



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

Dr. Bencsik Andrea

A jó pap és az üzleti stratégia

Bevezetés

Mi köze a papi hitvallásnak vagy elkötelezettségnek a vállalati jövőképhez? Az összefüggés megértéséhez nem kell sokat gondolkodni. Mindenki ismeri azt a gyakran emlegetett szállóigét, hogy a „jó pap is holtig tanul”. Valójában az életen át történő tanulás a sikeres vállalati, üzleti stratégia alapja valamennyi gazdálkodó cég számára, s hogy miért, az alábbi néhány oldalon kiderül.

A szervezeti versenyképesség megőrzése érdekében – legyen szó akár for-profit, akár non-profit szervezetekről - a vezető menedzsereknek kiemelkedő jelentőséggel kell kezelniük annak tudatosítását, hogy cégük/intézményük sikerességét csak akkor tudják biztosítani, ha elsajátítják a „lifelong learning” szemléletet saját magukra, szervezetükre és az abban tevékenykedő emberi erőforrásra érvényes módon. Tudomásul kell venni azt is, hogy az EU-hoz való csatlakozás következtében megnyíló munkaerőpiac a legértékesebb erőforrás elvesztését jelentheti, ezzel együtt pedig azok tudása, tapasztalata, képességei elvesztésével is szembe kell nézni.

A hazai intézmények és szervezetek a nemzetközi „játszóterén” csak akkor lehetnek sikeresek, ha a gazdaságban versenyképes, korszerű ismeretekkel bíró és a további tanulásra készen álló munkaerő rendelkezésre áll, illetve ezen munkaerő-állomány hajlandó is ismeretbázisát a vállalati célok elérése érdekében felhasználni. Az előbbihez a legkorszerűbb oktatás, a hatékony kutatás-fejlesztési tevékenység, az emberi tudás menedzselése szükséges, míg az utóbbi egy hatékony kompetencia-rendszer működtetését, a különböző motivációs eszközök együttes alkalmazását igényli, melyhez elengedhetetlen az egyéni attitűdök – kiváltképp az elégedettség – biztosítása, annak rendszeres vizsgálata és a visszacsatolás jelentőségének kihasználása. Mindehhez párosul az a szervezeti kulturális háttér, mely biztosítani képes a nyitott, környezetközpontú gondolkodásra és tanulásra fogékony légkört, mely a felelősen gondolkodó vezetői irányítás és az innovatív munkahelyi közeg együttese következtében a folyamatos fejlődés, mint szervezeti jövőkép záloga.

A globalizáció a gazdaságban, az egyre erősebbé váló nemzetközi verseny arra kényszeríti a cégeket, hogy egyidejűleg gondolkozzanak globálisan és helyi szinten is. Szervezeti szinten a teljesítmény és az innováció kapcsolata egyértelműsíti azt a tényt, hogy a versenyképesség innovációs harc, melyben elsősorban a rugalmasan működő kis- és középvállalatok akkor lehetnek sikeresek, ha megfelelő strukturális



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

felépítéssel (laposodó hierarchiák, hálózatok), az interkulturális elemek tolerálásával, a folyamatokat, rendszereket és embereket előtérbe helyező gondolkodásmóddal képesek szervezeteiknél a folyamatos tanulás és tudásátadás-megőrzés légkörét biztosítani.

1. A kultúra jelentősége

A menedzsment egyre bővülő köre ismeri fel a szervezeti kultúra meghatározó szerepét egy cég sikerességében. A szervezeti kultúra, mely meghatározza a működés számtalan jellemzőjét és paramétereit, versenyelőnyként jelenik meg, tehát azok a szervezetek válhatnak hosszú távon is sikeressé, melyek biztosítani tudják munkatársaiknak az elvárt szintű önállóságot, motiváltságot és mindezzel párhuzamosan szellemi képességeik, tudásuk mind teljesebb kibontakozását.

Fentiekhez az szükséges, hogy a menedzsment tisztában legyen azzal a szervezeti belső tudással, mely a versenyképes működés alapfeltétele, s egyben a tudásmenedzsment stratégia megvalósításának kritériuma. Ez a belső tudás három fokozatban érvényesülhet:

- alaptudás: belépési korlát, de nem a hosszú távú siker biztosítója
- fejlett tudás: életképes versenyt biztosít az iparágban belül (eltérő tudást birtokol a versenytársakhoz képest)
- innovatív tudás: iparágban belüli vezető szerep (képes alakítani a jövőt) [1]

Nézzük meg összefüggéseiben, **mit is jelent a menedzserek számára, a versenyképesség gondolataira alapozva, a tanulószervezet kialakítása és működtetése**, s ennek alapján **mit kell, illetve lehet tenni annak érdekében, hogy megakadályozzuk az EU-ban fokozottan érvényesülő munkaerő-mobilitásból adódó tudásvesztést.**

A **tanulószervezet** egyrészt szemléletmód, filozófia, másrészt a filozófiához kapcsolódóan magában foglal olyan jellemzőket is, amelyek közvetlenül befolyásolják az adott szervezet sikerességét.

