

DR. NEMESKÉRI GYULA

A tudás menedzselése

II. rész

A tudás hatása a teljesítményre

A tudás a szervezetekben nem önmagáért van, hanem valamilyen érték létrehozására. Ezt az értéket nevezzük el most teljesítménynek, amely szándékolt eredménye a szervezetnek, és amely a missziója alapján meghatározott.

A teljesítmény ezen leegyszerűsített értelmezése is magában foglalja

- a mennyiségi elvárások kielégítését,
- a minőségi elvárásoknak való megfelelést,
- a szervezet számára hasznosságot, vagyis egy adott időszakban a szervezettől elvárt eredményeket (profit, az igénybe vehető szolgáltatás stb.).

A teljesítmény a szervezetben dolgozó produktuma. Az ember azonban csak akkor tud elvárt teljesítményt létrehozni, ha rendelkezik megfelelő tudással. A tudás és a teljesítmény közötti kapcsolat szoros. Az fontos, hogy a munkafeladat és a szervezeti jellemzők által meghatározott tudásigény, valamint a szervezetben dolgozó ember tudása feleljen meg egymásnak. Ez az egyszerű összefüggés azonban nem válsítható meg könnyen. A tudásigény nem határozható meg egyértelműen, pontosan, emiatt meg kell különböztetnünk a feltárt és a feltáratlan tudásigényt.

Ugyanez igaz az ember oldaláról is. Itt sem lehetséges az ember tudásának teljes megismerése. Eszerint meg kell különböztetnünk a munkát végző ember megismert tudását a nem ismert tudásától.

A feltáratlan tudásigény, valamint a nem ismert tudás bizonytalanságot visz a teljesítmény tervezésébe, illetve a tudásmenedzselés teljesítményre gyakorolt hatásába. Ez a bizonytalanság arra is felhívja a figyelmet, hogy a teljesítmény elmaradása nem csak a szervezeti igény, illetve a munkát végző ember meg nem feleléséből ered, hanem abból is, hogy mivel nem tártuk fel teljeskörűen a tudásigényt, a felvételi kritériumok meghatározása sem volt kellően megalapozott, nem azokat vettük fel, akikre szükségünk lett volna.

Hogyan tudjuk a bizonytalanságot csökkenteni?

- olyan elemzési módszerek kidolgozásával és alkalmazásával, amelyek segítségével megismerhetők a feladat és a szervezet jellemzői, illetve ezen jellemzők ismeretében minél részletesebben feltárható a tudásigény. Ez első olvasásra talán triviális feladatnak tűnik. Ha viszont áttekintjük a HR rendszerek kidolgozásának gyakorlatát, kritikusan meg kell állapítanunk, hogy a munkafeladat, valamint a munkaszervezet elemzése elmarad vagy nagyon elnagyolt. Emiatt az elemzett munkakörök kompetenciáinak meghatározása általános, hiányzik a munkaköri specifikumok feltárása, a követelmények fokozatainak meghatározása. Ebből az következik, hogy nemcsak amiatt feltáratlan a tudásigény, mert az elemzendő feladat, illetve a szervezet tényezői nehezen megismerhetők, hanem amiatt is, mert a feltárható tényezők megismerésében sem vagyunk kellően igényesek,

– olyan módszerek elterjesztésével, amelyek szaktudományos megalapozottsággal, de HR specialisták igénybevétele nélkül vagy csak a legszükségesebb közreműködésükkel lehetővé teszik a munkát végzők tudáskészletének felmérését. Ez nem a tudomány eredményeinek felhasználása, illetve a specialisták alkalmazása ellen szól. Ne feledkezzünk meg arról, hogy a szervezetek jelentős része nem engedheti meg magának specialisták alkalmazását, mégis szüksége lehet arra, hogy felmérje munkatársai tudáskészletét. Lehetővé kell tenni a módszerek alkalmazásában a választás lehetőségét. Az a szervezet is találjon megoldást, amelyiknek elegendő pénze van arra, hogy HR specialisták alkalmazásával fel tudja mérni a szervezete tagjai tudáskészletét, illetve legyenek egyszerűbb és olcsóbb megoldások is, amelyek még eléggé megbízhatóan specialisták nélkül is alkalmazhatók,

– az aktuális tudás felmérésére szolgáljon a teljesítményértékelés. A teljesítményértékelési rendszer kidolgozása előtt a szervezet vezetőinek meg kell határozni, mire kívánja felhasználni a rendszert. Az egyik cél lehet a teljesítmény szerinti javadalmazás, a másik a teljesítmény alakulását befolyásoló tudás értékelése, a teljesítmény elvárt szintű eléréséhez a tudás fejlesztése. Nem zárható a kettő kombinációja, ez esetben azonban prioritást kell tennünk a két cél között, mégpedig az utóbbi cél javára.

