

CÍMLAP

(a jegyzetcsoporthoz bocsájtja rendelkezésre)

Szeghegyi Ágnes

Tudásmenedzsment I.

Impresszum, azonosító

Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ.....	7
1 A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A SZERVEZETEKBEN.....	9
1.1 TÉZISEK.....	9
1.2 TUDÁSMENEDZSMENT	10
1.3 SZERVEZETI TUDÁS, SZERVEZETI MEMÓRIA.....	11
1.4 TUDÁSMENEDZSMENT FOLYAMATA	13
2 TUDÁSALAPÚ GAZDASÁG, TUDÁSALAPÚ TÁRSADALOM....	15
2.1 TÁRSADALMI, GAZDASÁGI HÁTTÉR	15
2.2 EMBERI ERŐFORRÁS SZEREPE A SZERVEZETBEN	18
3 HONNAN-HOVÁ ÁTFOGÓ TÖRTÉNETI ÍVE, A FEJLŐDÉSI TREND	21
3.1 MÚLT	21
3.1.1 Környezet.....	21
3.1.2 Munkavállaló.....	21
3.1.3 Szervezeti vezetési modell.....	22
3.2 JÖVŐ.....	23
3.2.1 Környezet.....	23
3.2.2 Munkavállaló.....	24
3.2.3 Szervezeti vezetési modell.....	24
3.3 JELEN	26
3.3.1 Környezet.....	26
3.3.2 Munkavállaló.....	27
3.3.3 Vezetési és szervezeti modell	27
4 VÁLTOZÁSOK A SZERVEZETEKBEN	29
4.1 A VÁLTOZÁSOK ELŐZMÉNYEI	29
4.2 SZERVEZETI ÉLETGÖRBÉK	30
4.3 VÁLTOZÁSOK IRÁNYELVE, IGÉNYE ÉS RACIONALITÁSA	32
4.4 VÁLTOZÁSOK SZINTJEI	32
4.5 VÁLTOZÁSOK IRÁNYULTSÁGA.....	34
4.6 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLJE.....	36
4.7 SZERVEZETI KULTÚRAVÁLTÁS	36

4.8	VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁSMÓDOK	37
4.8.1	<i>Változással szembeni ellenállás okai</i>	39
4.9	ELLENÁLLÁS LEKÜZDÉSÉNEK KEZELÉSE	41
4.10	SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK MEGVALÓSÍTÁSA	43
4.10.1	<i>Szervezeti változások irányítói</i>	44
4.10.2	<i>Változások irányításához szükséges kompetenciák</i>	44
4.10.3	<i>Szervezetfejlesztés folyamata</i>	45
5	MENEDZSMENT HÁROMFÁZISÚ MODELLJE	47
5.1	MENEDZSMENT DEFINÍCIÓJA, FELADATA, FUNKCIÓI.....	47
5.2	A MODELL	48
5.2.1	<i>Megvalósítás</i>	49
5.2.2	<i>Problémamegoldás</i>	51
5.2.3	<i>Iránykijelölés</i>	52
6	ALAPFOGALMAK ÖSSZEFÜGGÉSRENDSZERE	61
6.1	ADAT, INFORMÁCIÓ, TUDÁS	61
6.1.1	<i>Tudás fajtái</i>	63
6.1.2	<i>Tudásreprezentáció szintjei</i>	64
6.1.3	<i>Nonaka mátrix</i>	64
6.1.4	<i>Tudás irányultsága</i>	65
6.1.5	<i>Integráló modell</i>	66
6.1.6	<i>Tudásszintek</i>	68
6.2	TANULÁS	68
6.2.1	<i>Tanulás elmélet</i>	69
6.3	INNOVÁCIÓ	70
7	TUDÁSMENEDZSMENT A DÖNTÉSHOZATALBAN	71
7.1	DÖNTÉSEK, CSELEKVÉS	71
7.2	TUDÁS ÉS DÖNTÉS SZUBJEKTIVITÁSA	71
7.2.1	<i>Észlelés és érzékelés</i>	71
7.2.2	<i>Személyiség és észlelés</i>	72
7.2.3	<i>Nonverbális jegyek</i>	72
7.3	ÉSZLELÉSI HIBÁK.....	73
7.3.1	<i>Burkolt személyiségelmélet</i>	73
7.3.2	<i>Sztereotípiák és kategorizálás</i>	73
7.3.3	<i>Halo-effektus</i>	74
7.3.4	<i>Centrális és perifériális tulajdonságok</i>	74

7.3.5	<i>Speciális torzítások</i>	74
7.3.6	<i>Projekció</i>	75
7.3.7	<i>Tudat alatti befolyásolás</i>	75
7.3.8	<i>Szelektív érzékelés</i>	76
7.3.9	<i>Memória, sémák, kontextus hatása</i>	76
7.3.10	<i>Kognitív disszonancia</i>	76
7.3.11	<i>Okság és korreláció megítélése</i>	76
7.4	VESZÉLY, KOCKÁZAT, BIZONYTALANSÁG	77
7.4.1	<i>Bizonytalanságkezelés értelmezése és eredete</i>	78
7.4.2	<i>Alternatív döntési modellek</i>	79
7.4.3	<i>Döntési helyzetek tudásigénye</i>	80
7.5	GONDOLKODÁSMÓDOK A DÖNTÉSHOZATALBAN	81
8	A TUDÁSPIAC	85
8.1	TUDÁSPIAC ELEMELI	85
8.2	TUDÁSPIAC JELZÉSEI	87
8.2.1	<i>Rang, végzettség</i>	87
8.2.2	<i>informális hálózatok</i>	87
8.2.3	<i>Szakmai közösségek</i>	87
8.3	TUDÁSPIAC HIÁNYOSSÁGAI	87
8.4	TUDÁSPIAC TORZULÁSAI	88
8.5	TUDÁSPIAC HATÉKONYSÁGÁNAK KRITÉRIUMAI	89
8.6	TUDÁSPIACOK EGYÉB ELŐNYEI	89
9	VÁLLALATI TUDÁSTEREMTÉS	91
9.1	FELVÁSÁRLÁS	91
9.2	BÉRLÉS	92
9.3	CÉLORIENTÁLT ERŐFORRÁSOK	92
9.4	VEGYÍTÉS	93
9.5	ADAPTÁCIÓ	93
9.6	HÁLÓZATOK	94
10	A VÁLLALATI TUDÁSRENDSZER	95
10.1	TUDÁSMENEDZSMENT STRATÉGIÁK	95
10.2	KODIFIKÁCIÓ	97
10.2.1	<i>Tudástípusok kodifikálása</i>	97
10.2.2	<i>Tudáskatalógus</i>	98
10.2.3	<i>Tudástérkép</i>	98

11 VÁLLALATI TUDÁSTRANSZFER	105
11.1 TUDÁSÁTVITELI STRATÉGIÁK.....	107
11.1.1 <i>Képzés (training)</i>	107
11.1.2 <i>Fejlesztés (development)</i>	108
11.1.3 <i>Szervezett események</i>	111
11.1.4 <i>Italautomaták, társalgók</i>	111
11.1.5 <i>Virtuális irodák</i>	112
11.1.6 <i>Tudásvásárok, fórumok</i>	112
11.2 TUDÁSÁTADÁS KULTÚRÁJA.....	112
11.2.1 <i>Bizalom és közös (szak)nyelv</i>	114
11.2.2 <i>Tudással rendelkezők rangja</i>	114
11.2.3 <i>Befogadás</i>	114
11.2.4 <i>Sebesség és viszkozitás</i>	114
12 A TUDÁSSZEREPEK ÉS TUDÁSFUNKCIÓK.....	117
12.1 DOLGOZÓK.....	117
12.2 TUDÁSSZAKEMBEREK.....	117
12.3 TUDÁSPROJEKT VEZETŐK	118
12.4 LEGFŐBB TUDÁSMENEDZSER.....	119
FELHASZNÁLT IRODALOM	120

ELŐSZÓ

A sikeres menedzserek pályájukon végig a tudásra építenek. Még az alapvető képességek, a tudásalapú gazdaság, tudásalapú társadalom, tanuló szervezetek, a szakértő rendszerek és a stratégiai fókusz és egyéb divatos fogalmak általánossá válása előtt megbecsülték az alkalmazottaik ismereteit, képességeit, készségeit, azaz tudását.

A vállalatok megértették, hogy a gazdasági boldogulás feltétele, hogy a szervezeti tudás összefogásához véletlenszerű, ösztönös megközelítésnél többre van szükség.

A hagyományos közgazdaságtan a vállalatot fekete dobozként szemlélte, a bemenő forrásokat, a létrejövő termékeket és a környezetként szolgáló piacot vizsgálta. Ma a különféle tudományágak teoretikusai a doboz belsejében működő elemi erők felé fordítják leginkább figyelmüket, a rutinba és szolgáltatásba beágyazott tudás felé, amelyeket a cég értékes termékekké és szolgáltatásokká alakít.[1]

Tehát a tudásról alkotott felfogás egyre jelentősebb paraméterré vált a vállalat sikeres működésének, működtetésének tekintetében. Meghatározó hajtóerő a globális verseny jelenléte, a környezeti változások gyorsasága, turbulenciája. A gyors változás, a növekvő verseny, az egyre igényesebb vásárlók megnyerése, stb... arra ösztönözte a cégeket, hogy találjanak olyan fenntartható versenyelőnyt, amely megkülönbözteti őket a piaci versenytársaktól. A keresés negatívuma volt, hogy gyakran irreális teóriákat, fantazmagóriákat, csodaszereket próbáltak alkalmazni univerzális megoldásként a versenyképes irányítás nehezen megoldható és nehezen magyarázható problémáira. A számos ígéretesnek tűnő menedzsment koncepció végül nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. A kudarcok következményeként a vállalatok elkezdtek a teljesítmény, a termelékenység és az innováció alapvetőbb, nem leegyszerűsítő vezérelvét kutatni. Ennek eredményeként a vezetők rájöttek arra, hogy a vállalat működésének hajtóereje, meghatározó tényezője a munkavállalók egyéni tudás és a szervezeti tudás. A szervezeti tudás nem egyenlő a munkavállalók egyéni tudásának összességével. Minőségileg más kategória. A vállalatnál megvalósuló tudásmenedzsment színvonalától függően lehet kisebb, a szinergia hatások érvényesülése esetén lényegesen nagyobb az egyéni tudások összességénél.

A tudás iránt megnőtt érdeklődéshez, a tudásmenedzsment tevékenységek kísérő jelenségeként gyakran káros következményként a szervezeti karcsúsítások trendje kapcsolódott, mivel legtöbb dolog értéke csak akkor válik nyilvánvalóvá, amikor már nem állrendelkezésre. A tudás jelentőségének lebecsülésével okozott költséges hibákból okulva a cégek ma már igyekeznek minél jobban feltérképezni tudásukat, megszerzendő, még hiányzó tudásukat és tudásuk alkalmazhatóságának lehetőségeit, korlátait.

A technológia, informatika nem képes helyettesíteni az alkalmazottak ismereteit, képességeit és készségeit, azaz tudását. A vállalat tudása az emberek fejében van. A technológia, az informatika nem képes pótolni az emberi tudást, nem képes létrehozni annak ekvivalensét. De fontos elem a tudásmenedzsmentben a tudás és technológia, valamint az informatika kapcsolat rendszere. A technológia és informatika olyan nélkülözhetetlen tényezők egy vállalat működésének és működtetésének tekintetében, amelyek az érdeklődést a tudás és a tudásmenedzsment felé fordítják. A vállalatok felismerték azt a tudásgyarapító képességet, amely a technológiában és az informatikában rejlik, másrészt azt aényt, hogy az ezekben rejlő lehetőség csak akkor ér valamit, ha pontosan tudják, miből áll össze és hogyan osztódik szét a tudás.

A vezetők leginkább bölcs meglátásokra, intuícióra vágnak. Új ötleteket, tökéletes alkalmazásokat, szinergikus hatásokat kerestek, olyan áttörést hozó eljárásokat, melyekkel az információ önmagában nem tud szolgálni, függetlenül attól, hogy mennyire jól szervezett. Az eredményekhez csak a tudás felhasználásának hatékonyabbá tételével lehet eljutni. Ráadásul a szükséges tudás nagy része már a szervezet birtokában volt, csak éppen nem állt rendelkezésre akkor, nem volt hozzáférhető akkor, amikor kellett volna.[1]

Egyértelmű, hogy nagy szükség van a vállalati tudás jó szervezéséhez, mivel a vállalati tudé nem más, mint emberek szervezett csoportja, akik termékeket, szolgáltatásokat állítanak elő. Az alkalmazottak teljesítménye aktuális tudásuktól, illetve a vállalat mindennapi működésének biztosítása érdekében aktivált tudásuktól függ. Egy vállalat eszközei, forrásai korlátozott értékűek mindaddig, amíg az vállalat dolgozói nem tudják jó hatásfokkal alkalmazni, felhasználni azokat. Az a mód, ahogy a cégek megteremtik, és továbbadják a tudást, nélkülözhetetlen, lényegi része a folyamatosan jó eredményeknek. A tudás vállalati működésben betöltött szerepének megértése a szervezet tartósan sikeres működésének kulcsa.

1 A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A SZERVEZETEK BEN

1.1 Tézisek

A tudásmenedzsment, mint stratégiai tényező elemzésének kiindulásaként, elméleti háttérének vizsgálati irányához, vállalati és makrogazdasági kontextusának jellemzéséhez, szervezeti keretekben történő konkrét megvalósulási lehetőségeivel és ezek feltételrendszerének kialakításának ismertetéséhez az alábbi tételek, az elemzések során bizonyítandó állítások szolgálnak.

A tudás üzleti tényező, stratégiai erőforrás, vállalati vagyon. A tudás átadás után nem szűnik meg az átadó tulajdonában maradni. A tudás kiaknázása nem technológiai kérdés, mivel a technológiai eszközök információgyűjtésre képesek, de az emberi elme képes tudássá konvertálni.

Változó, globális gazdaságban élünk, melyre többek között a termékek, szolgáltatások konvergenciája jellemző. A fenntartható versenyelőnyért a vállalatoknak egyre intenzívebb erőfeszítéseket kell tenniük.

A jelen helyzetre a társadalmi, gazdasági, környezeti problémák komplexitása jellemző, melyek eredményes kezelése, megoldása csak hatékony tudás birtokában lehetséges.

A szervezetekben megjelenő válságtünetek okaiként említhetők a szervezeti és emberi tényezős akadályok, a tudás és információk megbízhatóságának, megoszthatóságának, terjesztésének, fejlesztésének alacsony hatékonysága.

A tudás értékének és szerepének növekedésével fejlődő iparág lett a tudással történő gazdálkodás, a tudásmenedzsment. A tudásgazdálkodás átfogja a társadalom és gazdaság egészét.

Jelentős tényezőként jelentkezik a társadalmi, gazdasági fejlesztési stratégiák létrehozásában, ezek megvalósításában. Szervezetek számára a tudás megosztása, kiaknázása nem lehetőség, hanem üzleti kényszer.

Az informatikai fejlődés eredményeként jelentős növekedés tapasztalható a hagyományos, az új információhordozókon megjelenő információk

mennyiségében, minőségében, az információterjedés gyorsaságában és az információk hozzáférhetőségének tekintetében.

A kihívás ma már nem az információhoz történő hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló információk és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása, egymással történő megosztása.

1.2 Tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment a tudással történő eredményes és hatékony gazdálkodást jelenti. A szükséges tudás előállításának, kezelésének, alkalmazásának, megosztásának, közzétételének, további kutatások motivációjának folyamata. Lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten alkalmazzák üzleti céljaik elérésében.

A tudásgazdálkodás célja egyrészt a szervezeten belül felhalmozott tudás feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, szolgáltatása és hasznosítása. Másrészt a tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti háttérének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása. Harmadrészt a döntéshozatali munka elősegítése a megfelelő információ megfelelő szakembernek, megfelelő formában, megfelelő időben történő eljuttatása által. Végül, de nem utolsósorban keret szolgáltatása egy közösség szellemi javainak gazdaságos felhasználásához.

A tudással történő gazdálkodás, a hatékony tudásmenedzsment kritériuma a hatékony tudásáramlás, ami ellenkezik a hierarchikus hatalom és szerepkultúra elveivel. A szervezeti és tudáshierarchia különbözősége összeütközéseket okozhat a vállalaton belül. Az autokratikus vezetés a tudásmenedzselésében ellenérdekelt. Nem a tudás mennyiség a meghatározó, hanem a saját és mások tudásának fejlesztése.

Tudásalapú szervezet építésének feltételei a szervezeten belüli bizalom megteremtése, a kommunikáció folyamatos optimalizálása, a tanulásra történő ösztönzés és a tudás menedzselése. Egy tudásalapú szervezet funkcionális és formális szervezetből virtuális, keresztfunkciós, informális közösséget hoz létre.

A tudásmenedzsment feladata az információkkal és a humán erőforrásokkal való gazdálkodás, a szervezet kommunikációs csatornáinak megtervezése, megvalósítása és a szervezeti kultúra kialakítása, módosítása.

Az információkkal történő gazdálkodás jelenti az információs rendszerek objektumainak fellelhetőségét, kezelhetőségét, aktualitását, a szervezeten belüli információs hézagok szisztematikus feltárását, és megszüntetését. De a tudásgazdálkodás nem azonos egy átfogó információs rendszer kiépítésével.

A humán erőforrásokkal való gazdálkodás az állandóan változó, formálódó folyamatok, ismeretek, készségek, képességek komplex rendszere. A szervezet dolgozóinak bevonása az információgyűjtési tevékenységbe és etikus információgyűjtő rendszer kiépítése.

A szervezet kommunikációs csatornáinak megtervezése, megvalósítása alapozza meg a későbbi információs és tudásfolyamatokat.

A szervezeti kultúra kialakítása a tudás megosztása, a folyamatos tanulás, a szervezeti tudásbázis állandó építése a napi munkafolyamatok szerves része.

1.3 Szervezeti tudás, szervezeti memória

A szervezeti tudás jelenti a vállalat kollektív tudását. Több, minőségileg más, mint a dolgozók tudásának összessége. Forrása a kommunikáció. Explicit és tacit tudáselemek összességét jelenti. Függ a munkavállalók szakértelmétől, szakképzettségétől, készségeitől és a szervezet kulturális háttérétől.

A szervezetek alapvető érdeke azoknak a tudásterületeknek a meghatározása, melyek versenyelőnyt eredményeznek. A szervezeti tuásterületeket vizsgálhatjuk az alapfolyamatokban betöltött szerepük, hozzáadott értékük és a növekedési ptenciáljaik figyelembevételével.[2]

1.1. táblázat. Szervezeti tudás területei [2]

Növekedési potenciál	Hozzájárulás az alapfolyamatokhoz	Tudásterületek
Alacsony	Alacsony	Nem jelentős
Alacsony	Magas	Alap
Jelentős	Alacsony	Ígéretes
Jelentős	Magas	Kulcs

A kulcs tudásterület jelentős növekedési potenciállal és magas hozzáadott értékkel jellemezhető. Ezek a tudásterületek különböztetik meg a vállalatot versenytársaitól, és a legnagyobb hatást gyakorolják a szervezet életére.

Az ígéretes tudásterületeket jelentős növekedési potenciál, de alacsony hozzáadott érték jellemzi. Még nem meghatározók a vállalat életében, de radikális változást okozhatnak bizonyos szervezeti folyamatokban.

Az alap tudásterületek alacsony növekedési potenciállal, de jelentős hozzáadott értékkel rendelkeznek. Lényegesek a szervezet sikeres működésének szempontjából, de valamennyi hasonló területen működő szervezetnél is megtalálhatók ezek a tevékenységek.

A nem jelentős tudásterületeket alacsony növekedési potenciál és alacsony hozzáadott érték jellemzi. Nem játszanak meghatározó szerepet az üzleti folyamatokban.

A szervezeti memória a múltból hozott tudást jelenti. Olyan erőforrást, mely a jelenlegi szervezeti tevékenységet támogatja, így a vállalat eredményességének meghatározó tényezője.

A szervezeti memória formális, kváziformális és informális elemekből tevődik össze. Azaz beletartoznak a tudásbázisok, a dokumentumokban található tudáselemek és az alkalmazottak gondolkodási sémái.

1.2. táblázat. Szervezeti memória típusai

Tudás megosztása	Tudás gyűjtése	Tudásterület
Passzív	Passzív	Kulcs
Passzív	Aktív	Ígéretes
Aktív	Passzív	Alap
Aktív	Aktív	Nem jelentős

Kulcs tudásterület olyan tudásarchívum, melyre a passzív tudásgyűjtés és passzív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közreadása és felhasználása előírt módon történik. A szervezeteknél ez a leggyakrabban előforduló forma.

Ígéretes tudásterület a tudásszivacs, melyre az aktív tudásgyűjtés és passzív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közreadása előírt módon történik, a

tudás felhasználása az alkalmazottra bízott módon történik. A tudáspumpa annyi tudást egyesít, amennyit csak lehet.

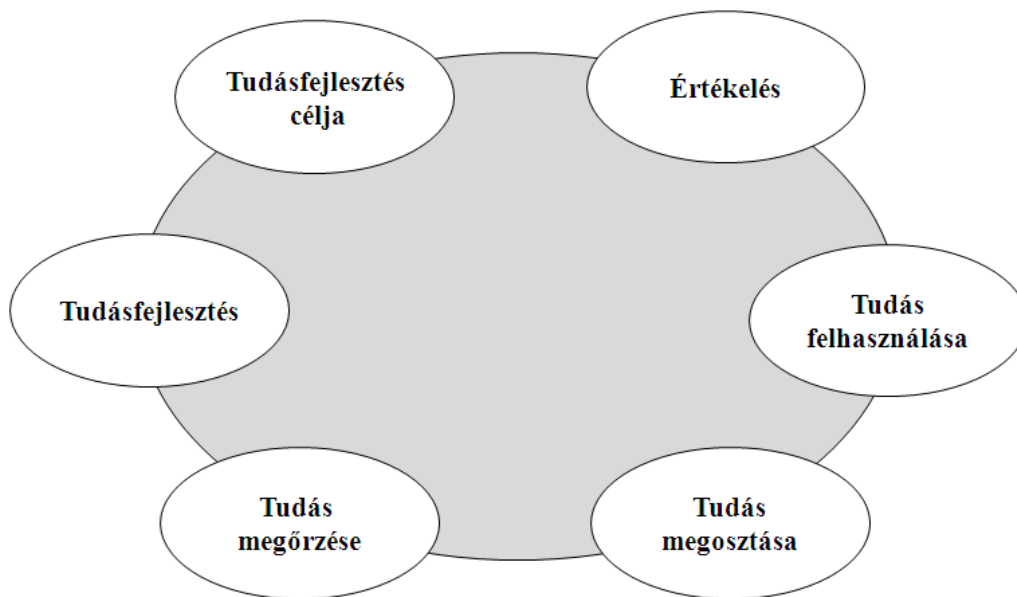
Az alap tudásterület a tudáspublikáló rendszer, melyre a passzív tudásgyűjtés és aktív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közzététele az alkalmazottra bízott módon, a tudás kinyerése előírt módon történik. Az új tudást a szervezeti memória karbantartói elemzik, és kombinálják a meglévő tudással, valamint továbbítják azoknak az alkalmazottaknak, akiknek esetleg szükségük lehet rá.[2]

A nem jelentős tudásterület a tudáspumpa, melyre az aktív tudásgyűjtés és aktív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közreadása és felhasználása az alkalmazottra bízott módon történik. Jellegéből adódóan ez a legbonyolultabb megoldás. A tudás teljes kiaknázását célozza. Nem játszanak meghatározó szerepet az üzleti folyamatokban.

1.4 Tudásmenedzsment folyamata

A tudásmenedzsment folyamatának lépései, ciklikussága a szervezeti tudás létrehozását, gyarapítását szolgálják.

A tudásmenedzsment folyamata jelenti a tudás megszerzését, a tudás feltérképezését, azaz ki, mit, mennyire tud, a létező tudás felhasználását, a tudás gyarapítását, felhalmozását, a tudásbázis integrálását, a szinergikus hatások tudatos gerjesztését, a tudás tervszerű megosztását, és ily módon új értékek előállítását.



1.1. ábra. A tudásmenedzsment ciklusa

2 TUDÁSALAPÚ GAZDASÁG, TUDÁSALAPÚ TÁRSADALOM

2.1 Társadalmi, gazdasági háttér

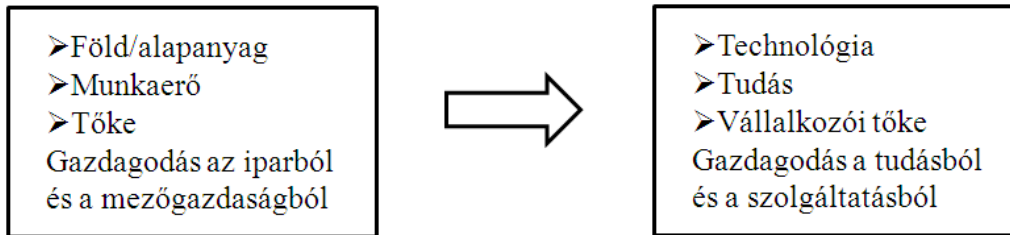
Az 1960-as évekre a gyors ütemű fejlődés volt jellemző. Ez nemcsak a folyamatos gazdasági növekedésben, hanem a társadalmi jólét viszonylag kiegyenlített emelkedésében is megmutatkozott. Ekkor alakult ki a jövő társadalmának posztindusztriális modellje, amiben jelentős szerepe volt a társadalmi értékvtátsnak, technikai fejlődés kínálta lehetőségek pozitív megítélésének, szolgáltatások iránti növekvő társadalmi igények stabilitásának.

A posztindusztriális társadalom lényegét az adja, hogy az iparra épülő gazdaság és társadalom folyamatos fejlődés révén jut el a minőségi fejlődés magasabb szintjére. Olyan társadalommá alakul, melyben széleskörű szolgáltatásnyújtás és a használat technikája, munkaszervezése, gazdálkodási formái, fogyasztási mintái határozzák meg a társadalom egészének szerveződését és működését.

A modell válságát az 1970-es évek változásai okozták. Olajválság, jóléti állam válsága, különböző társadalmi- gazdasági konfliktusok (infláció, munkanélküliség gazdasági növekedés megtorpanása, elszegényedés, egyes társadalmi rétegek leszakadása), környezeti válság.

De a posztindusztrializmus fogalma túlélte a jövőmodell válságát. Már nem a jövő egyféle és nagy valószínűséggel előre látható társadalmát jelenti, hanem azt a korszakot, amelyben végbemegy az ipari civilizáció meghaladása, és az emberi lét civilizációs mélységű megújulása. Növekszik az igény az információs javak és szolgáltatások iránt, mert csökken a munkával eltöltött idő, egyre több idő jut továbbképzésre, önmegvalósítási célok kitűzésére és realizálására, közösségépítésre és társadalmi részvételre. Technikai-technológiai fejlődésből kiinduló lehetséges pozitív kapcsolatrendszerben jelöli meg a jövő társadalmának, a tudásalapú gazdaságnak lényegét. Általánossá vált olyan új társadalmi szituációk kialakulása, melyekben a korábbiaktól eltérően kell gondolkodni, viselkedni, és cselekedni.

A technológiai és társadalmi fejlődés eredményeként a gazdasági szerkezete átalakult. Az I. II. III. szektor részarányai megváltoztak. Az ipari szektor szerepe egyre kisebb lett, vezető szerepét átadta a szolgáltatásoknak.



2.1. ábra. A gazdaság szerkezetének átalakulása

Ma a tudásalapú társadalomban, tudásalapú gazdaságban élünk. Ez a tény a tudásintenzív iparágak megerősödését, előtérbe kerülését jelenti, ahol a hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem, mivel a tudás hordozója az ember.

Vállalat tudását az ott dolgozó emberek tudása jelenti. Az emberi erőforrás kvalifikáltsága. A számítógépes rendszerek csak – bár nélkülözhetetlen - segítséget jelentenek kapacitásuk, gyorsaságuk, következetességük, stb.. révén.

A humán gondolkodási tevékenység automatizálásának kiváló példái a komplex problémák megoldásához alkalmazható döntéstámogató rendszerek, melyek legkvalifikáltabb szintjét a bizonytalanságok kezelésére alkalmas tudásalapú technológia alapján működő tudásbázisú/szakértő rendszerek alkotják. Ezek a szoftverek tudás- és adatjellegű információkat tárolnak, adott szakterület ismeretanyagának létrehozására, összefoglalására, szakértői tudás rendszerezésére, valamint döntési dilemma esetén való alkalmazásra alkalmasak.

De mindezek ellenére egy szervezet sikereinek meghatározó tényezője lett intellektuális tőkéjük hatékony felhasználása és fejlesztése. Ez magában foglalja a szervezeti tanulást is, mely a nagyobb tudáskombináció létrehozását eredményezi, mely a termékekben is megjelenik. Az anyagi jellegű hozzáadott értékben „utazók” lemaradnak. Ezek a termékek, iparágak egyre inkább csak a fejlődő országokban találhatók.

A tudás értékének és szerepének fokozatos növekedésével már a kilencvenes évek fejlődő iparága a tudásgazdálkodás lett, melynek célja a tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti háttérének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása.

A kihívás ma már nem az információhoz, az ismerethez történő hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló adatok, információ és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása, egymással történő megosztása. Ez a tény a különböző szakterületek szervezeteken, intézményeken belül felhalmozott ismeretanyagára érvényes, és az azokkal történő gazdálkodásra. Adott tudományterületen jelen lévő szereplők pozíciója a vállalatok piaci értékének, versenyképességének megítélésében meghatározó szerepet játszik, hogy milyen mértékben képesek egy tudás megosztásán alapuló közösség aktív tagjaiként működni.

A tudásmenedzsment az a megközelítés, amely lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérésében.

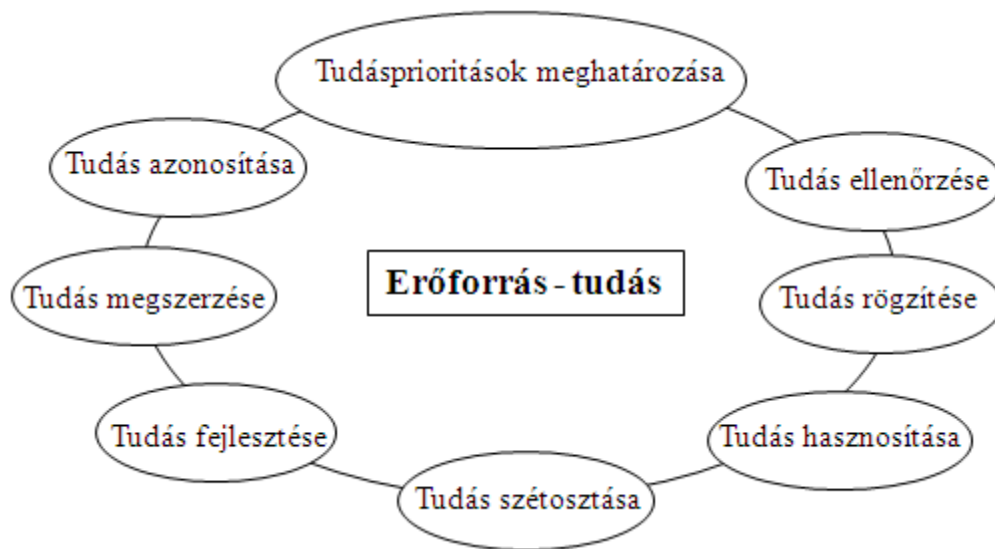
Minden működő vállalat létrehoz és használ valamilyen tudást. A cégek, környezetükkel kölcsönhatásba lépve információkat szívnak magukba, majd tudássá alakítják őket. Az így megszerzett ismeretek összekeverednek tapasztalataikkal, értékrendjükkel és morális szabályaikkal, alapot szolgáltatnak cselekedeteikhez.