2. Tanulószervezeti tudás

A tanulás előmozdításának, a tanulószervezetté válás ösztönzésének a szervezeti változások kivitelezésében elengedhetetlen célként kell megfogalmazódnia. A menedzsereknek tudatosan készülniük kell szervezeteik új közelítésmódú vezetésére, a tanulószervezetté válás kritériumainak teljesítésére, a tudásmegőrzésre s ezzel egyidejűleg a tudásmenedzsment korszerű módszereinek alkalmazására,



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

ugyanakkor a munkaerő-marketing, a toborzás korszerű módszereinek elsajátítására, a kompetenciák (különösen az alap- vagy kulcskompetenciák) kidolgozására és az empowerment elvének érvényesítésére.

Az így kialakított szervezeti működés, a globálisan is érvényesülő rendszergondolkodás segít felébreszteni azt a vágyat és akaratot, mely a fenntartható életformák megvalósítása irányába viszi a munkatársak gondolkodását. Ehhez pedig egy felvilágosultabb, társadalmi és gazdasági szempontból aktívabb munkatársi közösség, vállalati kollektíva, felkészült menedzsment cselekedeteire van szükség. Ezen a ponton kapcsolódik össze az egyéni és csoportos tanulási, változási hajlandóság, a tudás elterjesztése és átadása - elsősorban a tudásmunkások közreműködésével -, azok a képességek és készségek, melyek mindezt támogatják, s azok a szervezeti csoportok, szakmai közösségek, melyek tevékenysége formális vagy informális keretek között működve fenti célok elérését segíti.

A tanulószervezeti kritériumok érvényesülése a tudásmenedzsment-rendszerek kialakításának előfeltétele. Az ilyen szervezeti légkör támogatja a tudásmegosztás érvényesülését, mely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében tudását átadni, megosztani a kollégáival, a szervezet többi tagjával. Ez a tény már önmagában hozzájárul ahhoz, hogy egy kiegyensúlyozott szervezeti működés keretei között, magasabb tudásszinten legyenek képesek az emberek a munkavégzésre, az elvárt eredmények teljesítésére.

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység-láncolatot, amely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előrehaladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja. [3]

Tudás létrehozása → tudás megszerzése → tudás osztályozása → tudás megosztása → tudás fejlesztése → új tudás létrehozása → stb.

A tudásmenedzselés ciklusa csak olyan szervezetekben képzelhető el reális valóságként, ahol a szervezeti működés biztosítani képes azt az előfeltétel-rendszert, mely szükséges ahhoz, hogy a definícióban megfogalmazottak érvényesüljenek. Ez az előfeltétel a tanulószervezetté válás, a tanulószervezeti viselkedés, emberi magatartás biztosítása.

Hogyan is függ össze a **tanulószervezet**, a **tudásmenedzsment**, az emberi munkavégzést kritikusan befolyásoló motiváció, a minőség és **elégedettség**, s a mindezeket támogató **szervezeti kultúra**, mely a szervezeti versenyképességet, a versenyképes munkaerőnek a szervezeti célok érdekében történő tevékenységét a **versenyképes fejlődés** irányába mozgósítja?



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

Az elméleti tudás megszerezhető a tankönyvekből, szakirodalomból, de ezek csak információk, adatok, amit papírra lehet vetni. Szükség van az emberek közötti interakcióra, hogy mindezt tudássá alakíthassuk. Az interakció teszi lehetővé a vágyak, a célok közvetítését, melyek megfogalmazása által válik valósággá a tudás megszerzése, amely a tanulás folyamán realizálódik. Ha nincs vágy, cél, nincs tudás sem. Mindezek megvalósításához szükség van az egyéni és csoportképeségek elsajátítására, amelyek segítségével el tudjuk érni a célokat, ami összekapcsolódik a munkával.

