



OVHR-MODELL – FENNTARTHATÓSÁGI MÓDSZERTAN OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK SZÁMÁRA (SZABÓ BALÁZS – SEBŐK MARIANNA)

10.1 BEVEZETÉS

Annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedekben az egyre intenzívebben fokozódó gazdasági, társadalmi és ökológiai kihívások ellenére sem következett be igazi, komoly „áttörés” a fenntarthatósággal kapcsolatban, nemzetközi és kormányzati szervezetek, állami és önkormányzati szereplők, gazdasági szereplők, nem kormányzati szervezetek és helyi közösségek sora próbál szerte a világon az egyre kritikusabb területeken eredményeket elérni, bizonyos esetekben sikerrel, más szituációkban teljesen sikertelenül.

Természetesen az állami, önkormányzati szektor intézményei, szervezetei esetében is érzékelhetők ezek a kihívások és optimális esetben válaszok, amelyek hozzájárul(hat)nak a szektorhoz kötődő szervezetek szerepének, céljainak az egyre fokozottabban jelentkező fenntarthatósági kihívások alapján történő újragondolásához. E folyamatban lényeges szerep jut az oktatásnak: az oktatás-nevelés feladata, hogy a tanulási folyamatban résztvevők olyan tudáselemekre tehetnek szert, amelyek segítségével aktív állampolgárként képesek kreatív válaszokat adni a gazdasági, társadalmi és környezeti kihívásokra, és – megértve a gazdasági, társadalmi és környezeti folyamatok működési folyamatait és az egyes alrendszerek összefüggéseit – képesek legyenek felelős döntéseket hozni egyéni és közösségi szinten egyaránt.

Az oktatási intézmények esetében a fenntarthatóság két dimenzióban értelmezhető: egyrészt, hogyan tud fenntartható módon működni az intézmény, lehetőség szerint csökkentve a szervezet ökológiai lábnyomát, másrészt arról, hogy milyen oktatási tartalmak jelennek meg az adott intézményben, hiszen minden bizonynyal az oktatási folyamatokban jelenleg résztvevők lesznek azok a generációk, akik az egyre fokozódó kihívásokkal intenzívebben fognak szembesülni későbbi életük folyamán.

10.2 FENNTARTHATÓ KÖZSZOLGÁLATI MODELL

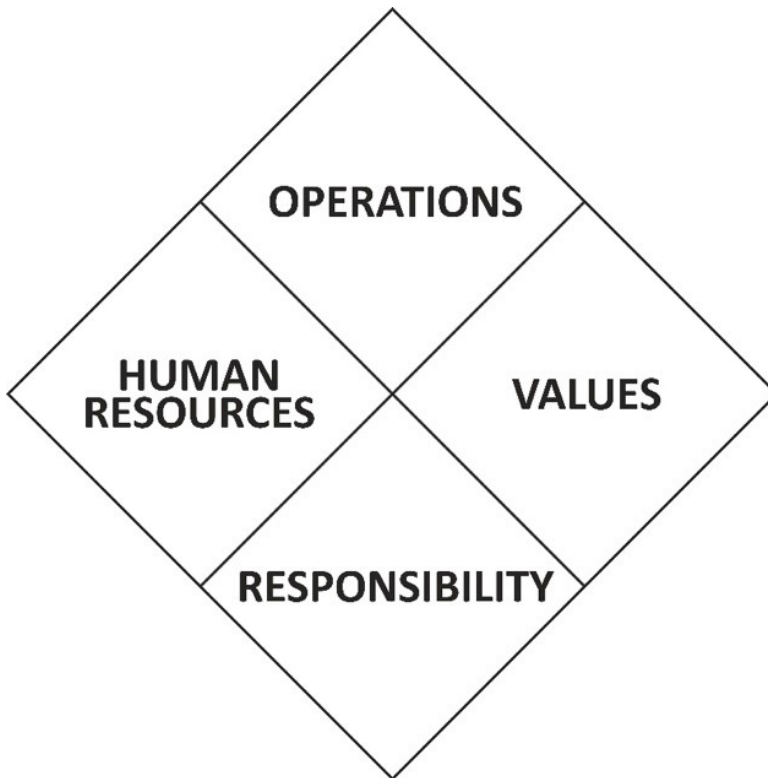
A fenntarthatóság kihívásai a kormányzati szektora és intézményeire is egyre inkább hatást gyakorolnak világszerte. Ha a fenntarthatóság valóban értéket és új, követendő mintákat jelent a kormányzati szektor számára az egyes országokban, akkor a helyi közszolgálati szereplők aktív szerepet játszhatnak ezen értékek közvetítésében és jó gyakorlatok alkalmazásában.

