



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Tudásmenedzselés a szervezetek hatékonyságának javítása érdekében

Tananyag

Tananyagszerző:

Szügyi György – Dr. Molnár István



# Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás .....	4
A tudásmenedzsment fogalma a közszolgálatban: .....	5
1.    Általános környezeti feltételek és hatások.....	6
1.1.    A közszolgálati menedzsment tudásmenedzsment fogalmához illesztett aktuális sajátosságai. ....	6
1.2.    A ma közszolgálatának munkaerő piaci jellemzői és hatásaik .....	9
1.3.    A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének tanulási koncepciója, az ÁROP projekt sajátosságai .....	11
2.    A szervezeti tudás és annak tudatos menedzselése .....	13
2.1.    A tudás és mérése .....	18
2.2.    A tudás megszerzése, a tanulás jellemzői .....	22
A tanulási folyamat és a felnőtt-tanulási sajátosságai .....	22
A tanulás, mint alkalmasság-fejlesztés.....	25
A tréner személyéről .....	29
A HR fejlesztés, kompetenciafejlesztés XXI. századi további lehetséges módjai .....	30
2.3.    A tudásmenedzsment fogalma.....	34
2.4.    A tacit és explicit tudás fogalma és helye a tudásmenedzsmentben.....	35
A tanulási folyamatot jelentősen befolyásoló környezetünk.....	35
2.5.    A tudásmenedzsment fogalma és modelljei .....	38
A tudásmenedzsment fogalma a közszolgálatban: .....	39
2.6.    Az innováció megjelenése az intézményvezetői munkában .....	40
2.7.    A szervezeti tudás és tudáshasznosítás vezetői megközelítésben .....	43
3.    Irodalomjegyzék .....	50
Folyóirat, újság .....	52

## Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A tudásmenedzsment fogalmkörének tisztázása, elemeinek áttekintése a közigazgatás hatékony működtetésének kiemelten időszerű területe napjainkban. Ilyen értelemben kiemelkedően fontos témakörökké váltak (tekintettel a tudás felértékelődésére, jelentőségére) az egyéni tudás, és szervezeti tudás, az egyéni tanulás és a szervezeti tanulás, a kompetenciafejlesztés humánerőforrás menedzsment eszközei.

Szintén elengedhetetlennek látszik rohanó műszaki-technikai fejlődésünk közepette az információ keletkezésének, relevanciájának tudatosítása<sup>1</sup>, tárolása, megfelelő továbbítása és hasznosítása. Szűkebb értelemben ez a fogalom az emberi lét és fejlődés valamint tudatos adaptáció kérdése csupán. Tágabb értelmezése viszont érinti az infokommunikációs eszközök általi, kimagasló gyorsasággal előálló, új és új lehetőségek számításba vételét és tudatos beépítését a társadalom, a közigazgatás intézményeinek mindennapi folyamataiba - az egész intézményrendszer hatékonyságának (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelő, alkalmazkodó jellemzőinek) megvalósítása érdekében.

Mindez lényegében az intézmények, szervezetek erőforrásainak átcsoportosítását, a tudás hasznosítására vonatkozó hangsúly eltolódását, az elavultnak és korszerűnek értelmezett tudás-elemek újszerű megközelítését igényli. Az informatikai rendszerek alkalmazása ezen tevékenység során kiemelkedő jelentőségű, ugyanakkor csak akkor tölti be szerepét, ha az IT által nyújtott szolgáltatások illeszkednek az azokat használók, azaz a humánerőforrás adekvát felkészültségéhez. Így az adatok célorientált kezelése (frissítése, valóságtartalma, pontossága, visszakereshetősége, stb.) az első rendű feladatok közé került, hiszen az óriási lehetőség egyúttal ugyanakkora felelősséget is jelent a tudatos intézményvezetés számára.

Tekintettel a tudásmenedzsment fogalomvilágában általánosan elfogadott tételre, mely szerint az információ, a megértés és tudás csak az emberi agy intelligens feldolgozási képessége által keletkezik, ebből következően egy-egy ember saját mentális műveletei, valamint más emberekkel (lásd szervezeten belüli és kívüli munkakapcsolatok kiemelten) történő interakciói során ez az információ átalakulhat, fejlődhet, torzulhat, így a tudásmenedzsment eszközrendszerében újból és újból előtérbe kerülő humánerőforrás fejlesztési kérdéssé válik az információkezelés sikeressége.

Fenti gondolatok alapján a tudáshasznosítás, a tudásbővítés - azaz maga a tanulás folyamata - új és új infokommunikációs kihívásokat és megoldásokat generál a folyamat közben megvalósított motivációs szint kialakítására, a csapatok speciális szerepére a célorientált hasznosításban, vagyis az egyre

komplexbbé váló tudásban. Így jutunk el az adatbázis- szemlélettől a központi-adatbázis szemléletén át, a hozzáférési lehetőségek strukturált rendjének kialakításán túl, a tudásfelhők fogalmának rendszeréhez, melyek egyúttal az emberiség generációi (hagyományosan X, Y, Z generációk) magatartásformáinak kialakulására és jellemző eltéréseinek speciális kezeléseire is választ igényelnek.

Mindezen komplex és intenzív, nagy léptékű hatások igen hatékony modellezést és felkészült fogalomalkotást, felhasználói intelligenciát igényelnek, így jelen tananyagunk igyekezett a vonatkozó szakirodalmak komplex gondolkodását tükrözni, egyúttal felvállalta azt a szakmai kihívást is, melynek során a tudásmenedzsment fogalmának megfelelő tömörségű, ugyanakkor annak komplexitását is jól tükröző közszolgálati változatát alakítsa ki.

Ezen erőfeszítéseink közepette erősen támaszkodtunk a gazdasági életben már bevált fogalmak, eljárások, módszertanok kreatív adaptálására annak érdekében, hogy a közszolgálat területén mielőbb eredményes és a specifikumokat adekvát módon figyelembe vevő válaszok, megoldások szülessenek. Ebben az értelemben szakmai tapasztalattal együttes szakmai alázattal ajánljuk a közszolgálat vezetői, felelős munkatársai számára nem csupán az így kikristályosodó, „A tudásmenedzsment fogalma a közszolgálatban” összefoglaló címmel beazonosítható definíciónkat, hanem vonatkozó szakmai munkánk jó szándékú erőfeszítéseit és annak jelen dokumentumban fellelhető írásos összefoglalását is.

#### **A tudásmenedzsment fogalma a közszolgálatban:**

**Olyan vezetői és munkakultúra (együttesen szervezeti kultúra) a közszolgálat intézményeiben és intézményrendszerében, mely adekvát módon kezeli az adat, információ, tudás, tudáshasznosítás egymásra ható elemeit oly módon, hogy az intézmény hatékony (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelő, alkalmazkodó jellemzőkkel leírható) szervezeti működésében, célrendszeréhez illesztetten valósítja meg a tudás összes formájának hasznosítását.**

Köszönettel és tisztelettel:

A szerzők

# 1. Általános környezeti feltételek és hatások

## 1.1. A közszolgálati menedzsment tudásmenedzsment fogalmához illesztett aktuális sajátosságai.

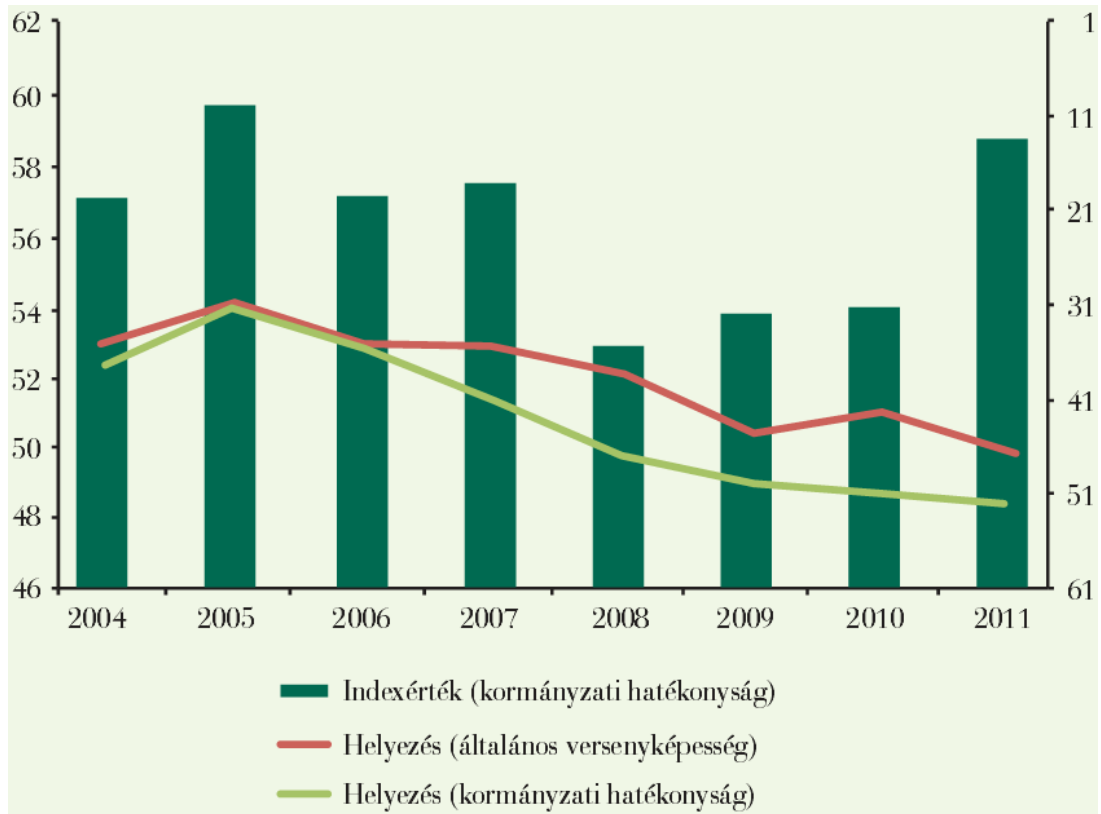
Magyarországon a 2000. év eleje óta készülnek rendszeres felmérések a tudásmenedzsment helyzetéről, melyek a magyarországi vállalatok és intézmények tudásmenedzsment gyakorlatáról igyekeznek képet adni. A felmérések szerint a tudást a vállalatok, intézmények nagy része stratégiai fontosságú eszköznek tekinti, ugyanakkor csak kis hányaduknak van formalizált tudásmenedzsment stratégiája. Arról nincs pontos adat, hogy a cégek erőfeszítéseik hány százalékát fordítják a tudásmenedzsment módszertanok hatékony bevezetésére és alkalmazására. Összességében elmondható, hogy a magyarországi tudásmenedzsment kultúra a felismerés szakaszán nagyrészt túljutott, ugyanakkor a tudatos alkalmazás még nem valósult meg tömegesen. Bár a technológiai és infrastrukturális háttér meglétében nem tűnik a nemzetközi átlaghoz képest jelentős lemaradás, tudatos és tervezett tudásmenedzsment programokat még csak a multinacionális és a kifejezetten nagy szervezetek (pl. MOL) valósítanak meg. Sok esetben az informatikai tevékenység keretén belül jelentkeznek a fejlesztési szándékok, miközben a tudás hasznosítása nem annyira eredményes, mint amennyire potenciálisan lehetne. Van azonban már arra is példa, hogy vezetői, szakmai közösségek szervezett tudásátadó összejöveteleket tartanak. Erről számolt be a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és Humán Szakemberek Országos Szövetsége közös szervezésében, 2013. október 31-én, Budapesten zajlott konferenciáján Sebők Marianna, a Nemzeti Vagyonkezelő HR – igazgatója. Általa indult a „Tudásklub” – rendezvénysorozat, melynek keretében a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. vezetőinek több témában (például menedzsment, pénzügy-, kontrolling, stb.) szerveznek olyan szakmai találkozót, ahol kötetlen beszélgetés keretén belül osztják meg tudásukat, tapasztalataikat, építenek élő kapcsolatokat.

A 2012. augusztus 31-én meghirdetett 12.0 Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, az OECD összefoglaló stratégiai értékelése által is elismerten integrált és folyamatosan végrehajtani tervezett reformtörekvés. A program a feladatok elvégzésének előrehaladtával tervezetten folyamatosan frissítésre kerül, s mint ilyen, jól illeszkedik a tudásfrissítés és tudásmenedzsment korszerű elvárásaihoz. A Magyar Program a közigazgatás egy objektív szándékú értékelésével kezdődik, és szándékos elkötelezettséget mutat a stratégiai tervezés gyakorlatának megvalósítása iránt, miközben egy következetes keretstratégia meghatározására törekszik a nemzeti közigazgatás munkájára vonatkozóan. A Magyar Program által tervezetten létrehozandó Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer célja, hogy a kormányzati stratégiai dokumentumokat harmonizálja, valamint

keretrendszerrel szolgáljon az így eltervezett stratégia végrehajtásához és monitoring típusú ellenőrzéséhez.

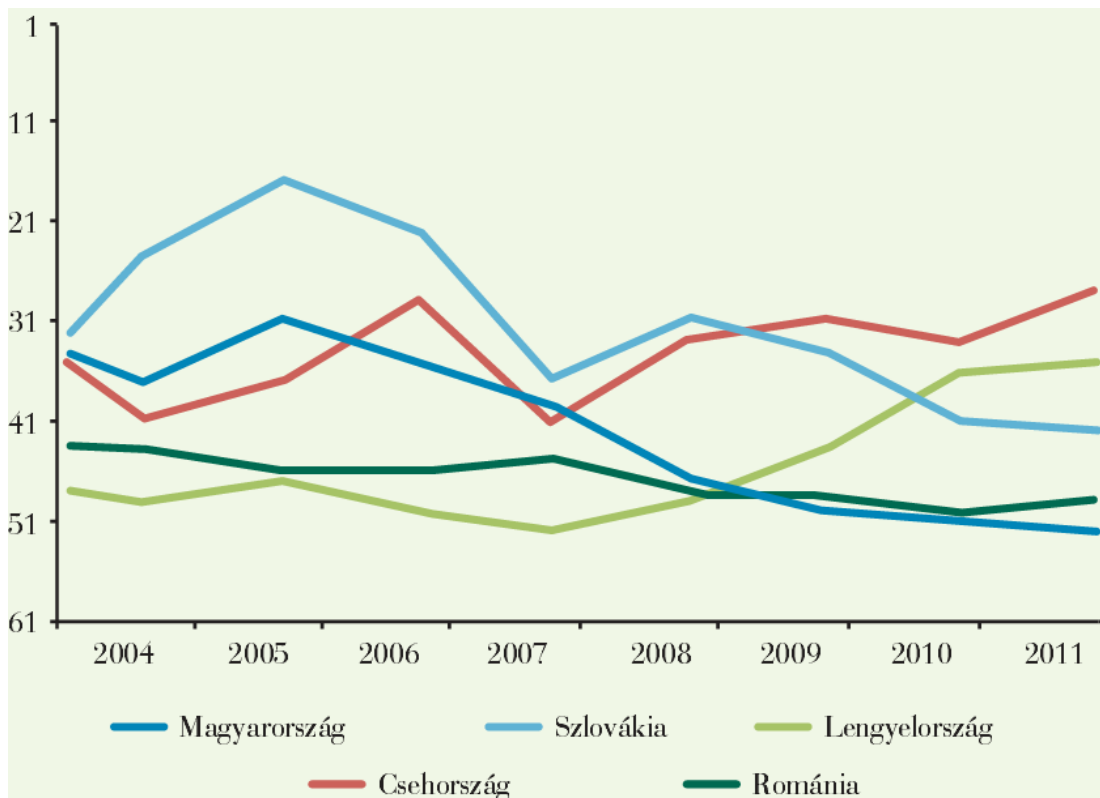
Alapvető célként nevezi meg a kormányzat – ágazat – intézmény – intézményi egységek – egyéni munkavégzés célhierarchiájának következetes lebontását, azaz a minisztériumok és hivatalok működésébe ezen hierarchikus következetesség által tervezi beépíteni a kormányprogram gyakorlati végrehajtását. Az előbbi célhierarchia következetessége ezen intézmények működési irányelveire, végső soron intézményi és személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) irányelveire is meghatározó lesz. Az elképzelés szerint a jobb céldefiniálás alapján megfogalmazható feladatok révén eredményesebben valósul meg az erőforrások adekvát elosztása, a monitoring típusú folyamatellenőrzés, folyamatértékelés, valamint a beavatkozások szükségességének felismerése, megvalósítása.