A tanulószervezetekben tehát - más szervezetekkel ellentétben - érvényesül az öt alapelv (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás). [5]

2.1. Az egyéni tudás jelentősége

Az egyén lehetőségei, magasabb szintű tudása, teljesítménye mintaként szolgálhat a szervezet tagjai számára. Mivel az emberek nem egyformák, képességeik, adottságaik, tanulási készségük, gondolkodásmódjuk különböző, érdemes kihasználni annak a gondolkodásmódnak az előnyeit, amelyet a vállalkozások eggyel magasabb szinten, szervezeti teljesítményük növelése érdekében követnek. Ez a legjobb gyakorlat elve. Minden szervezeti tevékenységben megtalálhatók azok az egyének, akik az adott tevékenység végrehajtásában élen járnak, vagy azért, mert sokkal többet tudnak, vagy azért, mert valamit másképp tudnak, csinálnak, mint a többiek. Ezeknek a kiemelkedő teljesítménnyel rendelkező egyéneknek a munkáját csoport-, ill. szervezeti szinten alkalmazni azt jelenti, hogy a tudásmegosztás belülről induló kezdeményezésként nagymértékben hozzájárulhat a vállalati sikerhez.

Vegyük sorba, mit kell tenni ennek az elvnek a gyakorlati megvalósítása érdekében.

- A legjobb gyakorlat elvének a szervezeti tagok szintjéről, csoportból vagy egyéni kezdeményezés hatására kell kiindulnia.
- A szervezeti tagoknak és vezetésnek nyitottnak kell lennie az új gondolkodásmódra.
- Jutalmazzuk azokat, akik hajlandók a legjobb gyakorlatot alkalmazni.
- Mellőzzük a „lila köd effektus” érvényesülését!
- Hagyjuk működni a spontán kialakuló önképző csoportokat!
- Hárítsuk el az akadályokat a gyakorlat elterjesztésének útjából!

Ha sikerül a szervezetben az egyének szintjén érvényesíteni a fent leírtakat, innen már csak egy lépés, hogy továbbjussunk a csoport szintjére. Ez a vállalatok esetében azt jelenti, hogy ha sikerül megvalósítaniuk a tanulószervezetté válás következtében a szervezeti tagok folyamatos képzését, ennek



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

eredményeként a szervezet folyamatos megújulását, tanulását, a szervezeti memória állandó frissítését, gondoskodniuk kell arról is, hogy a munkaerő-elszívás következtében előálló tudásvesztés minél kisebb legyen. A szervezeti működés folyamatos fenntartása közben biztosítani kell, hogy az emberek ne csak saját maguknak tanuljanak, hanem csoport-, majd szervezeti szinten beépüljenek a memóriába az adatok, információk, a tudás.

2.2. Tanulócsoportok

A tanulószervezeteken belül működő szakmai csoportokkal szembeni elvárások az alábbiakban fogalmazhatók meg:

- szakmai (értelmi) felkészültség,
- érzelmi intelligencia,
- kompetenciák kialakítása és érvényesülése,
- tanulási képesség,
- a tudásátadás, a tudásmenedzsment-szemlélet érvényesülése.

Azok a csoportok, melyek képesek a fenti elvárásokat teljesíteni a szervezeten belül, nem feltétlenül formális és szabályozott keretek között funkcionáló teamek. A tanulás, tudásmegosztás lehetőségeivel élve, ezáltal a tudásmenedzsment-szemlélet elterjedését segítő szervezeti csoportok azok a szakmai közösségek lehetnek, melyek spontán vagy szabályozott módon alakulnak (alakíthatók) ki a szervezetben. Ezek feladata, hogy segítsék a szervezet működését a változások megvalósítása szakaszában, elsősorban abban az esetben, ha az átalakulás célja a tanulószervezetté válás, a tudásmenedzsment-szemlélet elterjesztése.

Kik tekinthetők valójában a szakmai közösség tagjainak, illetve hogyan alakulnak ki ezek a csoportok a szervezeteken belül? A szakmai team olyan emberek csoportja, akik közös érdeklődéssel rendelkeznek, vagy azonos célú munkán tevékenykednek, esetleg hasonló a szenvedélyük, s képesek arra, hogy tudásukat oly módon mélyítsék el, hogy az adott szakterületen folyamatosan együttműködnek. [7]

Ezek a teamek nagy jelentőséggel bírnak a jó közösségi szellem, a szervezeti kultúra kialakításában, melynek a tanulásban, a változás nehézségeivel való szembekerülés esetén, az ellenállás leküzdésében van kiemelkedő jelentőségük. A teamek tagjai, az ún. tudásmunkások a szervezeti hierarchia minden szintjén meg kell, hogy találják helyüket. Fontosságuk hangsúlyozott szerepet kap a tudás megszerzése, elosztása, megtartása, továbbfejlesztése, a csoportos és szervezeti tanulás, illetve felejtés területén, s az innovációkkal való összefüggésük is magától értetődik. A fenti gondolatok elvezetnek bennünket ahhoz a felismeréshez, hogy nem szabad magára hagyni a szervezeteket, a szervezeti csoportokat, szakmai közösségeket, amikor a közös jövőt szem előtt akarjuk tartani, s az egyén, azon keresztül a csoportok és szervezetek tennivalóit



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

akarjuk megfogalmazni. A tennivalók érvényesülnek egyéni, szervezeti és társadalmi szinten is, s minden megközelítésben összekötő kapocs az oktatási rendszer, annak kiemelkedő jelentőségű szerepe.

