosan írásban válaszolni. Amennyiben szükséges, szövegének elkészítéséhez szakértőkkel is konzultál, biztonsággal használ forrásokat. Kifejező készsége választékos, gazdag szóincse az írásban megmutatkozik. A magas szintű írásos kommunikációs készség a tudásgazdaságokban munkatársi és vezetői szinten elengedhetetlenül szükséges, a vállalat menedzsere, projektigazgatója naprakész a szakmai ismeretekben és rendelkezik egyéb személyi kompetenciákkal (team-munka képesség, probléma megoldási készség stb.).

#### *A problémamegoldás követelményei*

A társadalmi és munkaproblémák, akadályok, nehézségek minél tökéletesebb, minél gyorsabb megoldása – a minél tökéletesebb szakmai hozzáértés mellett – a fejlett gondolkodási készségek segítségével történik (úm. probléma megoldási készség, kreatív gondolkodás, tanulási készség stb.). A szakmai kompetencia mellett a fejlett gondolkodási készség és képesség a foglalkoztatás minden szintjén, minden munkaterületen a legjobb ajánlólevél, amely megnöveli az elhelyezkedés esélyeit, a foglalkoztatás biztonságát. Aki ilyen tudás birtokában van, biztonsággal versenyezhet. A legfejlettebb tengerentúli és európai országokban külön, erre specializált képzési vállalatok foglalkoznak. Rövid, intenzív tanfolyamokkal, tréningekkel segítenek kialakítani, tudatosítani ezeket a készségeket, kompetenciákat. Drága pénzen. De a tapasztalatok azt bizonyítják, hogy megéri, mert ez a tudás kincset ér.

A probléma megoldási készségnek másik fontos alkotóeleme a *következtetési készség*, amelynek segítségével a munkavállaló két vagy több távol eső dolog és jelenség között felfedezi a szabályszerűségeket, hasonlóságokat, és ezeket beépíti a problémamegoldás folyamatába. Logikai eljárás

## SZÍN

sokat alkalmaz, hogy következtetéseket vonjon le – sokféle, könnyen vagy nehezen hozzáférhető információból; szabályokat és elveket szűr le addig ismeretlen szituációkból, és elegendő tény, következtetés alapján eljut a végső (és helyes) következtetéshez, törvényszerűséghez.

A személy, a munkavállaló ember ugyanazokat a kognitív műveleteket végzi akkor is, ha magában gondolkodik, és akkor is, ha csoportban, teamben végzi ugyanezt. Több kompetens szakértő részvétele a teamben, akik egyéni tapasztalataikkal, véleményükkel a probléma különböző oldalaira világítanak rá (ld. brainstorming), lerövidítheti az előkészítés és az inkubáció szakaszát. A team-munkának különösen a nagyhorderejű gazdasági, technikai, orvostudományi problémák megoldásában van nagy jelentősége. Napjainkban ugyanis egy-egy találmány, felfedezés nem egy-egy zseniális tehetségű ember műve, hanem szakértői kollektívák, teamek alkotása.

A kérdés az, hogy meg lehet-e tanulni a problémamegoldó képességet, lehet-e fejleszteni, még hatékonyabbá tenni ezt az igen fontos gondolkodási készséget? A válasz egyértelműen pozitív azaz a kiegészítéssel, hogy ha a gondolkodásra való nevelés és a problémamegoldás készségének a kifejlesztése már az iskoláskorban megkezdődik. A problémamegoldó készség megalapozását erősítik azok az oktatáspolitikák – így a mi oktatáspolitikánk is –, amelyek a lexikális ismeretek helyett a gondolkodásra való nevelés elsődlegességét hangsúlyozzák. A problémamegoldó képesség fejlesztését segíti felnőttkorban a problémamegoldó műveletek gyakorlása, valamint a problémamegoldó tréningek, szimulációs gyakorlatok alkalmazása, az ilyen témájú intenzív tanfolyamok, bentlakásos képzések.