Mindez a következetes célhierarchia az állami struktúra leegyszerűsítésével együttesen megfordítani igyekszik azt a trendet is, mely az IMD (egy svájci székhelyű versenyképességi kutató és képző központ) kormányzati hatékonyság indexértékére vonatkozóan felállított rangsora alapján hazánkra vonatkozóan 2005 óta fokozatos helyezésbeli visszaesést mutatott a 2011. évi adatokig. Ez a fokozatos hátrébsorolódás annak ellenére folytatódott, hogy a 2011. évi nominál értéknövekmény már pozitív fordulatot tükröz (lásd az 1. számú ábrán). Ez a negatív trend a szomszéd országokkal való összehasonlításban is szembetűnő, így a szükséges beavatkozás indokoltsága kétségtelen.



1. számú ábra: Magyarország helye az IMD versenyképességi rangsorban

forrás: Magyary Program 12.0



2. számú ábra: A közép-kelet európai országok IMD versenyképességi rangsora

forrás: Magyary Program 12.0



A Magyar Program nem csupán az igazgatás-szervezés technikai módszertanát igyekszik nevesíteni, hanem egyúttal a nemzeti értékekre, hagyományokra építve a „jó közigazgatás” megvalósítását értékteremtő folyamatként határozza meg, valamint egy nagyobb egész, a „jó állam” fogalomrendszerében helyezi el.

A Magyar Program négy beavatkozási területe (szervezet – feladat – eljárás – személyzet) segítségével igyekszik áttekinthetővé tenni az intézkedések sokaságát és egymásra gyakorolt keresztthatását. További fontos jellemzője, hogy a közigazgatás fejlesztésének teljes körű végrehajtását célozza meg, rendszer- és folyamat szemléletű megvalósításban, ugyanakkor a korszerű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenységre jellemző logikai alapú ismeretek megszerzésével párhuzamosan a közszolgálatban dolgozó kollegák személyes érzelmi, támogató viszonyulására is erőforrásként tekint. Ezáltal a „jövőcentrikus szereptudat” egyénre lebontott megvalósulását is támogatja „A Haza üdvére, a Köz szolgálatában”.

Fontos környezeti feltétel még a Magyar Program 12.0 azon szerepe, mellyel együttesen felvállalja - kialakításának egyik érdemi vitapontjaként beazonosítható - fogalmi állásfoglalás szükségességét. Ennek során a „hatékonyság” fogalmát hat részelem (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelhető, alkalmazkodó) együttes fennállásával azonosítja. Így a hatásosság is benne foglaltatik, mint jelentéstartalom, és teszi ezt azzal a szándékkal, hogy a közigazgatás működésének aktuális célkitűzése szervesen tartozzon ezen fogalomhoz. Felveti a „nemzeti” és „nemzetközi szövetségi rendszerek” esetleges ütközési lehetőségét, ugyanakkor ezt azzal a gondolatmenettel oldja fel, mely szerint a nemzeti (azaz a nemzetközi szövetség bármely tagjának egyéni) érdekeit egészséges érdekegyeztetési mechanizmussal harmonizálni szükséges és lehetséges. Az így előállítható szinergia további értéket jelenthet mind a „nemzeti tagok”, mind a „nemzetközi szövetség” együttesére vonatkozóan.

## **1.2. A ma közszolgálatának munkaerő piaci jellemzői és hatásai**

A világon elterjedt foglalkoztatási formák a XIX. században jelentős változáson mentek át. Az 1920-30-as évektől egyre dominánsabbá vált az akkor gazdaságilag fejlettebb országokban az „alkalmazotti” forma, vagyis az iparilag fejlettebb országokban az „alkalmazotti társadalom” vált jellemzővé. Ennek legmeghatározóbb oka az ipari tömegtermelés általánossá válása volt, mely az ipari munkásság fogyasztóvá válását is eredményezte. Emellett a modern igazgatási formák is egyre gyakoribbá váltak. Az előző folyamat hatásaként erősödött a hozzáértő, „tanult” hivatalnok-réteg,

akik adekvát módon tudták alkalmazni a törvényeket, szabályokat. Ezen folyamat mellett jelentősen növekedtek azon tevékenységek, melyek „állami feladattá” váltak a korábban helyi közösségi teendők közül, mint pl. tűz- és rendvédelem, vagy az időskori gondoskodás. Ezen állami hatáskörbe vont tevékenységek új feladatokat, új hivatalokat, további alkalmazotti státuszokat jelentettek.

Az alkalmazotti munkaviszony általában határozatlan időre szóló alkalmazást, jó munkavégzés esetén elismerést, előléptetést valószínűsített. Ez a státusz kiegészült a meghatározott napi, heti óraszámú munkaidő meghatározásával, másrészt fokozatosan bővült további alkalmazotti jogokkal, mint pl. fizetett ünnepek, fizetett szabadság, egészségbiztosítás, nyugdíjbiztosítás, hiszen ehhez tartozó intézményi háttér alakult ki.

A fenti folyamatot tekintve hosszú évtizedeken át Európában és Magyarországon is tipikussá vált az alkalmazotti foglalkoztatási forma. Az 1970-es évek elejétől azonban (az olajválság és egyéb ciklikus válságjelenségek együttes megjelenésével) az előző időszakban biztos ponttá váló tipikus alkalmazási forma (ami jellemzően határozatlan idejű volt és rögzített napi, heti munkaóra mellett biztos jövedelmet garantáló biztonságot nyújtott) kezdett bizonytalanná válni.

A fogyasztói társadalom egyéb jelenségei mellett a legfejlettebb országok polgárai ekkorra a megvásárolható termékek mellé az olyan szolgáltatásokra is igényt tartottak, melyek a turizmushoz, tömegsporthoz, az egészséges életmódhoz kötődtek, sőt ezekből egyre többet tudtak és akartak igénybe venni. Így a gazdasági - és egyben foglalkoztatási - szektorok erőteljes átrendeződése valósult meg a mezőgazdaság és az ipar rovására, azaz egyre többen kerültek alkalmazásra a szolgáltatási szektorban.

A technológiai fejlesztések lehetőséget adtak a folyamatos termelékenység-növelésre, ugyanakkor az egyre sokszínűbbé váló fogyasztói igényekhez sikeresebben alkalmazkodni képes intézményméretek (mikro, kis, közepes és nagy) is kezdtek kialakulni. A tömegtermelést ily módon kiegészítő, pregnánsan átalakuló új gazdaság-szerkezet a foglalkoztatás homogén szerkezetének megváltozásához is vezetett. A tipikus foglalkoztatási formáról egyre több esetben tértek át a rugalmas, másképp atipikusnak nevezett foglalkoztatási formákra. Az Európai Unió foglalkoztatási adataiból az derül ki, hogy 1997-ben már a rugalmas foglalkoztatási formák valamelyikében dolgozott a foglalkoztatottak fele. Ez az arány 1985-ben még „csak” 33 %-os volt.

Az Európai Unió állam- és kormányfőinek részvételével 2000-ben, Lisszabonban megtartott csúcsertekezlet azt tűzte ki célul, *hogy „az évtized végére az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudás alapú társadalmává kell válnia, amely fenntartható gazdasági növekedésre képes a több és jobb minőségű munkahely teremtése, illetve az erősebb társadalmi kohézió által.”* (EC 2000).

Tény, hogy Európa versenyképessége (különösen az USA-val és a Távol-Kelettel szemben) komoly fejlesztést igényel, aminek a gazdasági és munkaerő-piaci szakértők szerint fontos része lehet a munkaerőpiac rugalmasabbá tétele. Ezek az erőfeszítések fokozottan előtérbe kerültek az európai régióban.

A munkaerőpiac rugalmasságának fogalmát a szakemberek több értelemben is használják, ugyanakkor általában elfogadott az intézmények szervezetén belüli és azon kívüli rugalmasság megkülönböztetése. Ennek értelmében a munkaerőpiac rugalmasabb viselkedését a szakirodalmak egyrészt a foglalkoztatás rugalmasítására, azaz a munkaerőpiacra történő belépés és a munkaerőpiacról történő kilépés megkönnyítésére, másrészt a vállalkozások, intézmények szervezetein belül megvalósuló munkavégzés rugalmasabbá tételére vonatkoztatják. Ilyen értelemben a munkaerő-piaci, vagyis a szervezeten kívüli és belüli rugalmasság társadalmi szándékát tükrözi több TÁMOP pályázat kiírása is. A szervezetfejlesztési és humánfejlesztési célokra biztosított pályázati forrás a kormányhivatal szervezetén belül (azaz szervezeti egységein, szakigazgatási szervein belül) sikeresen végrehajtott projektek számára az adott területeken biztosít lehetőséget, vagyis a szervezeten belüli munkavégzési rugalmasság megvalósítását, mint munkakultúra-fejlesztés lehetőségét kínálja.

Nem tagadható el azonban az a tény sem, hogy a tradicionálisan jelen lévő szervezeti kultúra és a változásokkal együtt érkező projekt-kultúra sok ellentmondást hordoz magában, és ezeknek a konfliktusoknak a feloldása nem egyszerű feladat - már csak azért sem, mivel a projektek esetében határozott idejű, részben integrálódott, de „együttműködésre ítélt” szervezetekről beszélhetünk.

### **1.3. A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének tanulási koncepciója, az ÁROP projekt sajátosságai**

Jelen tananyag elkészítésének a tanulási folyamatot adekvát módon támogató koncepciója illeszkedik azon elképzeléshez, mely a Magyar Program „képzési, továbbképzési és vizsgarendszer” című fejezetében található (a közszolgálati tisztviselők továbbképzését állami feladatként az általa biztosított feltételrendszerrel megvalósítva, ugyanakkor a kormánytisztviselő számára kötelezővé tett részvétellel). Tekintettel arra, hogy mindez tervezetten egyéni képzési tervek alapján és az egyéni teljesítmények értékelésének tanulságaira épülve valósul meg, így tananyagunkkal a XXI. század felnőttképzésének kompetenciafejlesztési tapasztalatát hasznosítva gyakorlati megközelítéssel szolgáljuk és támogatjuk a tudásbővítést.

Ebben az értelemben a tanulási folyamatban a tanuló oldaláról (a poroszos, hagyományos magyar gyakorlattal szemben) aktívabb részvételt stimulálunk, melynek sokrétű módszertanát tudatosan

alakítjuk. A fogalmak definiálásán és a modellek, elméleti logikák bemutatásán túl azok alkalmazási sikere irányába visszük tovább a problémamegoldást. Így a gyakorlati használat közbeni dilemmák, kérdések, megértési állapotok tudatosítása (például önellenőrző tesztek segítségével) szándékunk szerint megvalósul, ugyanakkor önálló adaptálási feladatok elvégzését és saját munkahelyi helyzetek esettanulmányként történő elemzését is javasoljuk. Tananyagunkban bemutatunk esetleírásokat, azok alkalmazási nehézségeivel, tapasztalataival együtt. Ezek feldolgozásának eszközszerét is a gyakorlatias hasznosítás érdekében alkalmazzuk.

A tananyag kidolgozásánál kiemelten tekintettel voltunk az ÁROP 2.2.13 projekt céljára, szakmai kidolgozóinak és vezetőinek koncepcionális követelményeire. Ilyen értelemben tananyagunk is elméleti háttérrel kínál, de nem csupán az elméleti felkészültség érdekében. Modern, korszerű, a versenyszférában már évtizedek óta sikeres, a közigazgatásban is (megfelelő adaptáció mellett) kiemelten hasznos modelleket mutatunk be, és fokozottan figyelünk arra, hogy a vezetők szemléleti gondolkodásának formálásán túl azok gyakorlati hasznosítására is alkalmas legyen. Ezen igyekezetünk közepette az értékelvű vezetésre, az emberi értékekre, etikai normákra koncentrál, azt nem csupán logikai magyarázatokkal, hanem a személyes motivációt, érzelmi és teremtő dinamizmusban megvalósító adaptációt támogatunk.

Tekintettel a nemzetközi vezető és menedzserképző intézetek gyakorlatára, fókuszálunk a valós élet eseteinek esettanulmányként történő bemutatására és az ezek általi tudatos kompetenciafejlesztés megvalósíthatóságának hangsúlyozására.

## 2. A szervezeti tudás és annak tudatos menedzselése

A tudásmenedzsment fogalma az utóbbi néhány évtized során került a gazdaság és társadalom szereplőinek látókörébe. Ilyen értelemben természetes bizonytalanság veszi körül, hiszen egyrészt a rövid időtávlat miatt, másrészt a tudásáramlást jelentősen befolyásoló technológiai fejlődés miatt is a szemléletet és a gyakorlatot új kihívások támasztásával jelentős sebességgel alakítja. Vannak szerzők, akik a tudásmenedzsment filozófiai precizitását definiálását célozzák meg, (mint például Fellner Ákos: *Mi a tudásmenedzsment?* című munkájában), ugyanakkor jelen tananyagunk a tudásmenedzsment használatba vételi aspektusait is kiemelten szükségesnek látja fókuszba állítani.

Az előbb említett művében Fellner Ákos így gondolkodik:

„Ha válaszolni akarunk a címben feltett kérdésre, elsődlegesen mítoszrombolásra kell felkészülnünk. Különösen multinacionális cégek körében elterjedt az a mítosz, hogy a tudásmenedzsment a szervezeti tudás menedzselését és a cég pénzügyi profitjának növelését hivatott segíteni. Ez azonban radikálisan hamis kép a tudásmenedzsmentről. Ez a szemlélet eredendően materiális tőkeközpontú gondolkodás eredménye, melynek vajmi valóságos köze van a tudáseszközök természetének megértéséhez a tanulmány későbbi részében kifejtésre kerül, itt csak utalunk rá, hogy a tudásmenedzsment lényege a halállal, mint egzisztenciális valósággal szembeni küzdelem: az élet értelemmel való megtöltése, ahogyan azt Viktor E. Frankl mondaná. Ennek következtében valójában minden értelemkonstituáló emberi tevékenység egyben tudásmenedzsment is. Amíg ezt a tudásmenedzsment és a tudásmenedzserek nem hajlandók megvizsgálni, addig nem méltók nevükre. Amit anélkül végeznek, az legfeljebb vállalati kontrolling, semmi egyéb.”

Tudományos-filozófiai megközelítésben ez a gondolatsor létjogosult lehet, ugyanakkor jelen tananyagunk szakmai üzenete sokkal árnyaltabb, sőt a további idézethez is sokkal nyitottabban viszonyulunk.

„A következő ellenvetés ezen tanulmánnyal szemben a materiális tőkeszemléletű tudásmenedzsereknek alighanem az lesz, hogy a tanulmányban felmerülő filozófiák és paradigmák önkényes válogatására fognak panaszkodni. Mindez azért lesz, mert figyelmen kívül hagyják a tudás (főleg a tacit tudás) hermeneutikai jellegzetességét, azaz hogy se nem mérhető, se nem standardizálható, hanem csak kontextualizálható. A materialista közgazdaságtan legnagyobb tévedése, hogy a tudástőkét, főleg a tacit tudástőkét, termelési függvényekkel akarja mérni. Ami termelési függvényekkel mérhető, az nem a tudástőke, főként nem a tacit tudástőke, hanem annak lenyomata, egész pontosan: materiális tőkeszerkezetre gyakorolt hatása. Nem kívánok a materialista közgazdászokkal végtelen vitába bonyolódni erről a kérdésről, tekintve, hogy úgy akarják a tudás tőke erejét mérni, hogy nem tették fel sem a filozófiai, sem pedig a hermeneutikai kérdést arra nézve, mi a tudás, mi is a tacit tudás. A tudás és tudomány objektivista mítosza, mely ellen Polányi Mihály

harcolt, éppen azt leplezi le, hogy a tudás kontextuális, nem pedig objektum-szobjektum viszonyban van.”

Fellner Ákos, a tudásra vonatkozóan egy érdekes hasonlatot használ:

„A tudásról írni olyan, mint egy szimfóniát levezényelni vagy egy filmet megrendezni. Minden karmester és rendező egyedileg választja ki, melyik zenész hogyan játsszon, vagy melyik vágás- és plán-technikát alkalmazza. Azonban minden szimfónia és film közel ugyanarról szól. Lukács György gondolataival: az esztétikum lényege az az egyediség, amely a valóság struktúráit szintetizálja. A művészet nem azért képi le a valóságot, mert utánozza, hanem mert a struktúráit sűríti. Ezzel ki is mondtuk a lényegét: „a tudásmenedzsment a tudomány és a művészet határán áll, se nem tudomány, se nem művészet, és mégis tudomány és művészet egyben.”

Mielőtt bárki arra gondolna, hogy az ilyen filozófiai megközelítések tárgyalása maradjon csupán a filozófiára hajlók feladata, az egyének és szervezetek hatékonysága iránt törvényszerűen fogékony vezető számára hadd emeljünk ki egy figyelmeztető jelet. Fellner Ákos többször hivatkozik munkájában Viktor E. Frankl volt bécsi pszichiáter munkásságára is, aki személyes tudásával az Auschwitz-i koncentrációs tábor általa formált közössége nehézségeinek túlélési feladatát oldotta meg sikeresen. Ezzel a személyes hatékonyság megvalósítására igen gyakorlatias választ adott. Ezen gyakorlati sikeresség igen komoly jel és tanulság lehet a vezetői munkában történő tudásmenedzsment tevékenység hasznára. Ilyen értelemben a tudásmenedzsment eszközrendszerének és a szervezeti hatékonyság motivált sikerességének a jelen tananyag eredményes fókuszja szempontjából is komoly távlati üzenetet adott Viktor E. Frankl-nek az a felismerése, hogy az élet alapvető értelmére való irányultságunk, arra vonatkozó keresési szándékunk természetes és minden ember részéről (legfeljebb különböző intenzitással) jelen lévő és hangsúlyos tényező.