A feltárt és megismert tudás illeszkedésének nem csak a teljesítmény az eredménye. Az illesz-

kedés arra is felhívja a figyelmet, hogy mi az, ami hiányzik, és azt pótolni kell, illetve miben van több tudás és azt hogyan lehet hasznosítani a szervezet számára. Ha az elvárt teljesítmény vagy más szervezeti célok eléréséhez kevés az ember megismert tudása, a szervezet meghatározhatja a hiányzó tudást, és ezt tervezett tudásfejlesztéssel pótolhatja. A munkát végző ember is felismerheti a hiányzó tudását, és ezt önképzéssel pótolhatja. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a szervezet a hiányzó tudás pótlásának felelősségét és költségeit teljesen a szervezetnek tagjaira hárítja. A szervezetnek meg kell adnia a megfelelő támogatást legalább ahhoz az önképzéshez, amely során a megszerzett tudás a szervezetben hasznosul.

A szervezet abban az esetben, ha felismeri, hogy a munkát végző embernek tudása több mint ami a feladathoz, szervezeti jellemzőkhöz szükséges, az alábbi megoldásokat választhatja:

- bővíti a munkakört, olyan feladatokat ad munkatársának, amelyben tudását jobban ki tudja használni. Ennek a megoldásnak korlátja az, hogy a munkakört korlátlanul nem lehet bővíteni anélkül, hogy az már ne egy másik munkakörre váljon. Ritka az a vezetői felfogás, amely a munkakört igazítja az emberhez, inkább az a gyakorlat érvényesül, hogy a munkakörhöz keresik az alkalmas embert,

- munkatársát egy másik munkakörbe helyezi, ezzel biztosítja a tudás hatékonyabb érvényesülését. Ez a megoldás már a karriertervezés és támogatás egyik megnyilvánulása is lenne.

A fenti esetekben a tudásigény is megváltozik, a munkát végzővel szemben már új tudáselvárások fogalmazódnak meg.

A szándékolt teljesítmény eléréséhez szükséges tudás meghatározásában jelentkező bizonytalanság csökkentésének másik fontos területe a képzés. Annak ellenére, hogy az önképzés, illet-

ve a tervezett képzés esetében feltételezzük, hogy ismert a képzés célja, továbbra is lesz a képzésnek előre nem tervezett eredménye, vagyis növekedhet a munkát végző ember nem ismert tudása. Különösen akkor követi a megszerzett tudás felmérése, értékelése. A képzés során az alábbi feladatokra kell a jövőben nagyobb gondot fordítanunk:

- A képzések előkészítése, megtervezése során pontosan meg kell határozni az átadandó tudást, annak legmegfelelőbb módszereit. Meg kell jegyeznünk, hogy jobban kellene támaszkodni a felnőttképzés sajátosságait feltáró kutatási eredményekre és az informatikai fejlődés adta lehetőségekre nemcsak a költségek kímélése, hanem a képzés hatékonyságának növelése céljából.

- Előre meg kell határozni a képzések értékelésének szempontjait, idejét módját, valamint azt, hogy az értékelés kinek a feladata lesz. Sajnos ezen a téren a HR szakterületnek nagy adóssága van. Ez igaz még akkor is, ha a szervezetben bevezettek humán controlling rendszert. Nem elegendő megmondani, mennyi pénzt költöttünk képzésekre, azt is meg kellene tudni határozni, hogy a megszerzett tudás hogyan jelenik meg a teljesítményben.

- Meg kell tervezni a képzések során megszerzett tudás karbantartásának, továbbfejlesztésének időpontjait és módjait. Gyakran abba a hibába esünk, hogy egy egyszeri képzéstől is elvárjuk, hogy önmagában elegendő legyen a teljesítmény pozitív befolyásolásához. Ez igaz lehet esetleg egyszerű betanítás esetében, amikor néhány modulátor elsajátítása a cél. Pár napos képzés azonban már nem elegendő például abban az esetben, ha beállítódás, szemléletmódváltás, vagy egy más típusú gondolkodásmód, problémalátás és feldolgozás a képzés célja.

