

DR. NEMESKÉRI GYULA

A tudás menedzselése

I. rész

A korszerű menedzsment irodalom szinte másról sem ír, mint a tudás, a tehetség fontosságáról a szervezeti sikerek eléréséhez. A tudás menedzselése alapvető vezetői funkcióvá vált. Az más kérdés, hogy a vezetők mennyire vannak felkészülve ezen új feladatuk ellátására. Ezért is fontos kérdés, hogy egyértelműen meghatározzuk a személyügyi szervezet szerepét és tevékenységét a tudás menedzselésében, mivel ahhoz, hogy a személyügyi szervezet feladatát el tudja látni, egyértelműen ismernie kell, mit is kell tennie, miben és hogyan kell támogatást nyújtania a szervezet vezetői részére. A személyügynek egyre inkább ki kell lépnie feladatainak szűk értelmezéséből, figyelembe kell vennie a szervezetek világában megfigyelhető tendenciákat és ezek várható következményeit a szervezet tagjaira, illetve a személyügyi tevékenységre. Ehhez kíván segítséget adni az alábbi cikk.

Megváltozott és állandóan változóban van a világ körülöttünk. Milyen jellemzői vannak a változó világnak? Az információ terjedésének sebessége felgyorsult, ennek nemcsak az a következménye, hogy az információk pillanatokon belül jutnak el a világ egyik végéből a másikba, hanem az is, hogy szinte nincs idő a döntések előkészítésére, a felmerült kérdésekre szinte töprengés nélkül kell a választ megadni. Az információ gyors terjedésének az is következménye, hogy az újdonságok szinte azonnal közkinccsé válnak, az ötletet azonnal követnie kell a megvalósításnak, ha egy szervezet meg akarja őrizni versenyelőnyét a konkurenciával szemben. A sikeres szervezetek felismerték, hogy versenyelőnyüket csak a tehetséges munkatársak felkutatásával, kreativitásuk támogatásával, megtartásukkal biztosíthatják. Egyre inkább kialakul egy paradigma-váltás a vezetésben, a vezetők szerepe csökken az irányításban és nő a személyes ráhatásuk fontossága az emberi tényező kihasználásában.

A felgyorsult világ és a siker létrehozása, illetve megőrzése miatt megváltoznak a vezetők számára megfogalmazódó kérdések és új válaszokra van szükség. A jövő és a jelen kérdéseit a múlt tapasztalatai birtokában már egyre inkább nem lehet megválaszolni. Emiatt mind a vezetésben, mind a szervezet létét befolyásolni tudó és tudást igénylő munkakörökben olyanokat alkalmaznak, akiket kevésbé kötnek a múlt tapasztalatai, képesek a korszerű, friss ismeretek alapján eddig megszokott módszereken, szabályokon túllépni, a problémákat nemcsak újszerű módon megközelíteni, hanem újszerű módon és gyorsan meg is oldani. A kor kihívása a tudás és az idő. A szervezetekben létrejött egy új fiatal generáció, amely a kihívásoknak új tudással és új tudáshordozók használatával, az előző generációtól eltérő magatartással, önmagát sem kímélő munkatempóval és a fiatal kor adta munkabírással képes válaszolni. Mindez nem véletlenül vezetett életkori diszkriminációhoz, és ez még olyan helyeken is sújtja a 40 éven felüli korosztályt, ahol

éppen a tapasztalatok meglétének lenne értéke.

Ebben a változó világban a kompetencia jelenlegi értelmezése is szűknek bizonyul, mind a munkakörök tartalma, mind a munkakörök struktúrája is folyamatosan változik, egyre inkább csökken a betanított végrehajtó és egyre inkább nő a magas szintű tudást igénylő alkotó, újat létrehozó munkakörök aránya a szervezetekben is és a társadalomban is.

A szervezeteknek eltérő a viszonya a változásokhoz, vannak olyan szervezetek, amelyek szinte napi szinten élnek meg a változások szükségességét, és vannak olyanok, amelyekben a változások igénye még nem fogalmazódott meg. Talán nem tűnik túlzásnak az a kijelentés, hogy egyre kevésbé lesznek olyan szervezetek, amelyeket nem érintenek a változások, a jövőben nem csak a változás igénye erősödik, hanem csökken a változások menedzselésére elegendő idő is.