A tudásmenedzsment filozófiai megközelítésének „magasságából”, annak vonatkozó szemléleti hasznát figyelembe véve is célszerű a vonatkozó szakirodalmi kutatás alapján az adat-információ-tudás fogalmak gyakorlati megközelítésű értelmezésével folytatva haladnunk. Ilyen értelemben hasznos Sándori Zsuzsanna: Mi a tudásmenedzsment? című cikkében leírt gondolatmenetét megismernünk. A 2001 januárjában készített összeállítása a Magyar Elektronikus Könyvtárban is olvasható (Isd.: Irodalomjegyzék), ugyanakkor az általa taglalt fogalmak, mint például: tudástőke és mérése (jelen esetünkben: szervezeti tudástőke, piaci kapcsolatok tőkéje, strukturális tőke, emberi tőke, stb.) további értelmezést igényel.

Cikkéből a szervezetek tudásmenedzsmentjének a hatékonyság-fejlesztésre vonatkozó gondolatai sem hiányoznak, melyet az alábbiakban idézünk:

„A piaci kapcsolatok tőke volta nem szorul magyarázatra.

A strukturális tőke mindazt magában foglalja, ami az alkalmazottak távozása után is megmarad, például a folyamatokat, a szervezeti felépítést, az információs rendszereket, a szabadalmakat.

Az emberi tőke a dolgozók ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze, és a munkatársak távozása után sajnálatos módon elvész a vállalat számára (Sellin, 1998). Épp erről írt Leandro Herrero egy gyógyszeripari magazinban: "Ha eltűnik egy kétezer dolláros laptop az irodából, azonnal vizsgálat indul; ha kilép a cégtől egy százezer dollárt érő munkavállaló, akkor – látszólag – nem történik semmi." Pedig Herrero szerint a vállalatoknak pánikszerűen reagálniuk kellene minden IQ-vesztésre és -nyereségre. Ezeket az eseményeket figyelembe kellene venniük a vezetők teljesítményértékelése során, hiszen "brain-holder value" nélkül nincs "shareholder value"; sőt, a ROI (return on investment) mintájára be kellene vezetni a ROK (return on knowledge) mutatót, mi több: IQ-egységekkel kellene mérni a vállalatokat, és a vezetőkön számon kellene kérni ezeket az értékeket... (Herrero, 2000).

Ugyanennek a magazinnak egy korábbi cikke arról szól, hogy az okos vállalat jóval több, mint okos emberek együttese. David Matheson és szerzőtársai (1998) szerint a gyógyszergyárak biztosan az első helyek egyikén végeznének, ha "okosságukat" a munkatársak IQ-jának összegével jellemeznék. A sok-sok egyéni értelem azonban *nem magától* alakul át vállalati intelligenciává. A szerzők kilenc feltételt sorolnak fel:

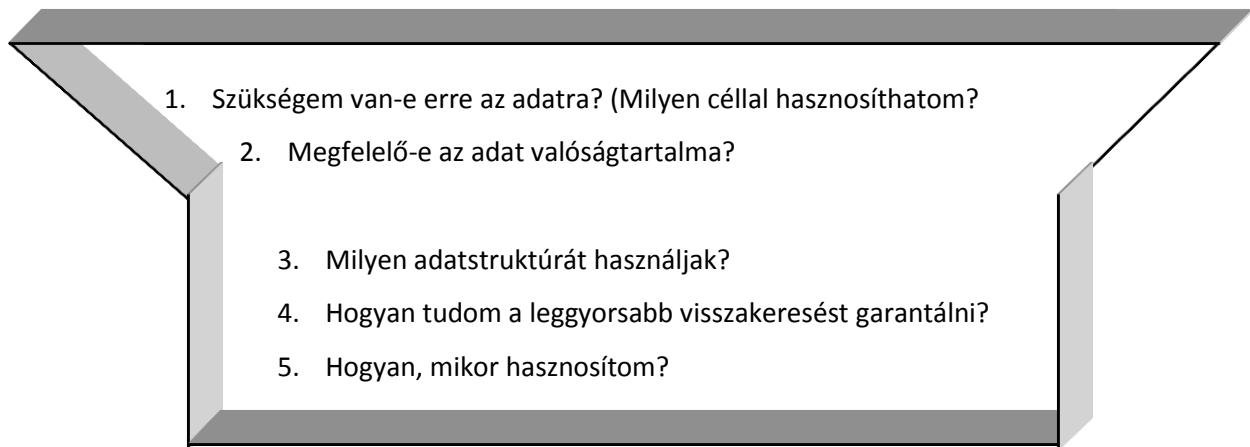
- az értékteremtés légkörében dolgozni,
- alternatív megoldásokat keresni döntéshozatal előtt,
- meglátni a tanulás lehetőségét minden változásban,
- megbirkózni a bizonytalanság tudatával,
- a változó környezethez igazítani a stratégiát,
- rendszerben gondolkodni,
- bátorítani az információáramlást,
- megnyerni és felhatalmazni a vezetőket minden szinten,
- fegyelmezetten meghozni a döntéseket.

Mathesonék úgy találják, hogy az *integratív* kezdeményezések – például a fejlesztés és az értékesítés együttműködése a stratégiai marketingben vagy a termékfejlesztés egybeötvözése a helyi (regionális) lehetőségekkel – évről-évre célkitűzések maradnak sok cég életében, és ez a tény bizonyítja a vállalati intelligencia növelésének szükségességét. Negatív példaként az "agyhalott" Syntexet említik, amelyet 1994-ben felvásárolt a Roche, és ma már mindössze egyetlen részleg (a kaliforniai Roche Bioscience) tekinthető a Syntex maradékának, ahol hatszáz fő dolgozik a hajdani 12 ezer alkalmazott közül. A cikkben található rövid teszttel kapcsolatban viszont a szerzők derűlátón hangsúlyozzák, hogy – szemben az egyéni intelligenciával – az intézményi IQ drámai gyorsasággal javítható."

A Sándori Zsuzsanna és az által idézett szakemberek véleményével a szervezeti hatékonyság javításának aspektusából tételesen foglalkozunk és kialakítjuk saját szakmai álláspontunkat. Ennek egyik gyökere a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége, valamint a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának szervezésében 2011. április 7-én, Szegeden megtartott „Tudás, képzés és innováció a szervezeti megújulásban” című szakmai konferencián a „Tudás szekcióban” Szügyi György előadásában elhangzott gondolatsor, mely segítségül szolgálhat a tudásmenedzsment szervezeti megvalósításának módszertanára vonatkozóan. Az idézett előadásban ugyanis a ma társadalmának Freund Tamás, a „The BrainPrize” díjjal (2011 Koppenhága) kitüntetett agykutató által közölt gondolataikkal együttes értelmezése ad a tudásmenedzsment módszertanára vonatkozó lényeges eligazítást. Freund Tamás a mai civilizáció egyik kiemelkedő sajátosságának tartja az információval való bánás céltudatosságát, vagyis azt a szándékot, hogy akarati és érzelmi állapotunk hozzárendelésével érjük el motiváltsági szintünk tudatos megválasztását – annak érdekében, hogy a felszínes tudás frusztráltság-érzését megfelelően kizárhassuk. Ugyanakkor, a számunkra fontos és munkánkban alkalmazni tervezett tudást minden időpillanatban motivációs szándékunk szerint gyűjtjük – úgy, hogy az a mély tudati szintig jusson, ahonnan kellő kreativitás használatával felszínre kerülhet majd a kellő pillanatban. Ez annak a szükségességét jelenti, hogy a továbbiakban használni tervezett információgyűjtés akkor valósít meg egyúttal előhívható tudás-növekedést is, amennyiben kellő motiváltsággal dolgozzuk fel az információt, azaz motivált érzelmi állapot szükséges ahhoz, hogy a memórianyomok úgy rögzüljenek, hogy azok később előhívhatók legyenek. Freund Tamás egyrészt a tanulásra való pillanatnyi érzelmi elköteleződésünk fontosságát emeli ki, másrészt a felszínes információdömping frusztráló, agyi degenerációt (pl. Alzheimer-kór és más neuro-degeneratív betegségek, szorongás, depresszió, pánikbetegségek, skizofrénia, stb.) okozó veszélyeiről ad képet. (Freud Tamás gondolatait részletesen, lásd a 2.7 fejezetben). Ilyen értelemben Szügyi György szerint a mai kor (információs-, és tudásalapú társadalom) sajátosságai között az adatformátumok egységesítésén az adatáramlás egységesedésén túl az információáramlás felgyorsult tempója nem csupán egészségügyi veszély és gazdasági-társadalmi probléma, hanem a szervezetek vezetői részéről felismerési, módszertani és felelősségvállalási kérdés is. E kérdéskör megválaszolásában az információkezelés eredményes megvalósítása a szervezet menedzselésének, a szervezet hatékonyságjavításának érdekében a vezetők kiemelt kötelessége is. A vonatkozó adatmenedzsment-információmenedzsment- tudásmenedzsment hármását egy öt-elemű adatkezelési szűrő bevezetésében látja, mely így garantálná a szervezet és a szervezeten belül dogozók információkezelésének célorientáltságát, érzelmi elkötelezettségét az információt tudássá, annak



további hasznosításra alkalmas erőforrássá történő átalakításában. Ennek bemutatását a 3. számú ábra tartalmazza.



3. számú ábra: *Információ-szűrési modell a XXI. század információdömpingje kezelésének tudatossági elemeiről (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)*

Ez a modell arra a kérdésre ad rendszerező áttekintést, hogy megfelelő eljárást, módszert alkalmaz-e a szervezeti kultúra a tömeges információ kezeléséhez?

Ehhez a fenti ötpontos szűrőn szükséges, illetve célszerű átengedni az információt, mely közül az első a célorientáltság praktikus kérdése, azaz: szükségem van-e egyáltalán erre az adatra, információra? Amennyiben a válasz igen, felvetődik a második fontos szűrő, mely a hitelesség alapján szűr. Azaz csak hiteles források, hiteles adatok és hiteles vélemények maradnak a tudásszerzés folyamatában, amennyiben „Megfelelő-e az adat valóságtartalma?” kérdésre megfelelő választ adunk.

A harmadik szűrő a visszakeresés támogatására is alkalmas adatbázis szemléletű tanulás szűrője, melynek kérdése „Milyen adatstruktúrát használjak”? A gyakorlati szempontú megközelítést maga a negyedik szűrő „Hogyan tudom a gyors visszakeresést garantálni?” kérdésre adott pozitív módszertani válasza példázza. A teljes folyamat célorientált értelmét az ötödik szűrőkérdés adja, mely szerint „Hogyan, mikor hasznosítom?”

Végső soron a teljes folyamat tehát a tudásmenedzsment folyamatszempléletű gyakorlata a megfelelő elvárásokat kielégítő adatkezelésre vonatkozóan. Így kezelve az információdömpinget valójában a tudáshasznosítás lehetőségét teremtjük meg.

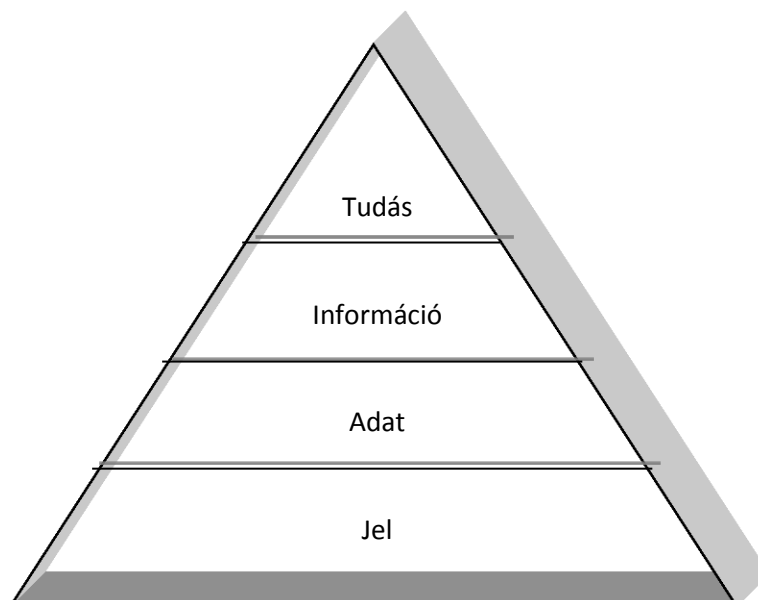
Sándori Zsuzsanna idézett cikkében történik hivatkozás olyan tudásmenedzsment rendezvényre (a KPMG Hungária fórumára), ahol a tudásmenedzsment gyakorlatias definícióját „képesség a hatékony cselekvésre” rövid meghatározásba sűrítették. Mindez arra utal, hogy a gyakorlati hasznosíthatóság

szempontjából fontos elemekre szívesen koncentrálnak minden tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakember, illetve a feladatot megoldani akaró vezető.

## 2.1. A tudás és mérése

Az intézmény, szervezet birtokában lévő tudás feltérképezésének, szükség esetén fellelésének, a teljes tudásvagyon leltárának feladata kiemelt jelentőségű a tudásmenedzsment eredményes működtetése szempontjából

Ilyen értelemben egyrészt hasznos, ha a tudáspiramist (lásd 4. számú ábra) egyrészt ismerjük, másrészt a szervezet tudásvagyonára vonatkozó továbbgondolást megteesszük. Egy intézményben ugyanis az információ, az ismeret, a napi rutin közben felismerhető készség és jártasság a működés szempontjából kiemelt értékkel bír. Amennyiben ezek szabályzatok, eljárás-utasítások, folyamatleírások formájában, írottan rendelkezésre állnak, úgy a tacit tudás explicit tudás formájában tudott externalizálódni. Ennek írott teljeskörűsége vélhetően nem megvalósítható és nem is cél, ugyanakkor a lényeges hatékonyság-fokozó helyzetekben ezen tudáskonverzióra a szervezet tudatos vezetése részéről szükség van.



4. számú ábra. A klasszikus tudáspiramis (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A tudás sajátosságait a szakirodalom-kutatás alapján három szempont szerint is célszerű kategorizálni.

- A tudás szintje szerint az egyéni és szervezeti tudás megkülönböztetése fontos a tudás hasznosításának további lehetőségére tekintettel, - még a tudás megszerzésének, a tanulás formájának szintjén is, hiszen egy szervezet hagyományai fontos hatékonyság-javító, vagy hatékonyság-rontó hatást gyakorolhatnak.
- A tudás megfoghatósága, megragadhatósága szempontjából a szakirodalom megkülönböztet tacit (rejtett), explicit (megjelenített) tudást. Ilyen értelemben fontos megkülönböztetnünk a jelenlévő, de nem megjelenített (tacit) tudást, a valamilyen rögzített formában megjelenített (explicit) tudástól.
- Ennek a sikeres tudásmenedzsment szempontjából fontos tulajdonsága, hogy egymásba átalakulhatnak, s amennyiben ezt tudatosan kívánjuk befolyásolni, úgy igen hasznos az 5. ábrában bemutatott Nonaka-mátrix ismerete és a tudatos hatékonyság érdekében végzett használata.

	Tacit tudás	Explicit tudás
Tacit tudás	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudás	Internalizáció	Kombináció

5. számú ábra: Nonaka-mátrix. A tudás kezelésének négy módja. (Forrás: Ikujiro Nonoka és Hirotaka Takeuchi mátrix modellje)

Sándori Zsuzsanna cikkében, a tudásról, mint tőkéről, illetve erőforrásként hasznosítható értékről, annak méréséről az alábbiak szerint gondolkodik:

„...a vállalat könyv szerinti értékének és piaci értékének különbsége nem más, mint a vállalati szellemi kapacitás értéke. Cégóriásokra valószínűleg igaz a képlet. Herrero fel is emlegeti a már idézett cikkében, hogy Tom Peters menedzsmentguru szerint az ipari forradalom korszaka azon a napon zárult le, amikor a Microsoft piaci értéke meghaladta a General Motorsét. Ugyanerről szól Edwin Land híres kijelentése: "A Polaroid összes tőkéjének 90 százaléka esténként autóba ül és hazamegy." A cikk a következő dilemmát veti fel: „Hogyan mérhető egy intézmény szellemi tőkéje?” Michael Koenig (1997) felsorolja azokat a jegyeket, amelyek megszámlálható, kézzelfogható módon tanúsítják az intézményi tudástőke értékét:

- szabadalmak,
- publikációk,
- az ezekre adott hivatkozások,
- licencmegállapodások és -bevételek,
- új termékek, az ezekből származó bevétel és e bevétel részaránya a teljes forgalomban, az arány mértéke, összevetve a versenytársakéval,
- az új termékek kifejlesztéséhez szükséges idő, összevetve a versenytársak teljesítményével.”