El kell azonban különítenünk azokat a lépéseket, amelyek sajátos, önként vállalt prioritásként tekintenek a fenntarthatóságra, azoktól a szituációktól, amikor az egyes szereplők rá vannak kényszerítve arra, hogy intenzívebben foglalkozzanak egy-egy kérdéssel. A gyakorlati példák a legtöbb esetben azt mutatják, hogy a közszféra lehetséges szerepe, tevékenységi köre nagymértékben függ azoktól a negatív visszacsatolásoktól, amelyek az adott intézményekre, intézményrendszerre közvetlenül is hatást gyakorolnak. Természetesen a negatív visszacsatolások esetén a kormányzati szektor hozzáállása nagyon gyorsan változhat, ha a helyi önkormányzati szereplők kénytelenek, tehát rá vannak kényszerítve arra, hogy a negatív visszacsatolásokat kezeljék, hatásaikat tompítsák¹.

A közszféra, bár a piaci koordináció keretei között működik, alapvetően nem, vagy csak részben bír piacorientált szemlélettel, ráadásul az állami finanszírozású szervezetek megfelelő pénzügyi és emberi erőforrások hiányában nem feltétlenül képesek olyan fenntarthatósági mintákat kialakítani és a gyakorlatban is alkalmazni, és hosszabb távon figyelmet szentelni a működésükkel, tevékenységükkel kapcsolatos fenntarthatósági kihívásoknak.

A Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar Munkatudományi Kutatócsoportja és a Budapesti Corvinus Egyetem Emberi Erőforrás Fejlesztés, Szervezetfejlesztés és Kultúra Kutatóközpontja által kidolgozott fenntartható közszolgálati modell, az ún. OVHR-Modell² az állami, önkormányzati szektor intézményei, szervezetei esetében foglalja rendszerbe azt a négy kulcsterületet (*működés, értékek, emberi erőforrások, felelősség*), amelyek megfelelő formában történő kezelése, menedzselése elengedhetetlen az adott szervezetek fenntartható(bb) működéséhez. E kulcsterületek olyan alapnak tekinthetők, amelyek megvalósítása esetén van reális lehetőség a továbblépésre, az adott szervezet működésének fenntarthatóbb irányba történő elmozdítására, illetve más, bővebb modellek megvalósítására (*SERVICE csillag-modell*³).

¹ Erre jó példa a kaliforniai szárazság kormányzati kommunikációja, ahol az érintett kormányzati intézmények a valóban súlyos vízhiány miatt új, a korábbinál lényegesen takarékosabb vízfelhasználásra próbálják rábírní a fogyasztókat, új fogyasztói magatartásmintákat kialakítva. Részletesen: Nemeskéri Zs.– Zádori I. (2015)

Az OVHR-modell elemei a következők:

10.1 ábra OVHR-Modell

1. Működés (Operations):

- ▶ közszolgálati intézményeknek fenntartható elvek alapján kell pénzügyi és humán erőforrásaitak menedzselni, olyan működést kialakítva, amely a fenntarthatóbb tevékenységek mellett alkalmas a közszolgáltatások megfelelő színvonalú biztosítására.

