

TUDÁSÁTADÁSI FORMÁK ELEMZÉSE EGY TANULÓSZERVEZETBEN**ANALYSIS OF KNOWLEDGE TRANSFER'S FORMS IN A LEARNING ORGANIZATION***Kun Viktória*

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnöki BsC szak III. évfolyam

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban számos szervezet felismerte, hogy a siker kulcsa a tudás. Ez a szellemi tőke kell, hogy az egyik legfontosabb vagyontárgya legyen a szervezeteknek és ez bizony az alkalmazottaik fejében rejlik.

Dolgozatomban arra kerestem a választ, hogy egy tanulószervezet, mely különböző szerepekkel és tulajdonságokkal bír, milyen tudásátadási formákat ismer, és hogyan használja ezeket.

Vizsgálataimhoz kérdőíves megkérdezést alkalmaztam, esettanulmányt, valamint személyes célinterjút. A felmérés során a jelenleg használatos főbb tudásátadási formákat kellett értékelniük a megkérdezetteknek a megadott szempontok alapján. A válaszokat ezután összegeztem, majd csoportosítottam és értékeltem.

Az eredményekből képet kaphatunk arról, a szervezet tagjai szerint mekkora hangsúly van az egyes tudásátadási formákon, és hogyan vélekednek azokról a formákról, amelyeket a vezetőség határozott meg számukra. Illetve, hogy mennyire találkozik a vezetők és a tagok elgondolása a szervezetben zajló Garvin - modelljén alapuló működésről, tudás megosztásról. Mennyire váltak be a felmérés kezdetén megfogalmazott hipotéziseim.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, tudás, tanulószervezet, tudásáramlás

ABSTRACT

“Nowadays most of the organizations realized, the key of success is knowledge. This should be the most important asset of the organization, and it's certainly lies in the minds of the employees.

In my thesis I tried to find the answer that a learning organization, which has various roles and features, what kind of knowledge transfer's forms know and how they use them.

In my studies I used questionnaire survey, case studies and personal goal oriented interview. In the survey, respondents had to assess the basis of the specified criteria of the main forms of knowledge transfer currently in use. The responses were then summed, grouped and then evaluated.

The results obtained what the membership of the organization think about emphasis on certain forms of knowledge transfer, and how they feel about the forms that are defined by their management. Secondly, how the ideas of the leaders and members meet about the operation, which based on the Garvin-model, and about the knowledge-sharing. Last but not least, how the objectives have been met.

Keywords: knowledge management, knowledge, learning organization, knowledge transfer

BEVEZETÉS

DAVENPORT – PROUSAK (2001) azt állítja: az anyagi eszközök a használattal apadnak, a tudás javak a használat során gyarapodnak. A gondolatok új gondolatokat szülnek, s a másokkal megosztott ismeretek az adományozónál maradnak, de egyben a megajándékozottat is gazdagítják.

„Az információnak rengeteg definíciója van, a tudásnak végtelenül sok. Az információ kezelhető, csupán a terjedését nehéz regisztrálni; a tudás a fejekben lakik, és nemcsak az átadását nehéz tetten érni, hanem általában keserves dolog egyáltalán átadhatóvá formálni.” (BÖGEL, 2000).

Manapság, ha egy szervezet fenn akar maradni és versenyelőnyt szeretne, a sok és folyamatosan frissülő információt, tudást kezelnie kell. A vállalatoknak folyamatosan képezniük kell embereiket, vezetőiket, ha szeretnék megőrizni piaci pozíciójukat. Fontos, hogy ne csak tudást szerezzenek, de a már meglévő tudást képesek legyenek átadni, ezzel biztosítva a folyamatos fenntarthatóságot. Ha ezt mind elmulasztják, a vállalat könnyen függővé válhat alkalmazottai tudásától.

A tudás, mint stratégiai erőforrás kezelésére szolgál a tudásmenedzsment, mely több tudományterület tapasztalatait is felhasználja (FEHÉR, 2002). Szó szerint véve a tudásmenedzsment nem új dolog. A vállalatokban létező tudás kezelését értjük alatta, mert ide tartozhat akár a humán erőforrás gazdálkodás, vagy éppen a dolgozók tapasztalatcseréje (BENCSEK, 2009).