#### *A kreativitás követelményei*

A problémamegoldó készséggel egyenrangú munkahelyi és személyi kompetencia a kreativitás, az alkotó gondolkodás készsége, mely a munkaerőpiacon szintén stabil és nélkülözhetetlen forgótőke – a fizikai erőt és ügyességet igénylő munkafeladatoktól a szellemi munkáig. Az alkotás, a kreativitás nemcsak ott van jelen, ahol az ember nagy, történelmi jelentőségű műveket teremt, hanem mindenütt, ahol az egyén elképzeli, változtat valamit, új dolgot teremt, ha az szegényesnek tűnik is a zseniális alkotásához képest (Vigotszkij, 1967.). Kreativitással növelhető a produktivitás, szélesíthető a foglalkoztatás, különösképpen napjainkban, a mindent átható versenyelvűség korszakában.

Az elmúlt évszázadok jelentős társadalmi és politikai földcsuszamlásokat előidéző technikai forradalmainak háttérében minden esetben ott találjuk azokat a kreatív, újtó energiákat, az innovatív szellemi és fizikai munkaerők sokaságát, amelyek néhány évtized alatt kimozdították és új vágányra állították az egyes országok fejlődését. A kreatív ötletekből létre jövő alkotások, az ezt lehetővé tevő tudás feltartozhatatlanul válik a legerősebb értékteremtő tényezővé, az újkor első számú közkincsévé.

A mindennapi szóhasználatban kreatív ember az, aki a jég hátán is megél, aki ügyes, talpra esett, mindenhez ért, fantáziadús, sokoldalú ezermester, Tamási Áron Ábelje. Amerikában, a felhőkarcolók, a világvárosok építései möhön keresték a magyar kőműveseket, ácsokat, asztalosokat, mert a legnehezebb feladatokat is képesek voltak megoldani. Manapság is ilyen változtatni tudó, új utakat kereső esztergályosokra, technikusokra, vállalatvezetőkre, menedzserekre, gazdákra, pedagógusokra, orvosokra, informatikusokra van szükség, akik amellet, hogy a szakma is a „kisujjukban van”, tarsolyukban hordják ennek a rendkívül értékes személyi tulajdonságnak, a kreativitás készségének a marsallbotját is. A szellemi, alkalmazotti munkát kínáló álláshirdetések napjainkban tele vannak olyan foglalkoztatási ajánlatokkal, felhívásokkal, amelyekben a szakmai hozzáértéssel egyenrangú követelményként említik a kreatív gondolkodást és készséget, az új iránti fogékonyságot.

#### *A kreativitásról kissé tudományosabban*

Az alkotókészség, a kreativitás a személyi tulajdonságok, gondolati képességek és gyakorlati, cselekvőkészségek sajátos összerendezettsége a személyiségen belül, amelynek megnyilvánulása valamilyen szintű szellemi vagy tárgyi alkotás, amellet, hogy a viselkedésben, magatartásban is kifejezésre jut. A kreativitás feltétele a kíváncsiság, a nyitottság, a produktív fantázia, az önálló kezdeményező készség, a divergens gondolkodás, amelyek birtokában a személy az adott probléma többféle megoldására képes. Feltétele a helyes értékítélet, az önkontroll és a kitaró munkavégzés – írja Sz. Várnagy Mariann a Felnőttoktatási és Képzési Lexikonban (2002.). Lényege, hogy az alkotás ne reprodukciós eredmény, hanem – a korábbi tudáshoz, ismerethez képest – új megoldás legyen, amire a személy önerőből jutott. Eredetiségre törekvésében rokontulajdonság a problémamegoldás készségével, mert azt feltételezi, hogy a kereskedő, polgármester vagy hivatalvezető ki

tud lépni a gondolkodás és a cselekvés megszokott sémáiból, képes szokatlan összefüggések felismerésére, váratlan eredmények megalkotására, amelyek magukon viselik az újszerűség jegyeit.

Guilford (1956.) és később Torrance a kreativitás készségével rendelkező személyeket többféle, a megszokottól eltérő, divergens gondolkodási képességgel, tulajdonsággal jellemezték. Szerintük a kreatív ember szellemi tevékenysége könnyed, felfogása gyors, a változó igényekhez, körülményekhez megfelelően tudnak alkalmazkodni, ez lehet spontán vagy tudatos adaptivitás. Problémaérzékenységük, veszélyérzetük igen magas fokú, a gondokat, nehézségeket hamar észreveszik, míg mások azokat nem is sejtik. Jellemző rájuk az aszociációs gazdagság, a fluencia, azaz a kreatív emberek ötlet dúsak. A problémák megoldására nagyszámú, távoli összefüggésekre épülő megoldásokat fedeznek fel, amelyre esetleg a – lehetőségek folyamatos, barkochbaszerű szűkítését alkalmazó – konvergens gondolkodás nem képes. A kreatív emberek nagyobb, teljesebb és átfogóbb viszonylatokban gondolkodnak.