A tudás, melynek hordozója az emberi erőforrás, vállalati vagyonként kezelése új keletű felismerés, ahogyan annak megértése is, hogy ha értéké akarjuk tenni a tudást, ugyanolyan gonddal kell szervezni és hasznosítani, mint más anyagi jellegű javakat. Egy globális gazdaságban a tudás válhat a szervezet legjelentősebb versenyelőnyévé. A szervezeti tanulás pedig nagyobb tudáskombináció létrehozását eredményezi, ami a termékekben is megjelenik.

A tudásmenedzsment, azaz a szükséges tudás előállításának, kezelésének, alkalmazásának, megosztásának, közzétételének, további kutatások motivációjának folyamata átfogja a társadalom és gazdaság egészét, jelentős tényezőként jelentkezik a társadalmi, gazdasági fejlesztési stratégiák létrehozásában, illetve ezek megvalósításában.

A vállalat piaci értékének, versenyképességének megítélésében a mérleg szerinti vagyona mellett egyre jelentősebb szerepe van intellektuális tőkéjének

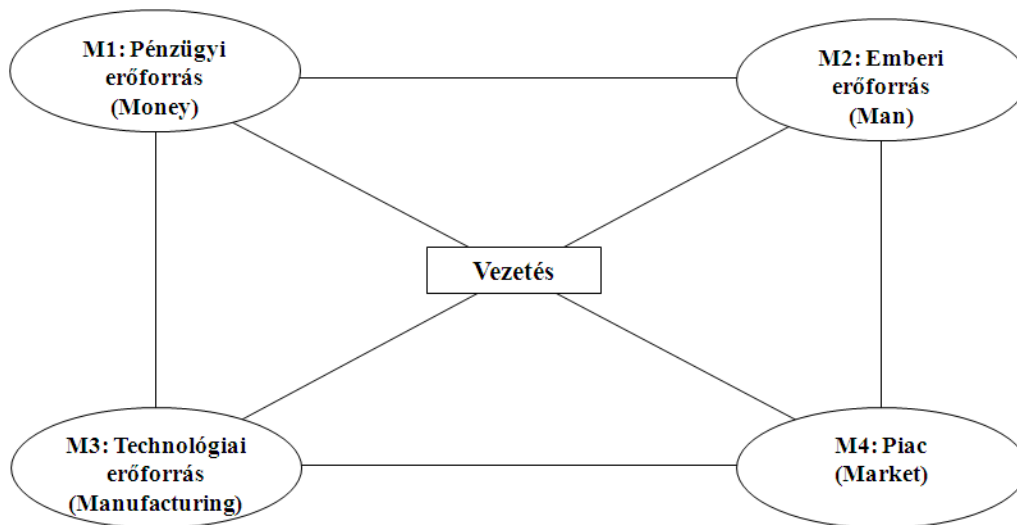
is. Új trend a szellemi javakkal történő gazdálkodás, a humán tényezők felerősödése.



2.2. ábra. Emberi erőforrás menedzsment és tudásmenedzsment kapcsolata

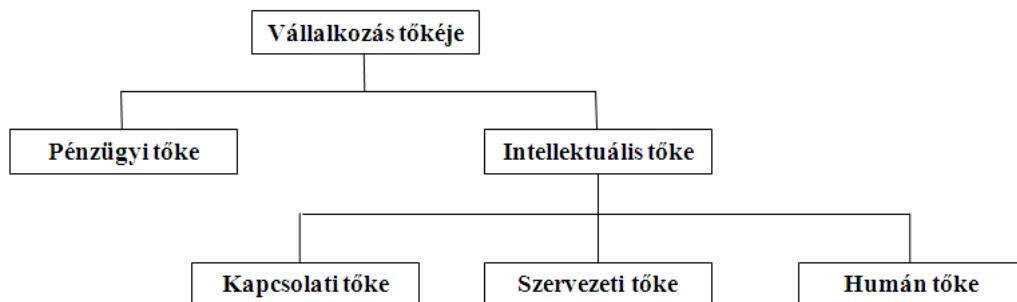
2.2 Emberi erőforrás szerepe a szervezetben

Egy vállalat vezetésének sikeresen kell megbirkóznia az alábbi tényezők sikeres kombinálásával.



2.3. ábra. A vállalati erőforrás 4M modellje

A külső környezet vizsgálata mellett a belső környezet helyes feltérképezése is létfontosságú. A vállalat tőkeösszetételét egyrészt mérleg szerinti vagyona, szűkebb értelemben pénzügyi tőkéje, másrészt sikereit egyre inkább meghatározó intellektuális tőkéje jelenti.



2.4. ábra. Vállalat tőkeösszetétele [3]

Az intellektuális tőke szellemi tevékenység eredménye, a dolgozók tudásának, képességeinek összege. Ebből adódóan pénzben nem fejezhető ki, hatása

elsősorban közvetetten mutatkozik meg, illetve a hatás időszükségletével kell számolni.

Az intellektuális tőke részei a kapcsolati, a szervezeti és a humán tőke.

A kapcsolati tőke a külső struktúrákat jelenti. A vevőkkel, szállítókkal, ügyfelekkel kialakított kapcsolatok összessége. Az elosztási, értékesítési csatornákhöz való hozzáférés lehetősége. A kapcsolati tőkét a szervezet tagjai hozzák létre, de egy idő után személyfüggetlenné válnak. Megalapozza a cég hírnevét dolgozóinak, termékeinek, szolgáltatásainak megfelelően.

A szervezeti tőke a belső struktúrákat tartalmazza. Olyan elemek összessége, melyek a szervezet korábbi működésének eredményeként jöttek létre, nem személyhez kötöttek. Szervezet inmateriális javai, pl. K+F, saját fejlesztésű eszközök, vásárolt licenc, márkanev. Ide tartoznak az infrastrukturális eszközök is, mint a vezetés filozófiája, szervezeti kultúra, kommunikációs rendszer, befektetői, pénzügyi hálózatok.

A humán tőke a szervezet tagjainak képessége, mellyel tevékenységük révén tárgyi és eszmei vagyont képesek létrehozni. Összetevői egyrészt a konkrét feladattal, a munkával kapcsolatos mélyszintű és felszíni tudás. Előbbi az elméleti ismereteket, képzettséget, utóbbi a gyakorlati ismereteket, tapasztalatot jelenti. Összességük alkotja a rendezett tudást, mely a problémamegoldásnál mozgósítható tudásmennyiséget jelenti. Azaz a jelenlegi teljesítőképeséget, és jövőbeli tanulóképességet befolyásolja. A humán tőke összetevői között meg kell említeni az egyéni kompetenciákat is, melyek olyan tulajdonság együttest képeznek, melyek eredményeként adott munkakörben a dolgozó értékelhető, előre meghatározott kritériumok alapján jó teljesítményt nyújt. Az egyéni kompetenciák a szervezeti kompetenciák alapjai. A humán tőke továbbiakban függ még a szervezettel kapcsolatos tapasztalattól, tudástól, az alkalmazottak és vezetők innovációs képességétől, hajlandóságától, a dolgozók munkamoráljától, munkához való hozzáállásától.

3 HONNAN-HOVÁ ÁTFOGÓ TÖRTÉNETI ÍVE, A FEJLŐDÉSI TREND

„Honnan-Hová” átfogó történeti ívét, a gondolkodásmódok átrendeződésének hátterét, a paradigmaváltások okait a környezet, a munkavállaló és a szervezeti és vezetési modell három relatív időszakra vonatkozó elemzése teszi lehetővé.

3.1 Múlt

A paradigmája alapvetően a klasszikus menedzsmentfilozófiával és annak finomított, fejlesztett modelljeivel jellemezhető.[4]

A múlt jelszava a rendszer, a szabályozottság

3.1.1 Környezet

Relatív stabilitással jellemezhető környezeti feltételrendszer a jellemző, a szolgáltatások és termékek piacán inkább az extenzív növekedés a meghatározó.

A környezeti folyamatok előreláthatóak, kiszámíthatóak. Szervezet-környezet viszonyt a mennyiségi, operatív válaszképesség, a reagáló-reaktív magatartás, a belátható jövőre vonatkozó alternatívák előrejelzése jellemzi. (Tervezés, költségvetési keretek, célok lebontása szervezeti egységekre, vezetőkre.)

A minőség a gyártó által definiált, azaz termelésorientált vállalatokról beszélhetünk. Verseny az árak, költségek körül forog, majd a piacok relatív telítődésével az árak helyét átveszi a marketing, a piacok megdolgozása.

Kritikus funkció a termelés, kritikus tudás a műszaki, mérnöki ismeretek. Ez dominálja a hatalmi struktúrát, azaz a felsővezetők között nagy a mérnökök részaránya.

3.1.2 Munkavállaló

A sikerhez szükséges képességeiket a vezetőknek, szervezetnek kell fejlesztenie. Vezetői támogatásra szorulnak a technológia, eszközhasználat, döntési kritériumok szabályok terén.

A munkahelyen az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése történik, domináns szükségletek kielégítése a szervezeten kívül. Azaz a munka szükséges rossz, pénzkereseti lehetőség a magasabb rendű szükségletek kielégítéséhez.

A munkavállaló személyes stratégiája kalkulatív, vagyis arra törekszik, hogy adott erőfeszítésért maximális javadalmazást érjen el. Nem vállal felelősséget, nem kezdeményez.

3.1.3 Szervezeti vezetési modell

A múlt emblematikus, központi figurája a vezető. Kialakítja, fenntartja, fejleszti a stratégiát, célrendszert, szervezeti struktúrát és rendszereket, szabályokat és eljárásokat.

A siker teljesítmény képlete: $\text{Teljesítmény} = \text{Specializáció} + \text{Szabályozottság}$. Munkakörök, feladatok ezekhez kapcsolódó szabályrendszer kialakítása, melyben az eredmény a rendszer és nem a munkavállaló függvénye. Azaz olyan rendszer létrehozása, amelyben nem lehet rosszul teljesíteni.

Vezető-beosztott kapcsolatot a feladatcentrikusság jellemzi. Feladatleosztás, szabályok részletezése, a szabályok betartásának ellenőrzése.

Magatartáskontroll a szabályok betartásának kontrollját jelenti. A magatartást egy normához igazítja anélkül, hogy a norma helyességét megkérdőjelezné. Az átalakulási igény érvényre juttatása forradalom általi új szabályrendszert eredményez.

A tanulás, fejlesztés a vezető feladata, ő oldja meg a külső, belső problémákat.

A munkavállaló érdemi döntést nem hoz, szabálykövető, szabályokba kódolt döntéseket hoz csak a szabályokban rögzített tényállás után.

Lényeg a jó rendszer megalkotása + magatartáskontroll.

Kérdések:

- Egyéni vagy csoportos teljesítményt kell-e mérni?
- Szabálykövető feladat végrehajtás (erőfeszítés) vagy teljesítmény eredmény) a teljesítményértékelésben?
- Loyaltás, hatalmi struktúra stabilizálódásához való hozzájárulás?
- Kiválasztás alapja a loyaltás vagy/és szaktudás?

3.2 Jövő

A jövő paradigmája az empowermentre alapozott menedzsmentfilozófia. Az önmegvalósításra törekvő, kezdeményező és felelősségetvállaló munkavállaló felhatalmazása és fejlesztése.[4]

3.2.1 Környezet

A környezet nemcsak komplex, változó, előre nem jelezhető, hanem turbulens, kiszámíthatatlan, váratlan, meglepetésszerű ezért a szervezetekben új alkalmazkodási stratégiára kényszeríti. A lehetőségek, fenyegetések részben jelezhetők előre.

A verseny színtere globálissá vált. Globális beszerző, gyártó, értékesítő konglomerátum, mely termel, termeltet, értékesít.

Az üzleti kockázat mellett megnőtt a különböző szervezeti kultúrák egymásra hatása, egymás mellett élése.

A termékek életciklusa lecsökkent. A termékek erkölcsi avulása gyorsabb, mint fizikai amortizációja. A szervezetek életgörbéje is rövidebb. Gyakori a beolvadás, a felvásárlás, a megszűnés.

A válaszadás reakció ideje a piaci, környezeti kihívásokra lerövidül. Nincs nyugalmi periódus, folyamatos a változtatás kényszere. Egyik program, project hatása még nincs meg, másik programnak, projectnek már indulnia kell. Az idővel való lépéstartás jellemzője, hogy a szervezetek olyan beruházásokba fognak, melyekről nem tudják, hogy megvalósulások idejére milyen piaci, környezeti igényeket fognak kielégíteni. (Külső változások gyorsasága, belső változások lassúsága.)

A piaci szereplők dinamikáját, saját célok elérésére szolgáló gyors, rugalmas, egyensúlyt tartó judo stratégiát kell alkalmazni, a megfelelő ritmust kell tartani!

A minőség a vevő által definiált, azaz marketing orientált vállalatokról beszélhetünk, vevőcentrikus gondolkodásról, célpiacokról, termékdifferenciálásról.

3.2.2 Munkavállaló

A munkavállaló magasan képzett, problémamegoldó képességekkel, készségekkel rendelkezik, melyet nemcsak a szervezet, hanem az iskola is a képzés során biztosít. Ezeket a szervezet is kiegészítheti.

A munkavállaló rendelkezik valamilyen egyedi tudáskombinációval, tacit tudással. Birtokolja a folyamatok, eljárások, technológia, eszközhasználat tudását, szakmai tudása meg is haladhatja vezetője tudásszintjét.

Alacsonyabb rendű szükségletek már kielégítettek, azaz nem azok kielégítéséért dolgozik, hanem a felsőbb rendű szükségleteinek kielégítése motiválja. Önmegvalósításra törekvő, kezdeményező, felelősséget vállaló munkavállaló felhatalmazása és fejlesztése a feladat.

Törekvés tapasztalható a szervezeti és egyéni célok összhangjának megteremtésére. A munkavállaló személyes sikerét abban látja, hogy a szervezetét sikeressé tegye, s ez az egyik alapkonfliktus megszűnését is eredményezi.

Az önmegvalósítás összekapcsolódhat a szervezeti célokkal. Magasabb rendű szervezeti célok csak magasabb rendű egyéni célokat követő emberekkel érhetők el.

A magasabb rendű motivációk kielégítése a munkához kötődik, a munka maga is közvetlenül jutalmazó.

A személyes stratégiát olyan kihívó, fejlődést jelentő problémák felvállalása és megoldása jelenti, mely a szervezet és egyén számára is siker.

3.2.3 Szervezeti vezetési modell

Hagyományos vezetőkép felülvizsgálata szorul, mert a dinamikus környezetben nincs idő a vezető-beosztott szolgálati utat bejáró, döntést lefelé megfogalmazó, célokat és feladatokat lebontó folyamatra.

Vevővel kapcsolatba kerülőnek helyben kell döntést hozni, különben késedelmi okokból a partnerek elvesztése következhet be.

Nem a vezető a siker letéteményese. Feladata a nagy összefüggések, környezeti kihívások felismerése, a szervezeti válaszok megtalálása, az erőforrások elosztása, a feltételek biztosítása, a beosztottak fejlesztése, támogatása.

Nem magatartáskontrollal szabályoz, hanem mindenki által elfogadott értékekkel vezérli a szervezetet. Paradoxonnak tűnik, de az értékek követése fontosabb, mint a pénzügyi teljesítmény.

A vezető több mint delegáló vezető. A feladatkiadásra, a vezető-beosztott kapcsolatra minimális figyelmet fordít. Beosztottainak problémát ad, akik rendelkeznek olyan képességekkel, készségekkel, hogy megoldják. Egyúttal döntési és cselekvési szabadságot is kap a munkavállaló.

Megvalósításhoz szükséges eszközöket a beosztottra ruházza, teljesen felhatalmazza. Ez bizalom kérdése a munkavállaló személyes hitelességének, szakmai tudásának tekintetében, azaz, hogy az alkalmazott a rábízott feladatot a szervezeti céloknak megfelelően oldja meg, a rábízott „eszközöket” nem saját érdekében fogja felhasználni.

Kritikus eleme a jövő szervezeti és vezetési modelljének a szervezeti tudás kialakítása. Ez a tudásmenedzsment feladata.

Szervezeti struktúra milyenségét a -technológiai mellett- két lényeges tényező befolyásolja. A szervezeti tudást, mint hozzáadott értéket honoráló, turbulens és gyors reakcióidőt megkövetelő környezet és a felkészült, felelősségvállaló, kezdeményező munkavállaló és vezetője közötti más kapcsolat, az empowerment. A lapos struktúra kialakításakor figyelembe vett szempontok közül az első a szervezeti alapképesség (core competence), mely piac által megkülönböztető, felismert, elismert minőséget hoz létre. A második szempont a „csinálni vagy venni” (make or buy), azaz minden olyan tevékenységelemet kiszerveznek, amely szerződéses alapon költséghatékonyabb. A harmadik szempont az értéklánc meghatározása (value chain). Mivel a szervezeti folyamatok kialakítása hozzáadott érték elvű, ezért meghatározzák azt az értékláncot, mely a vevő számára értéket teremt. Minden olyan tevékenységet elhagynak, vagy újrászerveznek, amelynek a vevő szempontjából nincs hozzáadott értéke. Másfelől a empowerment a lelapított piramist a fejére állítja. A szervezet csúcsára a vevővel közvetlen kapcsolatban álló, döntési jogkörrel és végrehajtási eszközökkel felhatalmazott, felkészült szervezeti tagok kerülnek, és a kevés számú vezetői szint alapvetően támogató, fejlesztő tevékenységet folytat.[4]

Sikeres teljesítmény képlete: Teljesítmény = Tudás (információ) + felhatalmazás (empowerment)

A kontroll a teljesítménykontrollt jelenti, a célok elérésének kontrollja. Alkalmadtán a beosztott visszatérítése a szervezeti célokhoz. Nem teljesítményt meghatározó magatartás, hanem teljesítményt befolyásoló ok-okozati kapcsolat.

Kérdések:

- Mit mérjen a teljesítményértékelés, eredményeket mire használják?
- Elismertség vagy önmegvalósítás? A jó teljesítményt megfelelő feladatokkal vagy státussal ismerjék-e el?
- Teljesítményre vagy potenciálra (jövőbeni teljesítményre, tudásra) alapozzuk a kiválasztást, javadalmazást, előmenetelt?

3.3 Jelen

A jelen paradigmája nemcsak időben foglal el köztes pozíciót a múlt és jövő között, hanem sajátos ötvözete is azoknak. Jellemzője, hogy környezeti oldalról a jövő modell húzza, addig munkavállalói érettség –elsősorban motiváció-oldaláról a múlthoz van közelebb. A munkavállalók szeretik pozíciójukat, elismertségük és csoportstátuszuk által motiváltak, ezért a paradigma menedzsmentfilozófiája a participációra, részvételre alapozott modell.[4]

3.3.1 Környezet

A környezet már a jelenben is komplex, változó, turbulens. Hasonló a jövőmodell környezetéhez, csak még kevésbé dinamikus és gyors.

A szolgáltatások, az információ, a tudás döntő módon épül be a termékek értékébe és értékláncába, a minőséget a vevő definiálja.

A verseny számos piacon globális, termék és szervezeti életgörbe rövidebb. A szervezeteket ez a feltételrendszer folyamatos változásra kényszeríti. Az alkalmazkodás kényszere. Már a jövő modelljét vetíti elő.[4]

Lehet, hogy a vállalatok tudják, hogy melyek az üzleti, szervezeti-strukturális válaszok a piaci kihívásokra, de ezek bevezetése többtényezős folyamat és a környezet diktálta tempót a vezetői, munkavállalói magatartás múltbéli jellemzői visszatartják.

3.3.2 Munkavállaló

A munkavállaló magasan képzett, általános és specifikus szakmai tudással, problémamegoldó képességgel, egyedi tudáskombinációval rendelkezik, melyet az iskolarendszertől hozott.

A szervezeten belül az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése történik. De a munkavállaló többnyire szervezeti pozíciója, elismertsége által motivált, azaz hatalomra törekszik.

A szervezeti és egyéni célok önmegvalósítási szintre jellemző konvergenciája nem valósul meg. Az önmegvalósítás szintjén észlelt „siker-siker” képlet helyett az „erőfeszítésért előmenetelt” valósul meg.

A vezető-beosztott viszony tranzakciós szinten marad.

A siker mércéje az előmenetel, a státushierarchiában elfoglalt hely, a teljesítmény külső megerősítése és személyre visszacsatolása.

A munkavállaló hajlamos felelősséget vállalni, kezdeményezni, de a felelősségvállalás tranzakciós kalkuláció tárgya, nem azonos az önmegvalósító motivációval.

A munkavállaló képes és kész, de csak a döntési folyamatba való bevonásért vállal felelősséget, amennyiben ez státuszt kölcsönöz neki. Különbözik tőle, amit elvárnak tőle, semmi többet. Személyes stratégiája kalkulatív.

3.3.3 Vezetési és szervezeti modell

A részvételi vezetési stílusra jellemző a gyenge feladat meghatározás, erős kapcsolat orientáltság, a munkavállaló döntésekbe való bevonása, részvételének biztosítása, melynek a célja a felelősségvállalás elnyerése.

Kérdés, hogy a felelősségvállalás hiánya a motivációs szintnek tulajdonítható-e, vagy a vezetési stílus, szervezeti rendszer következménye-e? Egy participatív vezetői stílus eredményezhet korlátozottan felelősségvállaló magatartást egy magasabb szintű motiváció mellett is.

Hangsúlyos a csapat és team munka, ami legalább annyira célozza a részvételt, mint a problémamegoldó képességet növelő szinergiát.[4]

Tipikus vezetési modell a megegyezéssel eredményekkel történő vezetés. Ezzel biztosítható a munkavállalói hozzájárulás. Szervezeti megfelelője a

lebomló, laposabb, de centralizáltabb struktúra. Jellegzetes szervezeti forma a divizionális szervezet a delegált döntési jogkörökkel, és a hozzá kapcsolódó decentralizált felelősséggel és érdekeltséggel.[4]

A kontrolltechnika a teljesítménykontroll, ami elsősorban pénzügyi kontrollt jelent.

A siker teljesítmény képlete: $\text{Teljesítmény} = \text{Delegálás} + \text{Pénzügyi kontroll}$.

Kérdések:

- Hogyan teremthető meg a részleg célok vagy szervezeti célok összhangja?
- Fizetés vagy fejlesztés? A vezető tranzakcionális technikával ellentételezze adott motivációs szinten levő dolgozó erőfeszítéseit, vagy átalakító logikával próbálja magasabb motivációs szintre segíteni?
- Részvétel milyen szintjét kell biztosítani az elvárt felelősségvállalásért, kezdeményezésért cserébe?
- Milyen legyen a teljesítmény és státuszszerezésért folytatott politikai manőverek viszonya? (Jobb státusz - több erőforrás - jobb teljesítmény - jobb státusz... önmagát gerjesztő folyamat) ...)

4 VÁLTOZÁSOK A SZERVEZETEK BEN

A változások a szervezetek világának mindennapos velejárói. Változások keletkezhetnek a szervezetekben vagy a környezetben a menedzser akaratán kívül is. Más esetben a változásokat a menedzser tudatosan kezdeményezi és indítja el. Mindkét esetben mérlegelést kíván, hogy a változások kinek az érdekeit érintik, kik az érdekhozói, akik közvetlenül vagy közvetve befolyásolhatják a változások megvalósulását. A változások kezdeményezése és megvalósítása sokszereplős folyamat, az egyes egyének vagy csoportok támogatják, vagy éppen ellenzik a szervezetben végbemenő változásokat. A változásmenedzselésének titka a változás kényszerének, illetve lehetőségének felismerése, és a célszerű változtatások racionális cselekvési változatainak kimunkálása.[5]

A továbbiakban változás fogalma alatt a céltudatosan megtervezett, szervezeti szinten megvalósuló változások értendők, nem feledkezve meg arról, hogy a vállalatot egyének, munkavállalók alkotják. A teljesség kedvéért a bizonyos kategorizálásoknál megemlítsük a spontán, valamint egyéni szintű változások is, de az egyéni szintű változásokkal elsősorban a karriermenedzsment témaköre foglalkozik.

4.1 A változások előzményei

A változások előzménytényezőinek feltérképezése precíz, körültekintő meghatározása a szervezet menedzsmentjének kardinális feladatát képezi a vállalat stratégiai céljainak meghatározása végett. A változás előzményeinek összetevői az előretekintés, a monitoring, értékelés és a problémaelemzés.

Az előretekintés jelenti a jövőbeni állapot elképzelését, az ebben rejlő lehetőségek, ezzel járó veszélyek feltérképezését. A szervezet vezetőségének értékelni kell tudnia, hogy a jelenlegi problémák elvesztik-e fontosságukat, vagy durvulnak-e? Az előretekintés folyamata tartalmazza továbbá forgatókönyv elemzését a környezeti változások, technológiai trendekre vonatkozóan, valamint új témák felvetését, új problémák megvilágítását, lehetséges események felvetését. Az előretekintés nem a jövő feltérképezését jelenti, hanem megalkotását, befolyásolását a múltal alapozott tapasztalatok alapján.

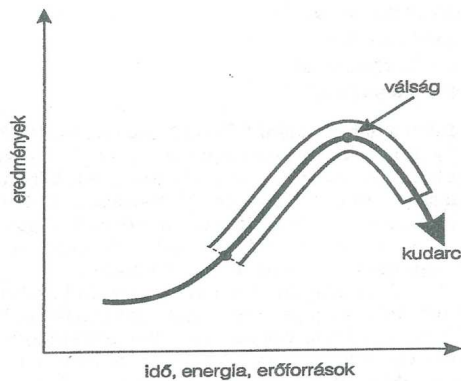
A monitoring az adatok, információk összegyűjtése a jelenlegi helyzet nyomon követéséhez. Figyelmeztetést jelent veszélyes helyzetekre. Feladata olyan adat- és tudásbázisok felépítése, melyek egyrészt praktikus kérdéseket vetnek fel, másrészt tartalmuk mennyiségileg és minőségileg is megfelelő. Az információgyűjtésnek pénzügyi, adminisztratív, törvényi akadályai lehetnek.

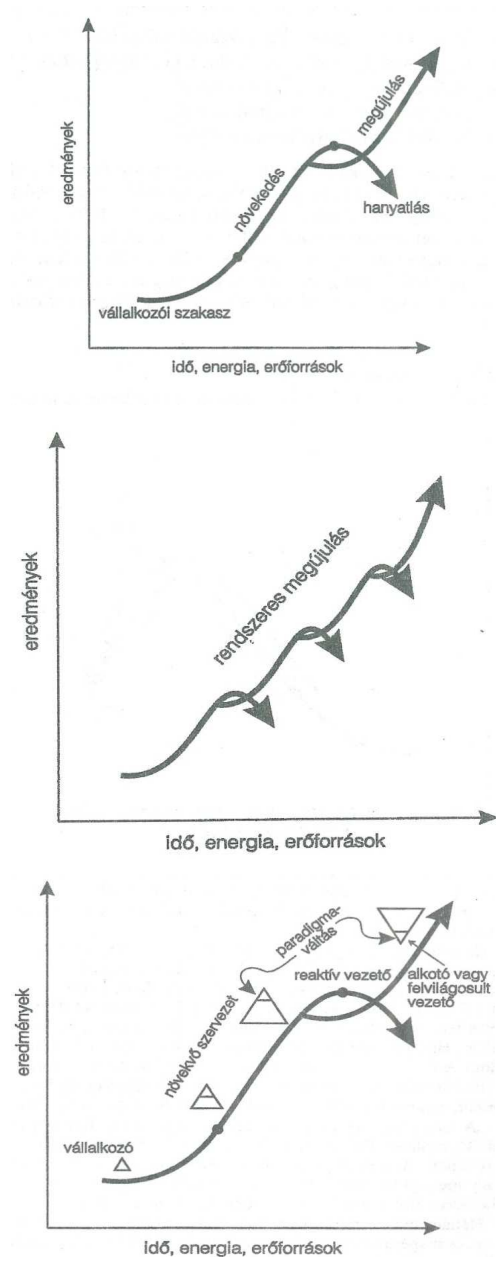
Az értékelés a szervezeti tapasztalatokból való okulást, konklúziók levonását jelenti, azaz a múltbeli döntések mennyire voltak hatékonyak a szervezeti célok elérése érdekében? Értékeléskor a hipotetikus cselekedetek következményeinek végiggondolása is megtörténik. Az értékelést menedzseri szinten végzik, majd lefelé áramoltatása tanulságokkal együtt.

A problémaelemzés beavatkozást igénylő helyzetek feltárását foglalja magában. Problémaelemzés annak figyelembevételével történik, hogy a szervezetekben az emberek a tudást különbözőképpen használják fel. Az előrettekintés, a monitoring, az értékelés eredményei ösztönzik a problémaelemzést.

4.2 Szervezeti életgörbék

A változások szükségességét és a változtatások lehetséges irányelveit a 4.1. ábra foglalja össze.





4.1. ábra. Szervezeti életgörbék

4.3 Változások irányelve, igénye és racionalitása

Különböző, azaz társadalmi, műszaki, gazdasági és politikai szempontokból vizsgálva a változások irányelvei, a változás igénye valamint racionalitási ismérve nézőpontokként eltérő. Ezeket a paramétereket foglalja össze a 4.1 táblázat az egyes nézőpontok, szempontok függvényében.

4.1. táblázat. A változások irányelvei, igénye és racionalitása

Szemponatok	Társadalmi - kulturális környezet	Műszaki környezet	Gazdasági környezet	Politikai környezet
Irányítási rendszer	Erkölc	Technika	Piac	Politika
Az igény tárgya	Cél ➤ Melyik célt kell követni?	A célelés foka ➤ Milyen mértékben érik el a célt?	Output/input arány ➤ Milyen mértékben érik el a célt?	Érvényesítés ➤ Hogyan törekednek elérni a célt?
Racionalitási ismérv	Társadalmi – kulturális normák	Eredményesség	Hatékony	A hatalom által meghatározott érdekegyensúly

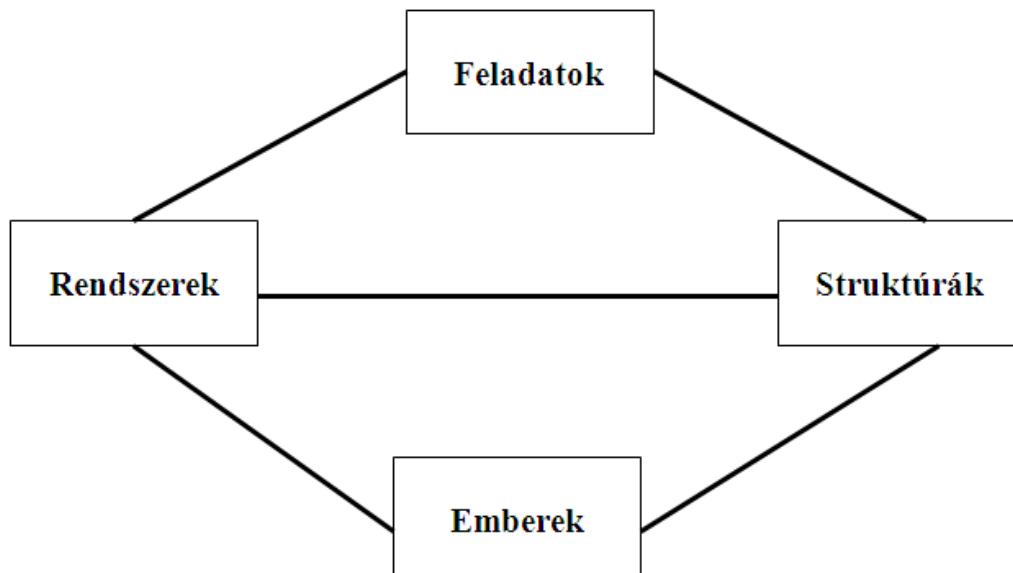
4.4 Változások szintjei

A változások szintjeinek vonatkozásában tágabb értelemben beszélhetünk egyéni és szervezeti szintű változásokról. Szűkebb értelemben a változás fogalma alatt a szervezeti szintű változás értendő. A változásmenedzsment a szűkebb értelemben történő értelmezést tekinti változásnak. Az egyéni szintű változásokkal a karriermenedzsment témaköre foglalkozik.

