

# VIZSGÁLATOK EGY DEBRECENI TANULÓ SZERVEZETBEN

*SURVEY IN A LEARNING COMPANY IN DEBRECEN*

**JUHÁSZ CSILLA egyetemi docens**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

## ABSTRACT

Mihály Polányi claims that people know more than can tell. In his approach knowledge is almost like in iceberg, the surface of it is defined, aware and transferable knowledge, and its underwater part is hidden, called tacit knowledge. The most important point of the theory of tacit knowledge is that we – by performing different activities – acquire such knowledge, which we gain over the periphery of consciousness. Tacit knowledge is hard to be expressed by words, it depends on personal context, and it may only be acquired by practice sometimes through many years. Polányi believed that tacit knowledge might not be expressed in words, and might not be transferred directly. This study reveals that we may acquire hidden knowledge from corporate culture and values, the transfer of which is a basic need of the new employee, this is why organizations must try to verbalize it.

## 1. A tanuló szervezet tudás menedzselése

Sokan az új évezred fejlett nyugati társadalmait tudástársadalmaknak nevezik, hiszen az ipari központú társadalmak helyét egyre inkább átveszik a tudásközpontú társadalmak, ezekben nő a tudásmunkások száma az ipari munkások számánál. A tanulás és a tudás egyre fontosabbá válik, egyre alacsonyabb szintre csúszik. Már a szervezeti tanulásra olyan szervezetek is kényszerülnek és tudatosan élnek ezzel a lehetőséggel, amelyek nyugati mintára létesültek.

A menedzsment tudomány művelői között az alapvető fogalmakban szóhasználatban mindenki egyetért (Gulyás – Keczer, 2012), bár némely ponton eltérő és bonyolult, összetett definíciókat találunk. Lácza (2012) a szervezeti kultúra részévé teszi mind a tudás megosztását, mind a tudás birtokosainak az elitben elfoglalt helyét. Vántus (2010) véleménye is hasonló, miszerint a vállalkozás elért eredményeiben jelentős szerepe van annak, hogy a tulajdonos/vezető mennyire fordít figyelmet az olyan alkalmazottakkal kapcsolatos tényezőkre, mint a tudás és az információk megosztása. Mór (2012) kutatási eredményeiből kiemelhető, hogy a munkatársak beillesztésekor jelentős szerepe van mind a „beillesztő”, mind a „beillesztendő” elvárásainak. Ezeket a vezető folyamatos kommunikáci-

óval valósíthatja meg. Dajnoki (2007) felmérései alapján kifejti, hogy a vezetői munka alapja a megfelelő hatékonyságú kommunikáció, azaz információ átadás. A megfelelő, jó kommunikációval javítható a foglalkoztatottság helyzete (Vántus et al., 2014). Pierog és Szabados (2012) a civileket vizsgálva jutott arra a következtetésre, hogy a civilszervezetek döntési gyakorlatában nagyon fontos hogyan, milyen forrásból juthatnak információhoz.

Egy munkahelyen a kollégialitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, állítja Terjék és Vántus (2007), hiszen az növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét. A munkavállalók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén jobb teljesítményre, tudás megosztásra képesek Szabados (2006) szerint. Ferencz et al. (2009) különösen meghatározónak tarja a fentieket a speciális termékek előállításánál.

A tudás megosztásával kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél mutat rá Dienesné – Gergely (2009) vizsgálata. Csehné Papp (2011) felméréseiben kimutatta, hogy bizonyos szervezeteknél a továbbtanulás, mint a tudás megszerzésének egyik ösztönző módja igazolható. Bácsné Bába (2011) vizsgálataiban igazolja, hogy a tudás megosztásának sikerességében nagy szerepe van a hatékony időgazdálkodásnak, főleg a vezető saját hatékonyságát tekintve, melyet az információ technológia segíthet.