Ne higgyük, hogy a változások érintetlenül hagyják a személyügy területét. A vezetők egyre inkább felismerik, hogy sikereik záloga emberi erőforrásaikban rejlik. Egyre inkább várni fogják a személyügyi szakterülettől, hogy részesei legyenek az üzleti sikerek megalapozásának, fenntartásának. Ehhez a siker létrehozásához újszerű problémamegközelítésekre és módszerekre lesz szükség. Várható, hogy a piaci sikerek érdekében a szervezetek vezetői a személyügy felé új kérdéseket fognak feltenni. Nem tudjuk, hogy a személyügy vezetői és szakemberei felkészültek-e már ezen új kérdések megválaszolására, az újszerű problémák

megoldására és képesek lesznek-e partnerei lenni a folyamatos változásban lévő szervezetek vezetőinek?

Őszintén be kell vallanunk, hogy a személyügy szakirodalmában nem foglalkozik még ezekkel a kérdésekkel¹. Ha foglalkozik is, a tapasztalatok azt mutatják, hogy még elvélve jelennek meg a jövő kihívásaival foglalkozó tanulmányok, problémafelvetések. A vezetők azonban már egyre inkább a jövő kérdéseivel foglalkoznak. Ha kézbe veszünk egy-egy friss szemléletű menedzsment publikációt, szakkönyvet, nemcsak ezek a problémák fogalmazódnak meg benne, hanem az emberi tényezőt érintő feladatok is, sokszor sürgetőbben, mint a személyügy irodalmában.² A modern menedzser már tudja, hogy a változások korában felértékelődik az emberi tényező szerepe. Ha szakmánk nem tart lépést a belső megbízóval, hogyan várhatjuk el, hogy stratégiai partnereként kezeljenek bennünket?

Tudásmenedzsment

Mennyire tekinthető a tudásmenedzsment új fogalomnak? Divatos új szóhasználatról van-e szó? Nem, mert egy új feladattal állunk szemben, amely arra a problémára ad választ, hogyan és milyen gyorsan alkalmazkodnak a szervezetek a változásokhoz³. A tudásmenedzsment ennek a kérdésnek a megválaszolásához ad egy új szemléletet, lehetőséget egy paradigma-változásra. A gyorsan változó világban előre kell kitalálnunk

- milyen tudásra (tartalom, struktúra) lesz szükség,
- és ezt a tudást hogyan lehet átadnunk már a jelenben.

Amire kiderül, milyen tudásra lesz szükség, és akkor kezdünk hozzá a tudás átadásához, már késő. A tudás menedzselésének egyik legfontosabb kérdése, mit is tekintünk a szervezet részére értékes tudásnak. A tudás menedzselésének célja, hogy mozgásba hozza a szervezetben meglévő szürkeállományt és a kooperációs készséget. A szervezetnek a rendelkezésre álló embereiből a lehető legtöbbet kell kihozni. Azt kell elérni, hogy az átlagos emberek átlagon felül teljesítsenek. A tudás egyik megközelítése a kompetenciák fogalmának szélesítése. Sveiby (2001) felhívja a figyelmet arra, hogy a „leggyorsabban növekedő és leginkább jövővelmező vállalatok vezetői a tudásra összpontosítanak és úgy cselekszenek mintha eszmei vagyontárgyak dologi javak volnának. ...kifogyhatatlan erőforrások készletére bukkanak, amely egyfelől az ember korlátlan tudásteremtő képességéből származik, másfelől pedig abból a nagyszerű tényből fakad, hogy a tudás, ellentétben a hagyományos javakkal, a megosztás által növekszik.” Sveiby a kompetencia alábbi, egymásra épülő rendszerét ismerteti:

Explicit tudás: tények ismerete, (információk megszerzésével, formális tanulással)

Jártasság: eljárási szabályok ismeretét és kommunikációs képességeket tartalmazza, a hogyan ismerete (tréningekkel, gyakorlással)

Tapasztalat: a múlt hibáin és sikerein való töprengés során szerezhető meg

Értéktételek: észlelet arról, mit hiszünk helyesnek, tudatos és tudattalan szűrő a megismerési folyamatban

Viselkedés: környezetfüggő társadalmi, szervezeti, egyének közötti kapcsolatok, hagyományokon keresztül közvetített kultúra.