A kreatív emberek képesek a részletek kitöltésére, képzelőerejük jóval meghaladja az átlagember fantáziáját. A munka világánál maradva: egy kreatív szupermarket igazgató jó ötlete lehet egy látványkonyha felállítása az áruházban, félkész ételek forgalmának növelésére, mert el tudja képzelni ennek fogadtatását és működését. A kreatív ember gondolkodásával lát, hall, a jövőbe tekint, jelekből, szimbólumokból, töredékinformációkból teljes képet tud alkotni. Egy épület egyszerű, szabadkézi alaprajzából egy kreatív mérnök előtt megjelenik annak élete, minden irányú vonatkozása. Egy ismeretlen ételrecept elolvasásakor egy kreatív szakács a szájában érzi az ebből készült sütemény, húsétel ízét, zamatát. A kreatív emberek a kapott információk alapján struktúrákat építenek fel (elaboráció), amelyben nagy szerepet kap az alkotó intuíció. A kreativitás komplex tudományos gondolkodás. Figyelemre méltó Arthur Koestler véleménye, aki szerint a kreativitás: korábban össze nem függő fogalmak kombinációja úgy, hogy a keletkező egész több, mint amit bele tettünk.

A legtöbb elméletalkotó a kreativitás meghatározásakor komplementer, kiegészítő viszonyt feltételez az intelligencia és a kreativitás között, amelynek egyik tagja az intelligenciához, míg a másik a kreativitáshoz kötődik. Guilford elméletében a kreativitás a problémamegoldással kapcsolódik össze, mivel szerinte a kreativitás prob-

lénamegoldás, illetve a problémamegoldás maga egy kreatív tevékenység. A kreativitás és a problémamegoldás folyamatai is többnyire hasonlóak, amelyre másokkal együtt Wallas is rámutatott. A kreativitás kibontakoztatásában is megtalálható egy előkészítő fázis, mert a legtöbb esetben nem egyik pillanatról a másikra pattannak ki az új alkotások a kreatív emberek agyából. Többnyire kimutatható, hogy a váratlan felfedezéseket is nagyon alapos előkészítés előzte meg. Például Einstein 1905-ben öt hét alatt írta meg a relativitáselméletéről szóló tanulmányát, de már 16 éves korától kezdve foglalkozott a fizika alapvető problémáival, köztük a fény sebességével. Az alkotáshoz vezető úton is van egy lappangási időszak, amikor a kreativitással foglalkozó személy is magára hagyja a problémát, és mással kezd foglalkozni. A legmisztikusabb pontja az alkotásnak az ötlet felvillanása, az „illuminációs” fázis. Ilyen, ha a kreatív mérnöknek borotválkozás vagy mérnőknőnek sminkelés közben jut eszébe valamilyen új megoldás, termék, szervezési eljárás.

A kreatív emberek különleges személyiségek, viselkedésük, mentalitásuk sok tekintetben eltér a többiekétől. Jellemző tulajdonságuk a magas fokú tudásvágy és a kíváncsiság, az erős megismerési késztetés, valamint a fokozott autonómia, a magabiztos öntudat és önbizalom, az érzelmi stabilitás. A társas kapcsolataikban tárgyilagosak, nyughatatlanok. Minden iránt érdeklődnek, lelki életük gazdag és toleránsak a kétértelműséggel szemben (Barron, F., 1963.).

Maslow szerint a kreativitás legfőbb indítéka az önmegvalósítás (self-actualisation) motívuma. A kreatív személyt erős belső késztetés indítja arra, hogy személyiségét valamilyen alkotás formájában kibontakoztassa, megmutassa („Szeretném magamat megmutatni, hogy látva lássanak, hogy látva lássanak” – Ady). Erős bennük a környezet tökéletesítésére, konstruktív megváltoztatására törekvés. Alkotó megnyilvánulásuk lényegi jellemzője az, hogy a társadalom, szűkebb témánkban a munkahely fejlesztésének irányába hat. A kreatív ember jobban észre veszi a problémákat és megkísérli megoldani azokat.