A változás érintettjeinek tekintjük azokat az egyéneket, csoportokat, akiknek az érdekeiket a változások érintik.

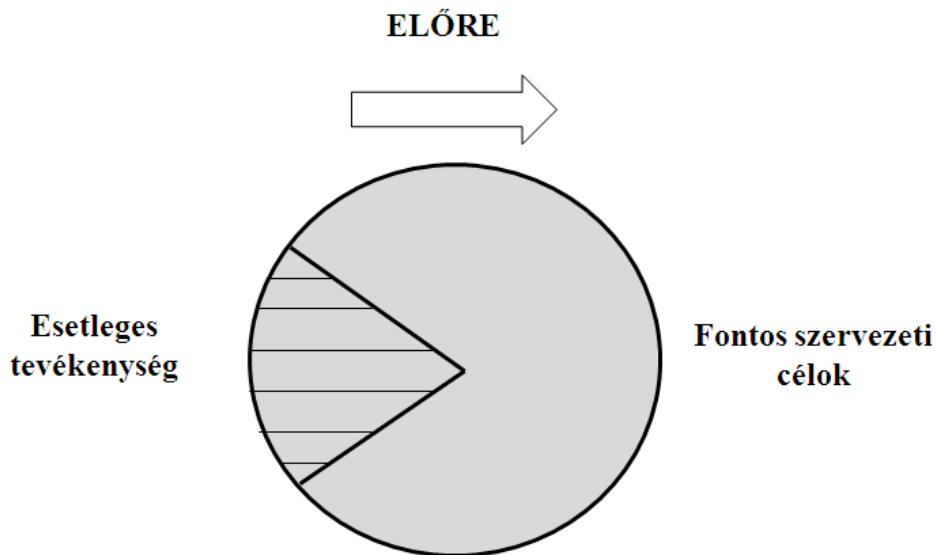
A változások érdekhordozóinak tekintendők, akik a változások megvalósulását közvetve vagy közvetlenül befolyásolhatják.

A változások csoportosíthatók hatókör és feladat alapján. A hatókör alapján beszélhetünk individuális, azaz személyi szintű és szervezeti szintű változásokról. A szervezeti szintű változások a feladatokat, struktúrákat és rendszereket érintő változások szerint tagolódnak. Ezek egymással kölcsönhatásban vannak, a változások rugalmasan egymáshoz kapcsolódnak, illetve egymásból következnek. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a változásoknak azonos mértékben kell érintenie mind a három tényezőt.



4.2. ábra. A változások szintjei

A szervezeti változások tágabb értelemben lehetnek spontán, elkerülhetetlenek vagy tervezett, azaz a szervezet tagjai által kezdeményezettek. Szűkebb értelemben a változás fogalma alatt az előre tervezett, szervezett tagjai által kezdeményezett változás értendő. A változásmenedzsment a szűkebb értelemben történő értelmezést tekinti változásnak.



4.3. ábra. A változások tudatossága

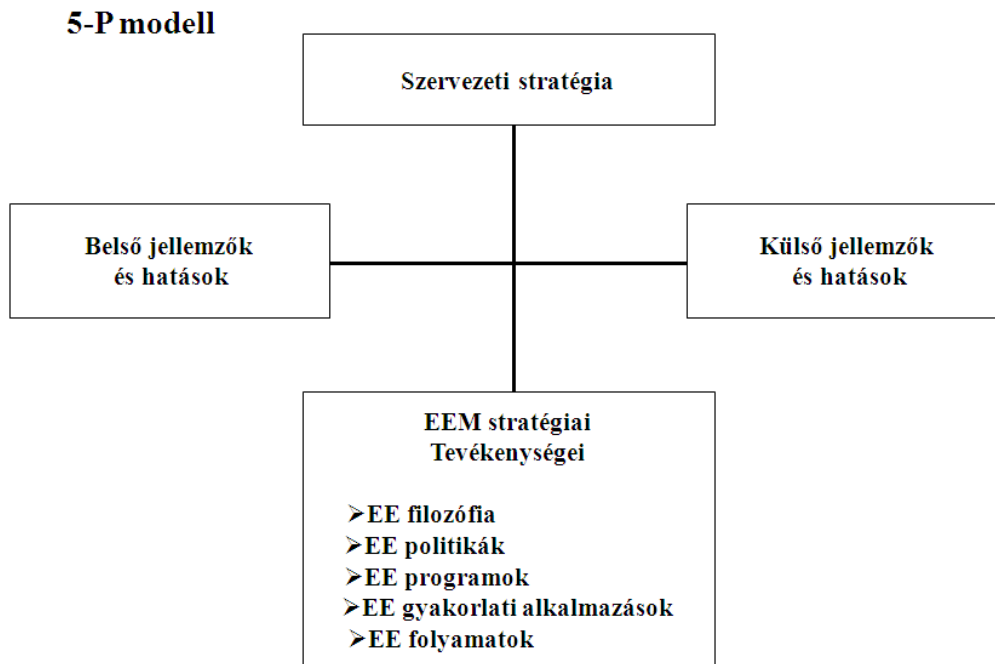
A változás okaként említhető meg a kényszer, illetve az adódó lehetőség felismerése. Ezek a tényezők külön és együttesen is jelentkezhetnek, illetve egymással valamilyen összefüggésben. A változások szükségszerűségének felismerését a racionális cselekvési változatok megalkotása követi.

A változás során megoldandó feladatok a beavatkozási módszer és stratégia meghatározása, azaz a változtatás módszerének megválasztása, és a nagyméretű, összetett rendszerekben végbemenő változások megvalósítása. Tovább feladatot jelent a változás mértékének felbecsülése, vagyis a változásoknak kitett hatásterületek meghatározása. Elengedhetetlen még a bukás elkerülésére irányuló módszerek meghatározása, valamint a változások elméleti kidolgozottsága, alátámasztottsága, az elméleti keretek, folyamatleírások, folyamatábrák meghatározása.

4.5 Változások irányultsága

A változások irányultsága meghatározás arra a kérdésre ad választ, hogy mire irányulhatnak a változtatások az emberi erőforrások menedzselésében.

Az emberi erőforrás menedzsment területén megfigyelhető tervszerű változások lehetséges területeiről ad áttekintést az 4.4 ábrán bemutatott 5P modell.



4.4. ábra. Az 5P modell

Az emberi erőforrás filozófia fejezi ki azt, hogy a szervezet hogyan bánik az alkalmazottjaival, és hogyan értékeli őket. Az emberi erőforrás politikák útmutatást adnak az akciókhoz az üzlet és emberi erőforrás programok területén. Az emberi erőforrás programok koordinálják a változást célzó erőfeszítéseket. Az emberi erőforrás gyakorlati alkalmazások motiválják a különböző szerepeket ellátó személyeket. Az emberi erőforrás folyamatok határozzák meg, hogyan kell végrehajtani az előbb felsorolt tevékenységeket.

4.6 Változásmenedzsment modellje

A változásmenedzsment modellje a változás felépítményi szerkezetét szemlélteti, a sikeres változáskezeléshez szükséges elemeket tartalmazza. Ezek a változás fázisai, a tanulási ciklusok vagy hurkok, a programok, a változási folyamat építőkövei.

A változási folyamat szakaszai a változás halaszthatatlanságának érzékelése(1), a változást indító csapat létrehozása(2), jövőkép és stratégia kidolgozása(3), változás jövőképének kommunikálása(4), az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez(5), a gyors győzelmek leírása(6), az eredmény megszilárdítása és további változások elérése(7), és új megoldások meggyökereztetése a kultúrában(8). A megmerevedett status quo fellazítása. Az 1-4 szakaszra jellemző, az új eljárások bevezetése a napi gyakorlatba az 5-7 szakaszra, a vállalati kultúrában a változások alapjainak megteremtése, és segítség azok megszilárdításában a 8 szakaszra jellemző.

4.7 Szervezeti kultúraváltás

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott értékek, hiedelmek és elvárások összessége. Magában foglalja a megfigyelt, tanult viselkedési szabályokat, a munkaszervezetekben érvényesülő normákat, a szervezeti tagok által vallott domináns értékeket, a szervezet filozófiáját, mely a vállalati politika közvetítését jelenti az alkalmazottak és fogyasztók irányába. Magában foglalja továbbá azokat a játékszabályokat, melyeket az új alkalmazottnak meg kell tanulnia, hogy elfogadott taggá váljék. A kultúra fogalmába tartoznak még az érzelmek, klímák közvetítése a külvilág felé.

A kultúra alaptípusai a szerepkultúra, feladatcultúra, a hatalomcultúra, és a személycultúra.

A kultúraváltás a szervezet viszonyulását jelenti a külső változásokhoz a túlélés érdekében. A kultúraváltás megoldási lehetőségei az integráció, az asszimiláció, a szeparizáció és a dekuluralizáció.

Az integráció kiegyensúlyozottan meg végbe a partnerek között, a vállalati kultúrák és menedzsment gyakorlatának összeolvadását jelenti. Nincs domináns partner, nem akarják a másokra erőltetni a saját rendszerüket.

Az asszimiláció esetén az egyik cég kultúrája dominál. A dominancia nem erőszakosan jön létre. A megvásárolt cég vezetői és dolgozói átveszik a másik cég gyakorlatát. A megvásárolt cég önként lemond hagyományairól, mert az újonnan meghonosítandó kultúra a nagyobb gazdasági siker ígér.

A szeparáció két vállalati kultúra egymás mellett élését jelenti a felvásárlás után is, azaz strukturális változtatás nélküli további működést.

A dekulturalizáció esetén az egyik vállalat ráerőlteti kultúráját a megvásárolt vállalatra. Ez a brutális megoldás feszültségek, nem kívánt eredmények forrása, okozója.

A kultúraváltás válik szükségessé technológiaváltás, tudásgyarapodás, munkaerő piaci változás és az életminőség változása esetén.

A technológiaváltás szükségességét indokolja a termelő és szolgáltató szférában az információ technológia fejlődése. A tudásgyarapodás esetén az új készségek, képességek megteremtésének igénye lép fel. A munkaerő piaci változás azért jelent kultúraváltást, mert a foglalkoztatottak közvetlenül vannak kitéve a gazdasági környezet változásának. Az életminőség változásakor új értékek teremődnek, és ezek szintén a kultúraváltást indukálják.

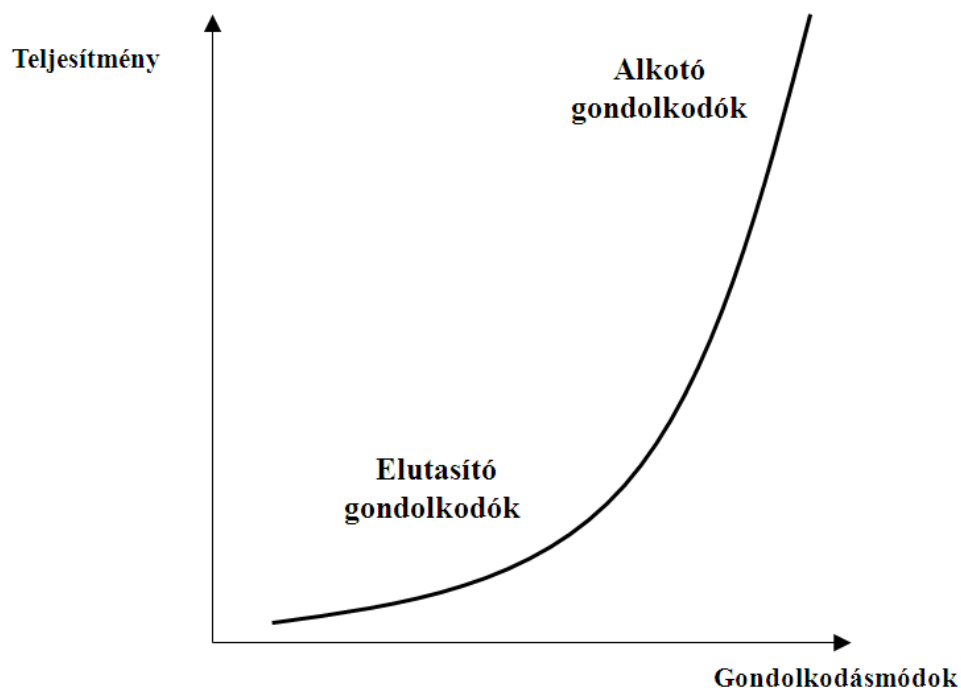
4.8 Változással kapcsolatos gondolkodásmódok

A változással kapcsolatban elmondható, hogy az emberek tartanak tőle. Minden esetben bizonytalansággal jár, és a bizonytalanság nagyon rosszul tolerált jelenség. A változáshoz való viszonyulás tekintetében kétféle gondolkodásmód létezik. Ezen két gondolkodásmód viszonylatában beszélhetünk elutasító és alkotó gondolkodók csoportjáról.

Az elutasító gondolkodók ellenállnak a változásnak. Az okokat keresik, hogy miért nem tudnak megcsinálni valamit. Nem látják világosan a helyzetet, mert a problémák elvakítják őket. Tévedéseikért nem vállalják a felelősséget. Erősen ragaszkodnak a régi „jó” módszerekhez, és ez korlátozza őket a kísérletezésben. Nem figyelnek oda másokra. Gyorsan elfogy az energiájuk. Határozatlanok, ha választaniuk vagy dönteniük kell. Úgy érzik, ki vannak szolgáltatva a környezetüknek. Gyakran nagyon keményen dolgoznak. Félnak a kockázattól és a komoly kihívásoktól. Szenvednek az erős stressztől. Állandóan a múlton rágódnak. A kudarcok letaglózzák őket. Ingatag az

önbecsülésük. Figyelmük arra irányul, amit el akarnak kerülni. „Megfelelően” csinálják a dolgokat.

Az alkotó gondolkodók nyitottak a változásra, „Meg tudom csinálni” beállítottsággal közelítenek a feladatokhoz, a sikereikre és az erőseikre építenek. A helyzetekben rejlő lehetőségeket kutatják. Tetteikért vállalják a felelősséget. Az új lehetőségeket kutatják. Odafigyelnek másokra. Energiájuk kimeríthetetlen. Könnyen választanak, és döntenek. Úgy érzik, hogy maguk határozzák meg a körülményeiket. Eredményesek anélkül, hogy túlzottan igyekeznének. A kockázat és a kihívás arra ösztönzi őket, hogy kiemelkedően teljesítsenek! Jellemző rájuk a belső nyugalom. Jelen és jövő-orientáltak. Tanulnak a hibáikból. Szilárd az önbecsülésük. Az elérendő eredményekre figyelnek. A „Megfelelő dolgokat” csinálják.



4.5. ábra. Az egyéni teljesítmény alakulása a gondolkodásmód függvényében

Általánosságban megállapítható, hogy az emberek 20%-a nyitottan közelít a változásokhoz, 80%-a ellenáll azoknak. Az emberek énképét, illetve önbecsülését az határozza meg, milyen véleményük van önmagukról, és mit gondolnak arról, ahogy mások vélekednek róluk. Az önbecsülés döntően meghatározza az emberek beállítottságát. Az ingatag önbecsüléssel rendelkezők ellenállnak a változásoknak, mert azokban személyes értékességük kétségbe vonását látják. Az elutasító gondolkozók minden változtatásra irányuló kérést annak jeleként értelmeznek, hogy valami baj van velük. Az alkotó gondolkodók nyitottak a változásokra, és azokban kihívást, kedvező lehetőségeket látnak. Adott helyzet nézőpontja lehet egyrészt a figyelem összpontosítása arra, hogy mi a rossz a jelenlegi helyzetben, másrészt a figyelem összpontosítása arra, hogy mi a teendő a kívánatos állapot elérése érdekében. A választáson múlik, hogy sikerül-e a cél elérése. A vezető egyik legfontosabb feladata az, hogy irányítsa az emberek figyelmének és erőfeszítésének fókuszát.

4.8.1 Változással szembeni ellenállás okai

A változással szembeni ellenállás okai lehetnek egyéni vagy szervezeti eredetű okok.

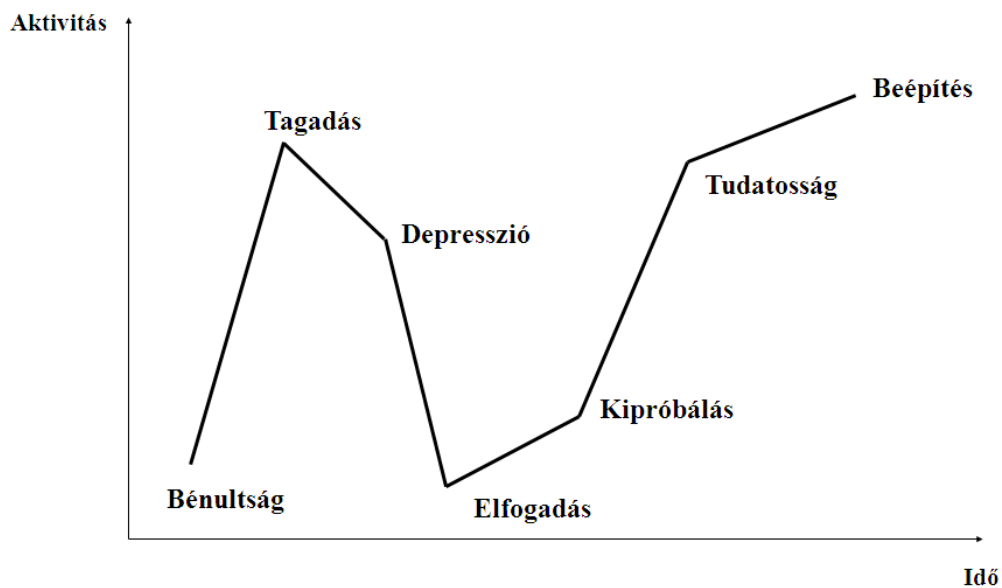
4.8.1.1 Az egyéni eredetű okok

- Félelem az újtól, ismeretlentől. Alapvető emberi reakció a nyugtalanság, aggodás a változás következményei, kockázata miatt.
- Ragaszkodás a szokásokhoz, azaz a begyakorlott munkamódszerhez, az összeszokott csapathoz. Feladásuk nem szívesen történik egy új rendszerért, amely még nem bizonyította be előnyét.
- Függőség másoktól, azaz a kialakult függelmi viszonyok szoros köteléket jelentenek. Az alárendeltek igénylik az önállóság hiányának kényelme miatt.
- A félreértés, a bizalomhiány, azaz az érintettek nem értik a változás céljait. A pletykák, félreértések, torz információk, stb.. miatt.
- Gazdasági jellegű okok, azaz az ösztönzési rendszer, a teljesítménykövetelmények, a motivációs rendszer megváltoztatása.
- A különböző értékelés, azaz a helyzetelemzés információiból személyek, csoportok eltérő véleményre jutnak.

4.8.1.1.1 A reakciók ciklusa

A változáshoz való viszonyulás folyamatát a bénultság, a tagadás, a depresszió, elfogadás, kipróbálás, a tudatosság és a beépítés fázisai jelentik.

A bénultság jelenti az értetlenséget. Erőssége függ a változás céljának, okának ismeretétől. A tagadás a változás erejének kisebbítése, tagadása. Visszavonulást, passzivitást eredményez. A depresszió fázisa stressz helyzetet okoz, mivel az alkalmazott szembesül a változás vitathatatlan tényével. Az elfogadás jelenti a változás által okozott valósággal szembesülést. Már nem a múlthoz kötődés jellemzi a munkavállalót, hanem a jövő felé fordulás. A kipróbálás már aktív fázis. Új viselkedési normákat, életstílusokat, módszereket jelent. A változás irányába mutató felszabaduló energiák irritáló erővel hatnak, és ez veszélyes helyzetet eredményezhet. A tudatosság a változással való azonosulás, a változás értelmének megértése, a változás folyamatában való részvétel tudatos szervezése. A beépítés fázisa jelenti a beépülést az új szervezetbe, új rendszerbe. „Bensővé” válnak a változás által generált viselkedési módok.



4.6. ábra. A változásokhoz viszonyulás tipikus megjelenései a változás fázisaiban

4.8.1.2 A szervezeti eredetű okok

- Hatalmi pozíció és befolyás fenyegetettsége, azaz a szervezet tagjai a hatalom és befolyás adott szintjével rendelkeznek és a tervezett változás érinti a struktúrát.
- Szervezeti struktúra, mivel a meglévő struktúra konzerváló erejű. Például jól leírt munkakörök, szabályozott folyamatok, kialakult információs rendszer, stb.. A tervezett változás a statikus, mechanikus formában a status quo-t megváltoztatja.
- Erőforrás korlátok, azaz a szervezet nem rendelkezik elég erőforrással a változásban érintett valamennyi egység igényeinek kielégítésére. Az alulmaradtak nyílt vagy burkolt ellenzők.
- Korábbi befektetések hatásai. A fejlődésre képtelen emberek akadályozója a változásnak, mert kihívást jelent az új munkaköre ellátásának tekintetében.
- Szervezeten belüli formális és informális megállapodások, egyezségek. Például a szakszervezeti megállapodások az embert védve gátolják a technikai fejlődést. Vagy az azonos szervezetek által létrehozott koalíciók valamilyen cél elérésének megakadályozása érdekében.

4.9 Ellenállás leküzdésének kezelése

Az ellenállás lehetséges okainak ismeretében a menedzsment feladata az ellenállás megfelelő kezelése a tervezett szervezeti célok megvalósítása végett. A 4.2 táblázat az ellenállás leküzdésének különböző módszereit mutatja be az ellenállás néhány felsorolt okainak függvényeként, kiegészítve az egyes módszerek előnyeivel és hátrányaival.

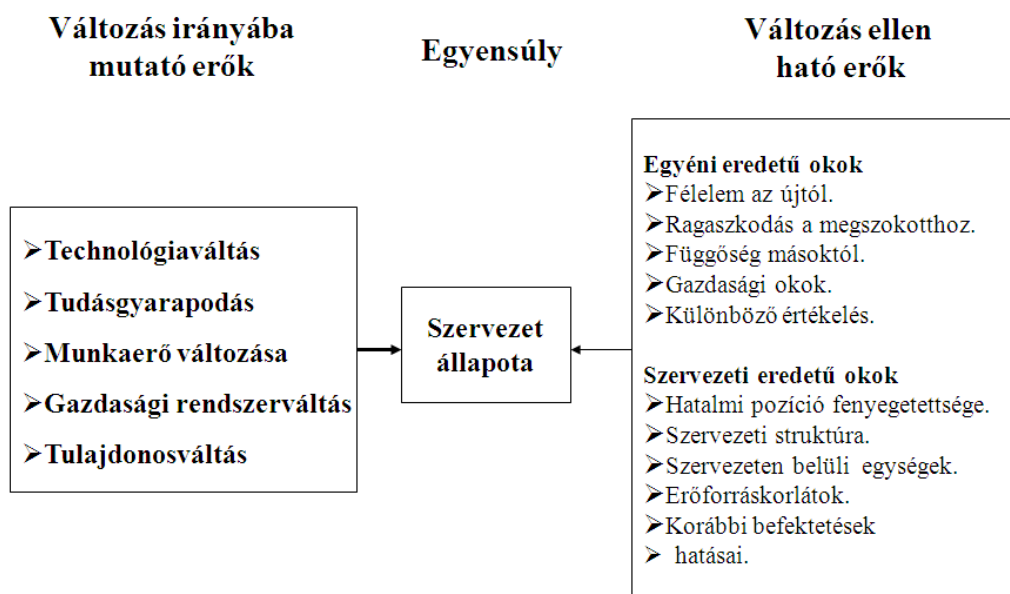
4.2. táblázat. Az ellenállás leküzdésének módszerei

Módszer	Mikor használják?	Előnyök	Hátrányok
Képzés és kommunikáció	Információhiány, pontatlan információk vagy elemzés.	Meggyőzés eredményeként az emberek segítenek a változás bevezetésében.	Időigényes, ha sok a változásban érintett.
Részvétel és bevonás	Nincs elegendő információ a változás megtervezéséhez, mások elegendő hatalommal rendelkeznek az ellenálláshoz.	Emberek elkötelezetté válnak. Rendelkezésükre álló információkat megosztják a folyamat megoldása érdekében.	Időigényes, ha a résztvevők nem megfelelően tervezik a változást.
Segítségnyújtás, támogatás	Emberek nehezen alkalmazkodnak új szituációkhoz.	Leghatékonyabb módszer az alkalmazkodási problémák megoldására.	Időrabló, drága, sikertelen lehet.
Tárgyalás és meg-egyezés	Jelentős erőt képviselő egyént vagy csoportot a változás hátrányosan érint.	Néha a legkönnyebb módszer az erőellenállás leküzdésére.	Drága, ha egy idő után mindenki mindenről tárgyalni akar.
Manipuláció és kooptáció	Más módszerek nem használhatók vagy túl drágák.	Olcsó és gyors.	Később problémákat okozhat, ha rájönnek, hogy manipulálták őket.

4.10 Szervezeti változások megvalósítása

A szervezeti változások emberi erőforrások területén történő megvalósítását az erőtér-analízis modell írja le. A modell szerint vannak hajtó erők, melyek a változás irányába, és vannak fékezőerők, melyek a változás ellen hatnak. Az erőtér analízis modellt az egyes fékező- és hajtóerők tételes felsorolásával a 4.7 ábra tartalmazza.

A rendszer mindaddig egyensúlyban van, amíg a fékező és hajtóerők egyensúlya fennáll. Ha a hajtóerők nagyobbak a fékezőerőknél, megindul a változás folyamata. A szervezeti vezetők tudatos beavatkozása a fékező- és hajtóerők egymáshoz viszonyított arányát kedvező irányba mozdíthatja el, azaz a változás folyamatát mielőbb beindíthatják, gyorsíthatják.



4.7. ábra. Az erőtér analízis általános modellje

4.10.1 Szervezeti változások irányítói

A szervezeti változások irányítói a változásmenedzserek. A változásmenedzsernek képesnek kell lennie a szervezeten belüli csoportok és egyének változási folyamatban való szerepének felismerésére! Továbbá képesnek kell lennie a saját vagy más(ok) elhatározásának végrehajtására, az érintettek meggyőzésére a változás szükséges és kívánatos voltának tekintetében!

A változásmenedzser feladatai az alábbiakban foglalhatók össze. A változások révén elérendő célok tudatosítása, a szervezet egységes kezelése. A felsőszintű vezetés támogatásának elnyerése. A változások végigvitelének projektként való kezelése. A megvalósítás alapos megtervezése, mivel a megvalósítás idő és energiaigényes. Az összeillesztésre törekvés a meglévő rendszerekkel, szokásokkal, hagyományokkal. Gyakorlatiasság a megvalósításnál, a megvalósításnál felmerülő problémák rugalmas kezelése. A megfelelő viselkedés jutalmazása, sikeres akció visszajelzése, elismerése.

A megoldandó problémák több vezetési szint és terület összehangolt működését igénylik. A tervezés színvonala meghatározza a változások ütemét, azaz a hosszabb tervezés gyorsabb megvalósításhoz vezethet. A vezetésnek példamutató kötelezettsége van.

4.10.2 Változások irányításához szükséges kompetenciák

A változások sikeres menedzseléséhez szükséges kompetenciák profilja, melyekkel egy profi változásmenedzsernek rendelkeznie kell a következők.

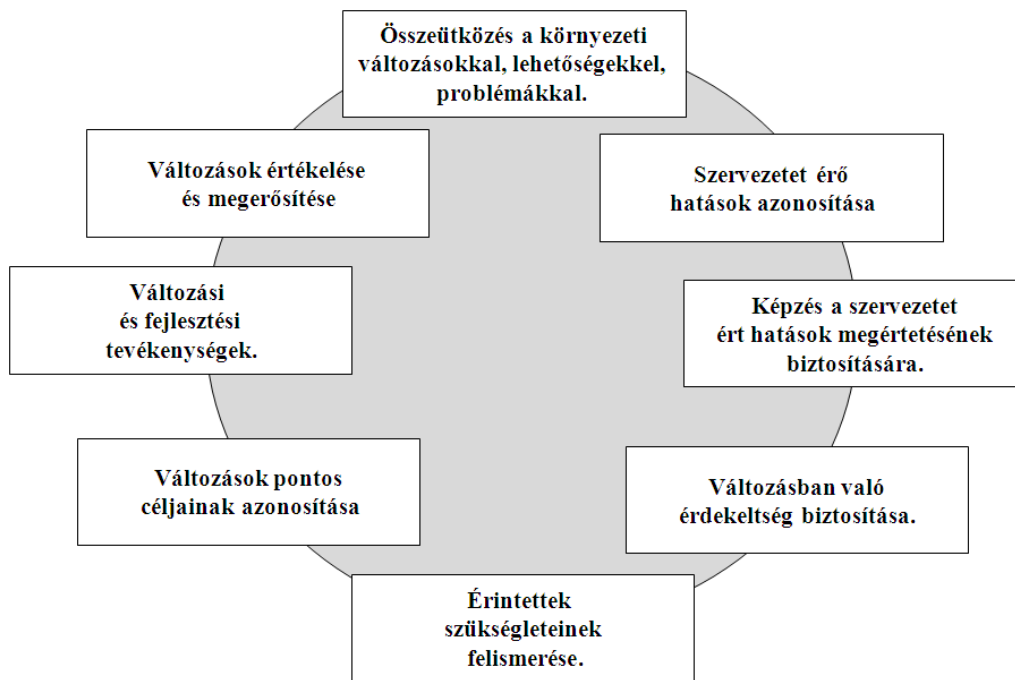
Rugalmasság, azaz a kudarcok lepattannak róla, gyorsan és pozitív módon válaszol. Megalkuvás, azaz gyorsan felismeri, és kihasználja a hirtelen változásokat. Felelősségteljeség, azaz bátran vállalja a felelősséget. Kíváncsiság, azaz folyamatosan új információk után kutat, és új képességeket szerez. Önzetlenség, azaz szervezeti érdekeket folyamatosan előtérbe helyezi. Önkritikusság, azaz rendszeresen elemzi saját viselkedését a hatékonyság növelése céljából. Merészség, azaz elhagyja a biztos zónát más perspektívákban történő gyakorlatszerzés céljából. Kommunikativitás, azaz nyitottan megosztja a kritikus információkat a kollégákkal. Kezdeményező készség, azaz változásokra bíztat utasításokra várás helyett. Nagy képzelőtehetséggel rendelkezés, azaz kreatívan és többoldalúan gondolkodik, gyorsan meglátja az új lehetőségeket. Innovativitás, azaz rendszeresen generál,

és megvalósít új ötleteket. Előrelátás, azaz rendszeresen megjeleníti és tudatosítja a hosszú távú célokat. Előretétekintés, azaz jövőbe néz a múlthoz való ragaszkodás nélkül. Improvizativitás, azaz spontán is képes válogatni megoldásokat a váratlan dolgok kivédésére. Hálózatépítő képesség, azaz szervezeten belül és kívül társakat keres.[5]

4.10.3 Szervezetfejlesztés folyamata

A szervezetfejlesztés folyamatát, a szervezeti változások átfogó kezelését a szervezetfejlesztési – OD – modell írja le. Tervezett lépések sorozatát tartalmazza, mely interdiszciplinárisan alkalmazza az emberi erőforrás menedzsment és más jellegű – például technikai, pénzügyi, stb. – megközelítéseket.