Fontos, hogy a szervezet stratégiája és a tudásmenedzsment rendszerek alkalmazkodjanak egymáshoz, egymásra épüljenek. A rendszereknek támogatniuk kell egymást a hatékony és sikeres működés érdekében. Ezekben a munkatársak bizalommal kell, fordulhatnak egymáshoz, annak érdekében, hogy tudásukat megosszák, fejlesszék.

A tanulószervezetek erre adnak megoldást, hiszen egy olyan környezetben ahol a működés egyik alapja a bizalom, a tudás sokkal könnyebben áramolhat. Olyan szervezetekre van szükség, melyek flexibilisek és könnyen reagálnak a változásokra.

A tanuló szervezet lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét (SENGE, 1998).

Szeretnék rávilágítani, hogy az AIESEC, melyet vizsgáltam, pontosan tanulószervezetként működik. Az alap keretek adottak a szervezetben, viszont az azokban való mozgás lehetősége óriási.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Vizsgálataimat az AIESEC Debreceni Helyi Bizottságában végeztem. Az AIESEC a világ legnagyobb diákszervezete, több mint 120 országban van jelen, és több mint 86000 taggal büszkélkedik. Működését non-profit alapon végzi, helyi bizottságok fenntartásának segítségével. Tagjai és vezetői pedig mind diákok. Kétféle lehetőséget biztosít az érdeklődőknek. Az egyik a tagsági program, a másik a nemzetközi önkéntes és szakmai program.

Dolgozatomban a tagsági programmal foglalkoztam. A kutatásomban alkalmazott módszereim között szerepelt az esettanulmány, a kérdőíves megkérdezés és személyes célzott interjú. Az eredmények matematikai, statisztikai elemzésére a leíró statisztika eszközeit alkalmaztam. Az elemzésben megoszlást, valamint átlagot számoltam. A szervezetben két évig tevékenykedtem, így dolgozatomban esettanulmányként, esetleírásként fogalmaztam meg az ott tanultakat és tapasztaltakat.

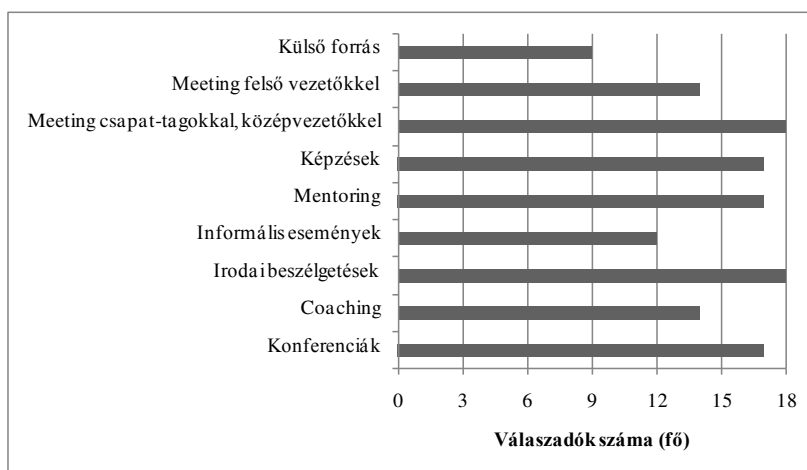
Elemzésem egyik vizsgálati eszközeként a kérdőíves módszert választottam. Úgy gondoltam, hogy ez a módszer megfelelő az adott téma kutatásához, mert így minden érintettet megkérdezhetek és úgy gondoltam, hogy az anonimitással nyitabbak lesznek a megkérdezettek. A kérdőívet a szervezet tagjai interneten tölthették ki, tehát önkéntes kérdőív volt. A kérdőív első része az életkorra, nemre, beosztásra és a cégnél eltöltött időre vonatkozik. Ezt követi több kérdéscsoport, amelyek az általános tudásadást, információszerzési lehetőségekre kérdez rá, azok ismertségére, használására, az ismert formákat hasznosságára, kedveltségére és gyakoriságára. A vizsgált tényezőket egy egytől ötig terjedő skálán értékelték. A vizsgálatot attitűd vizsgálatnak tartom, mert a megkérdezettek véleményét, megítélését, érzéseit kérdeztem meg. A mintát a szervezet tagjainak 90 százaléka adta.