A szakmai megközelítés lényeges elemével egyetértve, a szerzők az intézmény, szervezet erőforrásai között kiemelten fontosnak tartják a tudás-elemek pontos listázását, felmérését. A fent bemutatott Michael Koenig (1997) tudástőke (szellemi tulajdon) listáján túl több tudást képviselő formát is javasolunk az intézmény vezetésének tudásmenedzsment tevékenységének hatékonysága szempontjából figyelembe venni:

- az intézmény, szervezet értékteremtésre alkalmas hagyományai írott, vagy íratlan formában
- irodalom, szakirodalom, szakcikk, összefüggő szakmai tanulmány, fejtegetés

- írott formájú szabályzatok, eljárások
- írott formájú szervezetműködtetési módszer, módszertan, eljárás, modell,
- szabadalom,
- szabadalmaztatható felfedezés,
- levédhető, és/vagy regisztrálható ötlet,
- levédhető márkajel, logo,
- földrajzi identitással bíró márka, logo
- levédhető tervezési megoldás
- nem levédhető tervezési megoldás
- írott formájú know-how
- korlátozott hasznosítási lehetőségekkel bíró, és/vagy nem leírt know-how
- tervrajzok, (bármilyen műszaki, technológiai és egyéb fizikai megvalósítást tartalmazó leírások, ábrák, magyarázatok)
- copyright jogokkal bíró alkotások: írott, hangrögzített, képfelvétellel, videofelvétellel és/vagy más képi-, hanganyaggal rendelkező adathordozók

A lista természetesen szükség esetén bővíthető, ugyanakkor a tudástőke hasznosításának kiemelten fontos elemeiként, azok lejegyzett, írott formája, listája nagy segítségünkre lehet a fejlesztés során. Következő fontos elem, hogy ezek az intézmény, szervezet működése szempontjából történt értékbecslés, értéktartalom alapján kerüljenek nyilvántartásba. A szellemi tőke elemeinek folyamatos újraértékelése, azaz értékük aktualizálása szintén fontos hasznosítási feltétel, hiszen e művelet során meglétük tudatosítása és az értékükre való fókuszálás motiváló segítség lehet a valódi hasznosulás érdekében. További haszna egyértelműen bizonyítható annak is, ha az intézmény, szervezet, éves beszámolóiban, vonatkozó kimutatásaiban mindezek értéke, értékváltozása, birtoklásuk hasznosításának beszámolója is helyt kap. Ezzel folyamatosan fókuszban tartjuk a tudatos hasznosítás lehetőségét. Ennek intézményhatékonysági szerepe vitathatatlan.

A tudástőke fogalmának lényegéhez nem csupán a tudáselemek használatának, hasznosításának gyakorlata tartozik hozzá, hanem azok innovációs tevékenység általi fejlesztése, növelése is. Ebben az értelemben nyilvánvalóan eljutottunk annak a gondolatmenetnek igazolásához, mely a tudással való bánás szervezeti-kulturális hátterét emeli ki.

Ilyen szempontú megközelítés lehet az intézmény, szervezet humánerőforrás menedzsment tevékenységén belül a kreatív, újító, innovatív megoldások támogatásának, azok erkölcsi, anyagi

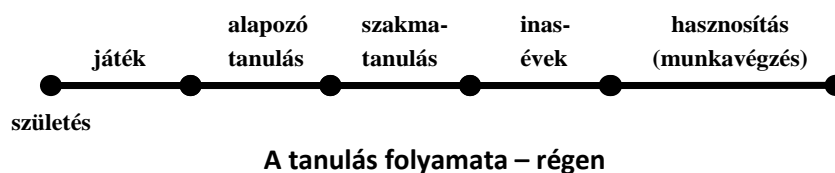
kompenzációjának gyakorlata. E tekintetben az intézmény, szervezet vezetési- és munkakultúrájának tudatos fejlesztése a már említett tudásmenedzsment programok segítségével hatásosan támogatható.

A közszolgálati intézmények szellemi tőkéje – a sokirányú sokféle feladattal is magyarázhatóan – sokkal nehezebben térképezhető fel. A szervezeti struktúrában a hivatali feladatokhoz kötődő szakmai szervezeti egységek jelenthetik e tőke legnagyobb hányadát, azonban a funkcionális szervezeti egységek (informatika, humánpolitika, pénzügy, stb.) kizárása a tudásbázisból éppolyan helytelen lenne, mint a magánszférában csupán a K + F-re leszűkíteni a szellemi kapacitás értékelését. A „szervezeti sikeresség” definíciójához éppen úgy szükség van az innovatív, kreatív munkavállalókra a szakmai tevékenységeket illetően, mint a szilárd hátteret biztosító funkcionális feladatellátó munkatársakra, szervezeti egységekre.

## **2.2. A tudás megszerzése, a tanulás jellemzői**

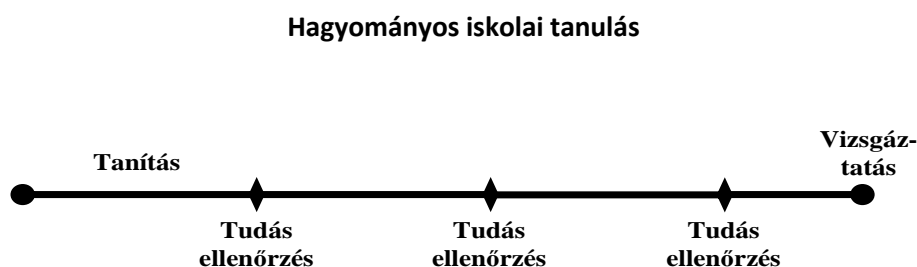
### **A tanulási folyamat és a felnőtt-tanulási sajátosságai A tanulás szakaszainak és tartalmának változásai a XXI. században**

A tanulás a XIX. századig alapjában véve az emberi élet természetes szakaszaihoz igazodó volt. A születés után az alapozó tanulás megkezdéséig a játékon keresztül jutottunk el. A következő szakaszban az általános műveltséget megalapozó tanulási tevékenység, az általános műveltség megszerzése folyt, melynek kimenete az általános műveltséget igazoló bizonyítvány volt. Ezt követően történt a szakmatanulás, mely sok tevékenységre felkészítette ugyan a tanulót, de az iskolai tanulást követő, a gyakorlati alkalmazásba vételt megvalósító „inasévek” elengedhetetlenek voltak. Az „inasévek” korszaka például egy végzett mérnöknél a „kezdő mérnök” elnevezéssel került megkülönböztetésre attól a munkavégzéstől, mely gyakorlott (rutinszerű) feladatmegoldást, tudáshasznosítást jelentett (6. sz. ábra).



6. számú ábra. A hagyományos életen át tartó tanulás modellje (Forrás: A szerzők saját szerkesztése)

A tanulás tulajdonképpen úgy történt, hogy tanítás szándékával ismeretek átadására került sor, mely többféle tudásellenőrző (szóbeli-írásbeli felelet, vizsga, szigorlat stb.) eszköz alkalmazásával került visszamérésre. Egy-egy tantárgy vagy évfolyam lezárására a végvizsga, illetve végbizonyítvány szolgált (7. sz. ábra).

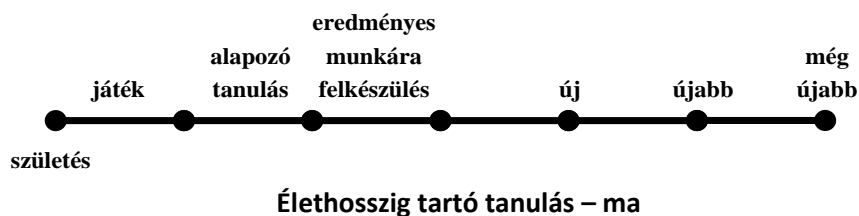


7. számú. ábra. Hagyományos iskolai tanulás folyamata (Forrás: A szerzők saját szerkesztése)

A tanulás fogalma, tartalma mára jelentősen megváltozott. A játékos, hat-hét éves korig terjedő életszakasz változott talán a legkevésbé, de az alapozó tanulás mára már nem az általános műveltség megszerzését tűzi ki célul, hanem a sikeres boldogulást megalapozó **munkavállalói, (az atipikus alkalmazási formák rohamos terjedése miatt) önfoglalkoztatói, vagy vállalkozói alapkészségek** elsajátítását.

Ehhez logikus elemként a „szakmatanulás” fázisa is átalakult az „eredményes munkára történő felkészülés” szakaszára. Ez azt jelenti, hogy már a szakma megszerzése során olyan elméleti, alkalmazási, gyakorlási elemekkel szükséges a folyamatot kombinálni, melynek segítségével a tanulási folyamat végén gyakorlott munkavégzésre önállóan alkalmas szakembert kapunk. Ezen túlmenően az

élet (a felnőttlét) további szakaszaiban folyamatosan szembesülni kell a szakmaváltozás, a szakmagazdagodás, illetve a szakmaváltás szükségességével. (8. sz. ábra)



8. számú ábra. A XXI. század élethosszig tartó tanulásának Szügyi-Molnár modellje (Forrás: A szerzők saját szerkesztése)

Mindezen folyamatok (más megfogalmazás szerint) inflálódó szakmai végzettséget, inflálódó diplomát eredményeznek. Ezzel a szakmák iránt folyamatosan változó igények jelenlétét is tükrözik. Ezt a szakmaváltozás, a szakmagazdagodás jelenségével és szükség esetén a szakmaváltás kényszerével is jellemezhetjük.

### A felnőtt-tanulás főbb jellemzői

Az előzőekben beazonosított „eredményes munkára történő felkészülés”, majd az azt követő új, újabb, még újabb stb. tanulási ciklusok belépése (a szakmaváltozás, szakmagazdagodás és szakmaváltás szükségességéből következően) a felnőttkor teljes időszakára vonatkozóan folyamatosan újrainduló és eredményesen végződő tanulási ciklusokat követelnek. Mindez kiemelten fontossá teszi a felnőtt-tanulás sajátosságainak beazonosítását és annak eredményes megvalósítása érdekében tett sajátos erőfeszítéseket.

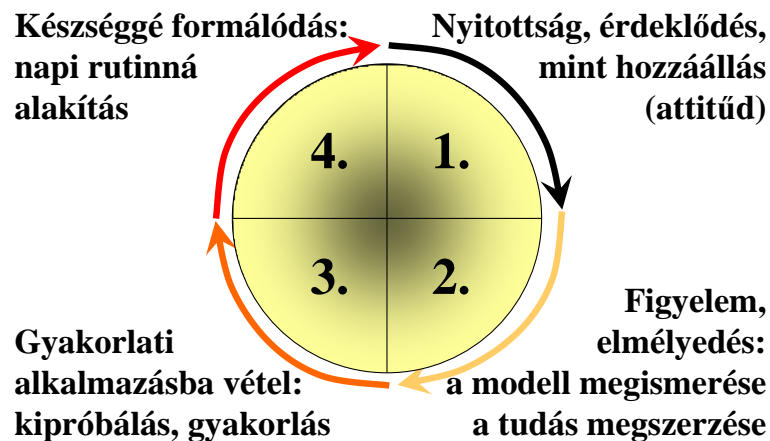
A felnőtt tanulásának ugyanis egyik kiemelt jellemzője, hogy a felnőttkor adott pillanatáig megszerzett tapasztalatok mint egy teleírt papír viselkednek, s nem, vagy nehezen engedik további tanulságok „beírását”, illetve „beültetését”. Ezzel szemben a gyerekeknél található „üres” helyekre (hiszen ott az élettapasztalati hiány a jellemző) könnyű „beírni” olyan tanulságokat, melyek hiánya kérdésként jelentkezik, miközben ugyanezen kérdés helyén a felnőttnél kialakult vélemény található már.

Összefoglalóan: A gyermek feje tele van kérdéssel, míg a felnőtteké véleménnyel. A XXI. századi felnőttképzés nagy kihívása, hogy ezek a vélemények ne akadályozzák meg a felnőtt tanulását!



## A tanulás, mint alkalmasság-fejlesztés

A tudásalapú társadalomnak a tanulási tevékenység természetes velejáróra. A tanulás fogalmának azonban tartalmi megújulásáról is szó van, mely a tanulás céljára és folyamatára is vonatkozik.



9. számú ábra. Szügyi-Magyar féle tanulási, önfejlődési modell (Forrás: A szerzők saját szerkesztése)

### A tanulás első fázisa

A XXI. század tudáshasznosítás alapú társadalmában a tanulás folyamata azért indul el, hogy az eredményes munkára történő felkészüléssel (felkészült állapot előállításával) végződjön. Ez azt is jelenti, hogy a végzett tanuló már nem „inasévek”-et él majd át, hanem önálló, az elsajátított szakmán belül eredményes problémamegoldásokra, illetve eredményesen végrehajtott munkafázisokra lesz képes. Ez indokolja a tanulás kompetenciafejlesztésként (a kompetencia szó magyar megfelelője alkalmasságként igen szerencsés fordítás) történő általános értelmezését.

A tanulásnak (különösen a felnőttkori tanulás sajátosságai miatt) első fázisaként a téma, illetve konkrét tartalom iránti nyitottság és érdeklődés megteremtésével kell kezdődnie. Következhet ez abból is, hogy a tanuló általános hozzáállása (attitűdje) ezt predesztinálja. Ha ez nem elég általános, illetve nem elég erős tulajdonsága a tanulónak, akkor ezt az érdeklődést, nyitottságot meg kell

teremteni. Ez a tanulási ív tudatos tervezését követeli meg egyre inkább. Felmerül ugyanakkor a tanulási folyamat megvalósítása során alkalmazandó oktatás-módszertani eszközök sokszínűségének szükségessége is.

### A tanulás második fázisa

Az első fázist követően (ahol megszereztük az érdeklődés, illetve nyitottság alaphozzáállását) meg kell alapoznunk (a figyelem és az elmélyedés állapotát megtartva) a vonatkozó elméleti modellnek, a tulajdonképpeni tudás tárgyának elsajátítását. Ehhez azonban a mai korban – nem csupán a lehetőségek, hanem az egymással szinte versengve felbukkanó új tudáselemek miatt – a leghatékonyabb módszert kell segítségül hívni. Erre a módszerre az a jellemző, hogy egyaránt aktivizálja a logikus és az érzelmi agyféltekét, mert mindkettő számára „jelet”, üzenetet ad.

Ezáltal válik ugyanis lehetővé a legtöbb érzékszerv bevonása, mert ezek egyszerre történő ingerlésén keresztül érhetjük el a leghatékonyabb rögzülést – mind rövid, mind hosszú távon.

Ehhez nemcsak a hagyományos iskolai tanítás oktatás-módszertani megújítását kell elvégeznünk, hanem ezen fázis sikeres elvégzéséhez és visszaellenőrzéséhez kötődően is célszerű új módszereket alkalmaznunk.

Hagyományosan ugyanis az ismeretelsajátítás ellenőrzésének szóbeli vagy írásbeli eszközei voltak. Mára ezeket érdemes kiegészíteni olyan gyakorlatibb módszerekkel, melyek a figyelmet és az érdeklődést intenzívebben fenntartják, ugyanakkor az ismeretelsajátítás mértékéről komplexebb visszajelzést adnak. Itt az esetleírásokra, szerepjátékokra gondolok, amelyek nem csupán a tanult ismeretek egyszerű visszaadására szolgálnak, hanem alkalmazásuk által lehetőség nyílik az ismeretek „ismerettudássá” formálódó állapotának megismerésére is.

Tananyagunk üzenetének egyik - talán legfontosabb - eleme a „tudás” és az „ismeretek” közötti különbség érzékeltetése. Az ismeretek egyrészt kisebb logikai egységként is leírhatók, miközben a korábbi tudásunkhoz való kapcsolódásuk nem szükségszerűen szerves. Másrészt a személyiségnek csupán egy bizonyos részére vonatkoznak, foglalkoztathatják az elmét, a testet vagy az érzéseket, de nem tudják megnyitni az intuíció energiáit, feltárni a lélek rejtett kincseit, felébreszteni a fejlődésre, tökéletességre irányuló vágyat. A tudás sokkal többet jelent pusztán ismeretnél, az ismeretek logikájának mélyebb felismerése és megértése. Így a tudás olyan ismeretté válik, amelyet nem felejtünk el, és amelyet nem csupán az emlékezetünk külső rétege őriz, hanem mélyen gyökeredzik valódi lényünkben, melyhez szükség esetén intuitív módon tudunk visszanyúlni. Amit tudunk, az a

részünnké válik. A tudás megköveteli az idővel együtt változó, egyre érettebbé válást. Ennek magasztos végkifejleteként Juhász Tibor úgy fogalmazza meg: „A fejlődésünkre fordított idő örök idővé lényegül át.”