2. Értékek (Values):

- ▶ a közszolgáltatások megfelelő színvonalú biztosítása mellett a közszolgálati intézmények mindennapi, fenntartható működésükön keresztül olyan értékeket közvetíthetnek a fogyasztók felé, amelyek hozzájárulhatnak a fogyasztók fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeinek alakításához és a jó gyakorlatok, a fenntartható erőforráshasználat és egyéni felelős döntések kialakításához, és szélesebb körben történő elterjesztéséhez.

² Zádori I. – Nemeskéri Zs. – Sebők M. (2016)

³ The seven-pointed 'SERVICE' star of a sustainable business model for public service organizations (source: Osborne, Radnor, Vidal & Kinder, 2014b)

3. Emberi erőforrások (*Human Resources*):

- ▶ A közszolgálati intézményeknek megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársakkal kell dolgozniuk, olyan munkavállalókkal, akik speciális tudáselemekkel, nagyfokú rugalmassággal és jó adaptációs képességekkel rendelkeznek, akik képesek magas színvonalú szolgáltatások biztosítására, és akik segítségével hosszabb távon is megvalósíthatók a szervezeti és egyéni célok.

4. Felelősség (*Responsibility*):

- ▶ a közszolgálati szektor által nyújtott szolgáltatások mellett komoly jelentősége van az egyes szervezetek társadalmi felelősségvállalásának és az olyan tevékenységeknek, amelyek a társadalmi kihívások iránti érzékenység és segítségnyújtás mellett hozzájárulhatnak a munkavállalók fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeinek alakításához.

A modell természetesen a klasszikus közszolgáltatások mellett alkalmas arra is, hogy az állami-önkormányzati szektor más szervezetei, költségvetési intézmények, így az oktatási intézmények számára is kijelölje azokat a kulcsterületeket, amelyek fenntarthatóbb tevékenységeket eredményezhetnek hosszabb távon. Az OVHR-alapmodell elemeit tekintve az alábbi megfontolások tekinthetők lényegesnek az oktatási intézmények esetében.

10.2.1 MŰKÖDÉS (OPERATIONS)

Az oktatással, neveléssel foglalkozó intézmények rendelkezésére álló pénzügyi és humán erőforrások megfelelő formában történő menedzselése jelentős kihívás e szervezetek számára. A finanszírozás forrása az állam, amely az egyes közfeladatok ellátásához forrásokat rendel. E források mértéke azonban nem statikus, a változó prioritások, állami/politikai preferenciák megváltozása, az ellátandó feladatok köre, az állami szerepvállalás mértéke sok esetben folyamatos adaptációs kényszert, bizonytalanságot eredményezhet. A rendelkezésre álló, sok esetben pusztán az alapszolgáltatások bizonyos szintű biztosításához elegendő erőforrásokkal történő gazdálkodás esetében a kényszer hatására is kialakulhatnak olyan, nap mint nap használt gyakorlatok, amelyek fenntarthatóbb működést és erőforráshasználatot eredményezhetnek. Természetesen olyan esetekben is sor kerülhet a fenntartható(bb) működés és megfelelő erőforráshasználat kialakítására, ahol a működéshez szükséges források teljeskörűen rendelkezésre állnak.

A rendelkezésre álló pénzügyi és humán erőforrásokon kívül a fenntartható működés másik lényeges területe a működéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal/alapanyagokkal/a működéshez szükséges tárgyakkal, közüzemi szolgáltatásokkal, energiaforrásokkal (*víz/gáz/elektromos áram*) és keletkező hulladékokkal történő megfelelő gazdálkodás. Ez természetesen abban az esetben valósulhat meg ténylegesen is, ha az adott oktatási intézmény lényeges prioritásként kezeli ezt a területet és a munkatársak is partnerek a fenntartható(bb) erőforrás-használat kialakításában és folyamatos működtetésében.