Alapkérdés, hogy fejleszthető-e a kreatív készség. A kreativitás kutatói szerint bizonyíthatónak látszik, hogy a tanítás, késztetés fejleszti, segíti kibontakoztatni a kreatív készséget. Minél hamarabb elkezdődik a kreativitásra nevelés, annál inkább kreatívvá válik az ember felnőtt korában, az élet minden területén, így a munkában, a foglalkoztatásban is. Az iskolás korban a kreativitás

képességének kibontakoztatását növelik, ha az oktatás egészét áthatja a gondolkodásra való nevelés, a lexikális ismeretek kizárólagossága helyett.

A kreatív gondolkodás és készség felnőtt korban is fejleszthető, építve a korábban szerzett tapasztalatokra és kifejlődött képességekre. A problémamegoldás és a kreativitás igen gyakran összefonódik, és a problémamegoldásból táplálkozik a kreativitás. Ösztönzi és bátorítja a kreativitást, ha a munkahely anyagilag és erkölcsileg támogatja, elismerésben részesíti azokat az alacsony vagy magasabb beosztású alkalmazottakat, munkavállalókat, menedzsereket, akik újításaikkal, ötleteikkel, stratégiai javaslataikkal elősegítik az intézmény szervezeti produktivitását. Fontos, hogy a tréningek a logikai gondolkodást irányító bal és az intuitív képességekért „felelős” jobb agyféltekét egyaránt fejlesszék (ld. Sanders).

*Kik a knowledge workerek és melyek a személyiségjellemzőik?!*

A tudásgazdaságok meghatározó jelentőségű szereplői a naprakész (upskilled) kompetenciával felvértezett munkavállalók. Közülük is kiemelkedik a foglalkoztatottaknak egy különösen képzett csoportja, a „knowledge worker”-ek (tudásmunkások), akik problémamegoldó képességükkel, kreativitásukkal még inkább húzóerői a legfejlettebb technikára épülő gazdaságoknak. Ugyanakkor az is felismerhetővé vált, hogy az általános és az új kulcskompetenciákon kívül, amelyet esetünkben az Európai Unió támaszt követelményként a tagállamokkal szemben, a munkaerőnek erre a speciális, a többi magas minőségű intellektuális munkavállalói kategóriáktól jól elkülöníthető alkotókörre, bizonyos kiegészítő un. „munkahely kompetenciák”, személyi kompetenciák is jellemzőek, amelyek közel olyan relevánsak, mint az alap- és új kulcskompetenciák (OECD, 2001.).

A knowledge worker azokat a munkavállalókat jelenti, akik a leghatékonyabban vesznek részt a tudásgazdaságban. Mindazonáltal, ha maga a „tudásgazdaság” meghatározása is nyitott (Wilfred Dolfsma, et al, 2006.), úgy a knowledge workeré is az. Elsődlegesen azok a foglalkoztatottak tartoznak ebbe a fogalomkörbe, akik a legfejlettebb tudományt és technikát alkalmazó ágazatokban megkülönböztetett eredményességgel dolgoznak, és speciális készségekkel, kompetenciákkal rendel-

keznek. Valamennyi javasolt definíció középpontjában az a gondolat áll, hogy a knowledge workerek részt vesznek mind az ismeretek adaptációjában, mind azok létrehozásában (OECD, 2001.).

Hangsúlyozottan knowledge workerek a szellemi foglalkozású (white-collar), magasan képzett munkavállalók azzal a kikötéssel, hogy ismeret és információgyűjtésük során speciális, kvázi tudományos aktivitásokat végeznek. Erre vonatkozólag az OECD kétévenként megismételt Nemzetközi Felnőtt Tanuló Szövegértési Felmérések (Adult Literacy Survey, OECD) vizsgálatainak információgyűjtési technikái adnak támpontokat. A knowledge workerek kreativitási szintjét minősíti: hogy milyen mértékben, milyen gyakorisággal veszik igénybe az on-line rendszereket információszerzés céljaira, illetve olvasnak-e, írnak-e munkájukkal kapcsolatos feljegyzéseket, cikkeket, tanulmányokat saját anyanyelvükön vagy más nyelveken, készítenek-e eredménybecsléseket, technikai specifikációkat, terveket. Ebben a megközelítésben a svédországi munkaerő 25,5%-a knowledge worker (OECD, 2001.).