Az ipari társadalom „befejezett” tudásban gondolkodott, tehát egy életre szóló - általában az iskolában megszerzett tudás - volt a cél. Ma már erről szó sem lehet, a tudás nem cél, hanem eszköz a társadalmi részvételhez. Életünk végéig kell tanulni, hiszen az ismeretek rendkívül gyorsan avulnak (pl. a tudás felezési ideje egyre kisebb). Ezért is nagyon fontos, hogy a tanulókat megtanítsuk arra, hogyan kell tanulni, hogyan kell a tudás megszerzésének képességét elsajátítani.

Az eredményes társadalmi létezés, a sikerességhez változatlanul szükség van a tárgyi tudásra, a tények ismeretére, ezért nem hanyagolható el a memória szerepe, illetve fejlesztése. A tárgyi tudáson túl azonban további képességek is szükségeltetnek, mint a **kreativitás**, a **képzelőerő**, a **rugalmasság** és a **kompetencia**.

A tételes tudás fejlesztése mellett a kompetencia fejlesztése kerül egyre inkább a figyelem középpontjába. A kompetencia: a képességen, a tudáson, a kvalifikáción túl a konkrét személyiség önszervező képessége, amelynek birtokában az egyén a környezetre hatást tud gyakorolni, s ennek eredményeképpen megfelelő teljesítmény születik. Főbb komponensei: **célra irányultság**, **problémamegoldás**, **kommunikációs készség**, **elméleti ismeretek**, **alkalmazott ismeretek**, **alkalmazkodóképesség a szervezethez**, **emberi kapcsolatok**, **önbizalom**. Végeredményben a környezettel való hatékony bántás tudás, melynek lényegi mozzanata az **önállóság**. [6]

Ha még pontosabban akarjuk megvilágítani az összefüggést a tanulószervezeti kritériumok és a felelős vállalati légkör között, azt mondhatjuk, hogy a **rendszer gondolkodás** segíti azt a célt, hogy felismerjük teendőink súlyos és sürgető erőit, mely a **közösségi célok** formájában a versenyképesség igényének kielégítése felé irányítja a szervezeti működést. A folyamatos **tanulás** egyéni és még inkább **csoportos** formája biztosítja azt az **innovatív** légkört, mely szükséges az új műszaki-technikai rendszer kialakításához és működtetéséhez, s az **önirányítás** képessége és a **gondolati minták** biztosítják az így kitűzött célok elérését.

3. Tanulás – tudás - elégedettség

A tanulószervezeti kritériumok érvényesülése, a kollektív szervezeti kultúra tehát a tudásmenedzsment-rendszerek kialakításának előfeltételeit jelentik. Ezen esetben a szervezeti tagok, az egyének és csoportok nyitottak az új ismeretek befogadására, a folyamatos megújulásra, a tanulásra. Az ilyen szervezeti légkör támogatja a tudásmegosztás érvényesülését, mely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében tudását átadni, megosztani a kollégáival, a szervezet többi tagjával.



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

Ez a tény már önmagában hozzájárul ahhoz, hogy egy kiegyensúlyozott szervezeti működés keretei között, magasabb tudásszinten legyenek képesek az emberek a munkavégzésre, az elvárt eredmények teljesítésére. Ha nemcsak mennyiségben, hanem minőségben is magasabb a teljesítmény, ez megnyilvánul a vállalati eredményességben, hiszen korszerűbb, jobb minőségű, piacképesebb termékek, szolgáltatások előállítására nyílik lehetőség, versenyképes szervezeti feltételek között.

Ezek a gondolatok elvezetnek oda, hogy mindazzal együtt, amit a tanulószervezeti kritériumok között felbukkanó, **önmagunk irányítása** címszóban megfogalmaztunk, kimondhatjuk: azok az emberek, akik ilyen szervezeti feltételek között lehetőséget kapnak arra, hogy kiteljesítsék önmagukat, saját elképzeléseiket összhangba hozva a **szervezeti célokkal**, magasabb minőséget tudnak produkálni, ami egyidejűleg a dolgozói **elégedettséget** befolyásoló tényező. Másrészről a minőségi termékek, versenyképes működés következtében a vevői elégedettséget is nagymértékben befolyásolják.