A változások kezelésére a szervezetfejlesztési modell különösen alkalmas, ha a szervezeti célok megvalósítása veszélybe kerül a nem megfelelő vezetési struktúra miatt vagy a motivációs rendszer hiányosságai miatt vagy a személyes vagy rossz vezetési stílus miatt. Kiválóan alkalmazható továbbá, ha a környezeti változások hatására erőteljes az adaptációs kényszer. Vagy, ha a szervezetben új technológiák, munkamódszerek alkalmazása válik szükségessé. Alkalmazható továbbá a szervezet új egységekkel történő bővülése esetén, azok vállalati struktúrába való beillesztésekor.[5]



4.8. ábra. A szervezetfejlesztési folyamatmodell

5 MENEDZSMENT HÁROMFÁZISÚ MODELLJE

5.1 Menedzsment definíciója, feladata, funkciói

A menedzsment manapság nagyon divatos fogalom, sokszor használatos terminológia. Bár mindenki rendelkezik elképzeléssel arról, hogy mit jelent, mégis a korrekt meghatározás nehézségeket okoz. A különféle definíciók egybevetése alapján a következő fejezetek egyértelmű tárgyalása végett a menedzsment fogalma az alábbiakban definiálható.

A menedzsment az a folyamat, amelyet több vagy egy személy végez mások tevékenységének koordinálására meghatározott eredmények, célok elérése érdekében. Nem bizonyos szakma vagy gazdasági ágazat témakörébe tartozik, hanem az élet minden területén találkozunk vele, ahol az emberek valamilyen céllal együtt tevékenykednek. Ily módon beszélhetünk project menedzsmentről, marketing menedzsmentről, minőség menedzsmentről, információ menedzsmentről, tudás menedzsmentről, stb..

A menedzsmenttudomány az eredményes és hatékony csoportos tevékenység, az egyéni és szervezeti működés tudománya. Arra vonatkozó módszerek, gyakorlati tapasztalatok és elméletek rendszerbe foglalt együttese, hogy az egyének csoportban, szervezetben tevékenykedve hogyan érik el a kitűzött célokat a lehető legjobb hatásfokkal. A célok elérése jelenti az eredményességet, a hatékonyság pedig az input/output arányt, azaz a hatásfokot. Mindkettő nagyon fontos, de nem mindegy, hogy egy adott eredményt mekkora idő, költség, stb.. befektetéssel valósítanak meg, Különös jelentőséggel bír az opportunity cost. Azaz nem kellő hatékonyságú működés esetén le kell mondani más, ugyancsak nyereséggel kecsegtető lehetőségekről, alternatívákról.

A menedzsment feladatok a tervezés, szervezés, vezetés, irányítás. A tervezés azt jelenti, hogy kigondolni, újragondolni valamit. A szervezés tartalmazza, hogy létrehozást, átalakítást, megszüntetést. A vezetés feladatkörét sokan azonosítják a menedzsment fogalmával, pedig ez csak a menedzsment feladatainak részét foglalja magában. Lényege, hogy a szervezet tagjait oly módon befolyásolja, hogy a célok elérése érdekében tevékenykedjenek! Az irányítás jeleni a meglévő működtetését.

A menedzsmenti funkciók is komplex egységet alkotnak. Tartalmazzák a személyek közötti, az informális és a döntési funkciót.

A személyek közötti funkció egyrészt a névleges (figurehead) szerepkör, mely a törvények, társadalom által előírt kötelezettségből fakadó rutinokat jelenti. Másrészt a tényleges (leader) szerepkör, mely a beosztottakért (motiváció, aktivitás, képzés, stb..) vállalt felelősség. Harmadrészt a kapcsolattartó (liaison) szerepkör, mely a külső kapcsolatrendszer - segítség, támogatás, információ, stb.- kiépítését, megtartását foglalja magában.

Az informális funkció egyrészt a felügyelői (monitor) szerepkör, azaz a szervezet és környezet megértése céljából belső és külső információk keresését, fogadását jelenti. Másrészt a terjesztői (disseminator) szerepkör, mely a külső, belső információk szervezet tagjai felé továbbítására előírt kötelezettség. Harmadrészt a szóvivői (spokerman) szerepkör, azaz a szervezet terveinek, eredményeinek, stb. külső környezet felé közvetítése, és a szakértői magatartás.

A döntési funkció egyrészt tartalmazza a vállalkozói (entrepreneur) szerepkört, a projektek kezdeményezését, projektek felügyeletét. Másrészt ide tartozik a zavarkezelő (disturbance handler) szerepkör, azaz váratlan zavar esetén a zavar elhárítását célzó tevékenység és a felelősségvállalás. Harmadrészt a döntési funkció jelenti az erőforrás-biztosító (resource locator) szerepkört is, az erőforrás elosztásokért való felelősség vállalását. Negyedrészt a tárgyaló (negotiator) szerepkör, azaz a szervezet képviselőjét a tárgyalásokon.

5.2 A modell

(Harold J. Leavitt: Corporate Pathfinders című cikke alapján)

A menedzsment modelljének elemeit a megvalósítás, a problémamegoldás és az iránykijelölés fázisai jelentik.

A megvalósítás jelenti a mozgósító részt, mint a hivatali politizálás és manipuláció, továbbá a részvétellel, az emberi kapcsolatokkal összefüggő szakaszok. Ez az oldala látható leggyakrabban a filmvászonon. A megvalósítás akciókkal, az emberek mozgósításával, az események kézben tartásával függ össze. A megvalósításhoz tartozik a falak felhúzása, a szolgáltatások elszámolása, a termékek kiszállítása. A megvalósítás lényege, hogy a tevékenységet mások révén végezzük el. A vezetők azok, akik mozgásban tartják az eseményeket. Meggyőznek, befolyásolnak, és utasításokat adnak.

De a vezetés nem csupán megvalósítást jelent. A vezetőknek szervezni, tervezni kell, és döntéseket kell hozni. A jó vezetéshez bizonyos intelligencia szintre és az események mozgatásának képességére van szükség. A vezetés jelenti a komplex, rosszul strukturált problémák megértését, és szervezett, rendszerezett cselekvéssé való alakítását. A vezetőknek racionális döntéseket kell hozniuk a termékekről, az emberekről és a piacokról.

A problémamegoldás és a megvalósítás mögött meghúzódik egy kevésbé megfigyelhető fázis, amit iránykijelölésnek nevezünk. Az iránykijelölés inkább a helyes kérdések felvetését mintsem a helyes válaszokat jelenti. Inkább a problémák keretéhez, mint azok megoldásához kapcsolódik. Nem azzal foglalkozik, hogy kijelölje a legjobb utat, s nem azzal, hogy biztossá tegye az eljutást valahová, sokkal inkább annak feltárásával, hogy hová kellene eljutnunk.

Az iránykijelölés a küldetéssel, céllal és vízióval, a problémamegoldás elemzéssel, tervezéssel, érveléssel függ össze. A megvalósítás a cselekvés változtatással és befolyásolással. A menedzser modell ezen három tevékenységcsoporttal és a közöttük lévő kölcsönhatásokkal kapcsolatos.

Iránykijelölés ►	Problémamegoldás ►	Megvalósítás
-------------------------	---------------------------	---------------------

5.1. ábra. A modell elemei

A fázisok közötti határok nem egyértelműek. Nem elég, ha a vezető megfelelő kompetenciával rendelkezik a három valamelyikében, sőt az sem, ha egyidejűleg mindegyikben. A vezetőnek inkább azzal a képességgel kell rendelkeznie, ami lehetővé teszi a fázisokat elválasztó határokon való áthaladást.

A három fázisú modellt különböző szintekre alkalmazzák. Az egyes vezető szempontjából a három fázis, mint három különböző vezetési stílus fogható fel. Egyes vezetők alapvetően iránykijelölési stílust alkalmaznak, mások problémamegoldók, ismét mások megvalósítók. Legtöbbször kombinálják a három stílust az adott szituációnak megfelelően.

5.2.1 Megvalósítás

A megvalósítás nemcsak a vezető feladata. Mindannyian folyamatosan foglalkozunk megvalósítással, függetlenül attól, hogy vezető beosztásban

vagyunk-e vagy sem. Autót vezetünk, fűvet nyírunk, lámpát szerelünk. De amikor a megvalósítás a vezetési folyamat része, akkor néhány olyan jellemzővel bír, ami megkülönbözteti a nem-vezetői környezettől.

Ugyanis a vezetői megvalósítás mindig más emberek révén realizálódik, a dolgokat mások által valósítja meg. A megvalósítás a szervezetekben szükségessé teszi, hogy meggyőzzünk, utasítsunk, manipuláljunk, vagy kényszerítsünk embereket arra, hogy megváltoztassák jelenlegi magatartásukat, s azt tegyék, amit a vezető akar. A megvalósítás ezért nagyrészt társas cselekvés.

Továbbá a vezetői megvalósítás magában foglalja mások viselkedésének megváltoztatását, emiatt erősen emocionális tevékenység. Az emberek főként emocionális, és nem racionális okok miatt változtatnak. A szerelem, a gyűlölet, a kapzsiság, a lojalitás, az irigység, a türelem hajt mindenkit változtatásra, nem a hideg, tiszta logikai megfontolás, a racionalitás. Ezért ez a fázis az emberek szívével, mintsem agyával függ össze. Az emberek meggyőzése határozott fellépéssel, mintsem intellektuális folyamat révén érhető el.

Az ismeretekkel és információkkal teli új világban az érzelmek szerepe paradox módon megnövekedett. Régebben a megvalósítás az utasítás és ellenőrzés félelemkeltő érzelmeire, vagy a paternalisztikus védelem emócióira támaszkodott. Napjaink magasabb képzettségű tevékenységre épülő szervezeti világában a megvalósítás a meggyőzés, tárgyalás és ösztönzés révén érhető el, és nem az utasítás vagy a paternalizmus által.

Az emberi érzelmek kezelésének képessége ritka a vezetőknél, gyakran vezetéstől idegen dolognak tekintik. Mintha a vezetőktől való elvárás csak a racionális, objektív, keményfejű és szakmailag megalapozott vezetői munka lenne. A probléma tehát ott kezdődik, hogy a vezetők kizárólag racionális eszközökkel próbálják kezelni az emocionális emberi lényeket.

A vezetés megvalósítási fázisához nagyon különböző foglalkozások képviselői sorolhatók. Ilyenek az ügyvédek, pszichológusok, kereskedők, pedagógusok, stb.. Az egyik kapocs, ami összeköti őket, hogy a megvalósításban az emberi emocionalitás képezi a változtatás lényegét.

A másik kapocs pedig az, hogy tevékenységük során egyszerre kevés emberrel vannak kapcsolatban. Egyéneket vagy néhány ember problémáival foglalkoznak. Az emberek valós lények, nevük, arcuk, személyiségük van. Nem tömegként, statisztikai adatként kezelik őket.

5.2.2 Problémamegoldás

Ha az implementációs fázis kulcsszava a cselekvés volt, akkor a problémamegoldás kulcskifejezésének az elemzést tekinthetjük. Ha magunk elé képzeljük a problémamegoldót, akkor nem egy gyorsan mozgó, gyorsbeszédű valaki jelenik meg előttünk. Inkább egy intellektuális árnyképre emlékeztet. Rendkívüli analitikus képességekkel rendelkező monitor képernyőjét tanulmányozó, helyes választ, védhető döntést, logikus megoldást, optimális stratégiát kereső személyként jelenik meg.

A problémamegoldáshoz kapcsolódó fogalmak: lineáris programozás, rendszerelemzés, operációkutatás, marketing modell, pénzügyi elemzés, gazdasági elemzés, döntéselemzés, elemzés, elemzés. Azaz hogyan lehet programozni azt, ami korábban programozhatatlan volt.

Miután a hangsúly az elemzésen és a logikán van, az emocionalitás itt a rendszer zavarának tűnhet, mint az emberi tökéletlenség megnyilvánulása.

Az analitikus foglalkozásoknak nagyon magas a társadalmi rangja. Amíg a vezetés probléma megoldási részének jelentős hányada megtanulható a mennyiségi elemzésre építő képzés révén, annak teljes egésze nem sajátítható el ilyen könnyen. A valós problémamegoldás több, mint ami a számviteli tankönyvek feladataiban fellelhető. A valóságban több a bizonytalanság, több az előre nem kalkulált lehetőség.

Ezenkívül előfordulhat, hogy a döntéshozónak olyan információkra is szüksége van, melyek semmiféle adatbázisban nem találhatók meg.

A menedzseri döntés dilemmái a következő tulajdonságokkal írhatók le:

- Kényszerhelyzetből erednek.
- Mindig nagy részben újak.
- Nem keresik a legjobb megoldást.
- Az intuíció is részt vesz bennük.

A döntési dilemmák túlzott leegyszerűsítése az alábbi tévhitekhez vezet:

- A menedzsernek jól strukturált feladatot kell megoldania.
- Racionális döntéseket hoz.

- A környezet jövőbeni viselkedésének, megismerhetőségének feltételezése.
- A menedzser szekvenciálisan dolgozza fel az információkat.
- Az információrendszer annál jobb, minél több információt kínál.
- A menedzseri döntés főbb jellemzői:
- Gyorsan kell meghozni.
- A döntési dilemmák rosszul strukturáltak.
- A környezet meglepetésszerűen viselkedik.
- Nem rendelkezünk minden szükséges adattal a jövőről.
- Az akciók több szempontból értékelhetők.
- A menedzser „ha...akkor” döntési szabályokban gondolkodik.
- A várható eredmények jelentős része nem számszerűsíthető.

5.2.3 Iránykijelölés

Ha a megvalósítás erőteljesen emocionális tartalmú, és a problémamegoldás racionális és elemzési összetevőket foglal magába, akkor az iránykijelölés kulcsszava csak a küldetés lehet. Ugyanis az iránykijelölés nem befolyásolás és meggyőzés, és nem az érvelés vagy racionális elemzés. Az iránykijelölési rész a víziókat alkotó, az álmódosító, az innovátor, az alkotó, a vállalkozó, és a karizmatikus vezető szerepe. Az alapvető kérdések nagyon nehezek. Például: Mit akarunk valójában ezzel a vállalattal? Mit kellene tennie ennek a szervezetnek, hogy valami elképzelhető jövője legyen?

Az iránykijelölés személyes és szubjektív természetű. A válaszok sokkal inkább belülről, mintsem a külvilág elemzéséből származnak. A hitet a tények elé helyezve az iránykijelölők gyakran megsértik a problémamegoldók alapelveit. Ugyanakkor új világot teremtenek.

Nagy szükség van ilyen szubjektív megközelítésre a modern szervezetek vezetésében. Az iránykijelölési szerep mindig meghatározó mozgató ereje volt az emberi szervezetek fejlődésének. Az újonnan alakult vállalkozások első lépéseinek megtételéig néhány megszállott ember hite és víziói mozgatták az innovációt és a fejlődést.

Az iránykijelölők, akiket mint emlékezetes példát említhetünk, szükségszerűen jó megvalósítási képességekkel rendelkeznek. Csak akkor emlékszünk rájuk, ha mások csatlakoztak víziójukhoz. Egyszerűen elfelejtjük azokat a vízióalkotókat, akik nem hatnak másokra, hogy kövessék őket. Valójában ez majdnem definiálja is a karizmatikus vezetőt. Tehát a karizmatikus vezető egy iránykijelölő típus, aki a megvalósításban is sikeres, olyan valaki, akinek érzéke van a küldetés megfogalmazására, s aki másokat is mozgósítani tud.

De az iránykijelölők nem feltétlenül hősök, szeretetreméltóak és kedvesek. A szokatlan elképzelésekkel, erős elkötelezettséggel, mély hittel rendelkező emberek lehetnek meg nem alkuvók, szüklátókörűek, vagy egyszerűen buták. Nem csupán pozitív személyiségek tartoznak az iránykijelölő típust megtestesítők közé.

Az üzleti életben az iránykijelölőket legkönnyebben a vállalkozók és a vállalatalapítók körében találhatjuk meg. Ezek az iránykijelölők nem mindig barátságos emberek, de elszántan hisznek elképzelésükben. Nyilvánvaló okok miatt a problémamegoldók nem szeretnek maguk körül konok, nem gyakorlatias, víziókat alkotó embereket. Az iránykijelölők ritkán szolgátnak bizonyítékot választásukról. Gyakran figyelmen kívül hagyják a szabályokat, ösztönösen cselekszenek, vagy félresöprik azt, amit részletkérdésnek tekintenek.

A megvalósítók is gyakran hideg érzelmeket táplálnak az individualista iránykijelölők iránt. A jelenlegi problémamegoldó típusba sorolható vezetők a team-munkára, a konszenzusra és a szervezet tagjai közötti együttműködésre helyezik a hangsúlyt. Függetlenül attól, hogy mennyire pozitívan értékelik ezt a stílust, nehezen boldogulnak az iránykijelölők konokságával, határozottságával, individualizmusával. Az iránykijelölők gyakran látnak el team-vezetői feladatot, de ritkán válnak jó team-tagokká.

Iránykijelölés elemei a víziók, az értékek és az elkötelezettség alkotják.

Az iránykijelölés nagyobb részét nehéz közvetlenül megfigyelni., mert gyakran nem tudatosan megy végbe. Az emberek az iránykijelölést többnyire szabadságuk alkalmával, álmukban, vagy más tevékenységükkel párhuzamosan és észrevétlenül valósítják meg. Áshatjuk a kertet, miközben azon gondolkodhatunk, hogyan alakítsuk életünket. Hogy az iránykijelölésről kommunikáljunk, szükségessé teszi, hogy a probléma megoldási fázis módszereit alkalmazzuk, azaz felbontsuk az iránykijelölési szférát részeire, s

egyenként megvizsgáljuk azokat, tehát analizáljuk. Így tehát a 22-es csapdájával állunk szemben. A nem analitikus folyamatok analitikus kezelése láthatatlanná teszi a lényegét. Amikor a problémamegoldás eszközeit alkalmazzuk, akkor olyan eredményre juthatunk, hogy nem volt se hideg, se meleg, amíg a hőmérőt fel nem találták.

Az iránykijelölők és problémamegoldók nem azonos hullámhosszon vannak, más módon gondolkodnak. A kompetens probléma megoldási típusba tartozók tudják, hogyan kell egyenesen gondolkodni. Analitikus eszközeiket arra használják, hogy a komplex problémákra optimálisához közeli megoldásokat találjanak. Az iránykijelölők ezzel szemben gyakran lazán, intuitíven gondolkodnak. Sokszor saját maguk sem értik miképpen jutottak valamilyen következtetésre. Az olyan szavak, mint ítélet, meglátás és esetenként a bölcsesség jellemzőek gondolkodásukra.

A gondolkodási stílusra vonatkozó fenti megállapítások egy vezetési problémát vetnek fel: Ha mind az intuitív, mind az analitikus gondolkodásmódra szükség van a vezetési fokozatban, s nehéz ezeket összehétközíteni, akkor hogyan lehet együttesen érvényesíteni azokat egyetlen személyben, vagy egy szervezet keretein belül?

Harmonikus házasságot nehéz elképzelni, de egy elfogadhatót talán igen a szervezet tagjai között. Léteznek emberek, akik otthonosan mozognak mind az iránykijelölés, mind a problémamegoldás területén. Számos kiváló tudós analitikusan magasan képzett, ugyanakkor jó képzelőerővel és kreativitással rendelkezik. Ugyanez igaz kiváló művészekre is. Tehát minden szakma legkiemelkedőbb egyéniségei általában azok, akik tökéletesen ismerik munkaterületük módszereit, és szakmai tudású jelentős, de ugyanakkor megszegik hivatásuk szabályait időnként, hogy egyéni gondolkodásmódjukat érvényre tudják juttatni

A menedzsment sem kivétel ez alól. Az izgalmas menedzserek ismerik üzletük szabályait, de hajlandók arra, hogy esetenként figyelmen kívül hagyják azokat azért, hogy lehetőségük legyen a kreatív megközelítésre. Ők esetenként előnyben részesítik az intuíciót és hitet a logikával és következetességgel szemben. És mivel az ilyen választások kockázattal járnak, meg is bukhatnak.

Mivel az iránykijelölés gyakran igényli az alkotó gondolkodást, az ezt megvalósító személyeknek sokszor befelé kell fordulniuk, de személyiségüknek még egyéb lényeges elemei is vannak. Világos értékrenddel

rendelkeznek, víziójuk van, és elkötelezettek elképzeléseik magvalósítására. Céltudatosak, mert el akarnak érni valamit. Bár gyakran befelé fordulnak, ugyanakkor a külvilágra is figyelnek. A dicsőséggel kevésbé törődnek, nagyobb célok elérése mozgatja őket. Az üzlet kiépítése, új berendezés fejlesztése, ismeretlen terület felfedezése. Így jellemzőik a vízió (jövő, amit érdemes felépíteni), értékek (morális korlátok, azaz mi a megengedhető viselkedési forma) és az elkötelezettség (hajlandóság kockázat vállalásra és áldozatra annak érdekében, hogy előmozdítsák a vízió megvalósítását).

5.2.3.1 A vízió

Az iránykijelölők a jövőre tekintenek. Proaktív módon szembesülnek vele, fel akarják építeni azt, amiről úgy gondolják, hogy szükséges. Ha a menedzser viszonylag világos képpel rendelkezik a kívánatos jövőről, akkor ezt nevezzük víziónak. Ez rendszerint tapogatózással indul, majd árnyképként önt formát, amit nehéz leírni, definiálni. De ez a kép folyamatosan formálódik, újraformálódik, és egyre világosabbá válik. Bizonyos alapkoncepcióknak azonban már a gondolkodási folyamat elején létezni kell.

Az iránykijelölőnek azt a képességét, hogy alternatív jövőképet fogalmaz meg, képzelőerőnek nevezik. Ez azonban nem tévesztendő össze az előrejelzéssel. Ez a jövő elképzelt nem előre jelzett.

A problémamegoldó típusú ember előre jelzést készítene. Piaci előrejelzést, gazdasági előrejelzést, demográfiai előrejelzést, stb.. Ez a gondolkodásmód rendezett és logikus, és valóban ad egy kiindulási alapot, amit szintén módosítani lehet. Az előrejelzési megközelítés gyengéje nem logikai alapja, hanem szelleme. Ez passzív, és reagáló. Először ismerni akarja a jövőt, aztán akar ahhoz igazodni.

Ez a megközelítés feltételezi, hogy van egy jövőbeli állapot, ami arra vár, hogy felfedezzék. De a jövő nem megfordított történelem. Felfedezni nem lehet, mert addig nem létezik, amíg meg nem alkotják.

Az iránykijelölők realista álmodozók, mivel túl realisták ahhoz, hogy elhiggyék, ez a jövő már létezik.

A menedzsment világában a képzelőerő egy attitűd, ugyanakkor egy gondolkodásmód. Készség arra, hogy több lehetőséget vegyünk figyelembe, olyan alternatívákkal is foglalkozzunk, melyek esélye kicsi. A képzelőerőhöz és vízióhoz közel áll a kreativitás. Nagyon gyakran egyedi, szokatlan ötletekből

születnek azok a jövőképek, melyek iránt az iránykijelölők elkötelezik magukat. Tehát a kreatív gondolkodásmód velejárója az iránykijelölési folyamatnak.

Azonban az egyén kreativitása elnyomható a konformitás irányába ható kényszer révén. Nehéz alkotó ötleteket megfogalmazni egy vaskalaposokkal teli szobában, vagy megkérdőjelezni a hitet ott, ahol hívők vannak.

A racionális cselekvésre irányuló igény szintén rontja a kreatív képességeinket. A kreativitást ki lehet oltani, ha erős korlátok állnak a gondolkodás útjában.

A kreativitás összekapcsolódik azzal is, hogy ne kelljen túlságosan erőltetnünk valamit. A jó ötletek gyakran akkor jönnek, amikor kikapcsolódunk, elalszunk, vagy máson gondolkodunk.

Az ártatlanság és naivitás gyakran elősegíti a kreativitást. A lényeg a friss látásmód, a függetlenség a megszokott megoldásoktól, ami új perspektívát tesz lehetővé. Más területen dolgozók másként látják a problémát, mint azok, akik állandóan azzal foglalkoznak. A munkakörök rotációja az egyik nyilvánvaló megoldás a friss gondolkodásmód biztosítására, s ugyanez érhető el, ha a szervezet folyamatosan új embereket vesz fel.

A problémamegoldást segítheti több információ rendelkezésre állása. A kreativitás esetében ez a szabály nem mindig érvényes. Gyakran segít, ha a problémát egy időre félretesszük, elmegyünk szabadságra, hogy letisztuljanak gondolataink. Ezáltal valószínűleg elfelejtjük a részleteket, s nem több, hanem kevesebb információ áll rendelkezésünkre.

A kreativitás függ a konkrét körülményektől is. Könnyebb új megoldásokat találni akkor, ha nincsenek szabályok, szemben azzal, ha szigorú előírások érvényesek. Könnyű kreatívnak lenni olyan világban, ahol minden megengedett. A csimpánzok kreatívak a rajzolásban. A hídépítésben annál nehezebb kreatívnak lenni.

5.2.3.2 Az értékrend

Az értékek tartós szabályok, személyre szóló iránymutatók, melyek megmondják, mely magatartás fogadható el. Ez emberek értékrendje tükrözi szüleiktől és a társadalomtól örökölt értékeket. Az értékek egy belső kontroll-rendszert alkotnak, mely jelez, ha viselkedésünk kilép a választott korlátok közül. A szervezeti kontroll rendszerhez hasonlóan az egyéni értékrendek is

különböznek szigorúságukban, belső konzisztenciájukban és szankcióikban, amelyeket megsértésük esetén alkalmaznak.

A szervezetekben az értékek jelentenek kapcsolatot a vezetési folyamat iránykijelölési és megvalósítási fázisa között. A felülről közelített értékek meghatározzák a megfelelő és el nem fogadható megoldásokat. "Mi pontosan kezdjük a munkát." Például. Vagy „Mi soha nem engedünk ki hibás alkatrészt az üzemből.” Vagy „Teljes szolgáltatást nyújtunk fogyasztóinknak, még a rövid távú profit rovására is.”

A vállalat vezetői által vallott értékek fontos szerepet játszanak az iránykijelölés során. Segítenek a vezető, mint személyiség definiálásában önmaga és mások számára egyaránt.

Szervezeti szinten a közös szabályok és a korlátok rögzítése révén az értékek segítik a szervezet egyedi jellegének és haladási irányának meghatározását. Ily módon az értékek hozzájárulnak a jövőképhez, segítik a haladást, húzóerőt képeznek.

Az erős, világos értékrend hátrányokkal is járhat a szervezetekben. Minél jobban definiált a vezető értékrendje, annál inkább behatárolt és rögzített mind a vezető, mind a szervezet tevékenységének határa. Minél pontosabban meghatározottak a határok, annál erősebb a nyomás, hogy a szervezet azokon belül maradjon. "Tedd azt, amit a szervezet elvár Tőled, ne próbálkozz mással!" A teljesen világos és erős értékkel rendelkező vezetők körül gyakran csak követő típusú munkatársak alakulnak ki. Az ilyen szervezetben új utat kereső embereket rendszerint problematikus egyénnek tartják.

5.2.3.3 Az elkötelezettség

Kemény munkára van szükség, hogy a jövőkép ne csupán álom maradjon, hogy a kreatív ötleteket hasznos innovációvá lehessen alakítani. Elképzelhetők új világok, lehet világos értékrend, de egy iránykijelölő vezetőnek elkötelezettnek kell lennie ötlete megvalósítására, függetlenül attól, hogy milyen nehézségekkel, kudarccal, költségekkel járnak. Az iránykijelölőknek tovább kell lépniük az irány megfogalmazásán, mozgatniuk kell az eseményeket, hogy a szokatlan ötletekből cselekedetek legyenek.

E kérdéssel kapcsolatos számos ötlet a szociálpszichológia területéről származik. Az egyik ilyen elmélet szerint az emberek nehezen viselik a belső disszonanciát. Megpróbálunk belsőleg konzisztensek lenni. Ha az új

információk ellentmondanak korábbi meggyőződésünknek, akkor a belső disszonancia megszüntetésére, a konzisztencia visszaállítására törekszünk. Megtehetjük, hogy módosítjuk meggyőződésünket az új információkkal összhangban, vagy elutasítjuk az információt, azaz nem engedjük, hogy megzavarja korábban kialakult meggyőződésünket. Ez az emberi kiegyensúlyozó tevékenység fontos szerepet játszik az elkötelezettség kialakulásában. Az emberek jobban elkötelezettek egy meggyőződés iránt, ha ahhoz komoly befektetésük fűződik.

A disszonancia elmélet érdekes, gyakran meglepő előrejelzésekhez vezet. Ha például egy vezető új termék ötletét fogalmazza meg, s hozzákezd a kifejlesztéséhez. Főnöke szkeptikus, de tetszik neki a lelkesedés, és engedi a dolgot. A terméket végül előállítják, elküldik piaci tesztelésre. A vállalat közben sokat költött reklámra, és egyéb tetemes költségei is felmerültek. A termék megbukik.

A racionális menedzser, a problémamegoldó más, hasznosabb tevékenységhez kezdene hozzá, tudomásul véve a veszteséget. A disszonancia elmélet és iránykijelölési megközelítést ismerő vezető pedig hisz a termékben, a problémát például a nem megfelelő csomagolás okozta. További ráfordítással módosít a csomagoláson. A vezető a problémát külső okokra vezette vissza. Még többet fordít tehát a termékre, fejlesztésre, s ezáltal fokozza elkötelezettségét, hogy sikerre vigye.

Ha az átalakított, átcsomagolt termék is kudarcot vall, még mindig bele lehet külső körülményekbe kapaszkodni. Egy bizonyos ponton túl azonban már egyre többen kezdenek kételkedni, és aggódni.

A termékeket sikerre vivő elkötelezett emberek gyakran nehéz emberek a szervezetben.

Az elkötelezettség kialakulásának megvannak a hátrányai és előnyei. A hátrányok a következőképpen fogalmazhatók meg. Egyre inkább fokozódó konok, érveket figyelmen kívül hagyó elutasítása a kompromisszumnak vagy elképzelés feladásának. A racionális értékelés csökkenése szemben a fanatizmussal. Szinte beteges elszigetelődés azoktól, akik most ellenségnek minősülnek. A konok elkötelezettség negatív következményekkel jár a kollégák körében. Figyelmen kívül hagyják, kevesebbet adnak a véleményére, vagy végső esetben megsajnálják ezt a szegény embert.