### A tanulás harmadik fázisa

A tanulás folyamatába a korábbiaktól eltérően tudatosan és célirányosan beillesztésre kerül a megismert modell (mint elméleti ismeret) alkalmazásba vétele, azaz annak próbája, hogyan sikerül a megszerzett ismeretet a gyakorlatba átültetni. Ez azért lényeges fázis, mert olyan módszer alkalmazásának kezdete történik, mely kisebb vagy nagyobb mértékben újszerű a tanuló életében, így az alkalmazásba vétel során sikeres és sikertelen próbálkozások is történnek a dolgok természetéből adódóan. Ezért kiemelten fontos, hogy pozitív, a hibázás lehetőségét megadó (azt az önfejlődés részeként elfogadó) közegben történjen a megszerzett tudás alkalmazásba vétele.

Ezen fázis sikerének visszamérése szintén összetett feladat, hiszen a tanuló további ismeretalkalmazási szándékának, az erre vonatkozó önbizalmának, a már megszerzett és alkalmazási szinten lévő készségelemekre vonatkozó magabiztosságának, ugyanakkor a modell, illetve módszer ismeretének összetett mérésére van szükség.

### A tanulás negyedik fázisa

Ennek a fázisnak jóval kisebb tantermi, illetve a tanulás folyamatát egzaktul támogatni képes eszközrendszere van. Ezért, a napi rutinná formálás fázisának nagyon sokféle módszertani eszköze alakult ki és terjedt el. Ez ugyanis akkor igazán sikeres, ha a munkahelyi, illetve valós munkakörülmények között történik, és egy ilyen „éles” helyzetben alkalmazható, a tanulási folyamatot támogató módszertanról van szó. Tekintettel arra, hogy a tanulás folyamatára vonatkozóan ez a fázis mind ez idáig igencsak elhanyagolt volt, néhány módszertani gondolatot érdemes itt részletesebben kifejteni. Ezen tanulási fázist a tanár részéről egy, a klasszikus tanár-tanuló viszonyhoz még igen közelálló módszerrel, a tanácsadás módszerével is lehet támogatni. Ebben az esetben a tanácsadó-tanár segít a tanulónak a vonatkozó tevékenység tudatos megtervezésében, mellyel növeli a megismert módszer, illetve modell alkalmazhatóságára vonatkozó

képesség kialakulását, az alkalmazásba vételi sajátosságok illetve a sikeres végrehajthatóság megerősítését.

Mindenképp ismerjük meg a készségformáló és napi rutinná alakító módszereket, melyek egyre több önálló „tanuló”-i cselekvést és a célt megvalósítását biztosító eszközöket igényelnek.

Az előzőekben szakmai megállapításaink között megfogalmaztuk, hogy a készségfejlesztés egyik igen hasznos és ugyanakkor magas figyelmet igénylő módja a tréning-módszertan. Ezen eljárásnak kiemelten fontos erőssége, hogy a célszerűen kiválasztott helyzetgyakorlatok, azok valós átélése mély, és tartós, személyes élményű, így a tréning résztvevőiben megfelelő hozzáállás, attitűd kialakulását teszi lehetővé és emiatt magas hallgatói aktivitás érhető el a tanulás folyamata során. A tudatosan és jól összeállított helyzetgyakorlatok olyan élmények megszerzésének lehetőségét adják, melyek egyúttal motiválóan hatnak mind az egyéni-, mind a csapathatékonyabbá válásának szándékára.

A tréninggel kapcsolatos, annak általános hasznossága érdekében megfogalmazható, elvárások jól beazonosíthatók. Ezek között kiemelten fontos, hogy a tréner a megcélzott készségfejlesztés munkahelyeztetését jól ismerje, az alkalmazásra ajánlott módszer hasznosságát jól támassza alá a megértést segítő esetpéldákkal, a várható személyes alkalmazási nehézségeket előrelátóan, akár átfogó lista segítségével is támogatni tudja. Szakmai szóhasználatunkat tekintve a hitelesség elvárását fogalmazhatjuk meg a trénerrel szemben az előzőekben említett folyamatok mentén. (Carl Rogers kongruencia-fogalmával egyezően)

A tréning tehát, mint humán fejlesztési eszköz, a célszerűen kiválasztott helyzetgyakorlatok segítségével kialakított olyan, a hallgatók személyes élményének motiváló hatására építő módszer, mely a tanulásra így nyitottá vált résztvevők számára élményszerűen nyújtja a célok mentén megfogalmazott általános tanulságokat. Ugyanakkor a személyes alkalmazásba vételre vonatkozó nehézségek, azok elkerülésének, kezelésének javaslatai is feltárhatók, megfogalmazhatók.

Az előzőekben leírtak szerint megtervezett és vezetett tréning tanulási folyamata leginkább akkor támogatott, ha a résztvevők aktívak az általános tanulságok megfogalmazásában, a tanulságok listája pedig jól összegzi a helyzetgyakorlatból „megtanulható” összefüggéseket. Az eddigiek alapján tehát a jól felépített tréning egyrészt eredményesen szolgálhatja a személyes fejlődést, amennyiben a tréning résztvevők munkavégzésének módszertanával, rutinjaival való szembesítést is megvalósítja, másrészt gondosan ügyelnie kell az önfejlődés motivációjára. Így ezen szembesítés mértéke egyrészt előre eltervezett lehet a tréner előkészületei, felkészülése során kialakított tanulás ív szerint, ugyanakkor a tréning vezetésekor is mód van a szembesítés mértékének „finomhangolására”. Alkotó, vidám, a hibázást tanulságként kezelő hangulatban a szembesítés mértéke növelhető, így a tanulás tartalma és mélysége nagyobb léptékű önfejlődés lehetőségét biztosítja. Az így előállított motivált

állapot jól segítheti a személyes rutin fejlesztésére vonatkozó tanulási ciklus elindítását, melynek komoly érdemei lehetnek a személyes fejlődés sikerességében. Az eredményes és hatékony tréningnek azonban olykor konfliktusokat is fel kell vállalnia (sőt szükség esetén generálnia), amelyek az adott pillanatban „megrázhatják” ugyan a résztvevőket, de az azt követő feloldások a mindennapok valódi konfliktusai számára megoldási mintául szolgálhatnak.

Fontos kiegészítő eleme a tréningen megvalósítható tanulási ívnek, ha a helyzetgyakorlatot és a résztvevők személyes tanulságait a munkavégzési helyzetekre történő adaptálás követi. A tréning-módszer több mint negyed évszázados tapasztalata, hogy a lehető legnagyobb körültekintéssel szükséges támogatni a munkahelyi adaptációt. E nélkül ugyanis könnyen elveszíthetjük a tréning valódi eredményét, azaz a helyzetgyakorlat tanulságai és az ezekből következő módszer-, illetve készségkorrekciók nem váltják ki, nem indukálják a résztvevők napi alkalmazásra vonatkozó erőfeszítését.

Sőt: a humánfejlesztési szerepét betöltve hasznos lenne vizsgálni azt is, hogy a motivált munkavégzés erőterében dolgozó munkatársak eredményességre való törekvését milyen mértékben szolgálja az önfejlesztésben a (tréningen megszerzett) motivált állapot, melynek rövid bemutatását a 6. pont tartalmazza.

### A tréner személyéről

Természetesen a saját tapasztalatunktól eltérő eseteket is el tudunk képzelni, ugyanakkor néhány pontban összefoglalhatónak véljük a trénerrel ((személyével, tudásával, készségeivel) szembeni legfontosabb elvárásokat. A szakmai felkészültség általános elvárásain túl ugyanis meggyőződésünk, hogy olyan - munkahelyzetekben edződött - szakember tudja csupán megfelelő hatékonysággal vezetni hallgatóit a tanulás, önfejlődés útján, aki az eredményorientált, éles helyzetek napi megoldásának maga is részese, azokat jól ismeri. Ez nem csupán hitelességét, hanem a tanulás eredményességét is növeli. Ebből következően mind a tanult módszertanok alkalmazási értékeit, mind az alkalmazást nehezítő körülményeket jól ismerve, a megértést és adaptálást jól segítő esetpéldákról, a nehézségek leküzdésének eszközeiről, módszertanáról tud hiteles közös gondolkodást megvalósítani.

A tréner személyes élményein túl a már említett szembesítő, tükröt tartó szerepe is kiemelten fontos. A résztvevők egyéni nyitottságához illetetten kell ennek mértékét megválasztani, mely igen érzékeny, a hallgatókra hangolódott kapcsolatot igényel, ugyanakkor a hallgatók személyes kérdéseire, az alkalmazást kereső, azt tervező szándékainak megerősítésére is képesnek kell lennie. (A tükrötartó egy vékony mezsgyén vezeti a résztvevő csapatot. Általános tapasztalat, hogy

amennyiben a tükörben megjelenő kép nem kellően „tisztá”, akkor többnyire nem jutunk el a valódi felismerésig. A módszer kritikus pontja, hogy a „valós tükörkép” megjelenítése és eredményes feldolgozása egyaránt igényel magas felkészültséget és megfelelő időzítést is a trénerrel.)

Több ezer tréningnappal a hátunk mögött határozottan kijelenthetem, hogy a tréning, mint képzési forma, komoly hasznossággal bír. Ha első személyes élményeinket kellene összefoglalnunk, akkor az emberi viselkedésre vonatkozó hatásait tekintve valódi csodaszernek is nevezhetnénk. Amennyiben össze kellene három pontban foglalnunk különleges értékeit, akkor azt így tennénk: az emberi viselkedésről a tréning hallgatói számára nyújtott fantasztikus tükör, remek lényeglátás lehetősége, és kiváló színtere a megértésnek.

Ugyanakkor, ha a tréningről, mint képzési formáról meg kellene neveznünk azt a hiányosságát, melyek miatt mégsem vált Magyarországon sem csodaszerré, akkor elsősorban azon tulajdonságát említenénk, mely szerint önmagában a tréning nem képes az élményeket, felismeréseket készséggé és rutinná fejleszteni a hasznosításra, rutinná érlelésre kidolgozott korszerű vezetési gyakorlat hiányában.

Mégis fantasztikus tanulási forma, azaz valóban csodaszerré válhat, ha olyan tréner vezeti, aki maga is nyitott saját önfejlődésére, gyakorlott az általa tanított módszerek, készségek használatában, képes személyes élettapasztalatával a helyzetgyakorlatot és az ennek kapcsán felmerülő eseteket modellezni, azok lényeges elemeit beazonosítani és közösen gondolkodva a tréning résztvevőkkel a tanulást segítő tanulságokat levonni.

Ugyanakkor képesnek és felkészültnek kell lennie a hallgatók személyes élettapasztalatainak, esetleírásainak elemzése során azon határterületek beazonosítására valamint az ott alkalmazható módszerek felvillantására is, melyek a hallgatók lehetséges fejlődésének, tanulásának kiegészítő értelmezést és megértést segítő elemeivé válhatnak.

### **A HR fejlesztés, kompetenciafejlesztés XXI. századi további lehetséges módjai**

A tanulás teljes folyamatának érdekében tehát fontos az érdeklődés felkeltése, az új módszer megismerésének és megértésének fázisa, ugyanakkor szükséges az alkalmazásba vétellel, mint segítséget és támogatást igénylő tanulási fázissal is úgy bánnunk, hogy a folyamat végén kialakuljon az új rutin. Tréningjeinken és tanácsadói munkánkban (épp a célorientáltság és hatékonyság fokozása érdekében) tudatosan különválasztjuk szakmailag is a tudáshiányra, a készségshiányra, valamint a beállítódásra és a személyiségfejlesztési szükségletre vonatkozó fázisokat. Szintén jól elkülöníthető az

alkalmazásba vételt, a rutint kialakító és gyakoroltató, valamint a rutinokra és jártasságra vonatkozó korrekciós fázis.

Fentiek okán olyan HR-fejlesztési formákat integrálunk tanulási ívvé, melyek segítségével a leghatékonyabban érjük el a kívánt kompetenciafejlesztést. Mindezek a nemzetközi gyakorlatban is meghonosodott módszerek, ugyanakkor tudatos egymásra épülésük, kiegészítő szerepük révén kiemelt haszonnal járnak a tanulási folyamat sikerére vonatkozóan. Az általunk ilyen módon összekapcsolt és önállóan is értelmezett, bevált módszerek az alábbiak:

- a. **Klasszikus tanácsadás:** a fejlesztésre kijelölt tevékenység, illetve működési terület elemzését, modellezését, főbb objektív jellemzőinek szakmai megfogalmazását és megoldási alternatíva (esetleg alternatívák) leírását megvalósító tevékenység. Igény esetén a megoldás bevezetését is tartalmazhatja. Ennél a támogatásnál a tanácsadó tapasztalata és ilyen helyzetekre vonatkozó jártassága a legfontosabb erőforrásunk. A kompetenciafejlesztésen túl ilyenkor a szervezeti működés közvetlen fejlesztése is megvalósul.
- b. **Coaching:** az egyén, vagy csoport számára nyújtott adekvát kérdéseken, meghallgatáson és pozitív jövőkép-formálásán alapuló interjúsorozat, mely segít feltárni a célszemély (coachee) teljesítőképségének növelését és kompetenciájának szükség szerinti fejlesztését. A coaching mára igen elterjedt HR-fejlesztési módszer, melynek több irányzata az együttműködés- és a vezetői munkavégzés fejlődésén túl az életvezetés teljes körű sikerének támogatásáig terjed.
- c. **Mentoring:** egy adott feladatra, munkakörre, beosztás betöltésére úgy készíti fel a személyt, hogy közösen tárják fel a kompetencia-hiányokat és találják meg a felzárkóztatás legeredményesebb módját. (A mentor a már korábban személyesen átélt önfejlődési helyzetek segítségével megvalósított közös felfedezés értékteremtő képességével dolgozik a kompetenciafejlesztés érdekében.
- d. **Shadowing:** a napi munka-, illetve vezetői tevékenysége során beavatkozás nélkül figyeli meg az egyént, és az eredményesség növelése érdekében végezhető módszerfejlesztéseket egy külön kijelölt időpontban megbeszélik. (A shadowing tanácsadó a valós működés tükrözésével és az eredményességfejlesztés érdekében kialakított megoldások közös feldolgozásával segíti a kompetenciafejlesztést.

- e. **Mediáció:** a kifejezetten konfliktusos helyzet kezelésében segíti az érintettek két- vagy többoldalú hatékony és folyamatosan egyeztetett cél irányába mutató kommunikációval, szükség esetén új és új célegyezségeket megkötő magatartását generálni.
- f. **Facilitáció:** az eltérő nézőpontok egyeztetését, a sok nézőpont általi gazdagítást, a több élettapasztalat beépülését szolgálja az így vezetett strukturált, integratív kis csoportos kommunikáció vezetése által úgy, hogy a facilitátor leginkább erőforrás-feltáró és allokációs képességével segíti a hatékony eredményességet.

A tudás megszerzésének, a megfelelő kompetenciák kialakításának, így a tudástőke folyamatos fejlesztésének mára kialakult lehetőségeiről, a fentiek áttekintést adnak a kompetenciafejlesztés mára kialakult módszereiről, ugyanakkor ezek további részletezése és akár a tréningmódszer jelen elemzésének mintájára történő további tárgyalása nem jelen feladatunk.

A 9. számú ábrával szemléltetett (Szügyi-Magyar-féle tanulási, önfejlődési modell) szerinti negyedik fázisra vonatkozóan szükséges tartalmi pontosítást tennünk, hiszen korábban a tanulás fogalomrendszerében a készséggé, illetve napi rutinná alakítás fázisa már elnagyolt, jóval kevésbé eredményorientált elemként tartozott. Sőt gyakran az ismeret-visszaadás fáziséval valójában a tanulási folyamat be is fejeződött. Ma azonban ez már nem történhet meg, hiszen a tudás alkalmazási készségének igénye a munkáltatónál egyértelműen fennáll.

### **A szakmák, tevékenységek átalakuló szakmai tartalma**

Gyorsan változó világunkban, az összes szakmai ismeret, készség, rutin három, igen fontos tulajdonsággal bír, melyek lényegesen befolyásolják a felnőtt korban történő tanulás indokoltságát, ütemezését. Ezek a tulajdonságok az alábbiak:

### **Szakmaváltozás**

Itt arról van szó, hogy az adott szakmához szükséges alapkészségek mellé folyamatosan olyan elemek kerülnek kiegészítésképp, melyek a megadott szakmai készségekre alapulnak, de önálló, esetleg speciális alkalmazásokat is igényelnek.