*A knowledge workerek személyi kompetenciái*

A személyi kompetenciák (munkahelyi kompetenciák) a knowledge workerekre jellemző kompetenciáknak, tulajdonságaiknak azt a csoportját jelenti, amely az általános (academic) és szakmai, technikai készségeket kiegészíti, teljesebbé teszi. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az új szervezeti struktúrákat alkalmazó tudásgazdaságok munkaadói nem egy esetben nagyobb jelentőséget tulajdonítanak ezeknek a készségeknek, attitűdöknek, mint az elsődlegesen technikai kompetenciáknak. A tapasztalatok ugyanis azt mutatják, hogy az ilyen készségek, kompetenciák birtokában a munkavállalók megfelelőbben tudnak alkalmazkodni a megváltozott munkakörülményekhez, a változtatások bevezetéséhez (Rosenbaum and Binder, 1997.). A munkahelyi kompetenciák – úgy mint a problémamegoldás, a team-munka képessége, a vezetői készség, az analitikus beállítottság és attitűdök etc. – pedig különösen felerősödnek a knowledge workerek által, akik már rendelkeznek a tudásgazdaság által megkövetelt szakmai-technikai tudással és terciery képzettséggel. Számukra már nem annyira a „tények ismerete” a szakmai tudás nyújtja a túlélést, hanem az alkotó gondolkodás, a problémamegoldás képessége és a többi szociális, személyi tulajdonság, amelyet összefoglalóan munkahelyi vagy kognitív kompetenciáknak nevezünk.

1 A fejezet megjelent a Tudásmenedzsment 2008. 2. számában.

*Személyi kompetenciák**Személyek közötti (inter-personal) készségek*

- A team munka és a közös célokért való együttműködés készsége
- Vezetői képességek

*Belső személyes (intra-personal) készségek*

- Motivációs készség és pozitív attitűd kutatásra, elemzésre
- A tanulás képessége
- Probléma megoldási készség
- Hatékony kommunikációs készség szóban, írásban – szűk körben és nyilvánosan
- Analitikus készség

Megkülönböztetetten fontos követelmény, hogy a tudásmunkás rendelkezzen a probléma felismerésének, értelmezésének és megoldásának készségével. Itt említjük meg, hogy a 2003-ban kiadott Nemzeti Alaptanterv problémamegoldó képességre vonatkozó irányelvei értelemszerűen ezúttal is irányadók (A problémamegoldó kompetencia a tartalmi szabályozásban NAT, 2003.). A knowledge workerek komplementer kompetenciáival kapcsolatosan Reich (1991.) a következő négy kiegészítő alapkészség kifejtésére hívja fel a figyelmet: absztrakció, rendszerelvű gondolkodás, kísérletezés és együttműködés.

A knowledge workerek munkahelyi kompetenciáinak a mértékére és használatára további részletes adatokat szolgáltat a kanadai munkaerő 2000-ben végrehajtott felmérése. Ez a kutatás azt vizsgálta, hogy a kanadai knowledge workerek mennyivel nagyobb mértékben használják a kognitív, kommunikációs és menedzsment készségeket, mint a többi munkavállaló, egy másik kutatás pedig azt mutatta ki, hogy az emberekkel való bánásmód és a team kompetencia tekintetében mi a különbség a két munkavállalói kategória között (Béjaoul, 2000.). Mindkét esetben a tudásmunkásoknál tapasztaltak több *humán képességet, értéket*.

A másodlagos, de szintén fontos képességeknek, készségeknek különösen nagy szerepük van az új munkaszervezések bevezetésének idején. Ilyen munkaorganizációs gyakorlatok olyan eljárásokat foglalnak magukba, mint a munkaratóció, a team jellegű munkaszervezés, az alacsonyabb szintű dolgozók bevonása a bonyolultabb munkafolyamatokba és általában a kevésbé hierarchizált munkaszervezés alkalmazása, amelyeknek megtervezése és kivitelezése nagyobb részt általában a tudásmunkásokhoz kötődik (OECD, 1999a). A tapasztalatok alapján egyértelműen megállapítható, hogy a szocio-kulturális, emberi perspektívák jelentősége ezekben a helyzetekben jelentő-

sen megnövekedett, ami még hangsúlyozottabbá teszi a knowledge workerek interperszonális és intraperszonális kompetenciáinak kiterjesztését, elmélyítését. Megszívlelendő tanulság számunkra is.