Tulajdonképpen egy sok összetevős összefüggésrendszer írható fel, mely több helyen is visszatér az eredeti folyamathoz. Hiszen gyakorlati vizsgálatok támasztják alá, hogy az elégedettség és a minőségi munkavégzés között összefüggés van. Nem véletlen, hogy a minőségi auditok előfeltételként írják elő az elégedettségvizsgálatok elvégzését. (Ezzel együtt meg kell mondani, hogy sok cég csak és kizárólag ezen előírások teljesítése miatt végzi el ezeket a felméréseket, s a valós eredményre nem is alapoznak a további menedzseri munkában vagy a stratégia alakításában). Annak érdekében, hogy a felmérések ne csak önmagukért készüljenek, hanem valóságos módon tükrözzék a vállalati eredményeket, kiemelkedő jelentőségű, hogy a meghatározó jelentőségű emberi erőforrás munkahelyi érzésvilágát, s erre alapozva a vállalati érdekeket a menedzsment szem előtt tartsa. Ezek alapján képes legyen befolyást gyakorolni jövője alakulására, végigvinni azt a folyamatot, amely a jelenlegi gyakorlattal szemben sokkal ésszerűbb és célirányosabb módon szolgálja egyidejűleg a minőségi rendszerek auditálhatóságának feltételeit és a valós vállalatvezetés céljait. [3]

Ezen gondolatok logikus egymásra épülését a következő láncolattal lehet érzékeltetni:

Versenyképes fejlődést biztosító vállalati kultúra → tanulószervezet → egyéni és csoportos tanulás → tudás → tudásmegosztás → kiegyensúlyozott, magasabb szintű szervezeti működés → elégedett dolgozó → jobb minőség → elégedett vevő → piaci siker → vállalati eredmény → versenyképesség → elégedett dolgozó.

A kulcsszerepet - ebben a logikában - az emberi erőforrás tölti be a versenyképesség területén, érdemes tehát megvizsgálni, milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy a menedzsment a szervezeti célok legmagasabb szintű teljesítése érdekében a legjobban tudja kamatoztatni emberei tudását.



3.1. Az elégedettség biztosítása

Egy európai versenyképességet elemző felmérés szerint az emberek akkor teljesítenek maximálisan, ha teljes mértékű az elkötelezettség érzése, ha sajátjuknak tekintik munkájukat, mely a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez segíti őket. Ehhez olyan szervezeti kulturális háttérre van szükség, mely a bizalomra, a segítőkészségre, az egymásra való odafigyelésre alapoz. Mindezek alapján a sikeres versenyképességet folyamatosan fenntartani csak ennek a kötődésnek a kialakításával lehet. Ehhez pedig szükséges a vállalati működés rugalmasságának biztosítása, és hogy a szervezeten belül olyan motivációs légkör uralkodjon, mely a munkatársak kreativitását a minőségi termékek és szolgáltatások előállítására szolgálataiba állítja. Egyszerűen belátható tehát, hogy az emberi magatartás befolyásolja a munkavégzés minőségi és mennyiségi jellemzőit.

Sok kutatási eredmény támasztja alá azt a gondolatot, hogy a kompetencia fontosabb a sikeres menedzseri munkában, mint a tárgyi tudás vagy az intelligencia önmagában. Az empátia, az önállóság, a kezdeményező-készség, megbízhatóság stb. fontosabb tulajdonságok a sztárok megítélésében, mint a tárgyi tudás minősítése. Ha végignézzük az érzelmi intelligencia jellemzőit, számos hasonlóságot fedezhetünk fel az emberi erőforrás elégedettségét leíró jellemzőkkel, melyek a versenyképes vállalati működés biztosítását jellemző tudásmenedzsmentre való fogékonyságot minősítik. [4]

A fentiek szellemében vezetett szervezet munkatársai valószínűleg kellő motivációs háttérrel fognak rendelkezni ahhoz, hogy a versenyképesség egyik alappillérét, a munkatársi elégedettséget garantálják.

Az elégedettség természetesen a vezetői stíluson és motiváción túl sok egyéb tényező által is befolyásolt kategória. Az elégedettség különböző definícióit figyelembe véve, a különböző kutatócsoportok más és más csoportosításokat írnak le, mint legjellemzőbb tényezők, ezeket nem sorolom fel tételesen, csupán néhány, általam legfontosabbnak ítélt kategóriát mutatok be. Teszem ezt a céllal, hogy alátámasszam a későbbiekben megvilágítandó összefüggést a dolgozói elégedettség és a szervezeti versenyképesség között, melynek a háttérét és működőképességét a tanulás, a tanulószervezetek kialakításának szükségessége, a tudásmenedzsment rendszerének kialakítása biztosítja.