A világon, a hétköznapokban, a gazdaságban a legállandóbb dolog a változás. Az állandó változásokhoz olyan szervezetek képesek folyamatosan alkalmazkodni, amelyek a változásokból tanulnak, a megszerzett tudásukat menedzselni, fejleszteni képesek. Már maga a tudás is nehezen határozható meg, sok oldalról közelíthető. Meghatározásával és kutatásával több tudományterület is foglalkozik, számtalan meghatározási módja létezik.

Bencsik (2009) szerint a folyamatos tudás megszerzésére, a tanulásra ma csak azok a szervezetek képesek, melyen a tudásmenedzsment rendszereik működése irányába alakítják stratégiájukat, melyeknek viszont elengedhetetlen alapja a tanulószervezet.

Senge (1998) alapján a tanuló szervezet olyan dolgozó közösséget jelent, ahol az egyének képességeik folyamatos bővítésére törekszenek, új gondolkodásmódokat honosítanak meg, melyeket a vezetés is támogat, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. Szerinte a tanuló szervezet olyan szervezet, amely folyamatos fejlődésének és fennmaradásának érdekében tudásának gyarapításával növeli alkotóképét és tehetségét. Ezek a szervezetek öt alapelv szerint működnek, és ezen alapelvek mindegyike szükséges ahhoz, hogy a szervezet fejlődni tudjon, meg lehessen valósítani a szervezeti célok fokozatos elérését, és az emberi önmegvalósítás növekvő szintjét. Ezek az alapelvek a következők:

- 1). Rendszerben való gondolkodás.
- 2). Önfejlesztés, önirányítás.
- 3). Közös jövőkép.

- 4). Belső meggyőződés (attitűdváltozás, gondolati minták).
- 5). Csoportos tanulás, team-munka.

„...olyan közösségeket, vállalatokat, intézményeket hozhatunk létre, ahol az emberek igyekeznek folyamatosan kiterjeszteni teljesítő képességüket, hogy elérjék az általuk valóban kívánt eredményeket; ahol segítik és támogatják az új, még terjedőfélben lévő gondolkodásmódokat; ahol szerephez jutnak a kollektív elképzelések, vágyak; ahol az emberek folyamatosan tanulják, hogyan tudnak közösen tanulni. A ‘tanuló szervezet’ lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét” (Senge, 1998:45).

Garvin modellje (1993) szerint „a tanulószervezet képes tudást létrehozni, megszerzeni, képest tudást elterjeszteni és képes magatartását megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján. A tanulás során fejlődésen megy keresztül mind az egyén, mind a szervezet és ezáltal új érték, tudás, tapasztalat képződik, amelyek napjainkban a szervezetek legfőbb erőforrásává váltak. A tanuló szervezetek jellemzői közül azokat emeljük ki, melyek alátámasztják azt a gondolkodást, miszerint a tanulószervezet biztosítja mind az egyének, mind a csoportok és a szervezet számára a fejlődés, tanulás, tudásszerzés lehetőségét.

A tanulószervezetre jellemező tehát:

- külső és belső nyitottság
- támogató
- bizalmon alapuló kultúra
- folyamatos fejlesztés
- innovativitás
- flexibilitás
- adaptivitás
- változás
- részvételen alapuló döntéshozatal
- lapos hierarchia
- rotáció
- képzés, tréningek

Ezekkel a tulajdonságokkal a tanulószervezet nemcsak a tanulásnak, tudásteremtésnek kedvez, hanem kultúrájával, működésével a tudás menedzseléséhez szükséges feltételeket is biztosítja. A fenti elveket szem előtt tartva a tanuló szervezet öt alapvető képességgel rendelkezik.” (Bencsik, 2009:35) Ezek: a szisztematikus problémamegoldás, a kísérletezés, a tanulás saját tapasztalatokból, a tanulás más tapasztalatából, a tudás elterjesztése.

A tanuló szervezet egy olyan szervezeti forma, amely úgy alkalmazkodik folyamatosan a környezetéhez, hogy „szeme” előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg. Ezt az illeszkedést a folyamatos innováció-teremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérésének „piramisán”.