*A knowledge workerek oktatása, nevelése*

A knowledge workerek általában egyetemet, főiskolát vagy valamilyen középiskolára épülő felsőfokú szaktanfolyamot végzett személyek, akiknek szövegértési képessége kiváló (!). Mindez jó alap ad arra, hogy a gazdaság, a tudomány és technika élvonalába tartozó vállalatoknál, szervezetekben tudományos, új ismereteket hozzanak létre, „felfedezők” legyenek, tudásukat át is tudják adni másoknak. Ne csak rutinmunkát végezzenek, ha még oly magas szinten is, hanem törekedjenek a változtatásra, fejlesztésre. A leendő tudásmunkásoknak az indíttatása is eltér a fiatalok átlagának nevelésétől, annál igényesebb. Különösen figyelemre méltó magas „literacy” képességük (!), amely jó fogalomalkotási képességükre, fejlett gondolkodásukra, elemző készségükre vall, már gyermekkorban is. (OECD, 2001.). Ugyanakkor ezek a személyek, hogy megszerezzék a knowledge workerekre jellemző készségeket, nagyobb részt az önálló tanulás, az ismeret- és tapasztalatszerzés és más, informális és non-formális úton jutnak el. Tehát LLL!

Figyelemre méltó a szakirodalomban az a megállapítás (2001., OECD), hogy minél szélesebb alapon indul el az egyén rendeskorú képzése, párosulva magas szövegértési képességgel és „megáldva” rejtett, de egyre nyilvánvalóbb előrevetített személyi tulajdonságokkal, „ceteris paribus”, annál valószínűbb, hogy tudásmunkássá válik. Az a fiatal azonban, aki szakirányú középiskolát végzett és bár főiskolai vagy egyetemi diplomával is rendelkezik, kevésbé várható, hogy ilyen elit, belülről inspirált, problémamegoldó, tudását megfelelő módon kifejezni tudó, szociatív és kreatív „munkaerővé” váljék. Sajnos családi háttérről a vonatkozó dokumentumok nem tesznek említést.

De a felnőttek szövegértési vizsgálatainak (IALS, International Adult Literacy Survey) tudásmunkásokra vonatkozó adatai is azt bizonyítják, hogy a terciéri végzettségű, jó szövegértést mutató fiatal felnőttek is nagy valószínűséggel knowledge workereké válnak. A tanulás-statisztikai adatok azt mutatják, hogy a tudásmunkásoknak túlnyomó többsége magasan művelt munkaerő, ami azt is mutatja, hogy a knowledge workerek többsége a szerepkörük betöltéséhez szükséges kompetenci-

ájukat és készségüket nem csak a formális tanulás útján szerzik meg. Tény, hogy erre a tudásgazdaságban résztvevő igen dinamikus munkavállalói elit csoportra az állandó tanulás, az önművelés a jellemző.

A globalizáció nemzetközi szakirodalmában is szinte refrénszerűen ismétlődő tétel: az állandó tanulás, oktatás, képzés szükségessége, a változni tudás készségének elsajátítása, amely leginkább a tudásmunkásokra érvényes követelmény. „Hogy globálisan versenyképessé váljunk és azok maradjunk, az iparnak, a vállalatoknak, a munkavállalóknak és a munkahelyeknek állandóan változni kell. A munkahelyek változása pedig megköveteli a knowledge workerek folyamatos tanulását, oktatását, képzését, hogy kreatívan tudjanak közreműködni a változásokban, segíteni a fejlesztést, növekedést, az egyre bővülő tudáskörnyezetben (learning environments) és a tudásvállalatoknál” (Joseph J. Zajda: International Handbook on Globalization, Education and Policy Research, 2005. 828 p.).