Az előnyei pedig a következők lehetnek. Lehet, hogy a bukott termék valóban kiváló. A vezető kitart elképzelése mellett, s a végén győzedelmeskedik. A példa pozitívvá és követendővé válik. Az illető befolyása növekszik. Ő a céltudatosság, elvszerűség és siker megtestesítője.

Noha a disszonancia elmélet megmagyarázza az elkötelezettség néhány összetevőjét, nem sok segítséget nyújt az iránykijelölés és a problémamegoldás közötti különbség kérdéseinek megválaszolásához. Ilyen kérdésekről van szó:”Meddig küzdjön valaki azért, amiben hisz? Mikor adja fel? Mikor kössön kompromisszumot? Mivel kössön kompromisszumot?” Másikoldalról megközelítve:”Meddig támogassák egy ember kalandját? Mikor kell beszüntetni, és regisztrálni a veszteséget? „

Az iránykijelölés több annál, mint sem ilyen részekre bontás révén meg lehetne érteni, azaz a problémamegoldás analitikus nézőpontja felől próbálni értelmezni. Mindig, amikor valamit részekre bontunk, fennáll annak veszélye, hogy elveszítjük az egész integritását. Az iránykijelölők nem egyszerűen olyan emberek, akikre jellemzőek a víziók, értékrend, elkötelezettség. Ők formálják működőképes egészé ezeket a jellemzőket, egy általános világgépet formálnak e résztulajdonságokból.

6 ALAPFOGALMAK ÖSSZEFÜGGÉSRENDSZERE

6.1 Adat, információ, tudás

Az adat észlelt, de nem értelmezett, jelentés nélküli fogalom. Objektív tények összessége, tranzakciók rendszerezett jegyzete. Egy „történetnek” csak egy részét írja le. Például egy számla tartalma nem mond semmit arról, hogy a vevő miért oda megy vásárolni? Visszatér-e? Jól működik-e az üzlet? Stb.. Tehát az adatok nyersanyagként funkcionálnak, nem szolgálnak útmutatóul a további döntéshez, cselekvéshez. A lényeges adatok azonosítását a túl sok adat megnehezíti.

Az információ értelmezett adat, jelentéssel bíró fogalom. A bizonytalanságot csökkenti, de személytelen és általános. Üzenet értéke van, a szemléletmódon változtat. Az információ áramlása történhet formális és informális csatornákon. Az adat információvá alakításának módjai a kontextusba helyezés, az osztályozás, számítás, javítás és tömörítés.

Kontextusba helyezésnél az adatgyűjtés célja ismert. Osztályozáskor az adatok, elemzés egységeinek, adatok összetevői ismertek. Számításnál az adatok matematikai, statisztikai elemzése történik. Javítás az adathibák eltávolítását jelenti. Tömörítéskor az adatok sűrített formában történő összefoglalása történik.

A tudás alátámasztottan igaz vélekedés. Tudással bírni = képesnek lenni. Tapasztalatok, értékek összekapcsolt információk heterogén, folyton változó keveréke. Keretet jelent új információk elbírálásához. Saját fogalmi struktúrába beépített, készségek, képességek, ismeretek által hasznosított, információ. A problémamegoldás, döntési folyamat során hasznosított, felhasznált, tanult, aktivált, adott alkalmazás szempontjából értelmezett információ.

Nem algoritmizálható, azaz szabályokkal soha le nem írható.

A tudásra a komplexitás jellemző, azaz nem merev struktúra, amely minden nem hozzátartozót kizár. Fontos a nem birtokolt tudás ismerete, a tudásbeli hiányosságok felismerése. A biztos meggyőződés gyakran egybeesik a tévedéssel, azaz amit nem tudunk, annak veszélyeivel nem számolunk.

A tudás gyökere tacit, azaz teljesen nem fejezhető ki szóban.

A tudás manipulatív jellegét tükrözi a döntéshozók függősége a tudással rendelkezőktől.

Továbbfejlődésre képtelenség esetén a tudás véleménnyé vagy dogmává válik.

A tudásra a szubjektivitás jellemző, mivel az egyén által létrehozott, fenntartott, érzelmek, szenvedélyek által befolyásolt. Továbbá az észlelési hibákból, a környezet strukturális jellemzőiből, azaz az információk elégtelenségéből, feleslegességéből, kétértelműségéből adódóan az észlelt valóság nem egyezik meg a tényleges valósággal. A tetteket, a gondolatokat az értékrend, a meggyőződés irányítja, azaz különböző értékrendű emberek máshogy ítélik meg ugyanazt az információt.

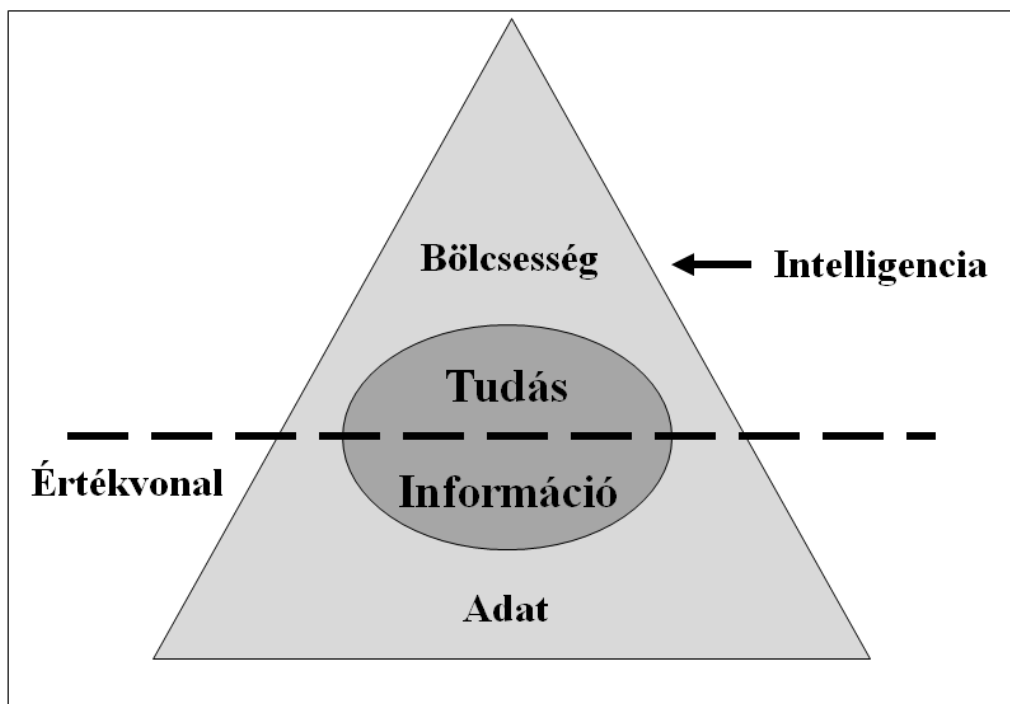
A tudás társadalmi képződmény, társadalmi intézményeken belül alakítják, igazolják. Intézményi segítséggel válik érvényessé, megbízhatóvá.

A tudás keletkezése információból összehasonlítás, következmények kapcsolódások, párbeszéd útján történik. Az összehasonlítás jelentése, hogy hogyan vethető össze ismert szituációkkal? A következmények jelentése, hogy a döntésekre, cselekvésre milyen következtetések vonhatók le? A kapcsolódások jelentése, hogy hogyan viszonyul a többi elemhez? A párbeszéd jelentése, hogy mit gondolnak mások az adott információról?

A tudás üzleti szempontból nagy határhaszon. De a tudásintenzív termékeknél a termékfejlesztés során merülnek fel a jelentős költségek, nem a termelésnél.

A tudásra jellemző a folyamatos erodálás, mivel terjedéskor sokszorozódik, értékéből, ezért a versenyelőny helyett a versenyben maradás válhat célkitűzéssé.

A tudás pénzben nem fejezhető ki, pénzben kifejezett értéke bizonytalan. A tudásba befektetett érték is nehezen mérhető, az eredmény gyakran nem számszerűsíthető. Az értékmegosztás is bizonytalan, azaz annak megítélése, hogy a kifejlesztett tudásból származó előny kinek köszönhető?



6.1. ábra. A hierarchia modell

6.1.1 Tudás fajtái

A tudás fajtái a procedurális, a deklaratív, a struktúrált, a heurisztikus és a meta tudás.

A procedurális tudás eljárási jellegű tudás. Adott, hogy hogyan kell a problémát megoldani. Ismert szabályok, függvények, eljárások és azok alkalmazási sorrendje ismert.

A deklaratív tudás leíró jellegű tudás. Problématerületet leíró ismeretek összességét jelenti. Egyszerű kijelentések, logikai értékek, tények halmaza, melyek a problémamegoldáshoz rendelkezésre álló tudást alkotják.

A struktúrált tudás a tudás szerkezetét írja le. Deklaratív tudást alkotó fogalmak és objektumok adatokkal jellemezhetők. A fogalmak közötti kapcsolat grafikusán is ábrázolható.

A heurisztikus tudás az általános elvek, tapasztalat, gyakorlat során szerzett ismeretek összessége. Egyszerűsítő mechanizmusok eredményei. Bonyolult feladatokat kezelhetővé teszi.

A metatudás a tudásra vonatkozó tudás. Annak ismeretét jelenti, hogy milyen típusú tudás felhasználásával oldható meg a probléma.

6.1.2 Tudásreprezentáció szintjei

A tudásreprezentáció szintjeit a tudásszint, a szimbólikus szint és a technikai szint alkotják.

A tudásszint a jelenségek, események, tények és kapcsolataiknak tudati megjelenése. A tudásszint kategóriáit képezi az explicit, implicit és tacit tudás.

Az explicit tudás a formalizált, kimondható tudás. A tudás tudása, azaz a tudatos én megnyilvánulása. A cselekvés oka ismert.

Az implicit tudás potenciálisan közölhető tudást jelent. Leírható, verbalizálható, kodifikálható.

A tacit tudás a kimondhatatlan, megragadhatatlan, leírhatatlan tudás. Cselekvésmintákat, készségeket jelent. A keresési módszer nem általánosítható, nem önthető strukturált formába. Tudatalatti én kifejeződése. Csak folyamatában vizsgálható, észlelhető.

A szimbólikus szintet az explicit tudás szimbólumok felhasználásával történő leírása jelenti.

A technikai szint a számítógépes ábrázolás szintje, a szimbólikus leírás számítógépes ábrázolása, algoritmusok, adatstruktúrák.

6.1.3 Nonaka mátrix

A Nonaka mátrix a tudás konvertálásnak, keletkezésének négy módját ábrázolja a tacit és explicit tudás összefüggésrendszerében. Valamint az explicit-tacit tudás problémájára is rávilágít, azaz, ha valaki tudásának tudatában lenne, sokkal jobban működne. A szervezetek számára kihívás az externalizáció és internalizáció jelenti elsősorban, azaz egyrészt közös kincset tenni a fejekben elraktározott tudást, valamint hasznosítani a felhalmozott, már dokumentált tudást szervezet alvető tevékenységében. A megoldás a szervezeti tudásrendszer feladata.

6.1. táblázat. A Nonaka mátrix

Honnan/hová	Tacit tudásba	Explicit tudásba
Tacit tudásból	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudásból	Internalizáció	Kombináció

A szocializáció közvetlen módon megosztott ismereteket jelent, közös tapasztalatokat, esetleg együtt dolgozás révén. A tudásátadás nem szóbeli kommunikáció útján történik. Jellemző példa: a döntéshozatal.

Az externalizáció a tudás rögzítése által személyes tudás átalakítását jelenti dokumentált tudássá. A tacit tudás kifejezése, metaforákon, analógiákon, szimbólumokon keresztül. Jellemző példa: az előadás.

Az internalizáció a dokumentált ismeretek felhasználását jelenti új összefüggések felismerése vagy ismeretek létrehozásának céljából. Sémákba rendeződő tapasztalatok akciókon keresztül történő megnyilvánulását. A viselkedési, értelmezési rutinok kialakulását akciók által. Jellemző példa: a kiértékelés.

A kombináció dokumentált forrásból új, dokumentált ismeret szerzését jelenti. Ezáltal cserélődik, bővül az ismeretanyag. Jellemző példa: az értekezetlet.

6.1.4 Tudás irányultsága

A tudás irányultsága alapján az alábbi kategóriák különböztethetők meg.

A „know - what?” tények, információk ismeretét jelenti. Tartalma a tárgyi tudás. Deklaratív jellegű, mivel kijelentések, logikai értékek, tények összességét jelenti, melyek a probléma megoldásához szükségesek. Kisebb egységekre bontható, rendszerezhető, csoportosítható, továbbítható. Lényeges elem a szükséges információ megtalálása, kiválasztása. Az információ keresést, szelektálást, felhasználást is tanulni kell! Az informatikai támogatás növeli a megszerezhető információk tömegét.

A „know - who? „ jelenti a megfelelő tudással rendelkező személy ismeretét. Az információkhoz jutás, a szociális kapcsolatok függvénye. Feladatot az adott feladatra legmegfelelőbb személy felkutatása jelenti. Nem elég a szaktudás, a

munka világában szerepet kap a bizalom, megbízhatóság, az emberi tulajdonságok, a társas kapcsolatokra való készség, a kommunikáció, az együttműködés képessége és a kapcsolati tőke.

A „know - how? „, jelenti az út ismertetését, a dolgok elvégzéséhez szükséges szakértelemet. Képességek, készségek fejlesztését teszi szükségessé esetenként. A legkevésbé megközelíthető és legbonyolultabban átadható irányultság, mivel a szakértelmet nehéz dolog mások számára is használható információvá alakítani, mivel elsajátítása során változik a tartalma. Elméleti és gyakorlati tartalmú. Procedurális jellegű tudás, azaz szabályok, függvények, eljárások, ezek alkalmazási sorrendjét jelenti. Cselekvéshez, alkalmazáshoz fűződő tudás.

A „know - why? „, az oksági tudás, azaz okok ismeretét jelenti, a változások alapelveinek, törvényeinek ismeretét. Értő vagy rendszerező tudás, mivel a rendszer működésével kapcsolatos problémákat oldja meg. A rendszer újraszervezését követeli meg, túllépve a felhasználói készségeken. Megszerzéséhez a tudományok és közoktatás területein befektetés szükséges. Az ezirányú képzésben nélkülözhetetlen a kísérletezés.

A „care - why? „, a sikerre, problémamegoldásra orientált tudás. Önmotivált kreativitás, megújítás lehetőségének keresése, változtatás irányultság jellemzi.

6.1.5 Integráló modell

Összekapcsolva a tudást jellemző egyes tényezőket a 6.2 táblázatban jeleníthetők meg a különböző tudásformák. [6]

6.2. táblázat. Integráló modell

	Egyéni szint	Szervezeti szint
Explicit funkcionális tudás	Szakmai ismeretek, tárgyi tudás.	Adatbázisok, elemzések
Explicit funkcionális tudás	Eljárási alkalmazások, tapasztalati tudás.	Technológiai rendszerek.
Tacit funkcionális tudás	Szerepfelfogás, rendszertudás.	Vezetési és formális koordinációs rendszerek.
Tacit integratív tudás	Értékek, értelmezési sémák.	Szervezeti értékrendszer és rutinok.

A szakmai ismeretek, tárgyi tudás a szervezet tagjainak fejében lévő szakmai ismeretek.

Az adatbázisok, elemzések a szervezet információs rendszereiben levő, tagok számára hozzáférhető adatbázisok, elemzések.

Az eljárási alkalmazások, tapasztalati tudás a személyes „know-how”, a munkavégzés tapasztalataira épülő fogások.

A technológiai rendszerek a tárgyi eszközökön keresztül megtestesülő know-how, gépsorok, technológiai műveletek.

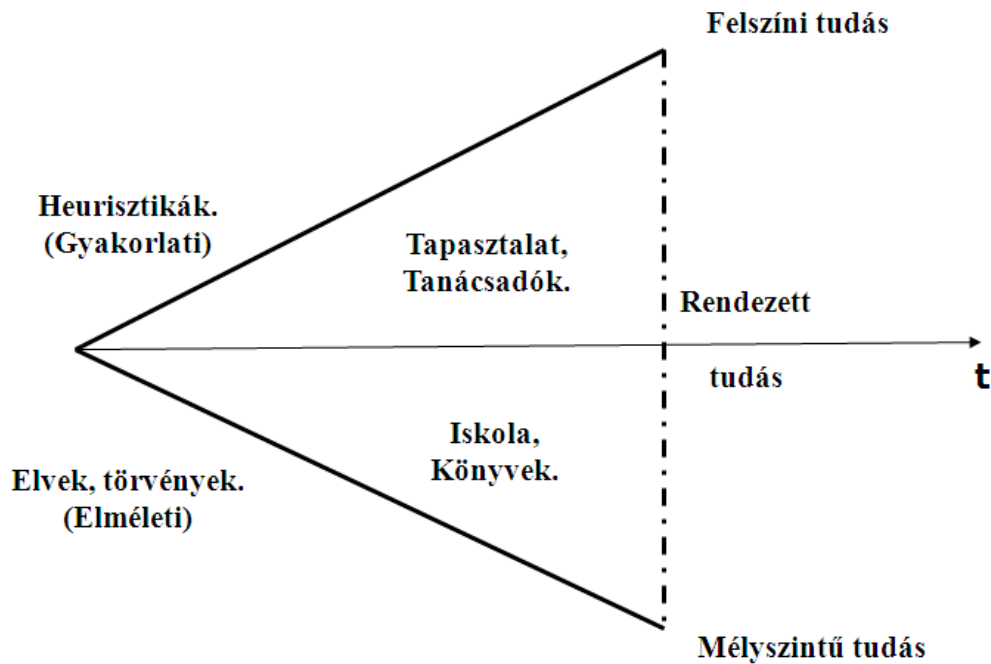
A szerepfelfogás, rendszertudás az egyén önmagáról alkotott képe a szervezeten belüli helyét, szerepét illetően.

A vezetési és formális koordinációs rendszerek a szabályokban, utasításokban, formális koordinációs eszközökben testet öltött irányítási módszerek.

Az értékek, értelmezési sémák az egyén által közvetlenül nem tudatosított, de követett magatartási forma, érték, értelmezések, észlelési keretek.

A szervezeti értékrendszer és rutinok a szervezeti rutinok, hatalmi politikai játékszabályok, rituálék, értékrendszer, értelmezési keret.

6.1.6 Tudásszintek



6.2. ábra. A tudásszintek

6.2 Tanulás

A tanulás a tudás megszerzését szolgálja. Elvi folyamatáról elmondható, hogy időben új ismeretek emlékezetállománnyal történő egyeztetését, összehangolását jelenti.

A tanulás történhet hagyományos képzési rendszerekben, iskolákban. Vállalatoknál a karriermenedzsment keretében folytatnak továbbképzést és fejlesztést. A képzés a jelenlegi munka jobb elvégzését szolgálja, tehát a jelenre irányul. A fejlesztés jövőre irányul, és elsősorban vezetők és szakemberek képességfejlesztését szolgálja. A tanulás történhet még tapasztalatok, azaz saját történések alapján, és gyakorlati igazságok által. A gyakorlati igazság valós szituációból merített ismeretanyagot, mások gondolataiból profitálást, mások szabályaiból profitálást jelent helyzetek és válaszkészletek összeillesztése által.

A tanulás a problémamegoldás hatékonyságát javítja. Az új ismeret katalizátorként működhet. Az egyén innovációja, ismeretek, készségek, képességek tekintetében. Kreativitásra gyakorolt hatása ellentmondásos.

A tanulás társadalmi folyamat, mivel másokkal való interakcióban megy végbe.

6.2.1 Tanulás elmélet

A tudás személyes konstrukcióban bontakozik ki, közvetlenül nem adható át. Az iskolai tanulási tevékenység a személyes tudás felépítésére irányul. A tanulóhoz tanulási készség, a tanításhoz tanulás megismerési kompetenciák szükségesek.

Jellemző a túlnyomórészt frontális tanítás, mely nem igazodik a tanulók társas szerveződéséhez, a személyesen eltérő indítékok, tudáskonstrukciók, egyéni tanulási stratégiák differenciáihoz.

A befogadó tanítvány elterjedtebb, mint az önszabályozó. Interaktivitás helyett pedagógusközpontúság a jellemző.

A tanítás nehézségeinek forrásai a tanulók eltérő felkészültsége, értékrendje, hozzáállása, a pedagógusok eltérő szakmai tudása, tűrőképessége, nyitottsága, a tananyag színvonala és egyéb külső tényezők.

A tanulók ténylegesen alkalmazott tanulási stratégiára jellemző, hogy jobban szeretnek egyedül tanulni, a társas tanulási formák nem kedveltek. A magolás elterjedtebb tanulási stílus az értelmező tanulás helyett. A kompetitív tanulás erősebb a kooperatív tanulásnál.

Leghatékonyabb tanulási stratégia az önmenedzsel, önvezérelt tanulás lenne. A tanulási céltudatosság, önismeret, tanulási képesség integrálása a belső indítékrendszerhez, és a tanulás tanulása. A múltban az eredményes lecketanulási technikák voltak meghatározók. Ma inkább az önmenedzsel tanulási stratégiára helyeződik át a hangsúly, azaz az együttműködésre épülő, értelmező, személyes tapasztalatokat felhasználó, egyéni tudás konstrukciókká építése.

A tanulás fejlesztése a tanulás tartalmának meghatározásával, korszerűsítésével, a tanulás módszereinek és a tanulás környezetének, a tanulás eszközeinek fejlesztésével lehetséges. A tanulás tartalmának meghatározása, korszerűsítése a megfelelő tananyag kiválasztását, elrendezését, kritériumait és

módszereit jelenti. A tanulás módszereinek fejlesztése a hatékonyabb tanulási stratégiákat, kompetenciák kiépülésének segítését, valamint a tanulási folyamat és eredmények értékelésének-önértékelésének módszereit jelenti. A tanulási környezet fejlesztése alatt a társas, tárgyi-eszközi környezet viszonyainak, funkcióinak formálása és a kommunikációs információs technológia értendő. A tanulás eszközeinek fejlesztése alatt pedig a tankönyvek, könyvtár, internetes anyagok, stb.. értendők.

6.3 Innováció

Az innováció a tudás létrehozásának eredménye a gazdaságban. Inputjai az ismeret, a készség és a képesség. A tudás gyarapodásának feltétele az inputok gyakori használata. Az innováció fejleszti a meglévő tudást.

Az innováció teremtő rombolást jelent, mivel az elsajátított szellemi tőke leértékelődik, szaktudás elavul. Az innováció sikeressége a tanulás függvénye, azaz nem a tudásmennyiségtől, hanem a tudás gyarapításának képességétől függ.

Az innováció a vállalatoknál a belső hierarchia leépülését okozza, a jelen paradigmája alapvetően a participációra, a jövő paradigmája pedig az empowermentre alapozott menedzsment filozófia. A szervezeti struktúrára a middle-up-down illetve bottom-up jellemző az up-down helyett.

Az innováció a gondolkodási sémák között húzóó határterületen jön létre, nem egyetlen tudásbázis provinciális tartományán belül.

7 TUDÁSMENEDZSMENT A DÖNTÉSHOZATALBAN

7.1 Döntések, cselekvés

A döntések a tudássá konvertálódott információk alapján születnek, azaz a tudásalkalmazását jelentik. A cselekvés pedig a tettben megnyilvánuló tudás.

A 6.2. ábrán ábrázolt tudásszintek, azaz a mélyszintű és felszíni tudás összessége a rendezett tudás. Ez a problémamegoldásnál, döntéshozatalnál mozgósítható tudásmennyiség. Azaz meghatározza a probléma megoldási készséget.

A problémamegoldás először a heurisztikákat tartalmazó tudásszinten valósul meg, sikertelenség esetén történik átváltás a mélyebben fekvő tudásszintre. A döntések minőségét a rendelkezésre álló információ mennyisége és minősége szabja meg. Túl sok információ legalább annyira káros, mint túl kevés.

7.2 Tudás és döntés szubjektivitása

7.2.1 Észlelés és érzékelés

A menedzseri munka egyik alapvető feltétele mások és adott helyzet helyes megítélésének és megértésének képessége. A megítélés alapja az érzékelés és észlelés. Az ítéletalkotás továbbá tényezőiként megemlíthetők személyiség, verbális és nonverbális jegyek, az ítélőképesség az agy helyzetértékelő stratégiái.

Az érzékelés és az észlelés általánosságban fogalmazva a bennünket körülvevő világ felfogását, az arról való tudás elemeinek megszerzését jelenti. Az érzékelés a környezetből érkező jelzésekre adott idegi válasz, azaz az információ regisztrálása. Az észlelés a regisztrált információk jelentéssé, tartalommal szerveződése. [3]

Az érzékelés és az észlelés egymásra épülő történések, ahol az előbbi az alacsonyabb rendű, szenzoros folyamatokat jelenti, az utóbbi az észlelő személy további gondolkodási tevékenységét igényli (szelektív figyelmi szűrés, korábbi tapasztalatok nyomán kialakuló elvárások, kategorizálás) a megfigyelt jelenség jelentésének meghatározásában. [3]

Az érzékelés és észlelés a megismerés első lépései. Tevékenység együttest alkotnak, a világról alkotott belső modell és világból érkező információk eltéréseinek feloldását szolgálják.

Az érzékelés és észlelés folyamatában két stílus különböztethető meg aszerint, hogy hogyan érzékelődnek, szerveződnek a szerzett a szerzett információk a döntési folyamat során.

A receptív stílusra a fogékonyság, a részleteket vizsgálás, specifikumokra figyelés jellemző. A perceptív stílusra az passzív észlelés, általánosítás, kapcsolatok, összefüggések feltárása jellemző.

7.2.2 Személyiség és észlelés

A személyiség a személy viszonylag stabil tulajdonságainak összessége, amelynek együttese csak az adott egyénre jellemző. Ez a tulajdonsághalmaz és szerkezet különbözteti meg az egyes embereket.[3] Meghatározza a génállomány, mint belső, örökletes tényező és a kulturális környezet, mint külső tényező.

A személyiség érzékelési, észlelési folyamata a személypercepció. Míg a fizikai észlelés az érzékszervek számára közvetlenül elérhető felszíni tulajdonságokra irányul, addig a személyek észlelése túlnyomórészt olyan tulajdonságokra fókuszál, amelyek közvetlenül nem megfigyelhetők, hanem csak következtetni lehet rájuk. Pl. intelligencia, attitűdök, jellemvonások. Az észlelés függ az észlelő tulajdonságaitól, az észlelő adott pillanatban fennálló hangulatától, az észlelt személytől vagy az észlelt helyzettől. Mivel a vezetés az emberek közötti interakción alapul, a másik ember viselkedésének megismerése és megértése alapvető fontosságú. A személyek kapcsolatában a megismerés, a másokról alkotott kép visszahat a kapcsolatra, azaz az együttműködésre.[3]

7.2.3 Nonverbális jegyek

A verbális jeleknél nagyobb jelentőségűek a nonverbális jelek a megismerésben és megítélésben. Lényeges jelek a szemkontaktus, az arcjáték, a testtartás, a mozgás dinamikája, stb..

Az érzékelés, ítéletalkotás meghatározó tényezőjét jelentik az észlelő személy tulajdonságai. Az ítélőképesség emberenként különböző, az ítélőképességet pozitív irányba befolyásoló paraméterek az átlagosnál magasabb intelligencia

szint, az irodalmi érdeklődés, az érzelmileg kiegyensúlyozottság, a természettudományi képzettség.

Az emberek megítélésének fontos felhasználási célja a jövőbeli magatartás előrejelzése. Az előrejelzésben mechanisztikus és impressziókra épülő módszerek alkalmazhatók. A mechanisztikus módszer az adatok kombinációjára épített, az impressziókra épülő az emberi megítélést veszi alapul.

7.3 Észlelési hibák

Az észlelési hibák alapvető oka, hogy a külvilágból érkező hatalmas mennyiségű információt objektív okok miatt képtelenek vagyunk észlelni, ezen kívül a koherenciára való törekvés miatt szeretjük rendszerbe szervezni őket. Információfeldolgozási képességünk is határos, ezért szükséges az információk szűrése. De az, hogy a bennünk működő „rendszer” mit fog kiszűrni, több tényezőtől függ. Pl. személyiség, érzelmek, előítélet, pillanatnyi hangulat, elvárások, stb... Mindenki máshogy szűri meg a környezetből érkező információkat az előbb említett dolgoktól függően, ezért mindenki a saját maga alkotta világban él.

Összességében elmondható, hogy az észlelt valóság nem egyezik meg a tényleges valósággal. Ha a kiinduló információink nem voltak pontosak, a következtetésünk sem lehet az. Ezért kell folyamatosan a bizonytalanság tényével számolnunk a döntéshozatalban.

7.3.1 Burkolt személyiségelmélet

A burkolt személyiségelmélet tulajdonságok társítását jelenti. Annak feltételezése, hogy bizonyos személyiségjegyek összekapcsolódnak. Pl. „Aki hazudik, az lop is.” A feltételezett együttállásnak gyakran nem is vagyunk tudatában, de fontos szerepet játszanak a benyomás kialakításában. Azaz egy személy kevés megfigyelhető tulajdonsága mennyire kapcsolódnak össze egyéb, nem megfigyelhető jellemzőkkel

7.3.2 Sztereotípiák és kategorizálás

A sztereotípiák és kategorizálás az egységekben való gondolkodást jelenti. A személyészlelés feladata leegyszerűsítve. Ismert típus tulajdonságaival

ismeretlen egyén jellemzése. Egy csoportba tartozó, egy csoportba sorolható emberek közös tulajdonságokkal való felruházása. Pl. szőke nők, szórakozott tudósok. Inkább azokat a tulajdonságokat vesszük észre, melyek megerősítik az osztályjellemzőket. A világból érkező rengeteg információ feldolgozása a fejünkben kialakított kategóriák nélkül szinte lehetetlen lenne, ezért a sztereotípiák szükséges velejárói az érzékelésnek, nem kell rosszként felfogni! Ezek a kategóriák segítenek nekünk abban, hogy tudjuk, bizonyos emberekkel hogyan kell viselkednünk! Emellett szükséges a rugalmasságunk, azaz, hogy változtatni tudjunk véleményünkön, ha az adott személyről kiderül, mégsem az adott sztereotípiára igaz rá. Tudatos nyitottság kell a sztereotípiá-tagságot nem igazoló információk tekintetében is.

7.3.3 Halo-effektus

A halo effektus azt jelenti, hogy egy szembetűnő, egyéni tulajdonság fényudvarként elhomályosít minden egyéb tulajdonságot. Pl. a külső megjelenés szolgál a belső személyes tulajdonságra történő következtetéshez. Előnyös külsejű embereket pozitív tulajdonságokkal ruházzák fel, előnytelen külsejű embereket negatív tulajdonságokkal. Pl. Quasimodo.

7.3.4 Centrális és perifériális tulajdonságok

A központi, meghatározó vonások aránytalanul nagy hatást gyakorolnak a benyomásokra. Felcserélésük radikálisan megváltoztatja a személyről alkotott képet. Nem centrális tulajdonságok esetén a felcserélésnek kis hatása van. Az észlelt tulajdonság függ a körülményektől, háttértől a személyről korábban szerzett információtól. Pl. „Ügyes” zsebtolvaj.

7.3.5 Speciális torzítások

Speciális torzítások kategóriájába az első benyomást, a negatív torzítást és elnézést sorolhatjuk, mint észlelési hibákat.

Az első benyomás lényege, hogy az értékelésben nagy szerepe van a sorrendnek. Megszab egy gondolkodási irányt, ezáltal befolyásolja az összes többi észlelt, érzékelt tulajdonság súlyát. Aránytalanul nagy hatása van az ítéletre.