A leggyakrabban megjelenő fenntartható működést elősegítő folyamatok a következők:

- energiatakarékosági programok kialakítása;
- megújuló energiahasználat;
- fenntartható, szelektív hulladékgazdálkodás;
- fenntartható fejlődéshez kapcsolódó stratégiák kialakítása, stratégiai tervezés;
- önellátó intézmények kialakítása;
- az adott intézmény környezetre gyakorolt hatásának minimalizálása.

Természetesen a közszolgálati intézmények, az állami, önkormányzati szektor szervezetei esetében a fenti folyamatok megvalósítását a nem megfelelő infrastrukturális adottságok jelentős mértékben korlátozzák. Régi, 20. századi, vagy még korábbi épületállomány esetében, elavult közművek mellett például meglehetősen nehézkes energiatakarékosági programok indítása. Az infrastrukturális

feltételek kialakítását az intézmények alapvetően külső erőforrásokból (*állami támogatások, pályázatok segítségével*) tudják megvalósítani, és nem saját bevételekből, így a fenntarthatósággal kapcsolatos állami preferenciák egyrészt jelentős mértékben meghatározzák, hogy melyek azok az intézmények, ahol ilyen típusú fejlesztések megvalósulhatnak, másrészt – ilyen típusú központi prioritások hiányában – lényegében nem történnek komoly elmozdulások a fenntartható működési folyamatok és gyakorlatok kialakítására, megvalósítására.

10.2.2 ÉRTÉKEK (VALUES)

A közszolgáltatások megfelelő színvonalú biztosítása mellett a közszolgálati intézmények mindennapi, fenntartható működésükön keresztül olyan értékeket közvetíthetnek a fogyasztók felé, amelyek hozzájárulhatnak a fogyasztók fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeinek alakításához és a jó gyakorlatok, a fenntartható erőforráshasználat és egyéni felelős döntések kialakításához, és szélesebb körben történő elterjesztéséhez. Ez az oktatási intézményekre is igaz: ennek megvalósításához új szervezeti kultúrára van szükség és olyan vezetésre, amely a szolgáltatások megfelelő színvonalú biztosítása mellett felvállalja, hogy ezeket az értékeket részben a szervezeten belül, részben pedig a fogyasztók irányába közvetíti. A fenntarthatóság új értékrendszerének kialakítása lehet önkéntes vállalás, de előfordulhatnak olyan kritikus helyzetek is, ahol a negatív visszacsatolások eredményeképpen következik be a szemléletváltás. Természetesen azt is végig kell gondolni, hogy egy adott szervezet esetében milyen, valóban hiteles értékeket kell hangsúlyosan megjeleníteni, és ezeket az értékeket milyen formában lehet kommunikálni a fogyasztók, illetve a munkavállalók számára.

10.2.3 EMBERI ERŐFORRÁSOK (HUMAN RESOURCES)

A klasszikus közszolgálati intézményekhez hasonlóan az oktatási intézményeknek is megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársakkal kell dolgozniuk, olyan munkavállalókkal, akik speciális tudáselemekkel, rugalmassággal és jó adaptációs képességekkel rendelkeznek, akik képesek magas színvonalú szolgáltatások biztosítására, és akik segítségével hosszabb távon is megvalósíthatók a szervezeti és egyéni célok⁴. Ehhez természetesen a HR területekkel is foglalkozni kell, mint:

- megfelelő munkavállalót a megfelelő pozícióba, hosszabb távú foglalkoztatásra való törekvés;
- munkavállalók egészségének megőrzése és biztonsága;
- folyamatos befektetés az emberi erőforrások fejlesztésébe, képzés, átképzés, karrierutak kidolgozása;
- munka-család egyensúly megteremtése, megfelelő életszínvonal biztosítása;
- idősebb munkavállalók megfelelő kezelése;
- fenntarthatóság értékeinek közvetítése a munkavállalók és a helyi közösségek számára;
- új, fenntarthatósági elveket is tartalmazó szervezeti kultúra kialakítása.