A modell segítségével a tudást nemcsak a jelen jellemzőire, ha-

nem a jövő jellemzőire is meghatározhatjuk. A gyorsan változó világban, amikor a tudás fejlesztésének ideje akár hosszabb lehet, mint a feladat vagy a szervezet jellemzői változásának ciklusa, a tudásfejlesztést a jövő igényei szerint kell megterveznünk és végrehajtanunk. Ez a feladat azonban csak akkor oldható meg, ha

- ismerjük a szervezet jövőképét, a változások területeit és mélységét, valamint időhorizontjait. Képesek vagyunk a tudásigény előrevetítésére,

- eleve rendelkezünk a tudásigény meghatározásának és a szervezet tagjaiban meglévő tudás értékelésének módszereivel és az alkalmazás tudásával.

A szervezetek általában csak sok nehézséggel tudják megoldani azt, hogy a fenti feltételek teljesüljenek. Gyakori, hogy nincs olyan részletességgel kidolgozott jövőképük, amely alapján meg tudnák határozni a jövő tudásigényét. A HR szakemberek sem rendelkeznek kellő felkészültséggel a tudásigény meghatározásához és a munkatársaik tudás-készletének felméréséhez.

A tudástranszfer

A tudástranszfer során a szervezet tagjaiban meglévő tudást közkinccsé tudjuk tenni. Vagyis az egyes emberek által birtokolt tudást hozzáférhetővé tesszük a szervezet többi tagja részére is.

Miért fontos a tudástranszfer?

- A szervezet külső képzéseken való részvétellel egyes tagjai részére lehetővé teszi tudásuk növelését, és ezt azért teszi, hogy hozzák be a többlet tudást a szervezetbe. Ez azonban nem lehet a tudást birtoklók egyéni előnye, a szervezet elvárja ennek a tudásnak az átadását a szervezet azon tagjai részére, akiknek erre a tudásra ugyancsak szükségük van.

- A szervezet csökkenteni kívánja azt a kockázatot, amely abból ered, ha a szervezet szá-

mára elengedhetetlen tudással rendelkezők elhagynák a szervezetet. A szervezet érdeke, hogy a fontos tudás dokumentált legyen, ezzel mások számára is szükség esetén hozzáférhető legyen. Ha a tudás a fejekben van, nagy a tudás elvesztésének kockázata.

– A tudással rendelkezők egy részének éppen az a feladata, hogy a szervezet számára új tudást fejlesszen és ezt a fejlesztett tudást át kell adni a szervezet tagjainak.

A tudástranszfer modelljét az *ábra* ismerteti. Az ábra szerint legfontosabb feladat a tudás ismertetése. A szervezetben dolgozó ember különféle tudás birtokában van. A szervezet számára elsősorban az hasznosul, amely ismert, amelyre feladatellátás tervezhető. Természetesen ez nem jelentheti azt, hogy a nem ismert tudás egy része nem hasznosul, de azt előre nem lehet tervezni. A tudás ismertetéséhez a tudás értékelésére van szükség. Az ábrán az értékelést több helyen is megjelöltük. Az 1. értékelés elsősorban akkor szükséges, amikor egy új tag kerül a szervezetbe és célszerű felmérni, milyen tudást hoz be. Az ábra sugallja, hogy a szervezet számára nem ismert az ismeretszerzési folyamat, amely a tudást eredményezi.

A 2. értékelés már a szervezetben belüli feladatellátás során spontán módon – vagyis nem tervezetten – szerzett ismeretek felmérését jelenti. Erre viszonylag hosszabb időközönként – például 2-3 évenként – lehet szükség. A 3. értékelés a feladatellátás során megszerzett és a feladatok elvégzését követő értékelések során megismerhető tudás feltárását szolgálja. Erre az értékelésre jó lehetőséget biztosít az évenkénti teljesítmény értékelése is.