A negatív torzítás lényege, hogy a negatív információknak aránytalanul nagyobb szerepe van az értékelésben. Elmondható továbbá, hogy sokkal

ellenállóbbak a változással szemben. A pozitívan cselekvő ember olyan, amilyen lennie kell, ő felel meg az elvárt normáknak.

Az elnézés, mint észlelési hiba lényege, hogy szeretünk pozitív tulajdonságokat feltételezni. A pozitív elvárás gyakran nyer megerősítést. Általában a pozitív viselkedés pozitív válaszreakciókat, a barátságtalan viselkedés agresszív reakciókat eredményez. De nem mindig lesz a hernyóból lepke. Legalábbis nincs türelmünk kivárni.

7.3.6 Projekció

A projekció saját érzéseink másokra vetítése. A védekező mechanizmus része, hogy elhárítsuk a kellemetlen igazságot. Az érzékelő saját érzelmi állapotát véli felfedezni másban. Azaz a tényeket pillanatnyi érzelmi állapotunknak megfelelően reagáljuk le. Az emberek cselekedeteit is. Pl. a változás elleni vezető a beosztottjairól is ellenállást feltételez, ezért nem bíz meg bennük.

Saját negatív tulajdonságainkat, melyek elfogadása, felfedezése, tudatos elismerése veszélyeztetné pozitív énképünket, önértékelésünket, másokban véljük felfedezni. Érdemes figyelni arra, hogy mely tulajdonságok bosszantanak minket másokban, sokszor szinte érthetetlen mértékben, mert ezek nagy valószínűséggel a bennünk rejlő, el nem fogadott tulajdonságok. Negatív érzéseinkkel is ugyanez a helyzet. A mai társadalom nem támogatja a szabad érzelm kifejezést, különösen a negatívakat (pl. harag, düh), így még magunkat is becsapjuk, elhitetjük magunkkal, hogy nem is vagyunk dühösek. Pl. A nem hűséges típusok érthetetlen módon féltékenyek a párjukra, közben tudat alatt már igazából ők azok, akik szívesen kilépnének, továbblépnének a kapcsolatból.

7.3.7 Tudat alatti befolyásolás

A tudat alatti befolyásolás a szubliminális percepció néven ismert észlelési hiba. Ingerköszöböt el nem érő ingerek, melyek a tudatalattiban raktározódnak. Valami múltbéli, „elfelejtett” vagy nem tudatosodott történés befolyásolja, meghatározza a döntésünket. A szubliminális percepció hatása sok esetben túlértékelt.

7.3.8 Szelektív érzékelés

A szelektív érzékelés alapvető oka, hogy az emberek szubjektív személyiségek. Saját érdeklődésük befolyásolja az észlelést, érzékelést, azaz mit vesznek észre és mekkora jelentősége van. Azaz az észlelés preferenciarendszer függvénye. Pl. más ember ugyanazt a történetet másképp meséli el.

7.3.9 Memória, sémák, kontextus hatása

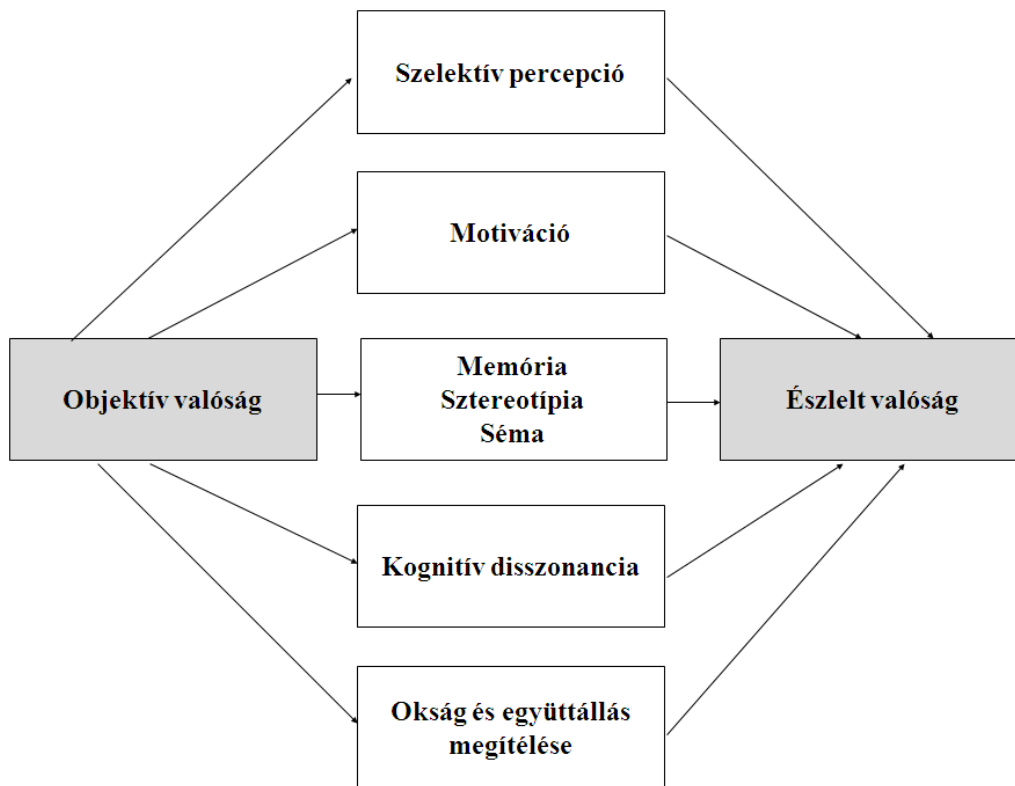
Az emlékezés során egy múltbéli történet idővel átalakul. Az újra alkotás, értelmes történetté formálás folyamata játszódik le. A sémákban való gondolkodás a lényeges vonásokra korlátozódó leegyszerűsített ábrázolás, rendezőelvként működik. A kialakult rendező elv szerint egészítődnek ki a történetek. Ez okozza pl. a szemtanúk hitelességi problémáját. A kontextus lényege, hogy a pillanatnyi helyzet, állapot, hangulat függvényében módosul az értékelés.

7.3.10 Kognitív disszonancia

Az emberek nehezen viselik el a belső disszonanciát. Ha a történetek ellentmondanak kialakult értékrendjüknek, elképzeléseiknek, hajlamosak az információkat elbagatelizálni, negligálni. A gondolatok közötti ellentmondás esetén a disszonanciaredukció vágya jelentkezik, azaz a belső disszonancia megszüntetésre irányuló törekvés.

7.3.11 Okság és korreláció megítélése

Az okság a történetek közötti ok-okozati kapcsolatot feltárását jelenti, és célja az ok befolyásolásával az okozatra hatással lenni. A korreláció jelenségek együttállását, tulajdonságok együttes előfordulását jelenti. Gyakran előforduló hiba a létező korreláció nem észrevétele. Ez abban az esetben fordulhat elő, ha nincsenek előzetes elvárások az összefüggésre vonatkozóan. Tapasztalati tény, hogy előzetes ismeretek nélkül csak a nagyon magas korrelációt vesznek észre az emberek. Másik gyakori hiba a korrelációt feltételezése ott is, ahol nincs. Ez többnyire előzetes vélekedés miatt történik. A szakmai tapasztalat nem korrigálja az összefüggésekkel kapcsolatos tévedést. Harmadik előforduló hiba oksági kapcsolat feltételezése korreláció esetén. Ennek okai a dolgok együttállásának tapasztalati gyakorisága és a hiedelmek, babonák.



7.1. ábra. Valóság észlelésében szerepet játszó tényezők [6]

7.4 Veszély, kockázat, bizonytalanság

A veszély nem ismert negatív hatású vagy valószínűségű esemény. A kockázat ismert negatív hatású, bizonytalan bekövetkezésű jövőbeli esemény, a döntések nem kívánatos következményei. A kockázat vállalása előnnyel, megtakarítással járhat, a kockázat csökkentése költségekkel, kiadással. A kockázatkezelés olyan döntéshozatali eljárás, mely az alternatívák közötti választást jelenti. A bizonytalanság nagyon rosszul tolerált jelenség. Okai a részleges, hiányos, közelítő, nem kielégítő inputok. A bizonytalanság különböző forrásai határozatlanságot jelentenek az események kimenetelének megítélésében. Ha nincs precíz kiinduló információ, a következtetés is bizonytalan lesz. Ezért reménytelen vállalkozás optimális cselekvésre törekedni. A tudás a bizonytalanság leghatékonyabb ellenszere.

7.4.1 Bizonytalanságkezelés értelmezése és eredete

A bizonytalanság objektív vagy szubjektív megközelítésből értelmezhető. Az objektív értelmezés elméletileg megalapozott. Bizonytalansági mérték meghatározását jelenti véletlen kísérletek során megfigyelt relatív gyakoriság alapján. A szubjektív értelmezés esetén az események bizonyossági fokára vonatkozó saját tapasztalat alapján kialakított ítéletről, meggyőződésről beszélhetünk.

A bizonytalanság okait a 7.1 táblázat tartalmazza.

7.1. táblázat. A bizonytalanság eredete [2]

A	Hiányos adat	Kérdőívnek nincs kitöltve minden pontja
B	Bizonytalan következtetés	Megfigyelt tünetekből a betegség csak valószínűsíthető.
C	Bizonytalan fogalom Bizonytalan adat	Beteg torkát nem látom pirosnak, bár az orvos azt mondta.
D	Bizonytalan adat	Mérőműszer nem elég megbízható.
E	Ellentmondó adat Ellentmondó következtetés	Adatokból levont következtetések ellentmondanak.
F	Ellentmondó következtetés	Két szakértő más véleményen van.
G	Hiányzó adat miatt nincs alkalmazható következtetés	Van-e az intelligens élet a Földön kívül?
H	Még nem következett be adat	Felelni fog-e a gyerek az iskolában ma?

I	Bizonytalan adat Bizonytalan következtetés	Olcsóbb, kevésbé megbízható megoldással megelégszünk, mert a probléma pontos megfogalmazása drága lenne.
J	Adat biztos, de nem figyelhető meg közvetlenül	Vakbélgyulladás

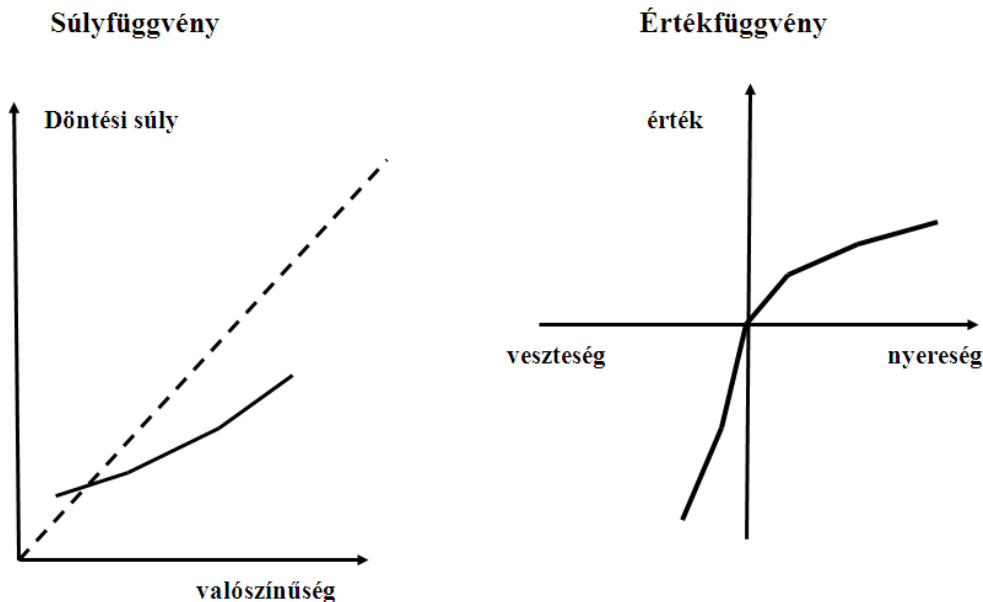
7.4.2 Alternatív döntési modellek

Az alternatív döntési modellek a döntéshozók bizonytalan szituációkban tanúsított viselkedését írják le. Ilyen alternatív döntési modellek a lehetőségelmélet és a megbánáselemélet.

7.4.2.1 Lehetőségelmélet

A lehetőségelmélet feltételezi, hogy a döntéseknél figyelembe vesszük a valószínűségek és hasznosságokat. Ugyanakkor a valószínűségeket eltorzítjuk, a hasznosságot pedig valamilyen referenciaponthoz igazítjuk. [6]

A lehetőségelmélet által azonosított hatások a következők. Egyrészt a nagy és kis valószínűségek eltorzítása, azaz túlzott döntési súlyérték rendelődik kisebb valószínűségű eseményhez. (7.2. ábra) Továbbá a küszöbhatás, azaz a nagyon kis valószínűségek elhanyagolása. (7.2. ábra) Továbbá a bizonyossági hatás, azaz biztos eredmények felértékelése, felértékelődése. Továbbá a hasznosságok referenciaponthoz való igazítása. Pl. méltányossági ár adott referenciaponthoz viszonyítása. Továbbá a nyereség és veszteség eltérő kezelése. (7.2. ábra) Nyereségnél kockázatkerülés, veszteségnél kockázatkeresés figyelhető meg. Valamint jellemző, hogy a veszteség sokkal nagyobb értékű, mint abszolút értékét tekintve ugyanolyan mértékű nyereség. Továbbá a keretezési hatás, mely a megfogalmazás manipuláló hatását jelenti. Továbbá a birtokláshatás, melyre a tesztautók az egyik legjobb megjelenési forma. Továbbá a mentális könyvelés, azaz a nyereségeket, pozitív eseményeket külön kell kezelni, veszteségeket össze kell vonni!



7.2. ábra. A súlyfüggvény és az értékfüggvény [6]

7.4.2.2 Megbánáselmélet

A megbánáselmélet alkalmazása esetén nem egy referencia ponthoz történik a viszonyítás, hanem ahhoz a hipotetikus esethez, hogy mi történt volna a másik alternatíva választása esetén. Az megbánáselmélet képes arra, hogy a hasznosság értékelésben bekövetkező torzításokat megmagyarázza a lehetőségelmélethez hasonlóan. A kockázatkerülő, bizonytalanságot csökkenteni igyekvő magatartást indokolja, mert egy negatív esemény bekövetkezése megbánást válthat ki.

7.4.3 Döntési helyzetek tudásigénye

A különböző bizonytalansági mértékkel, bizonyossági fokkal jellemezhető döntéseknél eltérő szervezeti tudásokra van szükség. Az explicit jellegű tudás biztonságot, kiszámíthatóságot jelent, a bizonytalan, változó környezetben a tacit tudás jelentősége megnő. A célok és hatások bizonytalanságának függvényében a 7.2 táblázat a lehetséges alternatívákat tartalmazza. Továbbá a táblázatban két különböző dimenzió mentén is értelmezve a bizonytalanságot bizonyítható, hogy a technológiaintenzív megoldások csak egyértelmű

célrendszer mentén elemezhető problémák esetén alkalmazhatók. Komplex és változó célrendszer esetén a tacit tudás megkerülhetetlen. [6]

7.2. táblázat. **Döntési helyzetek és a szükséges tudás [6]**

Célok bizonytalansága →	Alacsony	Magas
Okok és hatások bizonytalansága ↓		
Alacsony	Főleg explicit (BPR területe)	Tacit, a tapasztalatokra építve (Leadership területe)
Magas	Tacit és explicit kísérletezésre építve (Döntéstámogatás területe)	Teljesen tacit (Innováció területe)

A döntési folyamat tudásigényének kulcskérdései, hogy miként lehet tudást generálni, valamint hogyan lehet az információt kinyerni azoktól, akik birtokolják, és miként lehet valódi tudássá formálni az információkat, hogy a döntés színvonala javuljon? A kérdések megválaszolására a következő fejezetekben kerül sor a tudás piac, a tudásteremtés, a tudásrendszer, a tudástranszfer és a tudásmenedzsmentben betöltött szerepek, funkciók támaszkörének bemutatásával illetve elemzésével.

7.5 Gondolkodásmódok a döntéshozatalban

A döntési stílus az a mód, ahogy valaki gondolkodik és reagál a problémákra. Az agy két különböző helyzetértékelő stratégiát alkalmaz. Ezek a tudatos és a tudat szintje alatti stratégiák. A két stratégia közötti választás helyzetfüggő. Pl. Vacsorázni hívunk valakit. Ez tudatos stratégiát jelent. Miért pont őt? Ez spontán döntés. Személyiségünk másik része motiválja. Általánosságban véve

elmondható, hogy a tudatos stratégiában jobban bízunk, azaz az intuíciókat a tudatos gondolkodásnak rendeljük alá. Pl. „Lassan járj, tovább érsz!” Ne Hübele Balázs módjára cselekedj!” A tudatalatti stratégia jellemző tévedéseit okozzák a vágyálmok, előítéletek, egyéb érdekek, felfogások, érzelmek által indukált döntések. A menedzseri döntések minőségében, így az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei során hozott döntések minőségében meghatározó szerepe van az egyes stratégiák megfelelő alkalmazásának.

A tudatos gondolkodási stratégia logikus és határozott stratégia. Az analitikus gondolkodásmód, a részekre, elemekre bontás alapján történő elemzés jellemzi. További jellemző paraméterei az objektivitás, a racionalitás, a tapasztalat, a tanulás alapján történő reagálás. Elmondható, hogy időigényes, lassú, az információ igénye nagy, az üzenet direkt csatornákon keresztül érkezik. Folyamatát tekintve elsőként az egész részegységekre bontása történik, majd a tények, adatokat, aprólékos bizonyítékok tanulmányozása, majd racionális elemzés ismert összefüggések, szabályok, törvények ezek meghatározott alkalmazási sorrendje szerint, majd érvekkel alátámasztott logikus döntés születik. A tudatos gondolkodási stratégia célja a jövő megismerése, ami illeszkedő gondolkodásmódot jelent. Az emocionalitás, intuíció a rendszer zavarát jelenti, az emberi tökéletlenség megnyilvánulása, mivel a hangsúly az elemzésen és a logikán van. Problémát okozhat, hogy a valóságban több a bizonytalanság, több az előre nem kalkulált lehetőség. A nagy mennyiségű, ellentmondásos információból nehéz következtetést levonni. Ezen kívül előfordulhat, hogy a döntéshozónak olyan információkra is szüksége van, melyek semmiféle adatbázisban nem találhatóak meg. Az alapvető kérdések nagyon nehezek, kizárólag analitikus gondolkodással nem válaszolhatók meg. Ezen kívül további problémaforrás, hogy gyakran nincs idő a mérlegelésre.

A tudat szintje alatti stratégiát a „hatodik érzék” jellemzi. Intuitív gondolkodásmódot jelent. Az elemzés, analízis nélküli gondolkodás, döntés, cselekvés. Személyes és szubjektív természetű. A racionalitás szempontjából gyakran a döntések irracionálisnak tűnnek. A válaszok nem a külvilág tényeinek feldolgozása alapján születnek. A tudat alatti gondolkodási stratégia a hitet, a megérzést, a meggyőződést a tények elé helyezi. Ítélet, meglátás, bölcsesség jellemző a gondolkodásra. Gyakran nincs bizonyíték a válaszra. Szabályok gyakori figyelmen kívül hagyása történik, és a cselekvés ösztönös. A problémakezelés globális. Elmondható, hogy a tudatos gondolkodási stratégiával ellentétben a tudatalatti gondolkodási stratégiát a gyorsaság jellemzi. A döntés pillanatok alatt születik meg. Üzeneteit indirekt csatornákon

küldi, proaktív módon szembesülve a következményekkel. Pl. gyakori fizikális reakciók, melyek az elemzés végeredménye előtt jelentkeznek.

Célja a jövő megalkotása, nem a múlthoz való illeszkedés. Az adaptív tudatalatti belső számítógépként működik, és alkotja a hatodik érzéknek nevezett képességet. Segítségével kevés információból történik a gyors helyzetmegítélés, célok meghatározása, cselekvés. Ez stresszhelyzetben, veszélyhelyzetben nagyon fontos. Az adaptív tudatalatti olyan rendszer, melyben az agy következtetésre jut, de nem hozza tudomásunkra. Kardinális pontja a lényeglátás képessége, és az, hogy rövid idő alatt melyik/milyen információra kell koncentrálni?

7.3. táblázat. A logikus és az intuitív megoldók jellemzői

Balfélteke domináns egyének	Jobbfélteke-domináns egyének
Analitikus, logikus gondolkodás	Erős szintetizáló képesség
Erős verbális és számítási funkció	Gyenge nyelvi kifejezőkészség
Jobban reagál a szóbeli instrukciókra	Jobban reagál a vizuális instrukciókra
Konformistább	Kevésbé konformista
Szereti a jól definiált feladatokat	Szereti a nyílt feladatokat
Szisztematikusan deríti fel a dolgokat	Felfedező típus
Könnyen felidéz írott szöveget	Erős képzelőerővel rendelkezik
Egyedi tényekre koncentrálnak	Elvekre koncentrálnak
Szekvenciálisan veszi sorba az ötleteket	Képes kezelni a kapcsolódásokat
LOGIKUS PROBLÉMAMEGOLDÓ	INTUITÍV PROBLÉMAMEGOLDÓ

8 A TUDÁSPIAC

A tudás állandóan mozgásban van a szervezetekben és a szervezetek között. Az egyén tudásával szemben a vállalat tudása dinamikus, sokféle erő működteti. A mozgásban tartásához, hatékonyabb felhasználásához piaca működtető erőinek ismerete szükséges. A tudáspiaca ugyanazon elv alapján működik, mint bármely más termelési tényező piaca. A tudáspiaci tranzakciók azért működnek, mert résztvevők profitálni akarnak az ügyletből. Az alkalmazottak, a menedzserek azért kutatnak ismeretek után, hogy munkájuk eredményesebb legyen! Aki tudást kínál, azt reméli, hogy valamilyen módon nyer az ügyleten. Az adás-vételi tranzakciók esetén nem a pénz forog. De tudáspiaca esetén is létezik árrendszer.

A tudáspiaca olyan rendszer, amelyben a résztvevők egy nehezen cserélhető egységet jelen vagy jövőbeli értékre cserélnek. Egyéb piacokkal ellentétben a tudás az eladás után is az eladó birtokában marad. A tudás értéke környezetfüggő. A tudáscsere minimális lesz, ha a vállalat a titkolózást támogatja, így nehéz a szaktudás közreadására bízni az embereket, és a vevő nem rendelkezik elég értékes fizetőeszközzel a tudás megvételéhez.

8.1 Tudáspiaca elemei

A tudáspiaca elemei a vevő, az eladó, a bróker és az árrendszer.

A vevő számára a keresett tudás meghatározott, pozitív értékkel bír. A tudás megszerzésével eredményesebben oldható meg egy adott feladat, valamint az ítélőképesség, a jártasság fejlődik egy adott témában. A problémamegoldás hatásfokát javítja, jobb döntéseket eredményez, mivel a rendezett tudás a döntéshozatal során mozgósítható tudásmennyiség.

Az eladó szilárd tudással rendelkezik adott szakterületen. A tudását árulhatja elemenként vagy egészében. Ezt a tudása iránt megnyilvánuló kereslet, motivációs tényezők határozzák meg. Problémát jelenthet, hogy a szakember objektív és szubjektív okokból nem tudja közkinccsé tenni tudását. További problémát jelent a túlságosan behatárolt, specializált tudás. Sok szakember viszont azért tartja magát távol a piactól, mert úgy értékeli, hogy a tudás

birtoklásából több haszna származik, mint közreadásából, mert tudása nem értékének megfelelően kezelt.

A brókerek, azaz ügynökök biztosítják a kapcsolatteremtést az eladó és a vevő között. A szervezet, a piaci viszonyok feltérképezése után tudásbővítő és szervező tevékenységet folytatnak. A tudásbővítő és szervező tevékenység formális és informális csatornákon történik.

A tudás piac egyedi árrendszerrel rendelkezik. Amikor a cégek kívülről vásárolnak tudást, gyakran fizetnek pénzzel. A vállalaton belül ritkán pénz az ellenszolgáltatás, de léteznek más fizetőeszközök, melyek a tudás piacot működtetik. Ilyenek a reciprocitás, a hírnév, az altruizmus és a bizalom.

A reciprocitás tartalma a tudás megosztása későbbi viszont segítség reményében, mivel a másik fél is rendelkezik használható ismerettel. Azaz az erőforrás feláldozása nem ellenszolgáltatás nélkül történik. Indokolják a szűkös erőforrások, az idő, energia, tudás végeessége.

A hírnév az elismertség utáni vágyat jelenti. Eszmei értéknek tűnik, de valóságos eredményeket hozhat. Értékes tudásforrás hírében állni biztos foglalkoztatottságot és előléptetéseket jelent.

Az altruizmus tartalma az ellenszolgáltatás nélküli segítség. A dolgozók eljutnak egy olyan alkotó periódusba, amikor a tudás átadása válik fontossá. A tudás, mint szenvedély, a szakterület szeretete, az önzetlen segítség jelenik meg. Tipikus példája a mentori rendszer. Az altruizmusra jellemző, hogy nem a vállalatok teremtik meg a készletet, csak elősegíthetik, akadályozhatják a létrejöttét.

A bizalomnak, mint az árrendszer egyik fajtájának láthatónak kell lennie, azaz a dolgozóknak látniuk kell, hogy a tudás megosztását érdemnek tekintik a vezetők, és azonnal kell tapasztalniuk a reciprocitást! A bizalomnak az egész szervezeten belül egységesen, mindenütt jelenlévőnek kell lennie! A bizalom aszimmetrikus és kevésbé hatékony lesz, ha a piac egyes szereplői megbízhatatlanok. A bizalomnak először legfelső szinten kell jelentkeznie, mert a szervezeten belül lefelé áramlásra hajlamos. A felsővezetés példamutatása a normákat, értékeket befolyásolja.

8.2 Tudás piac jelzései

A tudás piac jelzései alatt azok az információk értendők, melyek jelzik a tudás aktuális tartózkodási helyét, és megmutatják az információk elérési módját.

8.2.1 Rang, végzettség

A végzettség, a tudományos cím, fokozat és hivatali pozíció a formális jele annak, hogy ki rendelkezik a keresett tudással.

8.2.2 informális hálózatok

A munkahelyi csevegés önmagát karbantartó tudáshálózat, a belső tudástranszfer egyik formája. A sikeres tudáscsere nélkülözhetetlen elemét, a bizalmat hozza létre. A dinamizmus jellemzi, mert egymással folyamatosan kommunikáló emberek alkotják. Változó feltételek között a tudás is módosul.

Az informális csatornák nem pótolják a választások alapjainak dokumentált formáit, de segítenek a döntésben, megadják a kezdő lökést.

8.2.3 Szakmai közösségek.

A szakmai közösségek önszerveződő csoportokat jelentenek. A cég tudástevékenységének nagy része rajtuk múlik. A vezetőknek vállalati tőkeként kellene kezelniük! De az átszervezési alapelvek merev, termelékenységet hangsúlyozó alkalmazása gyengíti az informális hálózatokat és szakmai csoportokat. Csak mérhető munkára koncentrálva, a beszélgetések értékét lebecsülve az átszervezések megváltoztathatják a csevegéseket, önszerveződő csoportok kialakulását. Elképzelhető a szakmai közösségek formális csoporttá alakulása, ha eszmecseréik az idők során hasznosnak bizonyulnak.

8.3 Tudás piac hiányosságai

A tudás piac hiányosságaiként a hiányos információk, a tudásaszimmetria és a tudás helyhez kötöttsége említhetők meg. Ezek az alaptényezők okozzák a tudás piacok vállalaton belüli alacsony hatásfokú működését.

A hiányos információk jellemző egyik oka, hogy vállalaton belül nem tudják, hogy hol található a megfelelő ismeret? Az eredménytelenség másik forrása az árendszerre vonatkozó explicit információk hiánya.

A tudásaszimmetria a negatív módon egyenlőtlen tudásbirtoklást jelenti. Az a dolgozó nincs a tudás birtokában, akinek szüksége lenne rá. A tudásaszimmetria megakadályozza, hogy a tudás eljusson oda, ahol szükséges lenne.

A tudás helyhez kötöttsége alatt az értendő, hogy a közvetlen munkatársak ismerősök körében alakul ki elsősorban a bizalom. A tudás megszerzésének, közreadásának módja a személyes találkozók.

8.4 Tudás piac torzulásai

A tudás piac kóros elváltozásai a tudás áramlását erőteljesen akadályozó torzulások. Ezek a monopóliumok, a mesterséges hiány és a kereskedelmi korlátozások. A három jelenség bizonyos mértékben fedésben van.

A monopóliumok jelensége birtokvágyból ered. A kizárólagos ellenőrzés alatt egy vállalati tudásterület a hatalmi pozíció megerősítését jelenti. A következmény, hogy a monopóliumokba zárt fontos tudás nem érhető el ott, és akkor, amikor szükség lenne rá. Az új ismeretek létrehozását lehetővé tévő kölcsönhatásokból nem tud profitálni a cég. A tudásteremtést elősegítő feltételek egyike a redundancia. A redundancia a monopóliumok antitézise. Olyan megosztott információként jellemezhető, amely elősegíti, hogy emberek áttörjenek egymás tudáshatárain.

A mesterséges hiány is birtokvágyból ered. Az ismeretek öncélú felhalmozását követendő mintaként kezelő vállalati kultúra hiányt hoz létre. Azaz a tudás megvan, de nehéz hozzájutni, vagy a tudás túl drága lesz. A létszámcsökkentés is előidézhethet hiányt azzal, hogy létszámleépítésnél a dolgozóval együtt a tudás is távozik a szervezetből. Az elbocsátott dolgozó távolléte bizonyítja, hogy nélkülözhetetlen tudás birtokosa volt.

A kereskedelmi korlátozások a tudásmegvásárlás elé állított akadályokat jelentik. Az ismeretek felhalmozása és új ismeretek elutasítása jellemzi, tehát a birtoklás vágya és a „nem mi találtuk ki.” jelensége. Kereskedelmi korlátok adódhatnak még az osztályakadály miatt, azaz a szervezeti hierarchián belül alacsonyabb státuszú embertől az ismeretek elfogadása és szolgáltatása

nehezebb. A tudástranszfert biztosító infrastruktúra hiánya, a számítógépes rendszer, a kommunikációs hálózatok is korlátokat jelenthetnek.

8.5 Tudás piac hatékonyságának kritériumai

A cégek tudáspiaci hiányosságainak pótlására az információs technológia megfelelő alkalmazása, a piacterek építése és a tudáspiaci érték megteremtése, meghatározása szolgálnak.

A tudásmenedzsmenthez felhasznált információs technológia alkalmazásakor arra kell figyelni, hogy ne legyen a képlékeny tudás merev adatstruktúrába kényszerítve, továbbá a hangsúly ne a rendszeren, hanem a rendszer tartalmán legyen! Az elektronikus tudás piacok előnyei a kényelem és a nagyobb választék. Hátrányai a túl sokféle minőség, a személyes kontaktus hiánya. A személyes kontaktus hiánya csökkenti a bizalmat és elkötelezettséget. Az elektronikus tudás piacok célja inkább a böngészés, mint vásárlás. Gyanakvással kezelt ismeretek, kivéve akkor, ha ismert ügynök értékelte, és szerkesztette.