A tudás nem az ismeretek birtoklása, hanem tettekben, cselekvésben nyilvánul meg. Az az ismeret, amely nem jelenik meg valamilyen szervezeti feladat, probléma megoldásában és nem hoz létre értéket a szervezet számára, elveszik és a nem használt tudás előbb utóbb elértéktelenedik. Ha szélesen értelmezzük a kompetencia fogalmát, a megjelenési területei is sokkal gazdagabbak, mintha csak az egyén ismereteiben, személyiségjegyeiben értelmezzük.

Az alábbiakban felsorolunk néhány olyan területet, amelyekben a kompetencia meghatározható:

- ismeretek
- az elvárt teljesítmény létrehozásának képessége és készsége
- tanulási képesség, alkalmazkodás
- önismeret, önfejlesztés igénye és képessége
- személyiségjegyek, értékek, morál, viselkedés (hogyan cselekszünk)
- vállalt szerepek
- életelvárások, irányultságok, motiváció
- kondíció, erő a cselekvéshez, terhelések tűrése

A tanuló szervezet

Peter M. Senge⁴ öt tényezőben határozta meg a tanuló szervezetek jellemzőit:

1. Rendszergondolkodás

• A világ egymással összefüggő, egymással kapcsolatban lévő elemek halmaza.

• A gondolatok is szabadon áramlanak, ez kihatással van a

¹ Átfogóan foglalkozik ezzel a kérdéssel Bakacsi és szerzőtársai: *Stratégiai emberierőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1999.*

² Hoványi Gábor: *Globális kibívások-menedzsmentválaszok. Közgazdasági és Jogi Kiadó-Kerszöv. Budapest. 2001.*

Szabó Katalin-Kocsis Éva: Digitális paradicsom vagy falanszter. Aula Kiadó. Budapest. 2001.

Peter F. Drucker: 21. századi kibívások a vállalatirányításban. HVG Kiadó Rt. Budapest. 2001.

Jonas Ridderstrale-Kjell A. Nordström: Funky Business: A tehetség táncoltatja a tőkét. Közgazdasági és Jogi Kiadó-Kerszöv. Budapest. 2001.

Jerry Yoram Wind-Jeremy Main: Változástervezés. Vállalatok felkészítése a 21. századra.

Geomédia Szakkönyvek. Budapest. 2000.

³ Karl Erik Sveiby: *Szervezetek új gazdasága a menedzselt tudás. Közgazdasági és Jogi Kiadó-Kerszöv. Budapest. 2001.*

⁴ Peter M. Senge: *Az 5. alapelv. HVG Kiadó Rt. Budapest. 1998.*

kapcsolatok alakulására, az emberek gondolkodásmódjára.

- A szervezet egy bonyolult rendszer, melynek emberi, technológiai, kereskedelmi, gazdasági folyamatai egymást átszövő, szorosan összefüggő tevékenységek-ből állnak.

- Az összefüggő egészről lát-hatjuk, amelynek révén előtűn-nek a dolgok kölcsönhatásai, az elemek közötti összefüggések, az egymásra hatás eredményei.

- A rendszergondolkodás alap-elve, hogy ne lineáris ok-okozati láncolatokra, hanem az elemek közötti szövevényes kölcsönhatá-sokra, és ne a pillanatnyilag meg-mutatkozó következményekre, ha-nem a változás folyamatára össz-pontosítsunk.

- A tanulás nem szűkülhet le egy-egy elem megismerésére.

- A szervezetek csak akkor lesznek életképesek, ha minél több tagjuk megismeri e bonyolult és szövevényes kapcsolatrendszer-t, csak így lesznek képesek kidol-gozni a jövő felé haladás útjait.

2. Személyes irányítás

- A személyes fejlődés és a szervezeti fejlődés erős kapcsola-tban van.

- Az egyén tanulási, fejlődési képessége és készsége alapfeltétele a tanuló szervezet kialakulásá-nak. A szervezet elkötelezettsége, képessége a fejlődésre, a tanulás-ra akkora, amekkora tagjaié.

- A személyes irányítás: irányí-tani tudjuk dolgainkat, közben tudjuk tartani terveink megvalósí-tását. Magában foglalja a célok kitzítésének és megvalósításának együttesét.

- Ehhez folytonosan tökélete-sítenünk kell

- személyes jövőképünket
- energiáink összpontosításának képességét
- fejlődőképességünket, tanu-lóképességünket
- az elkötelezettségünket, fele-lősségérzetünket, érdeklődésünket.

3. Gondolati minták

- Mélyen belénk épült meg-győződések, alapvetően befolyá-

solják világszemléletünket és leg-hétköznapiabb cselekvéseinket.