⁴ Ásványi Zs. – Nemeskéri Zs. (2010)

10.2.4 FELELŐSSÉG (RESPONSIBILITY)

A CSR, mint kifejezés az 1960-as években tűnik fel először, melynek elsődleges üzenete, hogy az üzleti szervezeteknek a profit mellett társadalmi és környezeti problémákkal is kell foglalkozniuk. A klasszikus közgazdasági megközelítésben piaci folyamatok hosszabb távon csak azokat a piaci mozgásfolyamatokat tartják fenn, amelyek a társadalom szempontjából hasznosak, hiszen egyébként nem lennének fogyasztók, akik nélkül nem lenne a rendszer működtethető. Az 1980-as évektől egyre inkább nyomon követhető az a szemléletváltás, amely az üzleti szereplők (*valamilyen szintű*) felelősségét is elfogadja a társadalmi, környezeti kérdésekkel kapcsolatban, különösen olyan esetekben, amikor teljesen nyilvánvaló az, hogy az adott szervezet által végzett piaci, termelési tevékenység komoly hatást gyakorol a társadalomra és a környezetre. A CSR alapvető dimenziói Steiner és Steiner⁵ alapján a következők:

1. Piaci folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek (market actions):

- ▶ a piac logikájának megfelelően, az új kihívásokat, a piaci szereplők közötti versenyt és a fennálló jogi kereteket figyelembe véve, az üzleti szereplők munkahelyeket teremtenek, adót fizetnek, és folyamatosan olyan termékeket hoznak létre, amelyek a társadalmi szempontból hasznosak.

2. Előírások betartásával kapcsolatos tevékenységek (mandated actions):

- ▶ a második pillér olyan nemzetközi, hazai, iparági szerződések, határértékek, előírások betartását jelenti, amely alapvetően a kormányzati szektor, vagy bizonyos esetekben az adott iparág által generáltak. Napjainkban egyre inkább növekszik az ilyen típusú tevékenységek aránya az egyes piaci szereplőknél, akik bizonyos piacokon vagy rá vannak kényszerítve a különféle szabályok figyelembevételére, vagy önként vállalják a „*játékszabályok*” betartását, hosszabb távú versenyképességük megőrzése érdekében.

3. Önkéntes tevékenységek (voluntary actions):

- ▶ a harmadik pillér egyrészt jelenti az előző két pont önkéntes formában történő „*túlvállalását*” (*'legal plus'*), etikai, szociális megfontolásból, vagy éppen hosszabb távú piaci várakozások és jövőbeli versenyképességi tényezők miatt. Másrészt magába foglalja azon jótékonyági és adományozási tevékenységeket is, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak az adott üzleti szereplők piaci aktivitásához, de valamilyen oknál fogva ezt az érintettek fontosnak tartják (*társadalmi elfogadottság növelése, személyes preferenciák stb.*).

⁵ Steiner, G. A. – Steiner, J. F. (2011): Business, Government and Society. A Managerial Perspective, Text and Cases. 13th Edition, McGraw-Hill, New York.

A fent vázlatosan bemutatott felelősségvállalás annak ellenére, hogy elsődlegesen a piaci szektor szereplőire koncentrál, természetesen az állami/önkormányzati szereplők, költségvetési és oktatási intézmények esetében is értelmezhető, a hagyományos szerepek mellett felvállalva az ún. harmadik missziót, legyen szó egy adott térség gazdasági felzárkóztatásához történő hozzájárulásról, a szakemberszükséglet biztosításáról, a fiatalok helyben tartásáról, vagy éppen az idősebb generációk, hátrányosabb helyzetű társadalmi csoportok számára nyújtott képzési programokról.