Az *ábrán* besatírozott nyilak mutatják a tudástranszfer folyamatát. Tervezett képzéssel megalkalmazható az ismert tudás. Az ábra arra is felhívja a figyelmet, hogy a képzések során nem is-

mert tudás is létrejöhet, amely a tudás felhasználásának tervezhetőségét csökkenti. Mit tehetünk annak érdekében, hogy a képzés zömmel ismert tudást eredményezzen? Egyértelműen meg kell határozni a képzés

– célját

– azokat a követelményeket, amelyeknek meg kell felelnie a képzésen részt vevőknek a képzés befejeztével,

– a céloknak és követelményeknek, valamint a résztvevők jellemzőinek megfelelő képzési módszert,

– értékelési rendszerét, amelyvel fel lehet mérni a képzés hatékonyságát, vagyis azt, hogy a résztvevők mit sajátítottak el a képzés során.

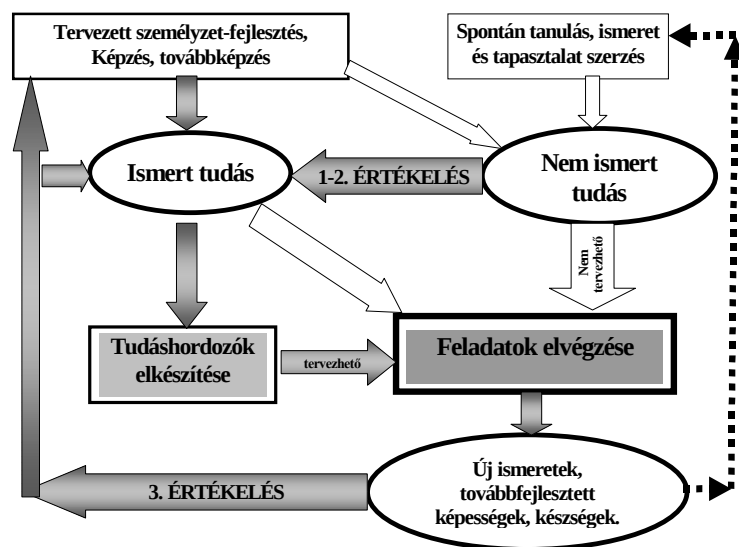
Az ismert tudás rögzítésre kerül tudáshordozókon. Ez lehet alkalmazói kézikönyv, technológiai leírás, minőségbiztosítási kézikönyv, szoftver stb. A feladat megoldása tehát a szervezet számára ismert és tudáshordozókon közkinccsá tett tudással történik. Ha nem így van, a feladatmegoldás ugyanolyan módon nem ismételhető meg, hatékonysága változó. A feladatmegoldás egyben új tudást is létrehoz. Ebben a megközelítésben a begyakor-

lottság, a munkafogások elsajátítása, a feladatellátás ritmusának kialakulása is tudásnak minősül. Az új tudás létrejöttét is értékelni kell. Erre szolgál a 3. értékelés. Az a tudás, amely ennél az értékelésnél felszínre jön, ismert tudássá válik. Sőt az a tudás, amely a feladatellátásnál hiányként megfogalmazódik, segíti a képzés céljainak és tartalmának meghatározását. Az a tudás, amely az értékelésnél nem kerül szóba, mint nem ismert tudás növeli a munkavégző rendszer bizonytalanságát. Ezért is fontos az éves teljesítményértékelés céljának, értékelési tényezőinek és módszereinek átgondolása, hiszen nem csupán a teljesítmény értékelésére, hanem a feladatellátás során keletkező tudás értékelésére is alkalmassá kell tennünk a rendszert.

A tudás birtokosai

A szervezetben dolgozó emberek sok tudással rendelkeznek. A cikk előző, I. részében (júniusi szám) már említettük, hogy a tudás az, amely a szervezet számára céljai elérésében, valamilyen szervezeti feladat, probléma megoldásában, az új értékek lét-

A tudástranszfer modellje



rehozásában játszik fontos szerepet. Ha ez a tudás egyes emberek fejében van, úgy kell tekinteni, mintha ők lennének a tudás tulajdonosai. Ez független attól, hogy ezt a tudást behozták a szervezetbe vagy már a szervezetben szerezték. Ebben az esetben a tudást birtoklónak nem az az érdeke, hogy a tudás hasznosuljon, inkább az, hogy tulajdonosi helyzetét saját hasznára ki tudja használni. Ha a tudás valamilyen tudáshordozóra kerül és a tudás mások számára is fel-

használhatóvá válik, a tudás birtokosa a szervezet. Ettől kezdve a szervezet joga és lehetősége, hogy ezt a tudást kinek adja át. Természetesen a szervezet érdeke, hogy a birtokában lévő tudás hasznosuljon.