(Stocker, 2001) Stocker (2004) véleménye szerint a tökéletes tanuló szervezet azonban nemcsak illeszkedik a környezetéhez, hanem változtatja is azt, hiszen az igazán motiváló közös jövőkép csak olyan lehet, amely minőségileg jobb állapotot ábrázol, mint a jelenlegi, eléréséhez pedig a rendszernek is változnia kell.

Bencsik (2009) szerint a tanulószervezeti működés célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállaltnál lévő megosztott, rejtett tudást. A tanulószervezeti kritériumok és tudásmegosztás érvényesülését a kollektív szervezeti kultúra támogatja, mely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében átadni, megosztani kollégáival, a szervezet többi tagjával tudását.

## **2. A vizsgálatok anyaga és módszere**

Vizsgálataink középpontjában egy nemzetközi diákszervezet, mint a Garvin modelljén alapuló diákszervezet áll, annak debreceni egységére jellemzőket elemezzük a tudás megszerzésének, használatának szempontjából.

Az egész debreceni helyi bizottság mindössze húsz főből áll, ennek a szervezeti egységnek a tagjait kérdeztük meg önkéntes, Likert skálás kérdőívvel. A skála 0-5-ig terjedt. A kérdőívet főleg attitűd vizsgálatra használtuk, hiszen a megkérdezettek véleményére, érzéseire alapozott. A teljes vizsgált populáció 80 százaléka vett részt a felmérésben és adott értékelhető válaszokat. A válaszadók közül a nők aránya 78 százalék, míg a férfiaké 22 százalék volt. A megkérdezettek korát tekintve 19 és 24 év közé tehető a szervezet adottságából eredően. A szervezet tagoltságára három réteg jellemző, így a válaszadók közül öt felsőszintű vezető, kilenc középszintű vezető és öt beosztott.

Tanulmányaikat tekintve nagyon változatos képet látunk, mert a gazdasági, a jogi, a sport, a turizmus vendéglátás és a bölcsész területekről is vesznek részt hallgatók önkéntesen a szervezet munkájában, jellemzően alapszakokon tanulnak.

A kérdőívben szerepeltek a tudás és információ szerzés lehetőségei, az információ szerzésének és megosztásának gyakoriságát firtató kérdések, majd a tudás megszerzésének, megosztásának lehetőségeit. A szervezetben előforduló tudásátadási formák hatékonyságát, ismertségét, gyakoriságát is felmértük.

## **3. A vizsgálatok eredményei**

A szervezet tagjai arra a kérdésünkre, hogy honnan jut információhoz a megkérdezettek közel 80 százaléka formális, és csak 20 százalék informális forrást nevezett meg. Amennyiben ezt az eredményt tovább tagoljuk, azt tapasztaljuk, hogy az információk kevesebb, mint 20 százalékát négy fő, 21-40 százalékát két fő, 41-60 százalékát hét fő, 61-80 százalékát négy fő, majdnem teljes részét mindössze egy fő érzi informális forrásból származónak. Formális információnak értékeli kevesebb, mint 40 százalékát egy fő, 41-60 százalékát öt fő, 61-80 százalékát öt fő, 81 százalékánál többet pedig hét fő a megkérdezettek közül.

Az információ áramlás, tudás szerzés rendszerességéről a vizsgálat alanyai a hetente többször gyakoriságot 13-an, a hetente gyakoriságot négyen, míg a kéthetente gyakoriságot mindössze egy alany választotta. A felmérésben azt is megkérdeztük, hogy a megszerzett információ milyen részét adják tovább. Ketten majdnem az összes információt, hatan több, mint 60 százalékát, újabb hatan kevesebb, mint hatvan százalékát, négyen pedig kevesebb, mint negyven százalékát adják tovább más szervezeti tagnak a megszerzett információból. Tehát a szervezetben főleg formális információ és tudásátadás jellemző heti egy, vagy több alkalommal az információ legalább felének továbbadásával. Ez megalapozhatja a gyors információ és tudásátadás kialakulását, és megteremtheti a szervezeti tagok teljes informáltságát.