- Ha bármit változtatni aka-runk életünkben, először a gon-dolati mintáinkat kell megváltoz-tatnunk.

- Ha a szervezetünket kell megváltoztatnunk, először azt kell elérnünk, hogy a szervezet tagjai megváltoztassák gondolati mintáikat annak érdekében, hogy el tudják fogadni a változásokat.

- Mit tegyen a szervezet, ha állandó változások jellemzik kör-nyezetét? Alkalmassá kell tennie a szervezet tagjait, hogy rugalma-san és folyamatosan fejleszteni tudják gondolati mintáikat. Ezt másképpen nem lehet, mint a szervezet minden tagjára kiterje-dő tanulással.

4. A közös jövőkép kiala-kítása⁵

- Mindenkinek vannak tervei. A szervezetek tervei azonban nem azonosak a szervezetek tagjai egyéni terveinek összességével.

- A szervezetek jövőképe:
 - a menedzsment tegye lehe-tővé a közös gondolkodást a ki-dolgozáshoz,

- hozza felszínre a szervezet tagjai ismereteit, képességeit, tu-dását,

- legyen közérthető,

- legyen mindenki által elfoga-dott, hogy képes legyen motivál-ni a szervezet tagjait a közös cselekvésre, inspirálja a szervezet tagjait a fejlődésre, a tanulásra,

- a szervezet tagjai hozzák-összhangba személyes céljaikat a szervezeti célokkal.

5. Csoportos tanulás

- A szervezet alapegysége a csoport és nem az egyén.

- Egy csoporttól nagyobb tel-jesítményt várhatunk, ha együtt készülhetnek fel egy feladat el-végzésére. Így a kevésbé jó ké-pességűek is megkaphatják a csoport tagjaitól azt a segítséget, hogy lépést tudjanak tartani a követelményekkel.

- A csoportos tanulás egyben kedvező feltételeket teremt a gondolati minták egyeztetésének

és fejlesztésének, valamint a jö-vőkép kialakításának is.

- A közös feladatmegoldás szervezeti formái (például az ad hoc munkacsoportok, projektek a közös tanulás akciói is egyben.)

Tendenciák a szervezetekben megjelenő új követelményekben

Természetesen ezek a megállapítások még általánosak, a szervezetek környezetétől, szervezeti kultúrájától függően sokféle szervezet lehetséges, amelyekben a szervezeti követelmények tartal-ma és erőssége különböző lehet. Mégis körvonala-zódik néhány olyan elvárás, amely minden szervezet esetében megjelenhet:

- rövidül a döntésekhez ren-delkezésre álló idő, ezért na-gyobb a követelmény a problé-mafelismerésben, döntésben

- nyitottság másokkal való együttműködésben, empátia, al-kalmazkodóképesség

- holisztikus látásmód, kreati-vitás, ötletesség a gyors megol-dások kidolgozásához

- a világ fejlődési (tudomá-nyos, műszaki, gazdasági) trend-jeinek ismerete

- korszerű problémamegoldási technikák ismerete.

E követelményeknek való megfeleléshez mi jellemzi a jövő emberét? Aki képes:

- érzékelni a globális világ eseményeit, illetve ezeket értel-mezni a szervezetük számára

- nemzetközi szinten kom-munikálni, több nyelven kommu-nikálni

- változó kultúrákat képviselő emberekkel együttműködni

- mobilisnak lenni

- önmenedzselésre, kellő önis-merettel, erős érdekérvényesítő képességgel rendelkezik

- a különböző terhelésekből adódó stressz elviselésére.

⁵ A szervezetekben a jövőkép kidolgozásához megalapozott módszertani támogatást tudnak nyújtani a CHAMP tanácsadók.

A vezetőkkel szemben további követelmények fogalmazhatók meg:

- HR és az üzleti stratégia szoros kapcsolatának felismerése és érvényesítése a vezetésben
- korszerű irányítási technikák, gyakorlat ismerete
- a tanulószervezet feltételeinek megteremtése
- a tehetségek felkutatása, menedzselése
- jövőkép kimunkálása, bevonás, egyeztetés, kommunikálás, megnyerés
- a másság elfogadása, kezelése.

A szervezetfejlesztés dilemmái

1. A szervezetben meglévő tudás a szervezet számára gyakran nem hasznosul! Miért? Mert a szervezet nem tudja, mire lenne szüksége, vagy ha tudja, hogy mire lenne szükség, nem ismeri, mi van meg a munkatársaiban.