A piacterek építésének lényege, hogy időt kell hagyni a tudás megszerzésére, és a tudáscserének biztosítani kell fizikai és virtuális tereket! Az adás-vételi tranzakcióhoz szükség van találkozásokra. Ez lehet egy értekezlet, lehetnek vállalaton belüli társalgók vagy vásárok, fórumok. Csapdahelyzetet jelent a dolgozók elfoglaltsága. Ez az oka, hogy a dolgozónak kevés idő áll rendelkezésére az eredményesebb munkavégzést eredményező ismeretek beszerzésére. Így felesleges időt és energiát pazarol el a már megoldott problémák megoldására, melyeknek csak utána kellene járni! Ezért még elfoglaltabb lesz a dolgozó.

8.6 Tudás piacok egyéb előnyei

A magasabb szintű munkamorál, mivel az alkalmazott tisztában van szaktudásával, munkatársak együttműködésével, és elégedettebb lesz munkájával, ha nincs kommunikáció hiány, elfecsérelt energia, tájékozatlanság.

A nagyobb szervezeti koherencia, mivel a szervezeti célokról, stratégiákról való közös tudás kötelezettséget jelent a saját munka szervezeti célok érdekében történő végzésére.

A gazdagabb tudáskészlet, mivel a piac folyamatosan próbára teszi és finomítja a tudást. Minden eladás növeli a szervezeti tudás teljes egészét. Az újonnan szerzett tudás katalizátorként működik. A vegyítéssel, azaz a tudásteremtés egyik módszerével az eltérő gondolkodású emberek összegyűjtése azonos probléma megoldására.

Teljesítményelvűség a gondolatok világában, mivel a tudáspiac kikerüli a szervezeti hierarchiát. A tudással rendelkezők hálózata, nem a beszámolási rendszer struktúráját alkotja. Hasznos ismerettel rendelkező emberek a szervezet minden szintjén léteznek. Azaz a tudáspiac hierarchiájára a rugalmasság jellemző.

9 VÁLLALATI TUDÁSTEREMTÉS

Minden egészségesen működő vállalat létrehoz és használ valamilyen tudást. A cégek információkat szívnak magukba, majd tudássá alakítják őket. Az így megszerzett ismeretek összekeverednek tapasztalataikkal, értékrendjükkel és morális szabályaikkal, alapot szolgáltatnak cselekedeteikhez. Tudás nélkül egy cég képtelen önmaga megszervezésére, nem tudja működő vállalkozásként fenntartani magát.[1]

A tudáslétrehozás folyamata a szervezeti tudáskészlet bővítése céljából végrehajtott tevékenységek összessége vállalati kezdeményezésre. A tudásteremtés megvalósulhat a vállalat által megszerzett, külső forrásból származó tudással vagy szervezeten belül kifejlesztett ismeretekkel. A két lehetőség közös tényezője, hogy a tudás megteremtésének, elsajátításának idő és helyszükséglete van.

A tudásteremtés lehetséges módjai a felvásárlás, a bérlés, az erőforrások célorientált felhasználása, az vegyítés, az adaptáció és a hálózatok.

9.1 Felvásárlás

A felvásárlás a legközvetlenebb és gyakran leghatásosabb módja a tudásteremtésnek. Néha elsődlegesen más célokból létrejött vásárlások melléktermékeként is születhet tudás. De egyre inkább kimondottan a tudásukért vásárolnak meg más cégeket a vállalatok.[1] A másik cég tudásának megvásárlásával embereket, dokumentált ismereteket, rutinokat, eljárásokat vesznek meg. A felvásárló a hódító, felvásárolt a legyőzött. Nagyon óvatosan kezelendő folyamat. Felvásárláskor a siker kritériumai a felvásárolt vállalat tudásának meghatározására, értékelése, a dolgozók és a tudáskörnyezet megvédése és a meglévő és új ismeretek összehangolása. Nincs megbízható eszközrendszer a megvásárolt tudás értékének mérésére, csak szubjektív spekulatív meghatározással történhet. A formális mérések tökéletlenek és hiányosak. Gyakran fordul elő, hogy a cég nem képes hatékonyan integrálni a megszerzett tudást, mivel az alkalmazottak képességeinek felmérésénél nincs különbségtétel az általános képességek és cégnek valódi értéket jelentő tudás között. Valamint a dokumentálatlan tudás figyelmen kívül hagyása is a rossz integráció irányába hat. A tudás tartózkodási helyének meghatározása is

problémás, és a felvásárolt cég eredményeinél nem tudható, hogy kiknek köszönhető. A tudás gyakran nem éli túl a felvásárlás zűrzavarát, mivel a tudás meghatározottan kapcsolódik emberekhez, csak meghatározott környezetben működik. Átvételnél olyan dolgozók elbocsátása történhet, akiknek hallgatólagos tudása volt a kritikus szakértelem. A szervezeti felvásárlás bizonytalansága, belső munkafolyamatok megszakadása miatt a személyzet egy része tudásával együtt távozik. A felvásárló cégen belüli érdekcsoportok ellenállásával is számolni kell, azaz, hogy ne az új munkatársak iránymutatásai szerint történjenek a dolgok! Egészében véve elmondható, hogy a vevő a tranzakció végére a megszerzett tudás egy részét elveszíti.

9.2 Bérlés

A bérlés a tudáserőforrás bérlését jelenti. Gyakori típusa, amikor a vállalat anyagi támogatást nyújt tudományos kutatásoknak, cserébe az ígérkező eredmények első kereskedelmi felhasználásának jogáért.[1] Azaz bérléskor a cég kutatásainak kihelyezése történik kutatással foglalkozó szervezetekhez, kutató intézetekhez. A bérlésre jellemző példa a gazdasági és felsőoktatási szféra együttműködése. A tudásátvitel folyamatát tekintve a tanácsadó tudását megosztja a vállalattal, a szakértő ismereteket a vállalat számára meghatározó területen alkalmazza. A vállalat részéről megfelelő lépések megtétele szükséges a megszerzett tudás vállalaton belül maradásának céljából. Nagyon fontos a vállalatnak tudnia, hogy az ismeretek megszerzése mire teremt alkalmat!

9.3 Célorientált erőforrások

A célorientált erőforrások a szervezeten belül működő K+F részleg. A K+F részleg adott tudásbővítési célra alapított egységeket, csoportokat jelent. Ezek a tudást generáló egységek részben elkülönülnek a vállalattól. Megoldandó probléma, hogy a tudás ott legyen, ahol hasznosítható! Ne legyen bonyolult az ismereteket eljuttatni oda, ahol szükségesek! Biztosítani kell, hogy a célorientált erőforrások által létrehozott tudás mindenütt elérhető legyen a vállalaton belül! Fontos a közös nyelv megteremtése a kölcsönös érthetőség, elfogadás, elfogadtatás végett. Elmondható, hogy az explicitté tehető, szabadalmaztatható ötletek átvitele könnyebb, mint a belső tudásé, vagyis a sokkal szubjektívebb, a cselekedetek, a gondolkodásmódra vonatkozó

ismeretek továbbítása. Az újonnan létrehozott tudás fontosságának, jelentőségének potenciális értéke van, azaz hatásának idősükségletével számolni kell.

9.4 Vegyítés

A vegyítéskor az összetettség szándékos bevezetése történik. Vegyítéskor a tudásteremtés feltétele az eltérő tudással és tapasztalattal rendelkező emberek összekapcsolása, az eltérő gondolkodású emberek összegyűjtése azonos probléma megoldására, valamint az eltérő perspektívákkal rendelkező egyének együttműködése egy feladaton közös válasz céljából. A felsorolt tényezők változatos képességeket, sokféleséget jelentenek. Ebből adódóan rutinmegoldásokat nincsenek, azaz a csoport nem rendelkezik egyeztetett szokásos megoldásokkal, a tagoknak új szempontokat, fogalmakat kell kidolgozniuk, ezek alapján egyesíteni a gondolatokat. A vegyítés velejárója a kreatív súrlódás, vagyis a szinergikus hatások felerősítéséhez a mesterséges konfliktusok megteremtése. Az innováció a gondolkodási sémák között húzóó határterületen jön létre, nem egyetlen tudásbázis provinciális tartományán belül. A tudásteremtés eme fajtájánál vigyázni kell, nehogy az eltérő tudások, tapasztalatok, gondolkodásmódok, perspektívák vegyítése következményeként káosz keletkezzen! A káosz nem kreatív. Cél, hogy a súrlódás inkább fényt, mint hőt teremtsen!

9.5 Adaptáció

Az adaptáció lényege mesterséges válsághelyzet létrehozása abból a célból, hogy a cég képes legyen egy esetlegesen bekövetkező valódi válsághelyzetnek ellenállni, egy valódi válsághelyzetben talpon maradni. Egy sikeres vállalat alapvetően nem érdekelt abban, hogy változtasson a jelenlegi gyakorlatán, ezért a siker gyakran ellensége az innovációnak. A siker megnyugtatja a vállalatot, hogy a változások rájuk nem lesznek hatással, alkalmatlanná teszi a kihívások felismerésére, hogy arra új ismeretekkel válaszoljanak és csökkenti a vállalat alkalmazkodóképességét. A törvényszerűen bekövetkező környezeti változásokhoz nehéz alkalmazkodni, márcsak a meglévő vállalati kultúra miatt is. Egy vállalatnak rendelkeznie kell új szempontból hasznosítható külső-belső erőforrásokkal, nyitottnak kell lennie a változásra! A legfontosabb adaptív erőforrások a dolgozók az új ismeretek elsajátítása révén. Ennek a ténynek a

munkaerő kiválasztásnál van nagy jelentősége, tehát cél olyan dolgozó alkalmazása, akinek a múltja nyitottságot jelez.

9.6 Hálózatok

A hálózatok a tudással rendelkező emberek közösségei, azaz a közös érdeklődés által összekapcsolt emberek csoportjai. A tudással rendelkezők közösségei különböző módokon kommunikálnak egymással, szaktudásukat egymással kölcsönösen megosztva oldanak meg problémákat. Amikor az ilyen hálózatok elegendő szaktudást tesznek közzé, lehetségessé válik a hatékony kommunikáció és együttműködés, és a folyamatos eszemecserék gyakran teremtenek új tudást a vállalaton belül. Tehát a tudás generálható a szervezetek informális önszerveződő hálózatain keresztül is, azaz a hálózatoknak meghatározó szerepük van az innovatív gondolkodásban. Szükségessé válhat a szakemberek által történő professzionális működtetés, azaz az informális közösségek formálissá tétele. Ez többletköltséget és vezetői felügyeletet is jelent. A hálózatok informalitásának megszűnése, illetve megszüntetése a lelkesedését elfojthatja.

10 A VÁLLALATI TUDÁSRENDSZER

Emberek, szervezeti folyamatok, szervezeti kultúra, alkalmazott technológia, és mindezeket kitöltő, meghatározó (tudás) tartalom összessége. A szervezeti kultúra jelenti a szervezeti, működési, tanulási folyamatokat, az emberek által alkalmazott, generált, hasznosított a tevékenységeket, melyek meghatározzák a szervezet működését. A vállalati tudásrendszer feladata a tudásfejlesztés, a szervezet tudástárának létrehozása, fejlesztése és a megfelelő információ hozzáférhetőségének biztosítása megfelelő időben. A szervezet információs, illetve tudásfolyamatainak feltérképezése. A vállalati tudásrendszer megtervezésének feltétele, hogy a szervezet rendelkezzen egy közösen kialakított, előre definiált fogalmi rendszerrel, mely alapján az ismeretek visszakereshetővé válnak.

10.1 Tudásmenedzsment stratégiák

A tudásmenedzsment tevékenységeknek igazodniuk kell a szervezeti sajátosságokhoz. A tudásmenedzsment és az alkalmazott tudásmenedzsment stratégia szoros kapcsolatban áll mind az elmélet, mind a gyakorlat terén.

A tudásmenedzsment stratégia kialakításánál megválaszolandó kérdések, hogy a szervezet mely tulajdonságait tekinti stratégiai fontosságúaknak, milyen folyamatok vagy termékek tudáskomponensei jelentenek leginkább hozzáadott értéket, és hogyan jeleníthető meg a tudásmenedzsment stratégia versenyképesség teremtő ereje? A válaszok a vállalat piaci pozíciójától, az iparág helyzetétől és a meglévő erőforrásoktól függően eltérőek. Minden vállalatnál és minden iparágban a felhasznált és felhasználható tudásterületek a kulcs tudásterület, az alap tudásterület, az ígéretes tudásterület és a nem jelentő tudásterület. A tudásterületek bemutatásával, elemzésével a jegyzet 1.3 fejezete foglalkozik. A vállalatnál meglévő tudásterületek analízisének eredménye is meghatározó tényező tudásmenedzsment stratégiájának kialakításában.

Tudásmenedzsment stratégiák a kodifikáció és a perszonalizáció. A 10.1. táblázat összefoglalja a két stratégia jellemzőit néhány meghatározó paraméterek függvényében. Nem lehetséges kizárólag egyik vagy másik stratégia alkalmazása, vállalati döntés kérdése, hogy elsősorban melyikre helyeződik a hangsúly.[6]

10.1. táblázat. Tudásmenedzsment stratégiák [6]

	Kodifikáció (törvényalkotás, törvénybe foglalás)	Perszonalizáció (személyközpontú, megszemélyesítés)
Versenysztratégiák	Kódolt tudás felhasználásával gyors és megbízható megoldások.	Szakemberek összekötésével kreatív, precíz elemzéseken alapuló megoldások.
Gazdasági modell	Tudástőkébe való egyszeri befektetés, annak többszöri hasznosítása.	Egyéni problémákra adott drága, személyre szabott megoldások.
Tudás a rendszerben	Adatbázisban rögzített, kódolt tudás.	Tudás annak kifejesztőjénél van.
Tudásáramlás	Emberek és dokumentumok között.	Emberek között.
Információtechnológia szerepe	Emberek adatbázissal történő összekapcsolása, magas szintű IT	Munkatársak kommunikációjának elősegítése, hálózatok létrehozása.
Tudásmenedzsment célja	Meglévő tudás gazdaságos (minél többszöri) felhasználása.	Alkalmazotti hálózatok kiépítése, tacit tudás hatékony megosztása.
Emberi erőforrás menedzsment stratégia	Fiatal diplomások felvétele, akik implementálják az adatbázisban lévő tudást.	Magas fokú problémamegoldó képesség.

10.2 Kodifikáció

A kodifikációra analóg példa a jogrendszer, amiben jogszabályokat és precedensnek minősülő döntéseket sokféle írott szöveg rögzíti. E források a jog mibenlétének és alkalmazásának csak egy részét jelentik, nem tartalmazzák a jogászok szakértelmét. Ennek ellenére a kodifikált joganyag magában foglalja és elérhető teszi a széttagolt jogi ismeretek jelentős hányadát.[1]

A kodifikáció célja tehát a szervezetek tekintetében a tudás alkalmazhatósági formába öntése, azaz a tudás olyan kódokká történő alakítása, amely szervezetek, explicitek, továbbíthatók, megérthetők. A tudás elérhetővé válásának biztosítása tudáskatalógus, tudástérkép létrehozása által azok számára, akiknek szükségük van rá. A kodifikáció alapelvei a következők:

- A vezetőségnek meg kell határoznia, milyen célokat szolgáljon a kodifikált tudás. Például, ha stratégiai cél a fogyasztókhöz közelebb kerülés, akkor a fogyasztókra vonatkozó ismeretek kodifikálása szükséges.
- A vezetőségnek képesnek kell lennie a célok elérésére alkalmas, különböző formában létező tudások azonosítására.
- A vezetőség feladata a tudás értékelése a kodifikáció hasznosságának és alkalmasságának szempontjából.
- A kodifikációt végzőknek megfelelő közvetítő eszközt kell meghatározniuk a rögzítéshez és terjesztéshez.

10.2.1 Tudástípusok kodifikálása

A vállalati tudás a részben vagy egészben kifejezhetetlen, az egyének gondolataiban felgyülemlett komplex tudástól a sokkal struktúráltabb, explicit ismeretekig terjed. A 10.2. táblázat az eltérő tudástípusok rögzítésére alkalmas kodifikációs stratégiákat mutat be.

10.2. táblázat. A tudás kodifikációjának dimenziói [1]

Hallgatólagos	Kifejezhető
Nem tanítható	Tanítható
Tagolatlan	Tagolt
Nem észlelhető működés közben	Működés közben észlelhető
Árnyalt	Sematikus
Összetett	Egyszerű
Nem dokumentált	Dokumentált

A tacit tudás kodifikálhatatlan. Az analitikus elemzés az integritását sérti. Tacit tudás esetén megoldást jelent a tacit tudással rendelkező ember felkutatása, illetve a szakember és az „érdeklődő” közötti kapcsolat megteremtése.

10.2.2 Tudáskatalógus

A tudáskatalógus a vállalat szellemi értékeinek rendszerezett forrásgyűjteménye, a szervezet profilja alapján létrehozott osztályozási rendszer. A tudáskatalógusban az információs és tudásvagyon ésszerű rendszerezése, tudásrendszerben való megjelenítése történik. Eszközrendszert jelent a használó kezében. Feltárja a weboldalak, adatbázisok, adattárházak tartalmát. Segítségével a tárolt ismeretek a megközelítéstől függetlenül felhasználhatók. Analóg példa rá a telefonkönyv, vagy a könyvtárak katalógizálási rendszere.

10.2.3 Tudástérkép

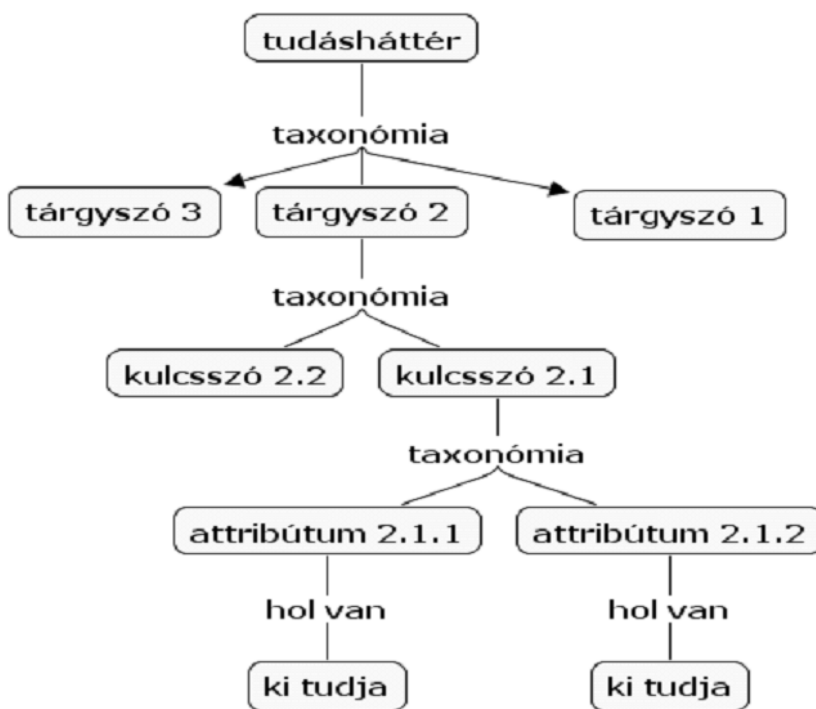
A tudástérkép a tudáskatalógus hatékonyságának növelését szolgálja. Lehetőséget teremt a tudástartalom vizuális megjelenítésére, az ismeretek grafikus ábrázolására, azaz fogalmi hálózat leképezése az azt felépítő fogalmak, köztük fennálló kapcsolatok rögzítésével. Feltérképezi a szervezeten belül felhalmozott szakértelmet, tapasztalatot. „Megjeleníti” a szaktudás

szerinti szakembereket, azaz segít eligazodni, hogy ki, mit tud a vállalatban belül, és hogyan termethető meg vele a kapcsolat hálón belül. Ismeretekre mutatás rá azok tartalmának közlése nélkül és az ismeretek vállalatban belüli helyét határozza meg lista vagy ábra formájában, valamint az elérési utat, elérés módját is megadja. A tudástérkép a tudáskatalógus egyes helyeinek leírása metaadatok által. Rögzíti az egyes információforrások jellemzőit, például a lelőhely, szerző, keletkezés időpontja, stb.

Tudástérkép vállalati politikai feszültségekhez is vezethet, mivel előfordulhat, hogy a dolgozók rangja, munkaköri leírása nem tükrözi a szaktudást. A tudástérképpel ellentétben a szervezeti térkép formális, beszámolási kötelezettségek struktúráját mutatja be.

10.2.3.1 A tudástérkép elemei [7]

A tudástérkép összetevőit vázlatosan a 10.1 ábra mutatja be. A tudástérkép „útjainak” végén található a tudásbirtokosok és azok elérhetőségei.



10.1. ábra. A tudástérkép elemei [7]

A tárgyszó, a kulcsszó vagy kulcsszótól elválaszthatatlan tulajdonság a taxonómia függvénye. A tudástérképen lépésről lépésre haladva nyilvánvalóvá válik az egyes taxonómiákkal kapcsolatos tudáshiány, mely a tudástérkép további alakítását, módosítását szolgálja.

Elképzelhető tudáshiányok a fogalomhiány, a kapcsolat hiány és az alkalmazhatósági hiány. A fogalom hiány a definiálhatatlan, leírhatatlan, azaz feltételezhető még egyéb kulcsszó, tárgyszó létezését jelenti. A kapcsolat hiány esetén a működés, kölcsönhatás meghatározhatatlan, azaz a kulcsszavakhoz tartozó ismert vagy ismeretlen jellemzők, elválaszthatatlan tulajdonságok, és ezek kapcsolatainak hiánya. Az alkalmazhatóság hiány a jövőbe látás hiánya, ismeretlen érvényességi tartomány, ismert vagy ismeretlen jellemzők esetleges létezéséből, kölcsönhatásaiból, működéséből, besorolhatóságából eredő hiányok.

10.2.3.2 Tudástérkép gyakorlati megvalósításának lehetőségei [8]

10.2.3.2.1 Hasznaltauto.hu példája

KERESÉS

használt járművekben

új, teszt, bemutató járművekben

garanciális járművekben

MEGJELENÍTENDŐ TALÁLATOK

Csak fényképes hirdetések

Találatok: 10 db/oldal

Rendezés: vételár szerint

KERESÉS HIRDETÉSKÓD ALAPJÁN

Hirdeteskód:

GYÁRTMÁNY, MODELL, TÍPUSJEL

1.	Gyártmány:	Modell:	Típusjel:
	<input type="text" value="mindegy"/>	<input type="text" value="mindegy"/>	<input type="text"/>
	<input type="text" value="mindegy"/>	<input type="text" value="mindegy"/>	<input type="text"/>
	<input type="text" value="mindegy"/>	<input type="text" value="mindegy"/>	<input type="text"/>

74.447 db találat

FÖLDRAJZI HELY

Földrajzi hely: irányítószám és km sugarú körzete **VAGY** Ország: Megye:

ÁLTALÁNOS ADATOK

Vételár: (-tól -ig) Ft Évjárat: (-tól -ig) mindegy

Futott km: (-tól -ig) km Veterán: mindegy

Állapot: mindegy Kivitel: mindegy

Jelleg: mindegy

MŰSZAKI ADATOK

Üzemanyag: mindegy Hengerűrtartalom: (-tól -ig) cm³ Teljesítmény: (-tól -ig) kW Környezetvédelmi osztály: mindegy

Önsúly: (-tól -ig) kg Összsúly: (-tól -ig) kg Ajtók száma: mindegy Szállítható személyek: (-tól -ig) - fő

Csomagtartó: (-tól -ig) liter

KERESÉS SZÜKÍTÉSE

Évjárat (-tól -ig)
1996 - 2003

Ár (-tól -ig)
- -

Kivitel
mindegy

Állapot
Normál

Üzemanyag
Benzin

Futott km (-tól -ig)
- -

Hengerfűt. (cm³)
- -

Ajtók
5

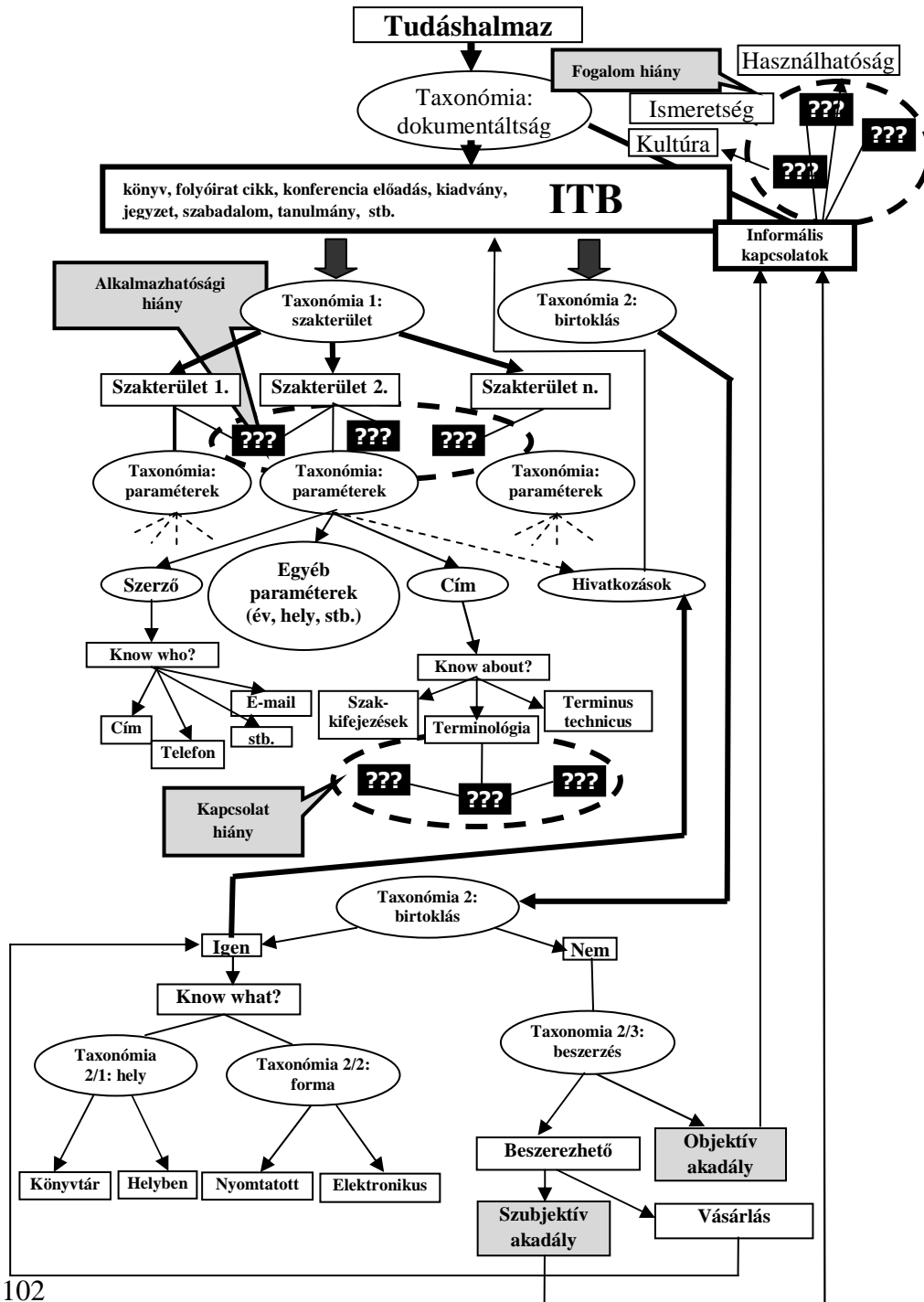
Felszereltség
SZÜRÉS
270 db találat

TALÁLATI LISTA (270 db találat) **PARKOLÓ (0 db)** **ELŐZMÉNYEK (0 db)**

Rendezés << < 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 >> < Előző | Következő >

41.	FORD ESCORT Turnier CLX KLÍMA 1.4i	1392 cm³	Benzin	1997/10	349.000 Ft P+		
	<p>Felszereltség: Vezetőoldali légszák, szervokormány, elektromos ablak, centrálzár, rádiós magnó, rendszeresen karbantartott, törzskönyv. Leírás: friss vizsgával Tel.: (+36) 20/3591007, (Kód: 3321562)</p>						
XL	6	ABS	LÉGSZÁK	KLÍMA	TEMPORHAT	AUTOMATA	BŐR
42.	FORD ESCORT Club	1299 cm³	Benzin	1997/11	350.000 Ft P+		
	<p>Felszereltség: Dönthető utasülések, első tulajdonostól, frissen szervizelt, garázsban tartott, immobiliser, keveset futott, nem dohányzó, pótkerék, rendszeresen karbantartott, rádiós magnó, színezett üveg.... Leírás: Garantált kilométerrel, téli gumival, tkomplett nyári gumi szett, felnire szerelve, 1 t... Tel.: (+36) 20/2281905, (Kód: 3424394)</p>						
XL	6	ABS	LÉGSZÁK	KLÍMA	TEMPORHAT	AUTOMATA	BŐR
43.	FORD ESCORT 16V Classic	1597 cm³	Benzin	1998/10	350.000 Ft P+		
	<p>Felszereltség: Centrálzár, dönthető utasülések, kódlámpa, nem dohányzó, plüss kárpit, pótkerék, rendszeresen karbantartott, riasztó, rádiós magnó, szervikönyv, szervokormány, színezett üveg, törzskönyv... Leírás: Karosszérián esztétikai hibák, sérvedő ívek, hátsó lökhárító alatt komodált. Motor, fu... Tel.: (+36) 70/6483263, (Kód: 3368222)</p>						
XL	6	ABS	LÉGSZÁK	KLÍMA	TEMPORHAT	AUTOMATA	BŐR
44.	FORD ESCORT 16V Ghia	1796 cm³	Benzin	1996/11	350.000 Ft P+		
	<p>Felszereltség: ABS (blokkolásgátló), centrálzár, elektromos ablak, hűthető keztyűtartó, immobiliser, kódlámpa, könnyűfém felni, második tulajdonostól, pótkerék, rendszeresen karbantartott, rádiós magn... Leírás: Olasz rendszám és tulajdonos. Eladás oka: egyetemista vagyok, számomra túl nagy kocsi.... Tel.: (+36) 70/3441533, (Kód: 3333548)</p>						
XL	5	ABS	LÉGSZÁK	KLÍMA	TEMPORHAT	AUTOMATA	BŐR
45.	FORD ESCORT CLX (Tuscany) EFI	1391 cm³	Benzin	1998/2	359.000 Ft P+		
	<p>Felszereltség: Centrálzár, dönthető utasülések, immobiliser, könnyűfém felni, nem dohányzó, plüss kárpit, rendszeresen karbantartott, riasztó, rádiós magnó, színezett üveg, törzskönyv, vezetőoldali légszák... Leírás: KÖNNYŰFÉM FELNIK, GYÁRI RÁDIÓMAGNÓ Tel.: (+36) 20/3591007, (Kód: 3321562)</p>						

10.2.3.2.2 Intézmény egy lehetséges tudástérképe és elemzése



A tudáshalmaz katalogizálása, elérhetőségi útvonalainak meghatározása saját rendszerező elv, azaz taxonómia alapján készült.