A szervezetben az alábbi tudásátadási formákat vizsgáltuk meg: a külső forrásból szerzett tudás, a meeting felső vezetőkkel, a meetingek csapattagokkal és középvezetőkkel, a képzés, a mentoring, az informális események, az irodai beszélgetések, a coachingok, valamint a konferenciák.

A megkérdezetteknek ezek közül ki kellett választania azt a hármat, amit a legjobban ismer. Eredményként azt kaptuk, hogy a leggyakrabban választott, így a legismertebbnek tekinthető típusok a meetingek csapattagokkal, középvezetőkkel és az irodai beszélgetések. Ezt követik a képzés, a mentoring, a konferenciák és a meeting felső vezetőkkel. A tagok által legkevésbé választott átadási formák az informális események, a coachingok, valamint a külső forrásból szerzett tudás.

Arra a kérdésre azonban, hogy melyik tudásátadási forma jelenti a legnagyobb hasznosságot, már a sorrend megváltozik és egyértelműen a képzéseket emelik ki leggyakrabban (14 válaszadó jelölte ezt meg), kilencen a konferenciákat, nyolcan pedig az irodai beszélgetéseket jelölték meg a leghasznosabb formának.

Vizsgálataink következő részét adták annak elemzése, hogy a vizsgálati személyek hogyan értékelték a megadott tudásátadási formák gyakoriságát és hatékonyságát. Ahogy az az 1. diagramon jól látszik az egyes formák gyakoriságának és hatékonyságának megítélése eltérő. Míg a gyakoriság értékei a hármas körül mozognak, addig a hatékonyságé már a négyes érték körüliek. A két szempont szórási nem térnek el nagyban egymástól, a gyakoriságé 0,52, a hatékonyságé 0,58. Így valószínűleg a megkérdezettek a hatékonyságot alapvetően többre tartják.

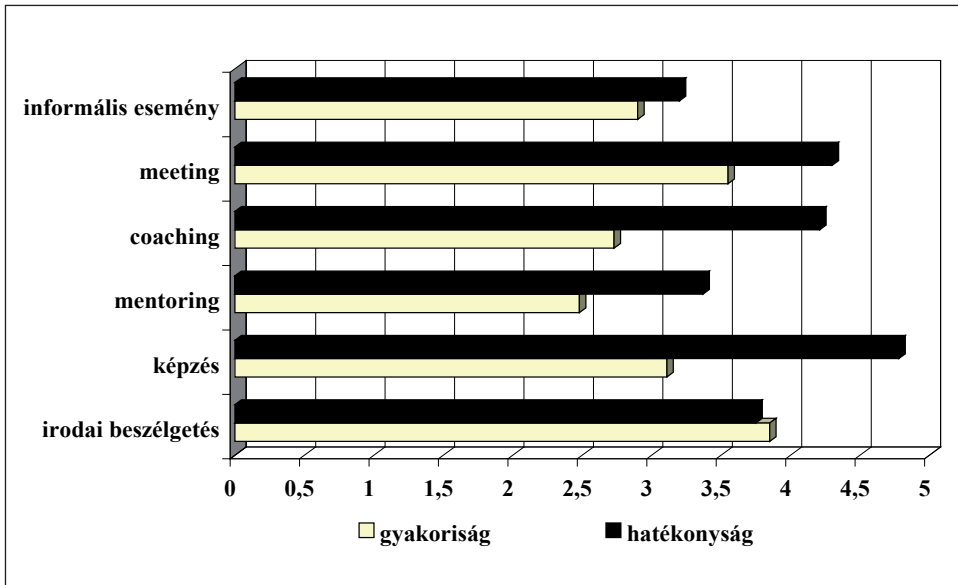
Ahogy az a hétköznapiakban a leggyakoribb a szervezeti tagok a munkahelyeken találkozhatnak és beszélgetnek a legtöbbit, így nem meglepő az irodai beszélgetések elsősége a gyakoriságot tekintve. Ezt a meetingek követik viszonylag nagy előnnyel. A képzések és az informális események gyakoriságának megítélése között alig van eltérés. A coaching és a mentoring hasonló a legkevesebbre értékelt tényezők esetén, alig haladják meg az átlagos értéket.