## Szakmagazdagodás

Bár az átalakuló szakmai tartalom szakmaváltozási és szakmagazdagodási csoportjai között nem könnyű határozott vonalat húzni, a szakmagazdagodást jelentősen megkülönbözteti a szakmaváltozástól az, hogy eredményeként új, az alapkészségekhez eddig nem használt készségek párosulnak az eredetileg kialakított tudáselemekhez. Ilyen lehet bármely szakmára vonatkozóan, az infokommunikációs eszközök használatának elvárása, azaz a számítógépes készségek elsajátítása és alkalmazása. Ehhez hasonló szakmagazdagodási folyamaton megy át folyamatosan a legjobb szakmai tevékenység is, hiszen az információval való bánás feladatcsokra a számítógépes rutinok szükségszerű kifejlését hozza magával.

## Szakmaváltás

Látszólag az eddigiektől eltérő szakmai tartalomra utal a kifejezés. Valójában arról van szó, hogy a már megszerzett rutinok mellé egy másik szakmai tudásanyag megszerzése az időben és az erőforrás felhasználás tekintetében hogyan válhat hatékonyabbá, ha az elsajátítandó szakma alap-rutinjai (kompetenciái) között a már meglévő szakma rutinjai közül néhány megtalálható.

Így alakult ki és válik egyre fontosabbá a szakmacsoportokhoz tartozó, az általános szakmai tudás- és készségek elsajátításán alapuló szakmaváltási lehetőségek megteremtése.

Az intézmények, szervezetek munkatársainak, vezetőinek tudatos kompetenciafejlesztésére és az ebből eredő szellemi tőke növekedésére több megközelítés alakult ki. Koenig az alábbi szellemi tőkenövelési formákat és jellemzőket nevesít:

- a munkatársak továbbképzésére fordított összeg abszolút értékben, a vállalat egyéb kiadásaihoz viszonyítva és összehasonlítva a versenytársak számadataival,
- a meghívott előadók által tartott tanfolyamokon vagy külső tanfolyamokon töltött napok száma,
- házon belüli előadások száma,
- a házi tanfolyamokon töltött napok száma,
- tudományos fokozat megszerzésére törekvő munkatársak száma,
- az alkalmazottak által látogatott szakmai rendezvények mennyisége,
- az adatbázisokban végrehajtott keresések száma,
- az automatikus témafigyelések mennyisége.

Larry Prusak (1998) szerint a tudástőke, ha mérhetővé nem is, de legalább láthatóvá igenis tehető, ha a cég tudással kapcsolatos tevékenységeire, a tudás birtoklásából eredő eredményeire és a tudás növelését célzó befektetéseire összpontosítunk. Szerinte az első csoportban a következő tevékenységekről van szó:

- a "communities of practice" felmérése (azokról az informális közösségekről van szó, amelyek tagjait a mindennapi munka köti össze),
- tudástérképek készítése ("knowledge mapping"),
- adatközpontok számbavétele,
- szimbolikus jelentőségű tevékenységként jöhet szóba a tudás szerepének hangsúlyozása például az éves jelentésben, a munkatársak utaztatása konferenciákra, tanfolyamokra, a tudásmegosztás mint szempont bevezetése a teljesítményértékelésben stb."

Véleményünk szerint mindezek fontos eszközök, ugyanakkor a tudásmenedzsment sikeres megvalósítása érdekében a munkatársak egyéni kompetenciafejlesztésén túl a teljes szervezeti egység, vagy intézmény munkakultúra fejlesztését célszerű megvalósítani, így az ezzel kapcsolatos gondolatainkat a 2.4 fejezetben fejtjük ki bővebben.

### 2.3. A tudásmenedzsment fogalma

Az ehhez kötődő szakirodalmak lényegében az adatból információvá, majd az információból tudássá transzformált érték menedzsmentjének jellemzőit, feladatait dolgozzák fel. Ilyen értelemben a tudás erőforrásként kerül a szervezet működésének eszközrendszerébe, melyre vonatkozóan a szervezet céljainak megfelelő, az összes erőforrást hatékonyan kezelő vezetési- és munkakultúra sikeres megvalósításához kötődik. Ebben is jelentősége van a meglévő tudás motivált alkalmazásának, hasznosításának, ugyanakkor (bármilyen egyéni, vagy csoportos szellemi alkotótechnikák segítségével történő) új tudás létrehozásának megvalósítása is része a tudásmenedzsment eszköztárának. Mindezt a hivatkozott cikkben az alábbi módon mutatja be a cikk szerzője.

Idézzük: „Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a *tudásmenedzsment* nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. Mi teszi szükségessé ezeket a törekvéseket? Mi sarkallja arra a szervezeteket, hogy – akár "tudásmenedzsment-stratégiát" hirdetve, akár a zsargont mellőzve – a legnagyobb erőfeszítéseket tegyék ezen a téren? A válasz: súlyos gondokat kell orvosolniuk. Íme a problémák leltára Rob Abbott (2000) szerint:

- Az intézmények nincsenek tudatában annak, milyen információkat birtokolnak.
- A rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összpontosul célok köré.
- Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.
- Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmivé válnak, mihelyst mindezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt.
- A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának nehézsége oda vezet, hogy rengeteg idő és pénz pazarlódik el (ugyanazon a cégen belül) az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére. Nem használják ki a drágán megszerzett információt, még kevésbé használják fel *ugyanazt új módon*.
- Tengernyi bonyodalmat okoz a meglévő nyilvántartások nehézkessége.

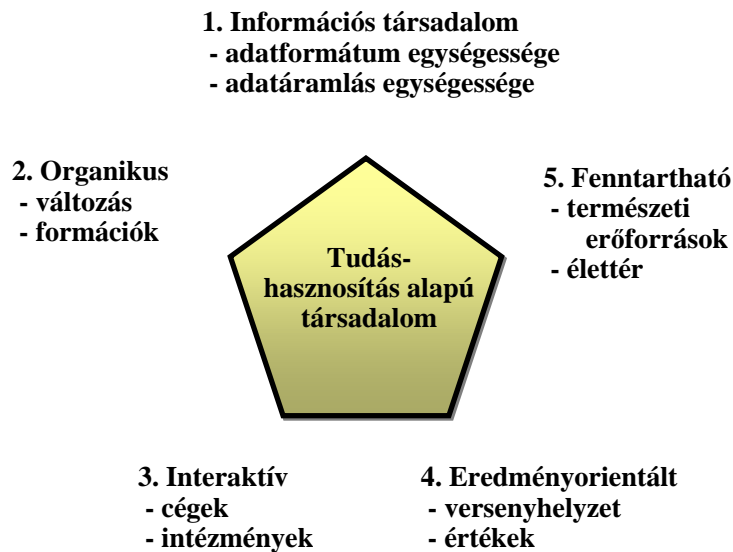
Mindeközben egyre többen vélik úgy, hogy a "megfelelő" információtechnológia segíthet e gondokon, és ez a remény a tudásmenedzsment felé fordítja érdeklődésüket (mindegy, hogy annak nevezik vagy sem)."

#### **2.4. A tacit és explicit tudás fogalma és helye a tudásmenedzsmentben**

A Magyar Tudományos Akadémia (MTA) Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége, a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara szervezésében 2011. április 7-én Szegeden megtartott „Tudás, képzés és innováció a szervezeti megújulásban” című szakmai konferencia felismerését bocsátjuk előre. A tudás szekcióban Szügyi György előadásában nem csupán a hallott információ befogadásának motiváltságáról, azaz a hasznosításra vonatkozó erős érzelmi elköteleződésről, hanem az ismeretek strukturális, megértési elemeiről, azok helyéről és jelentőségéről is szó esett. Mindez kiegészült (az előző két fázist követő) a tanulás folyamatának harmadik és negyedik fázisával, ahol a gyakorlati alkalmazásba vétel szakaszát elkülönítette a készséggé, napi rutinná való beültetés fázisába. A leírtakat részletesen a Szügyi-Magyar tanulási, önfejlődési modell ábrája tartalmazza. (9. számú ábra)

#### **A tanulási folyamatot jelentősen befolyásoló környezetünk**

A tudományos-technikai haladás globalizációs hatása kiemelt alkalmazkodási elvárásokat fogalmaz meg a munkaerőpiacon. Ezek hatását és jellemzőit, tekintettel arra, hogy a tudásmenedzsment szempontjából igen fontos elemeket tartalmaznak, röviden az alábbiakban tekintjük át:



*10. számú ábra: A tudáshasznosítás alapú társadalom pentagon modellje. (Forrás: A szerzők saját szerkesztése)*

### Az információs társadalom jelei

A XXI. század elején az emberiség információ-, illetve tudásmennyiségének növekedési ütemére az évenkénti duplázódást valószínűsítik. Ilyen körülmények között természetes fejlődési válasz, hogy egységes megoldások alakuljanak ki, az adatok formátumára, tárolására és az adatáramlásra vonatkozóan, valamint biztosítsák a maximális mértékű adathozzáférés megvalósulását.

### Az organikus társadalom jelei

A XXI. század elejének társadalma olyan, a szervezetek, intézmények, személyek közötti gyors és nagy mennyiségű változással jellemezhető, hogy egyértelmű a változáskezelési módszerek megismerésére, tudatos alkalmazására, készségi szintű stressz-csökkentő reakálási képesség kifejlesztésére való törekvés.

Ezek a változáskezelési módszerek emellett olyan együttműködési formációk kialakítására és folytonos továbbfejlesztésére vezettek, mint a klaszter, az MLM networking stb., vagy a CRM (Customer Relationship Management), azaz az ügyfélkapcsolatokat azok minden állapotában tudatosan kezelni képes forma megvalósítása. De ilyennek minősíthetők azok az emberi erőforrás- vagy minőségmenedzsment rendszerek is (sajátosan kialakított belső kapcsolati és

érdekvizonyaikkal), melyek jellegükénél fogva a rendszerszemléletű és a folyamat nézőpontú mechanizmusokat élő, érdekérvényesítő kapcsolatokká érlelik. Ilyen értelemben kiemelten fontosá kezd válni az atipikus (rugalmas) alkalmazási formák bevezetése és folyamatos, tudatos széleskörűbbé tétele a közszolgálatban. A fejlettségi szint eltérő a közszolgálati intézményeket egy adott időpillanatban vizsgálva, azonban a legtöbb esély a központi változtatásra ilyen struktúra esetében adódik.

### **Az interaktív társadalom jelei**

Azok az intézmények, melyek a korábban említett gyors változási környezetben gazdasági sikerességre törekednek, magától értetődő módon folyamatosan kifejlesztették, illetve kifejlesztik a kommunikációs kétirányúságra (interaktivitásra) való törekvésüket. Ez ugyanis javítja a jelenlegi és potenciális ügyfelekkel való kapcsolattartásuk minőségét, képessé teszi őket arra, hogy jobban megismerjék igényeiket, azok kielégítésével kapcsolatos elégedettségüket, s tovább fejleszthetik kapcsolatukat a még magasabb szintű elkötelezettség irányába. Az intézmények gazdasági eredményein keresztül is jól mérhető sikerességükön túl mintát is adnak arra, hogy a gazdasági élet szereplői mellett a közhivatali, önkormányzati stb. szereplők is elvárt módon honosítsák meg saját munkakultúrájukban mindezeket az interaktív módszereket. Kevésbé elkülöníthetően, de hangsúlyosan megjelenő probléma a közigazgatási területen belüli, rendkívül heterogén hardveres és szoftveres környezet, ami objektív gátjává válhat a teljesértékű interaktív kapcsolatoknak.

### **Az eredményorientált (igazságos) társadalom jelei**

A korábban már említett globalizációs és információ-áramlási lehetőségek olyan fokozott versenyhelyzeti magatartást generáltak, melyben a verseny szereplői hihetetlen gyorsan eltanulják egymástól sikereik titkát. Ezért ez egy erős „fegyver” lehet a közszolgálati intézmények kezében is. Jelenleg hátráltatja a közszolgálaton belüli információ- és eredmény áramlást a hivatali bürokrácia, amely a túlszabályozás magas, a dereguláció alacsony fokára utal. Ugyanakkor a társadalmi egyenlőség, a különböző rétegek mobilitásának támogatása olyan értékek felszínre kerülését, illetve értékrendszer-változásokat generálhat, melyek által jóval több lehetőség nyílik az addig esélytelennek ítélt vagy elmaradottnak gondolt intézményi szerkezet, illetve kultúra általi eredményes hasznosítás számára.

## A fenntartható társadalom szükségszerű válaszának jelei

A XXI. század társadalmának alapvető jellemzőjévé vált az előzőeken túl az is, hogy felismerjük: Földünk véges természeti erőforrásokkal rendelkezik, melyek használata, kiváltása a fenntarthatóságot is figyelembe vevő magatartást igényel. Ugyanakkor az is kiemelten fontossá válik, hogy környezetünk, mint élettér, tudatos erőforrás- gazdálkodást, illetve az ökogazdálkodás megjelenését is igényli.

## A tudásalapú, vagy tudáshasznosítás-alapú társadalom jelei

Modellünk alapján az előbbi öt aspektus egy integráló erő által összefoghatóvá válik és két fontos konklúzió együttes megjelenése mellett jelzi a „tudáshasznosítás-alapú” társadalom fogalmának kialakulását. Az előzőekből ugyanis következik, hogy mind az intézmények, mind pedig a társadalmi működés szempontjából olyan tudáshasznosításnak kell bekövetkeznie, mely az eredményorientált munkavégzést alapját képezhetik. Ez igaz a versenyhelyzeti sikeresség megszerzése miatt az intézményekre is, de igaz a társadalom más intézményeinek (önkormányzatok, civil szervezetek közhivatalok stb.) eredmény-orientáltságára is, hiszen ez a szféra is az állampolgárok általános elvárásainak célpontjává válik. Ezen gondolatok okán a „tudásalapú” társadalom elterjedt fogalma inkább a „tudáshasznosítás-alapú” társadalom fogalmi tartalmát valósítja meg, s mint ilyen, meggyőző környezeti hatóerő a gazdasági, üzleti szereplőkön túl, a közszolgáltatásra vonatkozóan is. Jellemzően a közszolgálati tudáshasznosítás egyfelől az üzleti környezethez képest sokkal lassúbb, másfelől sokkal szélesebb kört elérő folyamat lehet.

### 2.5. A tudásmenedzsment fogalma és modelljei

Attól függően, hogy valamely szakember a tudás menedzselésének mely aspektusát, elemét tartja kiemelt jelentőségűnek, több definíció is található a szakirodalomban. A 2007-ben a Budapesti Gazdasági Főiskolán Sárdi Bernadett által, a levelező tagozat hallgatói számára összeállított jegyzete két definíciót is bemutat.

1. Tudásmenedzsment és hasznosítás alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten felhalmozott mindennemű dokumentált (explicit), illetve láthatatlan (tacit)

tudás, ismeret, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, hatékonyan történő szolgáltatása és hasznosítása.

2. A tudásmenedzsment nem más, mint olyan üzleti modell, amely a tudást, mint a szervezet vagyonát használja fel a versenyelőny eléréséhez. Ugyanakkor egy olyan menedzsment eszköz is, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását-, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását integrált megközelítésben támogatja.

Mi a [www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com) weboldalról további, nemzetközileg is használt definíciót is találtunk, mely az alábbi:

„Azon folyamatok együttese, amelyek a tudás létrehozását, elterjesztését és a tudást, mint eszközt, annak felhasználását irányítják annak érdekében, hogy a szervezet céljai beteljesüljenek. A tudásmenedzsment lényege alapvetően a tudás megosztása a szervezeten belül, és e tudás felhasználásának támogatása a megfelelő területeken.”

Mindezek alapján fontosnak éreztük, hogy jelen tananyagban (a korábbi szakirodalmak és a témakörben folytatott kutatás, elmélyedés alapján) rögzítsük saját szakmai javaslatunkat a közszolgálat intézményeiben, az intézményrendszerben alkalmazandó definícióra vonatkozóan.

### **A tudásmenedzsment fogalma a közszolgálatban:**

**Olyan vezetői és munkakultúra (együttesen szervezeti kultúra) a közszolgálat intézményeiben és intézményrendszerében, mely adekvát módon kezeli az adat, információ, tudás, tudáshasznosítás egymásra ható elemeit oly módon, hogy az intézmény hatékony (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelő, alkalmazkodó jellemzőkkel leírható) szervezeti működésében, célrendszeréhez illesztetten valósítja meg a tudás összes formájának hasznosítását.**

A [www.ifw.uni-bremen.de](http://www.ifw.uni-bremen.de) weboldalon a tudásmenedzselés 7 lépéses modelljének leírása is bemutatásra kerül. Ezen modell rövid tárgyalása azért hasznos számunkra, mert a tudásmenedzsment folyamat szemléletű megközelítését is bemutatja, és egyúttal az ott bemutatott folyamatok nem csupán a lépések egymásra épülését, hanem a tudás-fejlesztés állandóan ismétlődő, újratekintendő jellemzőjét is tartalmazza. Noha ez a modell inkább a kisebb szervezetek sajátosságait célozta meg, de bármilyen nagyságrendű, szervezet, intézmény számára hasznos adaptálási alap.