3.2. Az elégedettség jellemzői

A dolgozói elégedettséget leginkább befolyásoló tényezők (a teljesség igénye nélkül) és kapcsolatuk a tudásmenedzsment alkotóelemeivel:

- **célkitűzés:** azonosulás a szervezeti célokkal, feltétel nélküli elfogadás (**tudáscélok meghatározása**)



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

- **empátia (érzékenység):** csoportos interakciók, vezetők-beosztottak viszonya, emberekkel való bánásmód, problémamegoldás, konfliktuskezelés (**tudás azonosítása**)
- **tanulás:** a tudáshoz való hozzáférés lehetősége, a folyamatos fejlődés biztosítása (**tudásmegszerzés, tudásfejlesztés**)
- **kölcsönös munkatársi támogatás:** ismeretek, tapasztalatok átadása, tanulás kollégáktól, vezetőktől (**tudásmegosztás**)
- **elismerés:** a motivációs rendszer hatékonysága, melynek függvényében a teljesítmény változhat (**tudásmegosztás, támogatás**)
- **elkötelezettség:** egyéni célok alárendelése a szervezeti céloknak, majd ezek növekvő mértékben történő közelítése. Hibák megbocsátása, képességek gyakorlása, tudás alkalmazhatósága (**egyéni és csoportos tanulás, tudáshasznosítás**)
- **bizalom:** őszinte, nyílt, félelemtől mentes légkör, természetes kommunikáció, akadálymentes információáramlás (**tudás elterjesztése, tudáshasznosítás**)
- **felelősségvállalás:** önálló döntési képesség és ennek a lehetőségének megteremtése a vezetés részéről, a munka tudatosítása, a döntések eredményének számba vétele (**tudásrögzítés**)
- **munkafeltételek:** fizikai adottságok, a technika fejlettsége, eszközellátottság (**tudástárolás, rögzítés**)
- **elfogadás:** a kreativitás kihasználása, ötletek, javaslatok figyelembe vétele (**vezetői támogatás, tudásellenőrzés**)
- **teljesítményértékelés:** az elvárások és a lehetőségek, feltételek összhangja, a munka- és folyamatszervezés magas szintje (**tudásellenőrzés, értékelés**)

A dolgozói elégedettségi vizsgálatok - ahogyan erre már korábban is utaltam - napjainkban elsősorban azzal a céllal kerülnek előtérbe, hogy a minőségügyi auditálások erre vonatkozó előírásait vagy követelményeit a cégek kipipálhassák. Valóban, a minőségszemlélet, mint nagyon hangsúlyos, versenyképességet növelő tényező, a dolgozói elégedettség által bizonyos mértékig determinált, de az emberi erőforrás e tekintetből történő megítélése nem ragadhat meg a minőségügyi auditok teljesíthetőségének szintjén.

A szervezeti kultúrára, mint háttér-adottságra, valamint hasonló területen tevékenykedő cégek benchmarking-adataira és a dolgozói elégedettségi vizsgálat eredményeire alapozva, a menedzsmentnek lehetősége nyílik arra, hogy a szervezeti tartalékokat mozgósítsa, megfelelő stratégiai és akciótervek, ill. szervezeti változások, menedzsment-technikák alkalmazásával a versenyképesség növelése irányában tегyen intézkedéseket.



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

A szervezeti versenyképességben az emberi erőforrás központi szerepének hangsúlyozása a munkatársi-dolgozói elégedettségen, mint előfeltételen keresztül elvezet a bevezetésben elindított gondolatok továbbfejlesztéséhez, vagyis, hogy a versenyképes cégek az időben hamarabb megszerzett tudás profi módon történő alkalmazása által lesznek képesek versenyképességüket biztosítani. Ez a folyamatos tanulási, változási képesség mellett a tudásmenedzsment-rendszerek működtetését követeli meg.

A tanulószervezetekbe történő átalakulás sem megy minden szervezet életében zökkenőmentesen, de ha a felvilágosult vezetési stílus az érzelmi intelligencia megfelelő szintjével párosítva, a dolgozói elégedettség szem előtt tartásával zajlik, nagyobb az esély a szervezeti versenyképesség megtartására vagy megerősítésére.

4. A tudásmenedzsment jelentősége

A tanuló szervezetek jelentik azt az alappillért, amely az első számú feltétele a tudásgazdaság keretei között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működésének. A szervezeti tanulás az egyéni tanuláson alapul, az egyéni tanulási hajlandóság pedig a dolgozói elégedettséggel szorosan összefügg. Mindezek továbbfejlődését jelenti - mint a szervezeti tanulás elméletének és perspektívájának gyakorlati megvalósítása - a tudásmenedzsment elveinek alkalmazása a cégvezetői munkában. A piacokról, a termékekről, a folyamatokról, a versenytársakról beszerzett információk egyre intenzívebben lépik el a menedzsereket, melyekre egy jövőorientált gondolkodású vezetőnek reagálnia kell. A vállalatok nagy része már felismerte, hogy az emberi tudás nélkül nincs jövő, de azt a technikai kivitelezési lehetőséget, hogy hogyan lehet a megszerzett tudást megtartani, megosztani, fejleszteni, gazdálkodni vele, még kevesen képesek átlátni. A tudásmenedzsment az a vezetői eszköz, mely biztosítja mindehhez a feltételeket, de ma még ennek megvalósítása és működtetése is gyerekcipőben jár a magyar cégek többsége esetében.