Emellett célzott interjút folytattam a Debreceni H. B. jelenlegi tudásmenedzsmentért felelős vezetőjével. Az interjú során a célterületekre vonatkozóan pontosabb magyarázatokra volt lehetőségem, és az eredmények háttérében álló okokra kerestem a választ.

EREDMÉNYEK

Kérdőíves felmérése eredménye

A kérdőíves felmérés végeztével, a kapott eredményeket kódoltam, majd csoportosítottam és elemeztem őket. Elemzéseim csak a Debreceni Helyi Bizottságra vonatkoznak. Vizsgálatom elsősorban arra irányult, hogy megtudjam, a szervezet tagjai jelenleg mely tudásátadási formákat ismerik, és mennyire használják ezeket. A kérdőívben felsorolásszerűen feltüntettem az általam vizsgált formákat: képzések, konferenciák, informális események, irodai beszélgetések, mentoring, meeting csapattagokkal, középvezetőkkel és felső vezetőkkel és a coaching.



1. ábra: Tudásátadási formák ismerete a szervezetben

Forrás: saját vizsgálatok

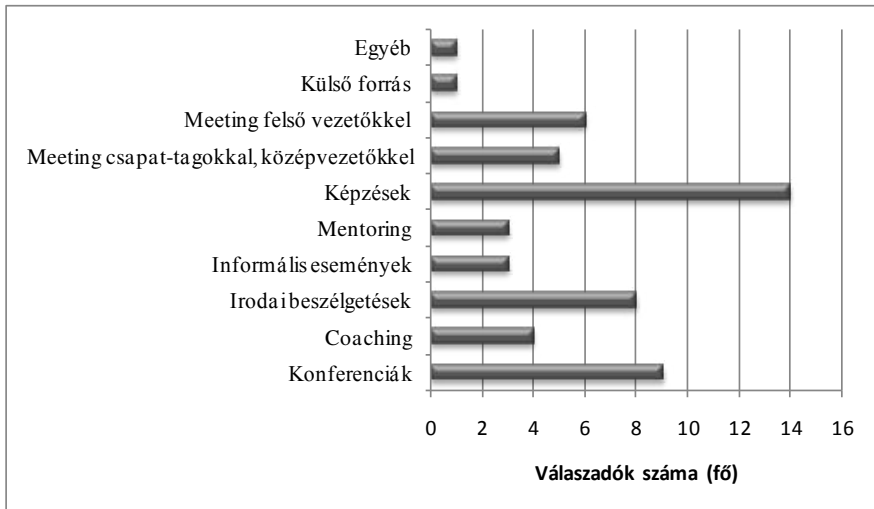
A válaszadóknak ebből kellett 3-at kijelölniük, melyeket ők személy szerint ismernek. A válaszokat az 1. ábra szemlélteti.

Megfigyelhetjük, a legismertebb típusok (amelyeket a legtöbben megjelöltek) a meetingek csapattagokkal, középvezetőkkel és az irodai beszélgetések. Ezt követi a képzés, a mentoring, a konferenciák és a meeting felső vezetőkkel.

A tagok számára nem igazán ismert átadási formák az informális események, a coachingok valamint a külső forrásból szerzett tudás.

Ezek tudatában megvizsgáltam, hogy az ismert típusok közül, melyik az a három, amely a legtöbb hozzáadott értéket, információt képviseli. Megmutatja, honnan szereznek leggyakrabban tudást a szervezet tagjai (2. ábra).