Első lépésként a dokumentáltság alapján történt rendszerezés a rendelkezésre álló formális és informális tudáshalmaz alapján. A tárgyszavak a dokumentált tudásvagyon egyes megjelenési formáit (TDK, cikkek, könyvek, stb..) és az informális kapcsolatokat jelentik. A dokumentált tudásvagyon elemei „ömlesztve” alkotják az integrált tudásbázist, a tudásarchívumot. Az informális kapcsolatok, mint potenciális tudástartomány lehetséges tudáshiányai a megadott „kultúra, ismeretség, használhatóság” fogalmak eltérő, nem kielégítő definiálhatóságából adódik. Továbbá feltételezhető, hogy léteznek még ide kapcsolódó egyéb kulcsszavak illetve tárgyszavak. Ez jelenti a fogalomhiányt.

Második lépésként a dokumentált tudásvagyon szakterületek alapján történő rendszerezése illetve birtoklás, rendelkezésre állás szerint megvalósított rendszerezés történt. Utóbbi esetben kiegészítésként szintén elképzelhető pótlólag a szakterületi bontás. Kulcsszavak az egyes szakterületek. Potenciális tudáshiány az egyes szakterületek esetleges átfedése, kölcsönhatásai, az egyes dokumentumok besorolásának problémái, az ismeretlen érvényességi tartomány. Példának okáért az is elképzelhető, hogy adott dokumentum több szakterülethez is kapcsolódik, több szakterület anyagát is érinti. Ez alkalmazhatósági hiányt jelent.

Harmadik lépésként az egyes szakterületekhez besorolt, előzőleg tárgyszavak alapján szétválasztott dokumentált tudástartalom paraméterei alapján történt rendszerezés. Lehetőség a megfelelő szakember (know who?) megtalálására, elérhetősége különböző formáinak megjelölésével közvetlen konzultáció céljából. Lehetőség konkrét témakör (know about?) szűkebb megjelölésével a szakterület konkrétabb behatárolása. Potenciális tudáshiány a térképen feltüntetett „szakkifejezések, terminológia, terminus technikus” kifejezésekhez kapcsolt jellemzők, ezek kapcsolatai. Ez kapcsolati hiányt jelent. Az egyéb paraméterekként definiált jellemzők közül, például a megjelenés ideje felvetheti az érvényesség, aktualitás problémáját, ami az alkalmazhatósági hiányt foglalja magában.

A negyedik lépésben a birtoklás alapján történő rendszerezés alapján az illető dokumentum (know what?) rendelkezésre állása tudható meg.

Ötödik lépésként a fellelhetőségi hely, illetve fellelhetőségi formátumának meghatározása történt. Hivatkozások, irodalomjegyzékben történő

megjelenítése, mely a cikkek paramétereihöz tartozik azonban csak ebben az esetben érhető el.

A hatodik lépésben rendszerező elvként a beszerezhetőség, a beszerzési hajlandóság szerepel, amennyiben a keresett dokumentum nem áll rendelkezésre.

Objektív vagy szubjektív akadály esetén az informális kapcsolatok kapnak jelentős szerepet.

11 VÁLLALATI TUDÁSTRANSZFER

Nem történik valódi tudástranszfer akkor, ha az ismereteket nem fogadja be a másik fél, és az ismeretek felhasználása nem történik meg. Ezért a tudástranszfer az információ, a tudás továbbítását, befogadását és használatát jelenti. Az információ, a tudás áramlása történhet formális vagy informális csatornákon keresztül. A formális csatornák a dokumentumtárak, az elektronikus kommunikáció, stb... Az informális csatornák a mindennapi tudástranszferek fontos részei. Okos emberek szerződtetése a vállalathoz, a velük való eszmecserék, a dolgozók mindennapi beszélgetése a hatékony tudásáramlást szolgálják. A tudás minden kérdéssel is cserélődik, minden kérdés katalizátorként működik az ismeretek fejlődésének, fejlesztésének folyamatában. A nagyobb méret csökkenti a tudás elérhetőségének lehetőségét.

A tudás továbbításának, áramlásának kulcsfogalma a kommunikáció. A kommunikáció két dimenzió szerinti lehetőségeit a 11.1. táblázat mutatja be. Az idő dimenziójában beszélhetünk szinkron és aszinkron kommunikációról. Szinkron kommunikáció esetén szimultán információtovábbítás történik, azaz beszélgetés vagy telefonbeszélgetés. Aszinkron kommunikáció esetén az információ küldése és fogadása eltérő időpontra esik. A hely viszonylatában meghatározó az, hogy az információt küldő fél és az információt fogadó fél látják-e egymást?

11.1. táblázat A kommunikáció idő/tér osztályozása[2]

	Azonos időben	Különböző időben
Azonos helyen	Személyes beszélgetés	Üzenettábla
Különböző helyen	Telefonbeszélgetés	Levelezés

A kommunikáció idő és tér függvényében történő különböző megvalósulását, megvalósíthatóságát a 11.2. táblázatban bemutatott informatikai megoldások biztosítják.

11.2. táblázat. Informatikai megoldások [2]

	Azonos idő	Különböző idő
Azonos hely	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tárgyalás egy döntési teremben ➤ Webalapú csoportmunka támogatás ➤ Multimédia prezentáció ➤ Közös munkaterület használat ➤ Dokumentumok megosztása 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Csoportmunka támogatása egy döntési teremben ➤ Webalapú csoportmunka támogatás ➤ Dokumentumok megosztása ➤ E-mail, V-mail, internettelefon ➤ Videokonferencia visszajátszás
Különböző hely	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Webalapú csoportmunka támogatás ➤ Közös munkaterület használat. ➤ Dokumentumok megosztása ➤ Videokonferencia ➤ Audiokonferencia ➤ Számítógépes konferencia ➤ E-mail, V-mail, internettelefon 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Webalapú csoportmunka támogatás ➤ Közös munkaterület használat. ➤ Dokumentumok megosztása ➤ Számítógépes konferencia tárolási lehetőséggel ➤ E-mail, V-mail, internettelefon ➤ Videokonferencia visszajátszás

A számítógépes technológiák a döntési terem, a távkonferencia, az elektronikus ötletbörze és a közös munkaterület használata. A döntési terem a hagyományos tárgyalóterem elektronikus megfelelője. Minden résztvevőnek rendelkezésére áll egy számítógép, mely használatával elképzeléseit modellezheti, csoport elé tárhatja. A távkonferencia két vagy több döntési terem telekommunikációs és információs csatornákon keresztüli összekapcsolása. A távkonferencia támogatható audio- és videokommunikációs szolgáltatásokkal. Az elektronikus

ötletbörze az ötletek összegyűjtését szolgálja. Az ötletek nem strukturált formában kerülnek tárolásra. Résztevők számára a hozzáférhetőséget biztosítani kell! A résztvevők egymástól függetlenül, névtelenül is megadhatják ötleteiket. A közös munkaterület használata a közös grafikus mérnöki rajzterület biztosítása. Szöveges dokumentumok szerkesztését biztosító közös szerzői rendszerszolgáltatások.

11.1 Tudásátviteli stratégiák

11.1.1 Képzés (training)

A képzés, a karriermenedzsment egyik formája, a jelenlegi munka jobb elvégzésének célját szolgálja.

11.1.1.1 Képzés módszerei

Módszerei az egyéni technikák, a kiscsoportos technikák és az egész szervezetet érintő technikák. Az egyéni technikákat jelentik az esettanulmányok feldolgozása, az üzleti játékok és a szerepjáték módszerek. A kiscsoportos technikákat alkotják a távoktatásos módszerek, az önálló, irányított tanulás, a betanítás és az iskolarendszerű képzés. Az egész szervezetet érintő technikák pedig a konferenciák és a videófilmek.

11.1.1.2 Képzés menete

A képzés meneteként először a szükségletek felmérése történik, majd a képzés által megvalósítandó célok, lehetőségek meghatározása. Ezt követi a résztvevők kiválasztása, képzés módszerének megválasztása. A képzést követő befejező fázis az értékelés. Szükségletek felmérése a szervezet analízise alapján történik. Az elemzés eredményeként határozható meg a szervezeten belüli kritikus szakterület, a kritikus pont. Az ezt követő feladatelemzés a kritikus pont nagyító alá helyezését, alaposabb vizsgálatát jelenti. A képzési programok a céljai az utódkénevelés, a részleges feladatátvétel, a rotáció, a horizontális mozgás megvalósítása, projekt és bizottsági feladatokban részvétel, az előrehozott karriermenedzsment. A képzésben résztvevők kiválasztása a lehetségesen szóbajöhető személyek közötti választást jelenti a szemlélete, alkalmassága, a tanulás eredményessége szempontjából. A közvetlen főnök javaslata alapján történik. Az ezt követő képzés történhet munkahelyen munkaidő alatt, munkahelyen, munkaidőn kívül és munkahelyen

kívül munkaidő alatt vagy munkaidőn kívül. A tananyag módszernek ütemterv formájában rendelkezésre kell állnia! Az értékelés paraméterei, hogy „Mit tanult? Megtanulta-e? Alkalmazta-e?”

11.1.2 Fejlesztés (development)

A menedzsmentfejlesztés a karriermenedzsment másik formája, a jövőre irányul és főként a vezetők és szakemberek képességfejlesztését szolgálja.

11.1.2.1 Menedzsmentfejlesztés elemei

A menedzsmentfejlesztés elemei a fejlesztési igények meghatározása, a fejlesztésben résztvevők kiválasztása és a fejlesztés módszerei közötti választás.

Az emberi erőforrás fejlesztésére vonatkozó konkrét igények meghatározásakor egy adott szervezetnél érvényesülő trendek azonosításából kell kiindulni. Ezt követően határozható meg a vállalat küldetése, stratégiája, céljai, szervezeti kultúrája és mindezek változása, mint a szükséges erőforrás fejlesztési igények további determinálói. A felmért igények és az emberi erőforrások minőségének adott szintje fogja meghatározni a szükséges teendőket a további fejlesztés érdekében. Ugyancsak ezek a megismert tények vezethetik el a döntéshozókat, azaz a felsővezetést és a humánpolitikai szakembereket a szervezet és az érintette egyének szempontjából releváns fejlesztési módszer kiválasztásához.[1]

11.1.2.2 Fejlesztés módszerei

A menedzsmentfejlesztés számos módszerei közül törekednek a vállalati kultúrához legjobban illeszkedő, legkisebb kockázati tényezőt jelentő, és -nem utolsósorban- a leggyorsabban megvalósítható módszert választani. A fejlesztés módszerei a formális képzés, tapasztalatok, vezetők bevonása, a coaching, az önképzés, VOMP, azaz a vállalatorientált Menedzserképzési program és a japán modell.

11.1.2.2.1 Formális képzés

A formális képzés iskolarendszerű és testre szabott programokat jelent. Előnyei a korszerű tudás biztosítása és megszerzése, a látókör szélesítése, széleskörű kapcsolatrendszer építésének lehetősége.

Korábban vezető-utánpótlás szempontjából figyelembe vett alkalmazottakat valamelyik üzleti iskola fokozatszerző kurzusába beíratása által valósult meg.

Manapság már fontossá vált, hogy az üzleti és vezetéstudomány bevonuljon a munkahelyekre, ezért első diplomás képzésként is szerepel.

Nagyvállalatoknál testre szabott, azaz a szervezet igényeihez illesztett képzési programok vannak. Egyetemek, professzionális képzőintézmények vállalati munkavégzéshez igazodva, hétvégeken vagy esti formában szerveznek kurzusokat. Ennek előnyei, hogy igazodnak az adott vállalat szükségleteihez, az együtt-tanuló csoportok, és a csoportok résztvevői későbbi pályafutásuk során problémamentesen tudnak együttműködni. További előnye még, hogy az oktatás megszokott, ismerős környezetben történik.

11.1.2.2.2 Tapasztalatok

A tapasztalatok, mint fejlesztési módszer lényege, hogy néhány napos tanítási blokk után a résztvevők saját területük problémáiból kiindulva, azonnal alkalmazzák a megszerzett tudást, pl. projektfeladatokat készítenek.

Előnyei, hogy a tapasztalatokból szerzett tudás könnyebben megmarad, másrészt ezek a projektek a szervezet valódi problémájának megoldását nyújtják, amiből a szervezet közvetlenül és azonnal profitálhat.

11.1.2.2.3 Vezetők bevonása

A vezetők bevonása azt jelenti, hogy a képzendő, vezető-jelölt egy vezető irányítása mellett működik. A fejlesztési folyamat során szaktudás, magatartási minták, praktikus rutinok, fogások tanulása történik. Azaz, „Mit kell csinálni, és hogyan kell csinálni?”. Ezt a tanuláselméletben mintakövetéses magatartásnak nevezzük.

Ennek a módszernek két variációja ismert A mentorálás és a shadowing. A mentorálás során a mentor aktívan fejleszti a képzés alanyát, a shadowing programokban viszont a tanuló „árnyékként követi” azt a menedzsert, aki mellett képzési helyet kapott.

11.1.2.2.4 Coaching

A coaching teljesítménynövelő tréning. Egyénre szabott tanácsadói szolgáltatás, útmutatást, segítséget jelent. Folyamatos együttműködést igénylő, kommunikációs folyamat. A coaching a sikeres menedzserek fejlesztésének eszköze, melyben a coach pl. a 360 fokos visszajelzés alapján segít problémás magatartási jellemzők megváltoztatásában, anélkül, hogy az egyén meglévő erősségeit gyengítené. A magatartásbeli változások három-hat hónapon belül mutatkoznak.

A coaching folyamata és sikeressége függ attól, hogy mennyire átfogó a szervezet bevonása a coaching folyamatába, mennyire elkötelezett iránta az egyén, továbbá, hogy vállalat kultúrája mennyire befogadó.

Hatékony coaching jellemzője, hogy őszinte és természetes, ösztönző és megerősítő és megértő. Az őszinte és természetesség megvalósulásának feltétele, hogy a tréner érdekelt legyen a probléma megoldásában! Az ösztönző és megerősítő lényege a „Meg tudod csinálni!” jelmondat. A megértés az aggodalmak, kompetenciák, technológiai szükségletek tolerálását jelenti.

11.1.2.2.5 Önképzés

Az Önképzés történhet egyedi vagy csoportos formában. Hasonló helyzetben lévő kollégákkal együtt képesség- és készségfejlesztés megvalósulását szolgálja.

11.1.2.2.6 A VOMP (Vállalatorientált Menedzserképzési program)

A VOMP Vállalatorientált Menedzserképzési program beiskolázást jelent. Az iskolarendszerű képzés és vállalati tanácsadás kombinációja. Jellemzői, hogy a tananyag vállalati problémákra koncentrálnak és az időtartama a vállalat igényeihez alkalmazkodik.

Menetéről elmondható, hogy elsőként a diagnózis elkészítése történik, azaz felmérési anyag készítése alapján, és javaslat tétel. Ezt követi a tananyagtervezés, azaz tanterv, tananyag készítése, vállalati esettanulmányok formájában. A tréninget értékelés követi, mely kiterjed a tréning elemzésére, lehetséges hasznosítási formáira és a visszacsatolásra.

11.1.2.2.7 A japán modell

A Japán modellben a vállalat belüli képzés fontosságán van a hangsúly. A modell megfogalmazása szerint a fejlesztésben résztvevőkkel szemben támasztott, szervezet által igényelt elvárások, szükségletek a felelősség ismerete, vezetői készség, képesség, munkavégzés irányítási képesség, munkamódszer fejlesztés. Folyamatát a tények gyűjtése, a mérlegelés, döntés, cselekvés, eredmény, ellenőrzés fázisai jelentik. A tökéletesítés a vevőorientációban, a jól időzített termelésben, a kiscsoportos munkamódszer, a kooperáció a vezető és beosztott között megvalósulásában nyilvánul meg.

11.3. táblázat. Életszakaszonkénti képzési szükségletek

Szakaszok	Mire irányuljon a képzés? (Képzési szükségletek)
Próbálkozás.	<ul style="list-style-type: none">➤ Különböző munkaköri tevékenységek.➤ Önmegvalósítás.
Megszilárdítás, Előrejutás.	<ul style="list-style-type: none">➤ Megfelelés a munkaköri kihívásoknak.➤ Kompetenciafejlesztés.➤ Kreativitás és innovációs készség fejlesztés.➤ Képesség 3-5évnként területet váltani.
Középső karrierszakaszok.	<ul style="list-style-type: none">➤ Technikai naprakészség.➤ Képességfejlesztés mások képzésében való részvételre.➤ Megfelelés a változó munkakör kihívásainak.➤ Látókör szélesítés szervezeten belül.
Késői karrierszakaszok.	<ul style="list-style-type: none">➤ Nyugdíjba menetel tervezése.➤ Hatalmi pozícióból tanácsadó szerep.➤ Képesség a sikeresség azonosítására.➤ Tevékenységek megkezdése szervezeten kívül.

11.1.3 Szervezett események

A szervezett eseményeket a meghatározott menetrend, szabályozott program, szigorú időbeosztás jellemzi. Téves előfeltételek a tudás működéséről, hogy egy szervezett esemény ismeretekkel próbálja a fejeket teletömni. A szervezeti események a tájékozódást, érdeklődés felkeltését, témakörök vázlatos, tömör összefoglalását szolgálják.

11.1.4 Italaautomaták, társalgók

Az italaautomaták és társalgók a személyes beszélgetések színterei. A tudás által irányított gazdaságokban a beszélgetés munkát is jelent. Ugyanis egy munkahelyen az aktuális feladattal foglalkoznak, arról beszélgetnek zömében. A beszélgetés közben saját tudás felfedezésére, megosztására, új tudás

születésére van lehetőség. De speciális tudáscserére nincs lehetőség. A tudásátvitelnél a módszerek illeszkednie kell a társadalmi, vállalati kultúrához. Például Japánban teázó-társalgó, ahol az aktuális témáról kötetlen formájú csevegés történik.

11.1.5 Virtuális irodák

A virtuális irodák a munkaszerződés alapján az otthoni, vagy ügyfélnél történő munkavégzést biztosítják. Általában fogyasztóorientált tevékenységeknél alkalmazzák. Jellemzője a rugalmas munkaidőbeosztás, a vállalat partnereivel töltött hosszabb idő. Virtuális irodákban dolgozó munkatársak esetén az informális tudáscsere kisebb, ezért különböző módszereket dolgoztak ki az interakciók pótlására. Például meghatározott időközönként, meghatározott időpontban a vállalaton belül találkoznak.

11.1.6 Tudásvásárok, fórumok

A tudásvásárok és tudásfórumok az informális érintkezést elősegítő helyszínek és lehetőségek. Sikerességük a szervezetlenségükben van. Jellemzőik a kötetlen elvegyülés, körbejárás, saját útvonalon haladás, valamint korlátlan idő lehetősége a beszélgetésre. Ezáltal a látogatóknak alkalmuk adódik saját piacaik megteremtésére.

11.2 Tudásátadás kultúrája

Sokfajta tudástényező akadályozza a tudástranszfert. Ezeket a gátakat surlódásoknak nevezik, mert lassítják és meggátolják az információk áramlását, így könnyen semmissé válhat a tudás része, mialatt a vállalaton belül mozog. A legáltalánosabb akadályozó tényezőket és eltávolításuk módját a 11.4. táblázat foglalja össze.

11.4. táblázat. A tudás átadását akadályozó tényezők [1]

Surlódás	Lehetséges megoldások
Bizalom hiánya.	Kapcsolatok és bizalom kiépítése személyes találkozókön keresztül.
Eltérő kultúrák, szókinccsek, vonatkoztatási rendszerek.	Közös alap létrehozása oktatással, eszmecserékkel, publikációkkal, csapatszervezéssel, munkakör rotációval.
Idő és találkozóhely hiánya. (Korlátolt gondolkodás a produktív munkáról.)	Tudástranszferhez szükséges idő és hely megteremtése. Vásárok, társalgók, konferencia beszámolók.
Tudás kizárólagos birtokosának státusz és jutalom jár.	Teljesítményértékelés és ösztönző rendszer a tudásmegosztáson alapul.
Befogadók abszorpciós képességeinek hiánya.	Alkalmazottak rugalmasságra nevelése. Elegendő idő a tanulásra. Munkaszerződések lényegi elvárása az ötletekre való nyitottság.
Hit abban, hogy a tudás meghatározott csoportok előjoga, „nem mi találtuk ki” szindróma.	Nem hierarchikus tudás megközelítések ösztönzése. Gondolatok minősége fontosabb az ismeretforrás rangjánál.
Intolerancia a hibákkal és segítségkéréssel szemben.	Kreatív hibák és az együttműködés elfogadása és jutalmazása. Nem jár státuszvesztéssel, ha valaki nem tud mindent

11.2.1 Bizalom és közös (szak)nyelv

Az emberek képtelenek megosztani tudásukat, ha nem beszélnek közös nyelvet. A bizalom és a közös nyelv kialakulását a személyes találkozások, a közvetlen kontaktusok nagymértékben elősegítik. Egymás tevékenységének tanulmányozása kulcsfontosságú a bizalom és közös nyelv kialakítása végett, mivel egy adott eljárásba beágyazódott tudás nem alkalmas a dokumentálásra.

11.2.2 Tudással rendelkezők rangja

Az érkező információk értékelése, felmérése, megítélése a származási hely, az információforrás kompetenciája alapján történik. Csapda helyzet alakul ki, ha például fiatal munkatársat küldenek konferenciára, mint egyetlen, rövid időre nélkülözhető munkaerőt, de visszatérése után a tapasztalatait nem fogadják el. Azaz a hozott ismeretet amiatt utasítják el, amiért őt küldték a konferenciára. Ugyanez a helyzet, amikor külső munkára nélkülözhető munkatársakat küldenek, de a személyes tapasztalataik alapján szerzett tudásukat nem fogadják el. Azaz elmondható, hogy az ítélkezés alapja a hírnév. Azonban a „rangos” embereknek gyakran nincs idejük alaposan belemélyedni adott témába egyéb elfoglaltságaik, operatív teendőik miatt.

11.2.3 Befogadás

A tudás elérhetővé tétele nem jelent bevitt, azaz nem biztos, hogy az információ felhasználásra kerül. A tudás befogadása után a használata jelent hasznosságot az egyén, a dolgozó és ezáltal a vállalat számára is. A tudás befogadása, használata magatartásváltozást eredményez, új gondolatok kifejlesztését szolgálja. A magatartásváltozás sokkal ritkább esemény, mint a tudás elsajátítás. A tudás nem egyenlő a cselekvéssel. A cselekvést a döntések eredményezik, melyek alapját a döntéshozatal, problémamegoldás folyamata során aktivált tudás képezi. Felmerülő lehetséges probléma lehet, hogy a tudás befogadása megtörténik, de különböző indokok miatt nem alkalmazzák. Ezek az indokok az ismeretforrás iránti bizalmatlanság, a büszkeség és önfejűség, az idő és alkalom hiánya és a kockázatvállalástól való félelem.

11.2.4 Sebesség és viszkozitás

Mind a sebesség, mind a viszkozitás nagyon fontos jellemző arra vonatkozóan, hogy a szervezet milyen hatékonyan tudja felhasználni a rendelkezésre álló tudástőkét.

A tudás sebessége a szervezeten belüli terjedés gyorsaságát, szóródását jelenti. Vagyis mennyi idő alatt szereznek tudomást a dolgozók a tevékenységükhöz szükséges információkról, milyen gyorsan férhetnek hozzá, és milyen gyorsan gyorsan és milyen „távolságban”, milyen mértékben szóródnak szét az ismeretek?

A viszkozitás a transzferált tudás sűrűségére, töménységére, sokrétűségére, azaz gazdagságára utal. Kérdés, hogy a közölni kívánt ismeretekből mennyi jut el a másik félhez, mennyit fogad be, és mennyit használ fel belőle. Vagyis, hogy a továbbított tudás mennyire zsugorodik, mennyire torzul, mennyire őrzi meg eredeti értékét. A viszkozitást elsősorban az átvitel eszközrendszere és módja határozza meg. Az eszmecserék, a tapasztalat által transzferált tudás jobban motivál, mint a feljegyzések, a dokumentumok.

A sebesség és a viszkozitás definícióiból, jellemzőiből adódik, hogy gyakran szemben állnak egymással. Tényezők, melyek a gyorsaságot növelik, csökkentik a viszkozitást és fordítva. A legtöbb tudástranszferre irányuló erőfeszítés a két tényező kötötti kompromisszum megteremtésére törekszik.[1]

12 A TUDÁSSZEREPEK ÉS TUDÁSFUNKCIÓK

A tudásmenedzsment jelentőségének növekedésével, hatékonyságának növelése céljából a szervezeteknek meg kell teremteniük az ismeretek rögzítésének, szétosztásának és használatának szerepköreit és képességekészletét! A tudás hordozója az ember, az információt csak az emberi elme képes tudássá konvertálni. Ezért meghatározott hatáskörrel felruházott, célorientált munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak, vezetők vesznek részt a tudásmenedzsment folyamatának egyes vagy összes lépésében. A vállalati tudásmenedzsment a szervezet fejlődését akkor szolgálja, ha nem csak néhány ember felelősségi, illetve munkakörébe tartozik. A tudásmenedzsmenttel összefüggő feladatokat azoknak a dolgozóknak is el kell végezniük, akik más területen dolgoznak. A szervezeti siker egyik záloga, ha a tudásmenedzsment feladatai minden dolgozó munkájának részét képezik. Ezért a vállalat célja a tudásorientált személyzet kialakítása. Emellett természetesen a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos feladatok elvégzésére főállású munkakörök kialakítása és betöltése szükséges a tudásmenedzsment vállalati szintre való emeléséhez.

A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos szerepköröket, funkciókat az alkalmazottak, a tudásszakemberek, a tudásprojekt vezetők és a legfőbb tudásmenedzser töltik be.

12.1 Dolgozók

Az alkalmazottak saját munkakörön belül kénytelenek tudással foglalkozni.

12.2 Tudásszakemberek

A tudásszakemberek a szervezeti tudásrendszer irányítói. Elemzők, szerkesztők, integrátorok, szintézisteremtők. A tudást felhasználókkal közvetlenül dolgozóknak a szaktudás mellett tacit tudás fontos. Ideális állapot, ha a technikai tudás mellett intuitív képességekkel is rendelkeznek a tartalom megnyerőbbé tételéhez, valamint az emberek meggyőzéséhez, hogy az ismereteiket tudásbázis tartalmává tegyék. Feladatuk a tudásgazdálkodás

fejlesztése, tudástámogató szolgáltatások biztosítása, a tudást birtoklótól a tudás megszerzése, megszerkesztése, a rendszer fenntartása, aktualizálása és a technikai jellegű napi teendők, azaz a weboldalak gondozása, adatbázisok felépítése, szerkesztése, tudásorientált programcsomagok installálása és fenntartása. Tudásszakemberek a tudásmérnök, a tudásszerkesztő, a tudáselemző, a tudásnavigátor, a tudáskeeper és a tudásbróker.

A tudásmérnök feladata a tudás feltérképezése az osztályozás és szétosztás lehetővé tétele céljából, valamint a szakértő rendszer működtetése. A tudás szerkesztő feladata az explicit tudás felhasználóbarát formába történő konvertálása, elérhetősége és a külső, belső információk szintetizálása, belső normákhoz igazítása. A tudásanalitikus a tudásbázis és felhasználó között elhelyezkedő összekötő személy. Kiemelkedő interperszonális és kommunikációs készségekkel kell rendelkeznie. A tudásnavigátor feladata a szervezet tudáskincsének feltérképezése, és eligazítás a tudástárak között. A tudás-keeper feladata a külső információforrások tartalmának irányítása a belső felhasználó számára. A tudásbrókerek kiterjedt és értékes kapcsolatrendszerrel rendelkeznek vállalaton belül és kívül. Feladatuk a tudásmegosztás hatékonyságának elősegítése szervezeten belül.

12.3 Tudásprojekt vezetők

A tudásprojekt vezetők a tudásmenedzsment programok vezetői. A tudáskezdeményezések esetén is vezetőre van szükség. A tudásprojekt vezetői a tudáshoz tartozó konkrét tevékenységek fejlesztésére létrejött konkrét projektekhez kapcsolódnak. Kompetenciával rendelkeznek a tudás felhalmozott formáinak kezelésére, a változás, projekt, és technológiamenedzsment ismeretére és a különböző értékrendek megértésére, kezelésére. Feladatuk a program céljainak meghatározása, a csapat megszervezése, irányítása, az ügyfelek elvárásainak meghatározása és rendszerezése, a projekt költségvetésének és ütemezésének folyamatos figyelemmel kísérése és a felmerülő problémák azonosítása és megoldása. Mindenért az anyagi és erkölcsi felelősségvállalás őket terheli. A kezdeményezések típusától függő tevékenységek az ismerettár megalkotása, a tudásátvitel és a tudástőke megszervezése. Az ismerettár megalkotása az információk tárolásának technikája, az alkalmazottak meggyőzése az adatbázis gazdagítása céljából és rendszer létrehozása a tudás megtartására. A tudásátvitel során azonosítani, fejleszteni, ellenőrizni kell a tudásmegosztás

emberi és technikai csatornáit. A tudástőke szervezése jelenti a tudás értékének kiszámítását, a kívánt intellektuális tőke külső és belső tulajdonosaival tárgyalást, a tudás portfólió kezelését és az infrastruktúra fejlesztését célzó tervezeteket pénzügyi elemzéseket is.

12.4 Legfőbb tudásmenedzser

A legfőbb tudásmenedzser a tanulásért felelős vezetői pozíció. A cég erőforrásainak arra az ismerettípusra kell koncentrálnia, amelyik a legtöbb figyelmet igényli és azokra a folyamatokra, ahol a legnagyobb a szakadék a szükségletek és adottság között. A legfőbb tudásmenedzser feladata a tudás hirdetése és népszerűsítése, a cég tudásinfrastruktúrájának tervezése, menedzselése, kapcsolattartás külső és belső tudásforrásokkal, ezekkel a szerződések megkötése. Feladatai továbbá a tudásteremtés cégen belüli felhasználás folyamatához a legfontosabb inputok megszerzése, ezek fejlesztésének megkönnyítése, a vállalati tudás kodifikációjának megszervezése, és irányítása, a vállalati tudás értékének felmérése hagyományos pénzügyi elemzéssel, másrészt személyes vélemények alapján, a vállalat tudásmenedzsereinek irányítása, a tudással kapcsolatos stratégiák kidolgozása és a tudást előtérbe helyező vállalati kultúra megteremtése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] **T.H Davebport, L. Prusak:** Tudásmenedzsment *Kossuth Kiadó, Budapest, 2001*
- [2] **Sántáné-Tóth Edit, Bíró Miklós, Gábor András, Kő Andrea, Lovrics László:** Döntéstámogató rendszerek, *Panem Könyvkiadó, Budapest, 2008*
- [3] **Gyökér Irén:** Emberi erőforrás menedzsment, *Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.*
- [4] **Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei A drás, Kovács Klaudia, Takács Sándor:** Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, *KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó, Budapest 2000*
- [5] **Borgulya Istvánné, Dobay Péter, Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula, Mohácsi Gabriella, Poór József:** Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, *CompLex Kiadó Jogi és Tartalomszolgáltató Kft, Budapest, 2006*
- [6] **Zoltayné Paprika Zita:** Döntésmélet, *Alinea Kiadó, Budapest, 2005*
- [7] **Baracska Zoltán, Velencei Jolán:** Problémamegoldás, www.uti.bme.hu/data/segedanyag, 2009
- [8] **Espár Péter:** Tudáskodifikáció gyakorlati megvalósításának lehetősége a BMF-KVK tudáshátterének kontextusában, *XXV. Jubileumi Kandó Konferencia, Budapest, 2009. november 23-24, ISBN 978-963-7154-92-8*