A tudásmenedzsment célja, hogy mozgósítsa a vállalatnál lévő, megosztott vagy rejtett tudást. Ezáltal gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci igényekre és a versenytársak lépéseire. Mindezek eredményeként, jobb tervezéssel, hatékonyabb munkavégzéssel magasabb szintű minőséget lehet produkálni, következésképpen a cég innovációs készsége növekedni fog. Ez a gondolat pedig ezen a ponton visszacsatolható a fenntarthatóság kérdéséhez, melynél tisztáztuk, hogy az innováció teremti meg a feltételeket a folyamatos fejlődéshez, a környezetbarát technológiák kialakításához és működtetéséhez.

Ahhoz, hogy a vezetők közelebb kerüljenek ehhez a gondolkodáshoz, és beláthassák, hogy a versenyképesség megtartása, növelése az elégedett dolgozók tanulási, változási hajlandóságának erősítésével nagymértékben hozzájárul a tudásuk cégen belüli hasznosításának lehetőségeihez, ill. a tudás mind magasabb szinten történő elterjesztéséhez, ismerniük kell a tudásmenedzsment nyolc elemét [6], melyeket a



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

dolgozói elégedettség előfeltételeivel összefüggésben már azonosítottam. Ezek az elemek egyfajta logikai sorrendet jelentenek abban az értelemben, hogy a vezetőknek mit kell tenniük a tudásmenedzsment-rendszerük kiépítése kapcsán, természetesen a dolgozói elégedettség, mint a siker célfüggvénye nyelvére lefordítva. A tudás egyfajta kapacitás a hatékony cselekvésre. Az elméleti tudás és a szervezeten belül az emberek közötti interakció (kommunikáció) hozza létre azt a valós tudást, melyet a cégek a versenyképességük kiteljesítésében valóban hasznosítani tudnak. Ha mindehhez hozzárendeljük még a tanulmány elején kifejtett szervezeti kultúra minőségi elvárásait, teljes képet kapunk arról az összefüggés-rendszerről, mely a személyes és szervezeti szintű vágyak elérésének esélyét alapozza meg, ezáltal a legfontosabb biztosítéka a tudásváagnak, ami egyúttal a tanulás, fejlődés, környezettudatos magatartás és elégedettség előfeltétele.

4.1. A tudásmenedzsment elemei az elégedettség és fenntarthatóság fényében

1. A tudáscélok meghatározása:

- normatív célok: szervezeti kultúra, örömteli munkahely, légkör kialakítása, mely a versenyképesség kialakulását elősegíti.
- stratégiai célok: a meglévő szervezeti tudás segít a stratégia megvalósításában, és ezen tudás felhasználásával vagy segítségével új, magasabb szintű, versenyképes stratégiát tudunk kidolgozni (a fenntarthatóság szem előtt tartásával)
- operatív célok: a tudásmenedzsment gyakorlati alkalmazhatóságát segíti, ha a normatív és stratégiai célok kellően konkrétak.

2. A tudás azonosítása:

A belső képességek és a rendelkezésre álló tudásállomány áttekintése. Nem kell mindig újra kitalálni azt, amit egyszer már alkalmaztunk, vagy megtapasztaltunk. Célszerű megtenni a környezettel való összevetést, vagyis a benchmarking eszközrendszerét alkalmazni (a jelenlegi technikai, technológiai szint és kívánatos jövő közötti eltérés, a környezetbarát megoldások érdekében, az innováció céljának meghatározása, valamint kiemelkedő szerepe lehet ezen a ponton a szervezeti memóriának, a korábbi tapasztalatok előhívása során.

3. A tudás megszerzése:

Tanulás a versenytársaktól, a konkurenciától, a partnerektől, stake-holderektől. Knowhow-vásárlás, idegen tudás integrálása, minden rendelkezésre álló tudásszerzési eszköz kulturált alkalmazása.



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

(*Oktatás*, mint előfeltétel, s a *környezettudatos* gondolkodást támogató lehetőségek). (Nem tartoznak ide azok a „tisztegtelen” eszközök, melyek a verseny szempontjából fontosak, de a dolgozói *elégedettség* nem összeegyeztethetők, nevezetesen cégfelvásárlás, tudáslopás, ipari kémkedés stb.)