2. Nem lehet pontosan előre tudni, milyen ismeretekre lesz szükség, ezért nem a speciálisat, hanem a „mindent tudás”-t kell bevinni a szervezetekbe.

3. Meg kell tanítani a szervezet tagjait tanulni.

4. Egyszerre két szervezeti működési formának kell együtt élnie: a végrehajtónak és a jövőt megalapozónak. Meg kell tanulni mindkét szervezeti forma szerepeit, meg kell tanulni egyikből a másikba átmenni, a keletkező konfliktusokat megoldani.

Milyen új feladatokkal kell szembenéznie a személyzeti szakterületnek?

- jövőkép meghatározása, benne az emberi erőforrás fejlesztésének, igényének meghatározása, a szervezet tagjai részvételének biztosítása a jövőkép kidolgozásában
- a jövő céljainak kommunikálása

- a kulcskompetenciák fogalmának szélesítése, meghatározása nem csak a jelenre, hanem a jövőre is

- kiválasztás szempontjainak szélesítése nemcsak a stabil, hanem a változó környezetben való beváláshoz is

- a szervezeti teljesítmény fogalmának újragondolása, szempontjainak bővítése, a megfelelés és a teljesítmény folyamatos értékelése

- a tudásátadás rendszerének fejlesztése (sok tudás benne van a szervezetben)

- alkotó légkör erősítése, csoportos alkotó technikák átadása

- mobilizálható tudástöbblet létrehozása a szervezetben

- a szervezet számára értékes személyek felkutatása, megtartása, a tehetség megőrzése, a karrier új lehetőségeinek feltárása, a tudatos tervezés és támogatás formáinak kidolgozása

- nem az általános személyzetfejlesztés a fontos, hanem az erősségek megkeresése, és a szervezet számára fejlesztése

- a csoportos és egyéni tanulás segítése, támogatása

- személyes HR módszerek el-sajátítása és alkalmazása

- a vezetők felkészítése új szerepükre

A sikeres szervezetekben a vezetők szerepe módosul. Olyan feladatokra helyeződik a hangsúly, mint

- a változtatásra való készítés
- az alábbi kérdések megválaszolása.

- Miként építsék fel szervezetüket?

- Hogyan fejlesszék a szervezet önmegújító képességét?

- Hogyan ösztönözzék munkatársaikat a fejlődésre?

- a személyügyi szakterület fokozottabb bevonása

- az emberi erőforrás növekvő súlyának elismerése

- a tehetségek felismerése, személyes menedzselése

Mit tegyünk, hogy felhasználjuk a szervezetben meglévő tudást?

1. Tegyük mérhetővé a tudást

- a tudásigények felmérése
- a tudásforrások (egyéni tudástérkép) feltárása a szervezetben belül
- a tudásvagyon értékelése, legyenek a tudásnak mérőszámai

2. Tegyük a tudást közkinccsé

- a tudáshiány, mint kockázat a szervezetben

- a tudás rögzítése (tudáshordozók) és a hozzáférés biztosítása

- a tudástranszfer biztosítása (a tudás megsokszorozása) és szabályozása

3. Mérjük a tudás hasznosulását

- a profithoz való hozzájárulás elemzése, meghatározása

- ilyen szempontú teljesítményértékelési rendszer kidolgozása

4. Dolgozzuk ki a szervezet jövőképét

- határozzuk meg, milyen tudásra lesz szükség a jövőben,

- figyeljük a szakterület élenjáró cégeinek változásait, tapasztalatait

- vonjuk be a munkatársakat a jövőkép kidolgozásába

- nyerjük meg a szervezet tagjait a jövőkép megvalósítására

5. Tehetségek felkutatása és megőrzése

- a tehetséges alkalmazott a szervezet lehetősége

- új típusú és gyors karrierlehetőségek kialakítása

- bevonás a jövőkép és az akcióprogram kidolgozásába és a megvalósításába

6. A vezetők elfoglaltak, fel kell szabadítani a vezetők idejét, hogy minél többet tudjanak munkatársaikkal személyesen foglalkozni

- A szervezet sikerének kulcsa, hogy fel kell kutatni az emberekben rejlő lehetőségeket, időt kell szánni a kibontakoztatásra, a fejlesztésre, támogatásra.

(folytatjuk)