A knowledge workerek oktatása és képzése azonban nemcsak a tudásmunkással szemben támaszt igényeket, hanem más oktatáspolitikát, tárgyi feltételeket (facilities), curriculumokat és mindenek előtt más tanárokat kíván meg. A tanároknak ismeretátadó személyekből át kell alakulniuk facilitátorokká, tanulást segítő személyekké (Falk et al, 2001.). A curriculumokat is meg kell reformálni oly módon, hogy a tények közvetítése helyett sokkal inkább a tanulást és a gondolkodást segítse elő (Falk et al, 2001.). Az andragógia jegyében Zajda (2005.) a tudásmunkások felkészítésének külső környezetében, módszereiben is gyökeres változást sürget kiscsportos vitakörökkel, kör alakú ülésrenddel, ahova az új ismereteket, munkahelyi szituációkat, amelyeket megvitatnak, multimédiás eszközök viszik be. Nagyobb konvergencia kívánatos a tudásmunkások képzésében a praktikus és az akadémikus (academic), azaz az általános műveltségi tartalmak és a szűk szakmai ismeretek között. A korábbi fele-fele arány helyett növekedjék a szélesebb horizontot felmutató, nagyobb összefüggéseket feltáró elméleti, általános ismeretek aránya, „akár” 80-20 percentes arányban az általános intelligencia javára, tekintettel arra, hogy a szakmai tudás biztos alapokon nyugszik, és inkább a munkahelyi kompetenciakészletet kell gazdagítani.

*A knowledge workerek aktivitása és menedzsmentje*  
A knowledge workerek mint munkavállalók au-

tonóm személyek; nem beosztottak, hanem munkatársak (Western Menegement Consultat, 2002.). A tudásmunkásnak többet kell tudni a munkáról, mint a főnökének, elöljárójának. Erősen motivált munkavállaló, jobban kielégíti a munkasiker, mint aki csak anyagiakban érdekelt. Igényli a kihívást, tudatában van a szervezet küldetésének, céljának, és azzal azonosul. Karakterében megtalálható bizonyos segítő, cserkész attitűd. (Tehát megkövethető az a vélemény, hogy a piacra orientált tudásgazdaságokban is megjelenik egy magasabb rendű munkaerőkölc? Ahogy ez volt az összeomlott szocializmus formalizmussal terhelt szocialista brigádjaiban?)

Általános az a vélemény, hogy a tudásmunkások többet produkálnak, ha építenek rejtett, mélyebb készségeikre. Jellemző rájuk, hogy egy időben több projekten dolgoznak: szakcikket írnak, stratégiai tervet dolgoznak ki, ellátják munkacsoportjuk vezetését. Tudják, hogyan kell az idővel gazdálkodni. Megsokszorozódik a teljesítményük azáltal, hogy nemcsak kognitív képességekkel rendelkeznek, hanem jellemző rájuk bizonyos emocionális intelligencia és bizalom (Francis Fukuyama, Manuel Castells, alapforrás Wikipedia, the free encyclopedia).

Ez már megítélésünk szerint több és más, mint a munkahelyi kompetencia, ez már a művészekre jellemző intuíció és érzelmi intelligencia.

A knowledge workerek gyakran virtuális közösségekben dolgoznak, amelyen belül az internet segítségével, egymás közt megosztják tudásukat, tapasztalataikat, országhatárokon és nyelvi korlátokon át is. Nagyon gyakran a tudásmunkások térben és időben is távol vannak egymástól, mégis közösséget alkotnak, mert az azonos érdeklődés és problémamegoldás összeköti őket, az elektronika pedig egy globális eszköz (David G. Schwartz, et al 2004.).

Bőséges tapasztalat bizonyítja, hogy a tudásmunkások meghatározó emelői a tudásgazdaságoknak (Edward J. Szewczak et al. 2002.). Különösen a stratégiatervezésben nélkülözhetetlen ez a speciális emberi tőke. Fontos, hogy a vezetők a legoptimálisabb kapcsolatot építsék ki a tudásmunkásokkal, akik nagy értéknek számítanak, virtuális tőke, mint a „good will”, a jó hírnév. A vállalat tudását teremtik meg kreativitásukkal és intézményi emlékezetükkel (Wilson, 2000.). Ambíciózusak, munkaközpontúak, mely növeli képességüket, fejleszti know-how tudásukat. Mozgékonyaságuk, munkahelyi mobilitásuk igen nagy.