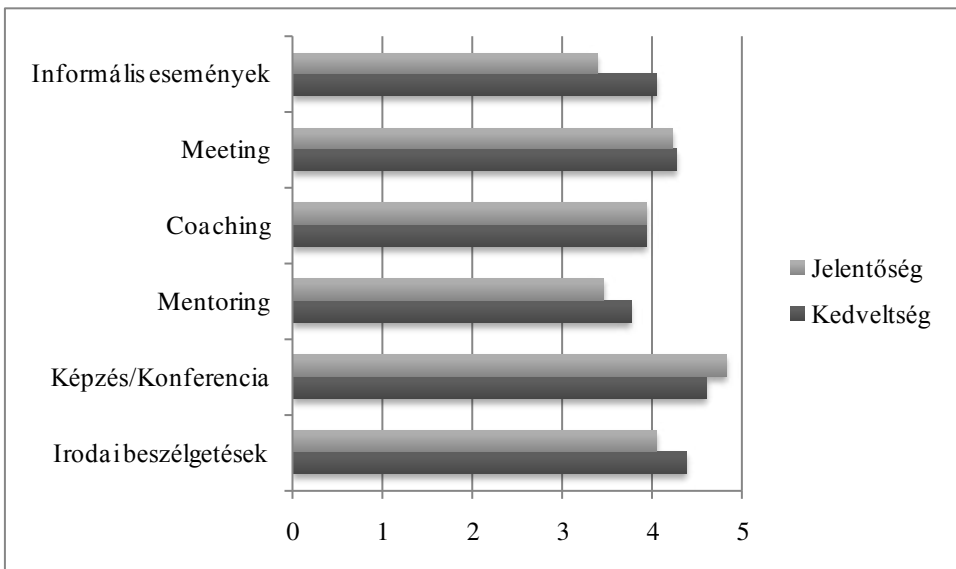
Az előző diagramon látható, hogy a válaszadók ismerték a típusok legnagyobb részét, azonban a legtöbb igazi tudást mégis csak a képzés, az irodai beszélgetés és a konferencia nyújtja számukra. Az összefüggés nyilvánvaló, ám a kapcsolat köztük gyenge. Látható, hogy az első három legismertebb alternatíva között a differencia számottevő, hiszen míg a képzést 14-en választották, addig a konferenciákat csak kilencen.



2. ábra: A három leggyakoribb tudásátadási típus a megkérdezettek szerint

Forrás: saját vizsgálatok

A megkérdezetteknek értékelniük kellett azt is, hogy mennyire kedvelik ezen opciókat, mennyire találják hatékonynak, jelentősnek és gyakorinak. Elemzésem döntő hányadát ezek vizsgálata tette ki. Eredményeim egy részét a 3. és 4. ábra szemlélteti.



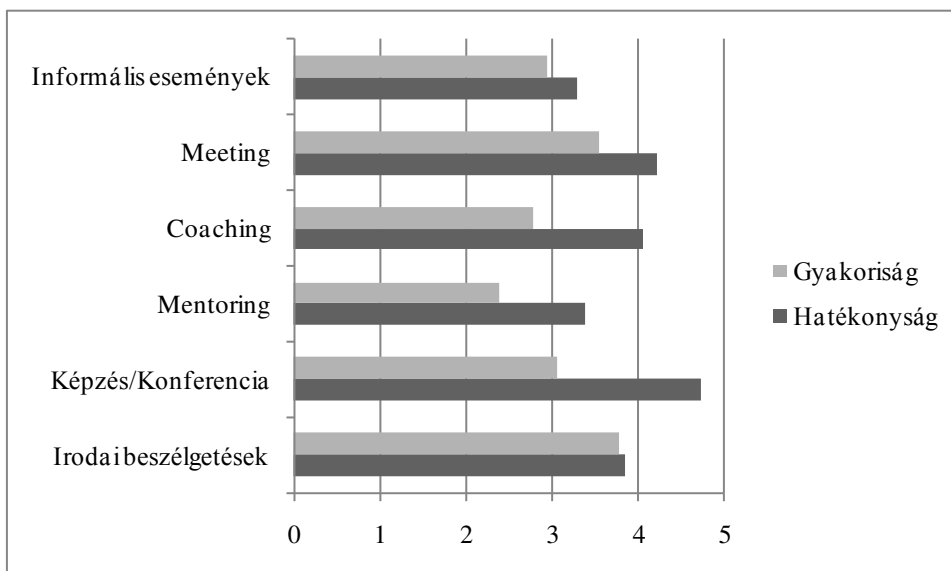
3. ábra: A tudásátadási formák jelentősége és kedveltsége

Forrás: saját vizsgálatok

Célkitűzésem másik része azon a feltevésen alapult, hogy a szervezetben a vezetők, közép szintű vezetők, valamint a tagok az ismert formákat hasznosnak ítélik meg, kedvelik, nagy jelentőséget kölcsönöznek nekik és gyakran alkalmazzák azokat.