## 2.6. Az innováció megjelenése az intézményvezetői munkában

Az innováció két nagy irányzata (Joseph A. Schumpeter és Peter Drucker megközelítései) közül az intézmény-vezetői munkában egyre inkább a Drucker-i megközelítés látszik hasznosabbnak. Ennek első számú oka, hogy a társadalmi környezet oly mértékben vált összetetté és dinamikusan változóvá, hogy valójában a folyamat-, munkaszervezési eljárások is szerves részét képezik az innováció fogalmának. Sőt a nagy lélegzetű átszervezésekről, (mint a közigazgatáson belül a Magyar Program maga is) sokkal inkább kell azt gondolnunk, hogy előnyeiket azok egymásra gyakorolt kereszthatásaival együttesen kell figyelembe venni. Ilyen például a XXI. század magyarországi társadalmi információs forradalmának összetett hatása (így az infokommunikációs eszközök tudatos és hatékony felhasználása) melyre tekintettel az egyre gyorsuló és növekvő számú változások organikus típusú válaszai általános jellemzőkké váltak. Ugyanakkor az interaktivitás tudatosabb megvalósítása, az eredményességre való törekvés elengedhetetlen szükségessége, és a véges természeti erőforrások, valamint a tudatosabb erőforrás gazdálkodás, vagyis az ökogazdálkodás megjelenése szükségszerűen összetett innovációs feladatként jelentkezik. Mindezek párosulnak olyan kooperatív magatartással és olyan technikák eredményes használatával, melyek az újszerű együttműködési formák (konzorcium, klaszter stb.) tudatos használatát valósítják meg. A felsorolt folyamatok ugyanakkor a versenytársakkal szemben kialakított előnyök realizálásán túl a társadalom civil és közszolgálati szereplőinek aktivitását, fejlődését is igénylik.

Így a hagyományos termék-innováció folyamatának lineáris modellje bizonyítottan kiegészül az érték-előállító folyamatok, eljárások hatékonyságnövelési, valamint az ebből következő humán erőforrás-kezelésének folyamat- és munkaszervezési, koordinációs és irányítási feladatainak eredményes fejlesztésével.

Fentiek tudatos vezetői megvalósítása olyan szervezetműködési eljárások kialakítását tették szükségessé, mint a minőségmenedzsment, és egyéb olyan aspektus-rendszerek, melyek képesek a rész- és alrendszerek kimeneti értékeinek stabil biztosítására, majd ezek stabilizálását követően képesek akár apró elemekből álló működési reformok (pl. KAIZEN és LEAN módszerek, stb.) segítségével olyan kimeneti értéknövelő állapotok megvalósítására, melyek a hatékonyságnövelés és gazdaságosság fokozásának alapját képezhetik.

S noha előbbiek is elvárják az innovatív szervezet- és rendszer-működtetést, a ma intézményvezetőjének az ennél még drasztikusabb innovációt tükröző áttörésmenedzsment



eszközrendszerét is el kell sajátítania és szükséges eredményesen használnia intézményének sikere érdekében.

Mindezen társadalmi-, szociológiai-, és hatékonysági sajátosságok oda vezettek, hogy a XXI. század intézményvezetőinek nem csupán több ismerettel, tudással, hanem sokkal nagyobb készség- és jártasság-készlettel kell rendelkezniük az intézményük által támasztott, a mai kor kihívásainak való sikeres megfelelés érdekében. Ezen innovációs felfogás, így természeténél fogva közelít a Peter Drucker-i felfogáshoz, melynek sikeres alkalmazása esetén, jutalma az eredményesen működő, magas értékeléssel működő államigazgatási intézmény és intézményrendszer.

Amennyiben áttekintő jelleggel csoportosítani szeretnénk a magyarországi intézményvezetői munka innovációs területeit, már az intézmény-alapítással kapcsolatba kell hoznunk az innováció gyakorlatát. Hangsúlyozottan nem csupán úgynevezett piaci innovációra koncentrálunk, hanem (a Peter Drucker megközelítésének egyik lényegi pontját követve) az innováció társadalmi-menedzsment jellegét is kiemelten fontosnak tartjuk. Ahogyan P. Drucker is kiemelten fontosnak tartotta, hogy az igazi innováció lényege a műszaki-technológiai-szervezési-intézményműködtetési stb. tevékenységek innovációján túlmutat, és kifejezetten olyan új szemléletmód-formálás megvalósítója, mely paradigmaváltás által vezet el bármilyen szintű vezetői munka sikerességéhez. Ugyanígy minden jól működő rendszerről, intézményről, az intézményi célok kihívó mértéke alapján meghatározható az intézményi feladatok mennyisége, összetétele, így a felhasználható erőforrások értéke, szükséges allokációja.

Amennyiben a mai kor elterjedt intézményvezetési rendszereinek (minőségirányítási, teljesítményértékelési stb.), mint aspektus-rendszerek megjelenési okát keressük, azt lényegében abban találhatjuk meg, hogy minden gazdasági rendszernek (intézménynek) a társadalmi szerepvállalás érdekében, a vevő által fontosnak tartott termék- vagy szolgáltatás-paraméterek standard előállítását kell megvalósítania. Hasonló működési jellemzők, azaz a szolgáltatások minőségének kiszámíthatatlansága az intézmények hiteltelenségét eredményeznék. Ez azonban az erős versenyhelyzet miatt, mára már Magyarországon is azt a másik intézményvezetői gyakorlatot is kialakította, hogy noha a standard paramétereket szükséges megbízhatóan produkálni, ugyanakkor a hatékonyság különböző paramétereinek folyamatos javítását (a japán kultúra Kaizen módszernek, azaz folyamatos jobbításnak nevezte) is ezzel párhuzamosan követnie kell.

Fenti jelenség ráadásul azzal is párosul, hogy néha a belső folyamatok, szervezési módszerek, eljárások radikális, innovatív (Shiba professzor könyve alapján: áttörés-menedzsment) jellegű intézkedést, átalakítást igényelnek.

A „Jó állam” által megkövetelt korszerű közszolgálati vezetői munka kiemelten fontos területe a munkatársakkal, mint humánerőforrással történő innovatív bánásmód, és az ő innovatív képességeik, készségeik, napi gyakorlatuk kialakítása és motivált erőterben történő „működtetése”. Ehhez egy olyan együttműködési munkakultúra kialakítását feltételezi, mely konzisztens összetevőkből áll, és az itt felsorolt elemek közül nem hiányzik egy sem, miután csak teljességük esetén fejtik ki jótékony hatásukat. Ezen elemek közül is kiemelhetjük a munkatárs munkavégzéséhez kötődő pozitív elvárások toló-motivációs gyakorlatát, mely jól ötvöződik a célok pontos és mérhető kitűzésének húzó-motivációs hatásával. Ez nevezhető együttesen egy olyan konzisztens erőternek, melyben nem csak a munkavégzés intenzitása, hanem a munkatársak, mint humánerőforrás adekvát kompetenciáinak kialakítása és azok használata is megvalósul. Amennyiben az ergonómiailag illeszkedő munkakörnyezet és az eredményes munkavégzéshez szükséges eszközrendszer biztosítása párosul, mindezek együtt eredményezik a célorientált munkavégzést kiegészítő hatékonysági jellemzőket, s így együtt, az eredményességet.

Az eredményesség olyan célkitűzési gyakorlat mellett, melynek során a célok kihívóak, ugyanakkor elérhetőek, számszerűek, határidővel rendelkeznek és a célok birtokosa által egyetértettek, valamint érzelmileg azonosultak, jó lehetőséget adnak az eredmények számszerű értékeléséhez. Ez ugyanakkor (amennyiben megfelelő visszajelzési és eredményesség-értékelő gyakorlattal párosul az intézmény vezetése részéről) megfelelő alapja a munkatársi önértékelés egyre magasabb szintje elérésének. Mindehhez azonban szükség van a HR tevékenységek között jól ismert értékelő megbeszélések gyakorlati és rendszeres megvalósítására. A közszolgálatban 2013 évben bevezetett TÉR rendszer (Teljesítmény Értékelő Rendszer) a KIH (Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal) és a KIM (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium) által felügyelt rendszer kötelező eleme az értékelő megbeszélés. ([www.ter.gov.hu](http://www.ter.gov.hu)) A rendszer lehetőséget ad az intézményvezető számára az önértékelési forma kiválasztására is, amely kiemelten segítheti az értékelő vezetőket ebben a munkájukban. Az internetes felület nagymértékben leegyszerűsíti, megkönnyíti a közszolgálatban egyébként is igen nagy jelentőséggel bíró értékelést, mivel ez biztosít lehetőséget a munkatársak alapilletményének eltérítésére. (-20%- + 50%).

Amennyiben ezt legalább negyedévente, (lehetőség szerint akár havonta) elvégzi beosztott munkatársaival az intézmény vezetői kara, igen nagy eséllyel sikerül kialakítaniuk a magas önértékelési képességet az értékelt munkatársakban, így az valóban meghonosodik a munkakultúrában. Szükséges azonban, hogy az értékelés folyamatát az elismerések rendjének olyan következetes gyakorlata egészítse ki, melyben a negatív és pozitív elismerések (enyhébb formában dorgálás és dicséret, míg erősebb formájában írásbeli figyelmeztetés, fegyelmi, esetleg elbocsátás és

írásbeli dicséret, kitüntetés, esetleg előléptetés) jól érthető és előre tudatosított fokozatai kerülnek napi alkalmazásba.

Mindeddig az elismerés fogalma alatt a külső, többnyire vezetői, vagy munkatársi oldalról származó visszajelzések voltak értendőek, azonban a munkatárs belső elismerése (más szóval munkája eredményességével való elégedettségének mértéke) is egy következetesen, és a külső elismeréssel összhangban megvalósítandó gyakorlat. Ilyen értelemben tehát egy folyamatos kommunikáció szükséges a munkatársak munkavégzése során előálló eredményességre vonatkozóan.

Az intézmény-vezetői innováció humánerőforráshoz kötődő gyakorlatának teljességéhez kötődő utolsó eleme a munkatársak kompetencia hiány-területeinek közös feltérképezése. Ez ugyanis alapjává válik a már ismert folyamatok standardizálásának (lényeges, hogy abban nem csupán szabályzatok betartása, hanem az eredmények elvárható minőségparaméterei is biztosítottak). A folyamat során standardként előállított eredmény-paraméterek eszközei az egyre hatékonyabb (Kaizen-típusú állandó fejlesztés) hatékonyság- és folyamat-jobbító gyakorlat megvalósításának. Sőt a paradigmaváltó, és így az intézmény hosszú-távú jövőjét a társadalmi innováció útjába terelő munkatársi rutin kialakításának gyakorlatára vonatkozóan is jó hatással bírnak.

Természetesen további elemzésekkel bizonyára felfedhetők újabb innovatív rutinok az intézmény-vezetői munka sikeres ellátásának tulajdonságaként, ugyanakkor eddigi tapasztalatok alapján az itt bemutatott és ilyen módon kezelt területek innovatív felfogású vezetői rutinja a leglényegesebb kihívásokra adandó jó válaszok alapjául elegendőnek bizonyul.

## **2.7. A szervezeti tudás és tudáshasznosítás vezetői megközelítésben**

A több mint 100 éve megjelent Frederick Winslow Taylor: Shop Management és a The Principles of Scientific Management című könyvek kiemelt aporópót adnak a tudományos szervezetműködtetés témakörének feldolgozásához. A 21. század tudásdömpingje kiemeli annak jelentőségét, hogy az adatok hitelességét, fontosságát és visszakereshetőségét a valóban értékes tudás számára meg kell valósítani, ugyanakkor a tudás önmagában nem elég, hiszen annak hasznosítása fogja a szervezet sikeres versenyhelyzeti megoldásait eredményorientáltan megvalósítani. Így az 1983-ban magyar fordításban megjelent Frederick Winslow Taylor „Üzemvezetés” és „Tudományos vezetés alapjai” című könyvei kiemelt jelentőségűek egyrészt az akkori feladatmegfogalmazás szempontjából, másrészt a mára már többszörösen elemzett motivációs és eredményességi kapcsolatok okán.

A napjainkban humán erőforrás menedzsment tevékenységnek nevezhető feladatok több tudományos és empirikus vizsgálat eredményeként alakultak ki. Mindazonáltal minden pillanatban születnek olyan felfedezések és jól hasznosítható megközelítések, melyek az eddigi eredmények hasznosításán túl további hatékonyságnövekedést eredményeznek.

Ilyen tevékenység az a három magyar agykutató által végzett kutatás, melynek eredményeként 2011-ben az 1.000.000 Euró összdíjazású, Dánia által alapított „The BrainPrize”-t (Agy-díjat) Buzsáki György, Freund Tamás és Somogyi Péter a memória folyamatokban kulcsszerepet játszó agyi ideghálózatok feltárásáért vehette át kitüntetésként. Az agy halánték lebenyének középvonalában található hipokampusz állt a figyelmük középpontjában.

A három agykutató közül Freund Tamás többek között az alábbiakat mondta:

„Az európai civilizációt két fő idegbetegség fenyegeti, melynek a szociális és gazdasági terhei óriásiak. Az egyik az Alzheimer kór és más neurológiai megbetegedések, másik legalább ilyen fontos pedig éppen az agyra nehezedő az információ robbanás révén az agyra nehezedő adaptációs nyomás következményei, ami a szorongás, depresszió, pánikbetegség, skizofrénia rohamos terjedése a civilizált társadalomban. Ennek az oka pedig az, hogy az ember egyszerűen képtelen ezzel az információ dömpinggel megbirkózni, hogyha hagyja magát, hogy a felszínes érdeklődése elrángassa mindenféle irányba. Ezeket a problémákat csak úgy lehet megelőzni, ha az ember megfelelő céltudatossággal, kellő motiváltsággal és a belső világ érzelmi impulzusainak hozzárendelésével szerzi az információt és így vési be a saját memóriájába, mert egyébként a felszínes tudás frusztráltságot, sikertelenséget, krónikus stresszt okoz.”

A humán erőforrás menedzsment és a szervezeti hatékonyság szempontjából azonban ezt a megállapítást az alábbiakkal célszerű kiegészítenünk.

A 21. század információs társadalma kiemelt adatformátum-egységesedést él át, melynek különleges eredménye, hogy a korábban eltérő alapanyagú és formátumú információk (fényképek, hangszalagok, bakelit lemezek stb.) mára olyan egységes formátumokban jelennek meg, melyek létrehozása, tárolása nemcsak formátum-konverziós munka kérdése, hanem adathordozójuk is egységesített, így pendrive, CD, DVD, vagy más adathordozó formátum.

Ugyanakkor ezen egységessé adatformátumok az adatküldésnek, -áramlásnak és -fogadásnak olyan egységesíthető eljárását valósítják meg, melynek hatására az adatáramlás nagy mértékű felgyorsulása miatt szinte idővesztés nélkül kerülhetnek és gyakran kerülnek is továbbításra.

Mindezek nemcsak a már sokat emlegetett információs forradalom vagy információdömping jelenségét valósítják meg, hanem az információ-cunami hatásának megfelelő jelenséget is.

A tanulás szemléltetésére több elméleti modell is vállalkozik. Legtöbbjük az ember életszakaszainak sajátosságait is figyelembe veszi, mellyel sok egyébként érthetetlen jelenség magyarázatát is megadja. Ilyen értelemben tanulságos a beszédfejlődés vizsgálata, melynek sajátossága, hogy bizonyos életkor után már nem alakítható ki. Korunkban ez leginkább az idősek nyelvtanulásánál érhető tetten, mely segítő magyarázat arra, hogy egyébként sikeres idősebb vállalatvezetők miért tanulnak olyan nehezen idegen nyelven kommunikálni. Az emberi gondolkodást, mint kreatív, alkotó folyamatot Graham Wallas az 1920-as években szintén vizsgálta, és az „Art of Thought” (A gondolat művészete) című könyvében mutatta be négyfázisú modelljét. Empirikus tapasztalataira építve végső soron a problémamegoldás négy fázisát a következőkben azonosította be:

Első fázis: az előkészítés szakasza, melyben felfedezzük, realizáljuk a problémát, majd több oldalról is „vizsgáljuk”, adatokat gyűjtünk és rendszerezünk, elemezzük azokat, következtetéseket vonunk le azokból, lényegében intellektuális mérlegelést végzünk ekkor.

Második fázis: az inkubációs, vagy lappangási fázis, amikor hagyjuk eltávolodni magunktól a problémát annak érdekében, hogy érleljük magunkban a már összegyűjtött információt. Ez tulajdonképpen a gondolat-inkubáció, mely a kreatív szakasza a folyamatnak. Vannak olyan szakemberek (T. S. Elliot, Lewis Carroll), akik mentális, tudatalatti aktivitásként jellemzik ezt a fázist.