## Összegezés

Tanulmányunkban néhány személyi kompetenciát mutattunk be, amelyek megítélésünk szerint rendkívül fontosak versenyképességünk fejlesztése és megőrzése érdekében (kommunikációs készség, problémamegoldó készség, kreativitás). A tudás-gazdaság alapjainak lerakása, megerősítése állandóan növekvő igényeket támaszt a munkavállalókkal és az intézményekkel szemben, amelynek csak az iskolai végzettség állandó emelésével és a folyamatos tanulásal lehet megfelelni. Ez azonban csak akkor válhat valóra, ha a munkavállalók birtokában vannak azoknak a perszonális (motivációs készség és attitűd, tanulási készség, problémamegoldó képesség stb.) és interperszonális kompetenciáknak (team-munka képesség, szociális készség, vezetési képesség stb.), amelyek feltétlenül szükségessé teszik eredményes munkájukhoz, foglalkoztatásuk megerősítéséhez, saját érvényesülésük és a társadalom javára. Ez feladatokat ró az iskolai és az iskolán kívüli felnőttképzésre egyaránt.

Ezen belül a knowledge workereknek, idem eadem, azoknak a munkavállalóknak, akik tudományos ismereteket alkalmaznak és hoznak létre, az előzőekben felvázolt még magasabb szintű személyi kompetenciákra és készségekre van szükségük, hogy önként vállalt vagy másoktól elvárt kötelezettségeiknek megfeleljenek. Ennek a nem mindennapi tudásnak (pl. magas szintű elemző készség) elsajátítása azonban nem kizárólagosan csak az iskolai oktatás eszközeivel történik, hanem a tanulás teljes spektrumával, hiszen nem törvényszerű, hogy valamennyiük diplomával rendelkezék, de az elengedhetetlen, hogy magas legyen a „literacy”-ük. (OECD, 2001.). Az oktatási szakemberek előtt nem világos, hogy ezek a személyi kompetenciák milyen csatornákon keresztül, hogyan alakulnak ki. Konszenzus van azonban abban, hogy ezeknek a különleges ismereteknek és készségeknek tudatosabb fejlesztésében alapvető változásokra van szükség a tanulás kontextusaiban, tartalmában, módszereiben és a tanár (facilitator) szerepkörét illetően.

## Források

- Education Policy Analysis. Education and Skills. OECD. Paris. 2001. 151 p.
- Kulcskompetenciák az egész életen át tartó tanuláshoz. Felnőttképzés, 2007. 1. sz.
- Dolfsma, W., Soate, L.: Understanding the Dynamics of Knowledge Economy. 2006. 263 p.
- Osberg, L., Wolf, E., and Baumol, W.: The Information Economy: The implication on the unbalanced growth. The Institute for Research on Public Policy. Nova Scotia. 1989.
- International Adult Literacy Survey (1994-1998), OECD. 1999.
- Information Literate Knowledge Worker: Wikipedia, the free encyclopedia. 2007.
- Stasz, C.: Assing Skills for Work.: Two Perspectives Oxford Economic Papers. 2000.
- A problémamegoldó gondolkodás képessége... In: Nemzeti Alaptanterv. Oktatási Miniszterium, 2003.
- Béjaoul, A.: Sur la mesure des qualifications: application à l'émergence de l'économie du savoir, Human Resources Development, Ottawa. 2000.
- Zajda, J.: International Handbook on Globalization, Education and Policy Research. 2005. Springer, New York 828 p.
- Falk, S., Berli A., Dimers, D. Contributor: Th. Davenport: Knowledge Management and Networked Environments: Leveraging Intellectual Capital. 2003. AMACOM. 243 p.
- White, D.: Knowledge Mapping and Management. 2002. Idea Group Inc. 375 p.
- Leicester, M. and Field, J.: Lifelong Learning Education Across the Lifespan. Routledge. 2000. 321 p.
- The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. US Department of Labour. 2000. Washington, 70 p.
- Davenport Th.: Thinking for a Living: How get better performance and results from knowledge workers. 2005. 288 p.
- Szewczak, J. and Snodgrass C.: Managing the Human Side of Information Technology. Idea Group Inc. 351 p.