A legfőbb formák, amelyeket vizsgáltam: az informális események, a meeting, a coaching, a mentoring, a képzések/konferenciák és az irodai beszélgetések. A diagramokon a kiértékelés után kapott átlagokat láthatjuk, melyet az x tengely ábrázol. A megkérdezettek szerint a szervezetben a képzéseknek van a legnagyobb jelentősége, amelyet a meetingek követnek. A legjelentéktelenebbnek a mentoringot tartják a szervezetben tevékenykedők, hiszen ez kapta a legkevesebb pontszámot. Érdekes, hogy ugyan a mentoring alkalmával az emberek saját maguk dönthetik el, hogy kivel szeretnék megosztani gondolataikat és kit tartanak alkalmasnak arra, hogy a karrierútjukat a szervezetben támogassa, mégis ez a tudásátadási forma került a lista utolsó helyére.

A kedveltséget vizsgálva a következő eredményekre jutottam. A tudásátadási formákra adott pontok mindegyike meghaladta a 3,5 értéket, viszont a mentoring és a coaching nem érte el a 4-es értéket. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek közül ez a két forma a legkevésbé szimpatikus a válaszadóknak. Az, hogy ezek kapták a legalacsonyabb minősítést, azt is jelentheti, hogy a szervezet tagjai nincsenek eléggé tisztában a coaching és a mentoring fontosságával, ami a vezetőség hibája.



4. ábra: A tudásátadási formák gyakorisága és hatékonysága

Forrás: saját vizsgálatok

Az informális események, a meeting és az irodai beszélgetések 4 és 4,5 közötti átlagot értek el. Ezek tehát tetszenek a válaszadóknak, viszont mégis a képzés az, ami újra az első helyen szerepel.

A 4. ábrán megfigyelhetjük, hogy a felsoroltak közül gyakoriságot vizsgálva egyik forma sem érte el a 4-es átlagot. Következésképpen a válaszadók fontosnak tartják, sőt egyes formákat kiemelten fontosnak ítélik az említett lehetőségek közül, ennek ellenére sem tartják őket gyakorinak. Ez egy nagy hiba a szervezetben, hiszen így a legjelentősebb alkalmakat nem használják elégszer, a kevésbé fontosakat pedig nem szorítják vissza.

A válaszok alapján egyértelműen kitűnik, hogy az irodai beszélgetések a leggyakoribbak, majd a meetingek és a képzések következnek. Úgy látszik, a coaching és a mentoring az a két tudás átadási forma, amely a legkevesebbszer szerepel a szervezet tagjainak fejében, hétköznapijaiban. A vezetőségnek ezt mindenképpen figyelembe kell vennie ahhoz, hogy a jövőben eredményesen és hatékonyan tudjanak működni.

A vizsgálat alanyai a hatékonyságot is értékelték (4. ábra). Ahogy az ábra is jól mutatja, a legnagyobb értéket a képzés kapta. Elmondhatjuk, hogy a szervezet tagjai szerint a képzés az egyik leghatékonyabb és a legjelentősebb tudásátadási forma, azonban mégsem gyakori. Ez károkat okozhat a szervezetnek, hiszen így az egyik legerősebb formát hagyják figyelmen kívül.

Második helyen hatékonyság szempontjából a meetingek állnak, majd ezután a coaching és az irodai beszélgetések következnek. Az eddig kapott eredmények során megállapíthatjuk, hogy a képzés után ez a három forma a legjellemzőbb a szervezeti tagok életében. A mentoring és az informális események az előbbi felmérésekhez igazodva az utolsó helyen szerepelnek.