Harmadik fázis: a megvilágosodás fázisa, melynek során a megoldást többnyire váratlanul „találjuk meg”.

Negyedik fázis: a jóváhagyás, a felfedezés, a „megálmodott megoldás” visszaellenőrzése, mely talán a legtudatosabb szakasza a folyamatnak. Vannak szakemberek, akik erre a fázisra vonatkozóan határozottan állítják, hogy csak a tudatosság erős jelenlétében valósul meg a folyamat ezen része.

Ugyanakkor az információval való bánás nem csupán a tudás megszerzéséhez kötődő folyamatelemmé vált, hanem további kreatív és önmotivált hasznosítási fázisra is kihatással van. Ezt ugyanígy látja a már idézett Freud Tamás, aki nyilatkozatában ezt mondta:

„Más történhet egy riporter agyában és más az interjú alanyában, riporterként ugyanis teljesen más személyekkel más témáról beszélgetni, 5 percenként váltogatva az interjú alanyokat. Ez pedig azt jelenti, hogy nagyon gyorsan, nagyon széleskörű témából fel kell készülnie, viszont így automatikusan ezek az ismeretek (a sekélyes, felszíni: a szerzők magyarázata) nem rakódnak le olyan mély, akár

tudat alatti rétegeibe is a memóriáinknak, amiből aztán egy kreatív gondolkodó képesség táplálkozhatna. Tehát másnapra elfelejtődnek ezek a memória nyomok, viszont nyilvánvaló, hogy aki úgy szerzi meg ismereteit, hogy szeretné a jövőben alkotótevékenységei során kihasználni, ott egészen más motivációs komponensek vannak, mély érzelmi impulzusok társulnak ezekhez a memória nyomokhoz és ez szükséges ahhoz, hogy ezek a memória nyomok tartósak legyenek.”

A humán erőforrás menedzsment tapasztalatok alapján egybe cseng azon állításunk, mely szerint a további hasznosítás céljából végzett tudásszerzés sokkal hosszabb ideig rögzült tudást és alkalmazásba vételi motivációt jelent.

A ma tudás alapú társadalmának a fenti információkezelésen túl azonban négy kiemelten fontos további területen szükséges megfelelő rutint kialakítania. Ezek közül az első és talán az emberi psziché és fiziológiai létezés legnagyobb kihívása a felgyorsult élettempó, valamint az ennek következtében előálló változáskezelési módszereket igénylő élethelyzetek. Erre adott válaszuk sokszor a homeosztázis igényét fejezi ki, ugyanakkor az elhalasztott változáskezelési folyamatok (felismerés, elemzés, változási terv összeállítása és megvalósítása) éppen ezen oknál fogva (mármint a halasztás okán) tör ránk a valóságnál sürgetőbben, s kéri, talán még inkább: követeli, új tevékenységszervezési formák sikeres alkalmazásba vételét. Mindezek összességében a rutinos, vagy talán inkább mechanisztikusnak mondható munkamódszereket, életviteli reakciókat azok eredménytelensége miatt sokkal inkább organikus reakciókká alakítják. Ez valójában a minden pillanatban érzékenyen figyelő, a változást, a változtatás szükségességét mihamarabb jelzőrendszeren keresztül felismerő, és arra rugalmas válaszokat adó személyes cselekvéssé, illetve csapatban, nagyobb szervezetben organikus együttműködési módszerek fejlesztőjévé teszi az információkezelést, a tudásmenedzselést.

Előzőek kiegészülnek a harmadik olyan tényezővel, mely a tudás alapú társadalom sajátosságát alkotja, s ezek elsősorban azon kommunikációs eszközök megjelenésének okán keletkező együttes hatások, melyeket mobiltelefon, internet, GPS, műholdas kapcsolattartás jelensége ír le számunkra. Az intézmények igen gyorsan rájöttek, hogy az ügyfelekkel, partnerekkel, tágabban fogalmazva a „stakeholderekkel” (ez alatt a vállalat, szervezet, mint gazdasági rendszer működésének érdekelt, és érintett feleit értjük) kialakított kapcsolatuk a kétirányú kommunikáció folyamatos fenntartásának eszköze. Nevezzük ezt az interaktív kommunikáció módszertanának, valamint ezen módszerek folyamatos megvalósításának, mellyel sokkal magasabb elégedettséget, elkötelezettséget tud elérni és fenntartani minden intézmény. Felismerve a gazdasági élet ez irányú tapasztalatát, a

kapcsolattartás előzőekben vázolt módszertana folyamatos alkalmazást nyerhet a gazdasági, üzleti életen túli (így nonprofit, civil szféra, államháztartási, kormányzati szervek stb.) területeken is.

A negyedik területe a tudásalapú társadalom megváltozott feltételrendszerének (mely összefügg az előbb említett információáramlási, interaktív kommunikációs és változásokat feldolgozó képességével) az előzőekből részben következő azon sajátossága, hogy viszonylag gyorsan és könnyen megvalósítható az üzleti élet produktumainak (termékek, szolgáltatások) értékhardozó képessége, valamint azok árképzésének, illetve konkrét árainak hozam-befektetés jellemzője. Így valójában igen könnyen és gyorsan minden vevő, ügyfél, partner megállapíthatja a számára legkedvezőbb hozam-befektetés arányt, melyet a pillanatnyi piacon érvényesíteni tud. Ez valójában egyrészt lehetőséget ad, másrészt a gyártók, szolgáltatók részéről kikényszeríti azt a felismerést, hogy maguk is mérleljék az érték-előállító folyamatokat és a teljes körű folyamatot is az érték-előállítás szemüvegén keresztül. Végső soron ennek erős versenyhelyezete pozitív ösztönzés erejével hat működésük (rendszerismerete, folyamat hatékonysági gondolkodásmódja) fejlesztésére.

Ugyanez azt az általános elvárást is megfogalmazza a ma társadalmában, hogy a versenyszférán kívüli szervezetek (nonprofit, civil szféra, államháztartási, kormányzati szervek stb.) és valójában maga a teljes társadalom, az érték-előállítás szempontját kiemelten kezelje, így a társadalmi értékek folyamatos felülvizsgálatát és értékrendszer változásait nyitottan fogadja. Természetesen mindez elsősorban a vásárlói és állampolgári tudatosság fent említett, értékcserehez kötődő magatartásának mértékéig tekinthető megvalósultnak.

Az ötödik kiemelten fontos területe a ma tudásalapú társadalmának azon felismerés, hogy a természeti erőforrások kimerülhetnek (sőt némely esetben ez már igen rövid határidővel beláthatóan meg is történik). Így ezen végesség megtapasztalása a legtöbb területen az eddiginél tudatosabb erőforrás-gazdálkodási (sőt a megelőző gondolkodás térnyerésével együtt ökogazdálkodási) magatartást igényel, mindennek előtt a gazdasági szféra profitorientált szemléletének részbeni korlátozásával, ugyanakkor a gazdasági életen, versenyszférán kívüli szervezetek (nonprofit, civil szféra, államháztartási, kormányzati szervek stb.) részéről is.

A fenti gondolatmenet a társadalom és szereplői, valamint szereplői csoportjai szempontjából a fenntarthatóság fogalmának megerősítését és kiemelt szempontként történő kezelését követeli.

Az előző öt aspektus összefoglalása címszavakban:

- organikus szervezési és szervezeti válaszadási képesség kialakítása az információval való bánásra és változáskezelésre vonatkozóan,

- hatékony, interaktív külső és belső kommunikációs gyakorlat kialakítása,
- eredményességet, értékteremtő képességet méltányoló társadalmi magatartás,
- a fenntarthatóságra fontos tényezőként tekintő eredményorientált munkavégzés és a mindenkor megszerzett tudás hasznosításaként az élethosszig tartó tanulás társadalmi elvárása.

Ilyen értelemben a tudás alapú társadalom valójában tudáshasznosítás alapú (kompetencia szemléletű) gondolkodásmódot igényel.

A fenti öt tényezőt - mely egy hatodik (integratív) tényezővel kiegészül - az előzőek szerint átgondolt, társadalmi mozgásokra gyakorolt hatásait úgy szükséges figyelembe venni, hogy a versenyszféra gazdasági szervezeteinek ezen tényezőkre egyenként is, és együttesen is adott válaszait a humánerőforrás menedzsment vonatkozásában beépítjük gyakorlatunkba. Ezen válaszok valójában olyan, már-már alapkompenciákat nevesítő területekre vonatkoznak, mint az infokommunikációs eszközökkel való bánásmód (infokommunikációs zsonglőr), a gyorsan megszorodó társadalmi változások kezelésében jártasság (változáskezelési mester), míg az interaktív kommunikációt megvalósító humánerőforrással (kommunikációs profi). Az előzőekben felsoroltak figyelembe vétele és tiszteletben tartása esetén önmagát és csapatát egyaránt magas érték-előállításra és korrekt értékcsereire alkalmassá formáló, eredményességre koncentráló, valamint a természettel harmóniában élő, azt megújuló erőforrásként kezelő munkatárs és állampolgár alakul ki.

A folyamat azért is figyelemre méltó, mert így a munkatevékenység nem temeti önmaga alá a munkát végzőt, hanem megvalósul a Csíkszentmihályi Mihály által is kutatott önmegvalósító alkotás, mely az értékteremtés és értékcsere korrektségén át az életminőség emelésének irányába mozdítja mind a versenyszféra, mind a versenyszférán kívüli szervezetek alkalmazottait, a társadalom polgárait.

Fentiek azt is jelentik, hogy logikus az új tanulási, önfejlődési formák megjelenése, valamint a klasszikus tanácsadói tevékenység bizonyos értelmű reneszánsza, ahogyan azt a tanulás folyamatára vonatkozó modellben bemutattuk. Felértékelődik annak jelentősége is, hogy a tanultak a tanácsadói és egyéb szakértői támogatás hatékony megvalósításával bekerüljenek az eredményesen végzett napi rutintevékenységbe.

Rendkívül fontos azonban annak motivált megvalósítása, hogy a tudás ne csupán néhány alkalmazásba vételi kísérletet éljen meg, hanem napi rutin, készség vagy jártasság szintjén kerüljön alkalmazásba, ahogyan ezt korábbi fejezeteinkben (főleg a tanulás folyamatánál) bemutattuk. Ennek három, jól körülhatárolható humán erőforrás menedzsment feltétele van:



1. Szükség van egy pozitív, támogató környezetre a tekintetben, hogy e pozitív elvárású környezet hatására eredményorientált megvalósítás történjen, sőt mindez a folyamatos önfejlődésre is pozitív hatást, elvárást, buzdítást jelentsen.
2. Történjen meg a célkitűzés, azaz a célok pontos megfogalmazása annak érdekében, hogy értelmes irányt ugyanakkor számszerűsített, mutatószámokban megvalósítható konkrét megfogalmazást jelentsen mind hatékonysági, mind célorientáltsági aspektusból.
3. Elengedhetetlen eleme a folyamatnak és az így biztosított humán erőforrás környezetnek, hogy a pozitív és negatív elismerések következetes megvalósítása történjen meg mind a vezetési (azaz a vezető és beosztott viszonyban), mind a munkatársi együttműködés kultúrájában, ezáltal a problémamegoldások, illetve tudáshasznosító rutinok mielőbb (azaz minél rövidebb ciklusidővel) megerősítést, vagy eltörlési visszajelzést kaphatnak.

### 3. Irodalomjegyzék

1. Magyary Zoltán: Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) A Haza üdvére és a Közszolgálatára. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2012. augusztus 31.
2. Módszertani ajánlás a köztisztviselők egyéni teljesítményének értékeléséhez. Belügyi Közlöny 2002. 1. szám p. 177
3. Dr. Szakács Gábor: Az új típusú teljesítményértékelési rendszer. A IV. Közigazgatási Szakmai Ifjúsági Napokon elhangzott előadás. Balatonföldvár, 2007. 05. 24 – 26.
4. 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól.
5. Az egyéni teljesítményértékelés lebonyolítását támogató webes felületű informatikai rendszert a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal működteti. A felhasználók számára több leírást és felhasználói kézikönyvet adott közre. Ezek közé tartozik: A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv értékelő vezetők részére. Budapest, 2013. július Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal
6. Dr. Lindner Sándor - Dr. Henkey István - Dihe Lajosné: Humán controlling
7. Dudás – Karolinyné – László – Lévai – Poór: Bevezetés a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet Budapest, 2004.
8. Szügyi György: A szervezeti működés ésszerű fejlesztése az eredményességi rendszer bevezetésével. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
9. Szügyi György: A vállalati-kultúraváltás rendszerszemléletű megvalósítása a fenntartható fejlődés tükrében. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
10. A kockázatmenedzsment XXI. századi sajátosságai a humánerőforrás kezelésének szempontjából. Humánpolitikai Szemle személyügyi menedzser folyóirat 2007. évfolyam 9. szám (11-25. oldal)
11. Szügyi György: Az értéket előállító ember a XXI. század tudásalapú társadalmában I-II-III. Humánpolitikai Szemle személyügyi menedzser folyóirat 2010. évfolyam 1,2. és 3. szám
12. Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001.
13. Dr. Abonyi János: Adatbányászat – a hatékonyság eszköze, Computer Books Kiadó, 2006 Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

14. Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás; KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2001
15. Thomas H. Davenport – Laurence Prusak: Tudásmenedzsment, 2001., Kossuth Kiadó
16. Charles B. Handy: Understanding Organizations, Penguin Books, England
17. Sárdi Bernadett: A MOL Tudásmenedzsment programja című jegyzet, Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Kommunikáció Szak, Levelező tagozat. Budapest, 2007.
18. Zoltayné Paprika Zita: Döntésméлет, 2002., 2005., Aliena Kiadó
19. Abbott, R.: 2000. Knowledge Synthesis for Innovation and Competitive Advantage. AIOPI [Association of Information Officers in the Pharmaceutical Industry] Newsletter No. 56, 5–8. p.
20. Abram, S.: 1997. Post information age positioning for special librarians: Is knowledge management the answer? Information Outlook June 1997, 18–25. p.
21. Arnold, S. E.: 2000. Intranet as management tool. Information World Review December 2000, 24. p.
22. Bőgel Gy.: 2000. Tudásmenedzsment. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 120–130. p.
23. Drucker, P. F.: (1993) Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest
24. Drucker, P. F.: (2001) XXI. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Press, Budapest
25. Drucker, P. F.: (1992) A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest
26. Drucker, P. F.: (1986) Innovation and Entrepreneurship. Perennial Library, USA
27. Pakucs, J. - Papanek, G.: (2006) Az innovációs folyamatok szervezése. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
28. Belbin, M.: (1998) A team. SHL Hungary Kft., Budapest
29. Goleman, D.: (2002) Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000 Kft., Budapest
30. Chikán, A. – Demeter, K.: (1999) Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó Kft., Budapest
31. Klein, S.: (2004) Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest
32. Kotler, P.: (1999) Kotler a marketingről. Park Könyvkiadó, Budapest
33. McDonald, M. H. B.: (1984) Marketing Plans. Heinemann, London
34. Mészáros A.: (2006) A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. – Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
35. Pedler, M. – Burgoyne, J. – Boydell T.: (2001) A Manager's Guide to Self-Development. McGraw-Hill, England

36. Peters, T. J – Waterman R. H.: (1986) A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
37. Roger, R. C.: (2004) Valakivé válni. Edge 2000 Kft., Budapest
38. Shiba, S. – Walden, D.: (2006) Az áttörés fejlesztés irányítása. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Budapest
39. Toffler, A.: (1990) Power Shift. Bantam Books, USA
40. Tracy, B.: (1999) Maximális teljesítmény. Bagolyvár Könyvkiadó Kft., Budapest

### Folyóirat, újság

1. Bőgel György: Tudásmenedzsment láthatatlan hatalom, in: M agyar Távközlés, 1999. 10. évfolyam 10. szám
2. Fehér Péter: Tudásmenedzsment-problémák és –veszélyek in: Vezetéstudomány, 2002/4.
3. Géro Katalin: Knowledge Management – múltó hóbort avagy a jövőnk? in: Könyvtári Figyelő, 2000. 1-2. szám
4. Golnhoffer Gábor: A tudásmenedzsment stratégiájának kialakulása in: Business Online, 2002. 1-2. szám
5. Pálvölgyi Mihály: Bevezetés az információs- és tudásmenedzsment tanulmányozásába, BDF jegyzet, 2004.
6. Sándori Zsuzsanna: Mit a tudásmenedzsment in: Magyar Elektronikus Könyvtár, 2001.
7. Varga Péter: A kommunikáció és a helyi fejlesztés kapcsolata (<https://nws.niif.hu/ncd2006/docs/ehu/032.pdf>)

Nemzeti Közszerológálati Egyetem  
 Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
 Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
 Telefon: +36(1)432-9000  
 Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszeczenyiterv.gov.hu](http://www.ujszeczenyiterv.gov.hu)  
 06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.