A tudás átadási formák hatékonyságának jellemzésének ellenben már a legkisebb értéke is meghaladja a közepes szintet. Amint az a diagramról jól leolvasható a képzések hatékonyságáról nagyon pozitívan nyilatkoznak a szervezet tagjai. Ezt a formát elismerik, és gyakoribbá lehetne tenni a szervezetben. Persze ez az ered-

mény szólhat a képzéseken való szocializálódásnak is, azaz a nagyon szervezett és formális tudás átadás általánosságának.

### 1. diagram: Tudásátadási formák gyakoriságának és hatékonyságának értékelése

#### 1. diagram: Evaluation of frequency and effectiveness of knowledge transmission forms



*Forrás: saját vizsgálatok*

A meetingeket, a coachingot és az irodai beszélgetéseket lehet egy csoportba rendezni, ebből a sorból az irodai beszélgetés lóg ki kissé, tekintve, hogy az abszolút informális mód. Azonban látható az is, hogy itt a legkisebb az eltérés a gyakoriság és a hatékonyság megítélésében.

A mentorálás és az informális eseményeket értékelték hatékonyság szempontjából a legkevesebbre. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a mentorálásban sokan már mentorként vesznek részt, így a mentor esetleg nem látja annyira saját részéről hatékonynak a módszert, mint a mentorált, aki sok tudást kaphat egy jó mentortól. Az informális eseményeken pedig esetleg fel sem merül a résztvevőkben, hogy ott tudást is kaptak, és osztanak meg egyszerűen kötetlen módon.

Összefoglalásként elmondható tehát a szervezetben főleg formális információ és tudásátadás jellemző heti egy, vagy több alkalommal az információ legalább felének továbbadásával. A vizsgált tudásátadási formák gyakoriságát az átlagos szinten értékelték a megkérdezettek, míg a hatékonyságát jóval az átlag feletti értékekkel látták el. A szervezetben ezek alapján hatékonyabbnak értékelnek a

megkérdozettek minden vizsgált tudásátadási lehetőséget, mint amilyen gyakorlati véleményük szerint.

Átgondolandó, hogy minél teljesebb és gyorsabb az információ és tudás átadása ebben a szervezetben, annál pontosabb a szervezeti tanulás, annál könnyebben alkalmazkodhat a gyorsan változó környezethez, annál sikeresebb lehet stratégiájának megvalósításában.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. *Act Sci Soc* 34 :pp. 77–84.
- Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője, (szerk. Pinczésné Palásthy I) Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, pp 178-181.
- Davenport T.H. –Prusak L. (2001): Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó Budapest
- Ferencz Árpád – Nótári Márta – Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricum. *Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét.* Pp. 108-112.
- Frost A. (2014): Knowledge management tools. In: <http://www.knowledge-management-tools.net>. (letöltve: 2014. 03. 15.)
- Garvin D.A. (1993): Building a learning organization. In: Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.
- Gulyás László – Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa kutatására. Szeged pp.9.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. *VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz.* pp.75-86
- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. *VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz.* pp.43-50.
- Senge, P. M. (1998): Az Ötödik alapelv, HVG kiadó, Budapest
- Stocker, M. (2004): Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért, *Menedzsmentforum*, <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289> (2004.05.27)
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237-242. old.
- Terjék László – Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Vántus András – Pakurár Miklós – Oláh Judit (2014): A foglalkoztatottság helyzete és kitérésai a hajdúszoboszlói munkaerőpiac területén. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat.* pp 300-309.
- Vántus András (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4.)* pp. 24-31.