A megállapításaim után tovább kutattam és csoportosítottam az eredményeket más ismervek alapján, még mindig az előbb említett tulajdonságokra alapozva. Megvizsgáltam, hogy az egyes tudásátadási formák között milyen eltérések illetve hasonlóságok fedezhetők fel a különböző csoportosításokban.

Másrészt azt tanulmányoztam, milyen rendszerességgel kapnak, vagy keresnek információt a szervezetben tevékenykedők és ezt felhasználják-e.

Személyes célinterjú összefoglalása

Interjúm fő célja a Debreceni Helyi Bizottság tehetségmenedzsment részlegének részletesebb megismerése, valamint eredmények háttérében álló okok felderítése volt. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy mik azok a rendszerek, amelyek a Debreceni H. B.-ban működnek, viszont máshol nem. Interjúalanyom elmondása alapján csak a mentoring rendszer az, ami eltérő működésű. Hol nagyobb, hol kisebb intenzitással működik ez a rendszer. Ami viszont teljesen egyedülálló és más helyi bizottságokban nem jelenik meg, az az egyéni szinten történő tudásátadás, hiszen nem mindenki tud részt venni a képzéseken vagy a meetingen, így az alelnökök és a középvezetők nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy mindenki megkapja a szükséges tudást.

Másodrészen interjúmban arra is kitértünk, hogy mi lehet az oka a kapott eredményeknek. Az irodai beszélgetésekről interjú alanyom elmondta, hogy a legtöbb időt a felsőszintű vezetők töltik az irodában, míg a tagok csak akkor jelennek meg ott, ha meetingre kerül a sor, vagy el kell végezniük egy feladatot. Az interjúalany elmondása szerint a mentoring értékelésénél azért kaphattam ilyen eredményt, mert a hallgatók nem tudják biztosan, hogy miről szól a mentoring és hogyan használják ki ezt a mindennapokban. A következő rendszer a coaching volt, amit megvizsgáltunk. Beszélgető társam elmondása szerint a coachingra az idei évben szintén nagyobb hangsúlyt fektetnek, így biztosítva a rendszer működőképességét, azonban még ez is egy újfajta tudásátadási forma a hallgatók számára, így nem tudják megfelelően alkalmazni. A coaching folyamatot nagyban befolyásolja a vezetői stílus is. A meeting az interjúalany véleménye szerint egy igen elterjedt forma, rendszeresen alkalmazzák, legfőképp a középvezetők. Szeretik ezt a formát, hiszen gyorsan lehet haladni, előre eltervezett, így pontos tudást ad. Legutolsó sorban az informális eseményekről beszéltünk, melyről kiderült, hogy nem gyakori, mert a felső szintű vezetőknek nem jut ideje a megszervezésre, valamint a részvételre, így maximum a tagok vagy néha a közép szintű vezetők szerveznek informális eseményeket. Általában körülbelül tízen vesznek részt.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A tudásmenedzsmenttel foglalkozó vizsgálatom elkészítésének befejeztével, komplexen látva a végkimenetelt, a következő megállapításokat jelenthetem ki. Az AIESEC-ben használt

tudásátadási formák rendkívül széles körűek. Összességében a válaszadók a képzést találták a leghatékonyabb tudásátadási formának, melyet az irodai beszélgetések és a meetingek követtek. Megállapítható, hogy a coachingot és a mentoringot nem tudják használni a szervezeti tagok. Az informális beszélgetésekre nincsen idejük a felső szintű vezetőknek, így ők ritkán vesznek részt ezeken az eseményeken.

Az általános vizsgálatok után csoportosítottam a válaszadókat, különböző ismérvek alapján. A nemek közötti különbség feltárása után elmondható, hogy a férfiak sokkal jobban értékelik a kötetlenebb tudásátadási formákat, mint a nők.

A vezetői struktúra szerinti csoportosításnál érzékelhető volt, hogy a tagok nem teljesen ismerik a formákat és ezek nagy részét nem tudják használni. A középszintű vezetők azok, akik a „présben” vannak, így ők közelről ismerik az összes formát és jól tudják használni őket. A felső-szintű vezetőkrol elmondható, hogy nem minden esetben irányítják megfelelően a tudásáramlási folyamatokat.