4. A tudás fejlesztése:

Új képességek, ötletek, hatékonyabb *technológia* kifejlesztése, új tudásgyűjtés, *innováció*. (Ezen a ponton fel kell mérni az egyéni és szervezeti tanulás során jelentkező gátakat és segítségeket, melyek a munkavállalói *elégedettség* szoros korrelációt mutatnak.) Ez a tényező közvetlenül befolyásolja a *versenyképességet*.

5. A tudás elosztása:

Az elkülönülten meglévő *tudás*, tapasztalat integrálása a szervezet egészében. Kinek, mit, mikor, mennyire kell ismerni, tudni. (Az *elégedettség* előfeltétele és eredménye is egyben. Alapja minden esetben a kommunikáció, feltétele a tudásmegosztó „*kollektív*” *szervezeti kultúra*.)

6. A tudás hasznosítása:

A *tudás* birtoklása még nem hoz eredményt, az alkalmazása már inkább. Összefüggésben van a tudás elsajátításának képességével, a *tanulási*, változási hajlandósággal, mely természetesen az *elégedettség* oda-vissza szoros kölcsönhatásban van. Az előző fázis teljes mértékű megvalósulása szükséges ennek az érvényesíthetőségéhez. (Ez a szervezeten kívüli és belüli tudásra is igaz.)

7. A tudás rögzítése:

A *tudás* nem örök. A tudás megőrzésében, illetve felejtésében nagy jelentősége van a szervezeti memóriának, a tanulás és felejtés egyensúlya megteremtésének, a tudásvesztés önkéntelen vagy kényszer hatására végbemenő folyamatának, valamint a dolgozói oldalról a fluktuációnak. A szervezetet elhagyók elviszik a tudást. Ez részben megelőzhető a tudástárak, tudásbázisok kialakításával. (Az *elégedettség* fokozásával, a *kultúra* alakításával a munkaerő és tudás megtartásának esélye nő.)

8. A tudás ellenőrzése és értékelése:

A *versenyképességhez* való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, melyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk (*környezeti*



Tudástőke konferenciák

2007. szeptember 27-én elhangzott előadás

1.számú hírlevél 2. cikk - 2007. október

www.tudastoke.hu

kontroll, visszajelzés). A célkitűzés fázisában rögzíteni kell a sikerértékelés lehetőségét (tudástérképek, tudáskatalógusok).

Összegzés

Azt remélem, hogy mire a tanulmány végére ért a tisztelt olvasó, nincs igénye arra, hogy elmagyarázzam, mi is az összefüggés a jó papok viselkedése, gondolkodásmódja és az üzleti stratégia között. Ahhoz, hogy a vallás a hit erejét hosszú távon fenntarthassa, folyamatosan kiművelt, a kételkedők állandó kérdéseit megválaszolni képes, intelligens, nagy tudású papokra volt és van szüksége. S mi a különbség ezzel összefüggésben a vállalati vezetéstől elvárt viselkedés tekintetében? Van ilyen? Bármennyire is nehezünkre esik tudomásul venni, nem ülhetünk békésen teázgatva a már megszerzett ismereteink birtokában, a folyamatos változásokhoz való igazodás kényszere az állandó tanulás, fejlődés igényét támasztja valamennyi vezetővel és munkavállalóval szemben. Ennek megvalósításához a szükséges feltételek megteremtését, s ezzel összefüggésben a felelősséget pedig az egyes embereken túl a vállalatok, cégek vezető pozíciót betöltő menedzsereinek kell felvállalniuk.

Felhasznált irodalom:

- [1] Bencsik – Gergely: Tanulócsoportok a fenntartható fejlődésért. Konferencia-előadás, Komárom, 2005. március
- [2] Bencsik: Szellemi tőke, mint a jövő tudászáloga. Vezetéstudomány, 2006. 5. sz.
- [3] Bencsik – Nagy: A hazai munkaszervezetek „marketing – túlélőcsomagja”: a tudásmenedzsment, motiváció, és az elégedettség fejlesztése in: Konferencia-kiadvány MOKKA. Győr, 2005. aug. 23-25.
- [4] Bencsik: Dolgozói elégedettség, mint a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. Vezetéstudomány 2005. június
- [5] P. M. Senge: Az 5 alapelv. HVG Kiadó, Budapest, 1994.
- [6] Szerzői kollektíva: Tudásmenedzsment – vállalati képzés és továbbképzés. Menedzsment Kiadó, Budapest, 2001.
- [7] Tomka: Hogyan és milyen módszerek felhasználásával építhető ki egy valódi tudásmegosztó team? MTA SZVTB Tudásmenedzsment Albizottság Workshop prezentáció. Budapest, 2005. február

(A szerző hasonló témájú írása olvasható lesz a CEO Magazin 2007/4. számában. www.ceo.hu – szerk.)