Az előzőek alapján a tudásmenedzsment egy új funkcióval is gyarapodik. Nem elegendő a tudás létrehozása, a szervezet célja érdekében való hasznosítása, arról is gondoskodni kell a szervezetben, hogy a tudást hogyan őrzi meg, hogyan transzfor-

málja egyéni tulajdonból szervezeti tulajdonba.

Cikkemben arra kívántam felhívni a figyelmet, hogy a tudásmenedzselése a szakirodalom alapján milyen súlyponti kérdéseket határoz meg a szervezetek vezetői, illetve személyügyi szakemberei számára. A szakirodalom még adós a konkrét gyakorlati feladatok meghatározásával.

Esélyt a fiataloknak

(Sajtóanyag)

Burány Sándor miniszter augusztus 25-én tartott sajtótájékoztatóján elmondta, hogy az elmúlt évek tapasztalatai lapján ebben az évben is várhatóan 100 ezer fiatal keresi fel a munkaügyi szervezetet. Közülük rövid időn belül mintegy 70-80 százalékukat munkához juttatják, illetve aktív munkaerő-piaci programokba helyezik. A jelenlegi adatok szerint a jelentkező pályakezdekők iskolai végzettsége széles skálán mozog. Közel egyharmaduk legfeljebb alacsony fokú végzettségű, közel fele szakmunkásképzőt, illetve szakiskolát végzett, gimnáziumi érettségizett több mint 10 százalék, míg a felsőfokú végzettek aránya 14 százalék. A fiatalok munkaerő-piaci beilleszkedéséhez különböző, személyre szabott eszközöket és szolgáltatásokat kínálnak a munkaügyi szervezet munkatársai.

A tárca kiemelt figyelmet fordít a fiatalok munkaerő-piaci esélyeinek javítására.

Mivel a fiatalok jelentős része szakképzetlenül, vagy nem a piaci igényeknek megfelelő szintű és szakirányú képzettséggel kerül a munkaerőpiacra, valamint a teljesítménynövelésben érdekelt vállalkozások elsősorban a már gyakorlattal rendelkező munkaerőt keresik, ezért a munkaerő-piaci beilleszkedés segítése komplex kezelést igényel.

Ezt a célt szolgálja a munkaerő-piaci programok támogatása. Ennek keretében a különböző szolgáltatások és aktív eszközök együttes alkalmazásával nyújtanak segítséget a fiatalok munkaerő-piaci esélyeinek növeléséhez, foglalkoztatásuk elősegítésé-

hez. A programok keretében először a képesítési hiányok kerülnek felszámolásra, majd támogatott foglalkoztatáson keresztül biztosítják a megfelelő munkatapasztalat megszerzését.

A megyékben zajló jelentősebb programok a következők: diplomás pályakezdő fiatalok esélyteremtő tranzit foglalkoztatási programja, szakképzetlen pályakezdő (roma fiatalok és más hátrányos helyzetű) fiatalok felzárkóztatási programja, a kistelepüléseken élő, ellátásukat elvesztő alacsony iskolázottságú munkanélküliek reintegráló programja, idegenforgalmi ügyintézői hálózat kialakítása, fiatalok helyben tartása program stb. Jelenleg országszerte 29 különböző, fiataloknak szóló megyei program zajlik, illetve áll előkészítés alatt.

Ezen kívül a tárca a fiatalok foglalkoztatásának elősegítése érdekében – kísérleti jelleggel – több központi munkaerő-piaci programot dolgozott ki és támogat, amelyek később országosan elterjeszthetők lesznek. Egyik ilyen program a „Diplomásokat a közigazgatásba” című projekt, melynek keretében az egyetemi, főiskolai diplomát szerzett, nyelvet beszélő pályakezdő fiatalok számára a közigazgatásban történő gyakorlati képzés támogatását biztosítják. Ezen kívül a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében indított központi program keretében biztosítanak támogatást 100 szabolcsi pályakezdő diplomás fiatal foglalkoztatásához és EU ismeretekre történő felkészítő képzéséhez.