A szakok elemzésénél érzékelhető volt, hogy akik humán irányultságúak, jobban kedvelik a személyesebb kontextusokat, mint például a mentoringot, mint azok a hallgatók, akik gazdasági vonalon tanulnak.

Mindezek után a szervezeti gyakorlatok alapján csoportosítottam a válaszadókat. Ekkor tapasztaltam, hogy jelentős különbség van az egyes évek vezetőségeinek döntései között, hiszen ők azok, akik meghatározzák a tudásátadási formákat az adott időszakokra. Általánosságban elmondható, hogy akik 2013 őszén csatlakoztak a szervezethez, jelentősen kevesebb formát ismertek.

Legvégül a szervezetben található területek képezték a csoportosítások alapjait. Az elemzés kimutatta, hogy minden terület más megközelítést igényel tudásátadási szempontból, valamint az egyes területvezetők vezetői stílusa jelentősen befolyásolja a tudásátadást.

A tagok ismernek minden egyes tudásátadási formát, viszont ezek közül jó néhányat nem tudnak használni. A felelősség ebben az esetben a vezetőket terheli, hiszen az ő feladatuk lenne ezt irányítani. A vizsgálataim alapján a coaching és a mentoring a legkevésbé ismert és használt forma.

A kutatás eredménye azt mutatta, hogy a vizsgálat alanyainak véleményében jelentős eltérés van az egyes tudásátadási formák hasznossága, kedveltsége, gyakorisága és jelentősége között. Azt tapasztaltam, hogy minden formát az átlagosnál jobban kedvelnek, ám jelentőségüket csak átlagosnak vagy átlag alattinak értékelték

Ezzel szemben kimondottan hatékonyan találják a hallgatók a tudásátadási formákat. Problémát a rutinszerűséget növelő gyakorlások elmaradása jelenti

A Garvin-modellre épített vizsgálatom során az eredményekből látható, hogy az AIESEC teljes mértékben magában hordozza ezen jegyeket. A modell törzsét alkotó öt fő képesség kihasználtsága rendkívül alacsony szintet mutat.

Javaslataimat az alábbiakban foglaltam össze:

A tudásátadásnál jobb eredmények érhető el, ha koncentráltabbá tudják tenni az átadás folyamatát. Meghatározó az is, hogy a sikeresen alkalmazott formák ne szoruljanak háttérbe.

Eredményeim alapján kiemelendő a képzés, a meeting és az irodai beszélgetés. A tudásátadási folyamatokat pedig ezek köré célszerű koncentrálni, felépíteni. A fejlődést elősegítheti a kevésbé használatos formák erősítése, vagy elhagyása.

A tudásátadási formák kiválasztásánál a hallgatók mentalitása alapján célszerű újraértékelni a mentoring és coaching rendszert, ezzel biztosítva a teljes sikert. Javasolom átértékelni a tagok kötelezően az irodában eltöltött munkaidejét, hiszen ez megkönnyíti a beilleszkedés folyamatát is. Jobban kell ösztönözni a tagokat, hogy részt vegyenek a konferenciákon, hiszen így nagyobb lesz a megszerzett tudás és kihasználjuk a képzések összes pozitív tulajdonságát.

A korszerű és sikeres további működéshez ajánlom a szervezetnek, hogy nagyobb jelentőséget tulajdonítsanak az öt képességnek- melyet Garvin határozott meg- így növelve hatékonyságukat és fenntarthatóságukat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202. (2) Bógel Gy., 2000. Tudásmenedzsment. In: Verseny az elektronikus üzletben. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, pp. 120-130 (3) Davenport T. – Prusak L. (2001): Tudásmenedzsment. Budapest. Kossuth kiadó, pp 32-39. (4) Fehér P. (2002): Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek. Budapest. 33.4. pp 36-45. (5) Garvin, D. A. (1993): Building a learning organization. In: Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202. (6) Senge, Peter M. (1998): Az Ötödik alapelv, Budapest, HVG kiadó. (7) Senge P. M. (1998): Az 5. alapelv. In: Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.