10.3 ÖSSZEGZÉS

A 21. század oktatási intézményeinek kiemelt feladata, hogy működési területük társadalmi, kulturális, gazdasági fejlődését elősegítse, képzési, továbbképzési, kulturális, tudományos centrumként működjön, szerepet vállaljon a térségi kohézió erősítésében, és a társadalmi kihívásoknak eleget téve folyamatosan fejlessze képzési portfólióját, korszerű válaszokat, piacképes és jól hasznosítható adva az adott térség társadalmi, gazdasági kihívásaira.

Az egyre intenzívebben fokozódó gazdasági, társadalmi és környezeti kihívások valódi kezelése indokolja, hogy az oktatási intézmények a jelenleginél is komolyabb szerepet vállaljanak abban a tudástranszferben, amely felkészíti a jövő generációit a fenntarthatósági kihívások hatékony menedzselésére, ahol lényeges szerephez jut a fenntarthatóság gondolatrendszerének elsajátítása is. E sajátos kulturális adaptációnak leginkább arról kell(ene) szólnia, hogy a gazdasági, társadalmi és környezeti rendszerek közötti kapcsolatok működési szabályai, illetve az egyes tevékenységek okai és következményei minden érintettben, minden szinten tudatosuljanak és nyilvánvalóvá váljanak, valamint befolyásolják az egyes döntéseket az adott területen, amelynek eredményeképpen az érintettek jobban képesek majd alkalmazkodni a komplex és gyorsan változó világhoz.

10.4 FELHASZNÁLT FORRÁSOK

1. Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt (szerk.) (2010): A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra. Paks: DDHE Közhasznú Nonprofit Kft.
2. Abdullahi, S. A. (2010): Rethinking Global Education in the Twenty-first Century. In Zajda, J. (Ed.), *Global Pedagogies Schooling for the Future*. NY: Springer
3. Ehnert, I. (2009a): Sustainability and human resource development: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Contributions to Management Science*. Physica/Springer, Heidelberg.
4. Ehnert, I. (2009b): Sustainability and human resource development: reasoning and applications on corporate websites. *Eur J Int Manage* 3 (4): 419–438.

5. Nemeskéri Zs. – Zádori I. (2015): A kaliforniai szárazság és kormányzati kommunikációja. In: Szécsi Gábor (szerk.) *Jövőkép és konfliktusok. A PR elmélete és gyakorlata*. 199 p. Budapest: Alapítvány PR Fejlesztéséért, 2015. pp. 182–199.
6. Osborne, S. – Radnor, Z. – Vidal, I. – Kinder, T. (2014a): A Sustainable Business Model for Public Service Organizations. *Public Management Review* 16 (2): 165–172.
7. Osborne, S. – Radnor, Z. – Vidal, I. – Kinder, T. (2014b): Sustainable Public Service Organizations: a Public Service Dominant Approach. *Society and Economy* 36 (3), pp. 313–338
8. Senses-Ozyurt, S. – Klein, S. – Nemeskéri, Zs. (eds) (2016): *Educating for Democratic Governance and Global Citizenship*. San Diego: WCCI.
9. Steiner, G. A. – Steiner, J. F. (2011): *Business, Government and Society. A Managerial Perspective, Text and Cases*. 13th Edition, McGraw-Hill, New York.
10. Sustainability and Human resource development. *Developing Sustainable Business Organizations (2014)* / Eds. Ehnert, I. – Harry, W. – Zink, K. J. Springer – Verlag Berlin Heidelberg
11. Zádori I. (2011): *A Csatorna-szigetek fenntarthatósági kihívásai és gazdasági-politikai válaszkísérletei*. Alexandra Kiadó, Pécs, 215 p.
12. Zádori I. – Sebők M. – Nemeskéri Zs. (2016): Sustainability, HRM and Public Services. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; a Nemzeti Közszerződési Egyetem közigazgatás-tudományi szakmai folyóirata*, 2016:(2) pp. 42–57.