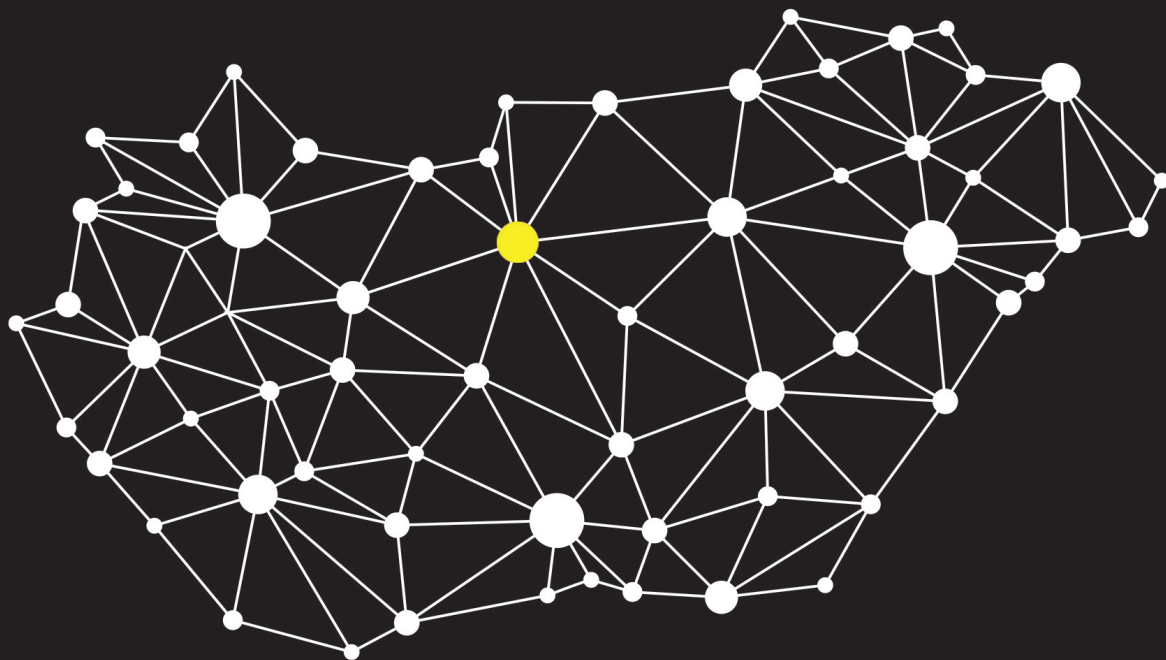


KORKÉP

XXI. SZÁZADI KIHÍVÁSOK



Szerkesztette: Fenyvesi Éva – Vágány Judit

Borítóterv: FLOW PR

A fejezetek illusztrációi: Fenyvesi Éva

Lektorok: Salamonné Huszty Anna, Török Hilda

ISBN: 978-615-5607-20-2

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem

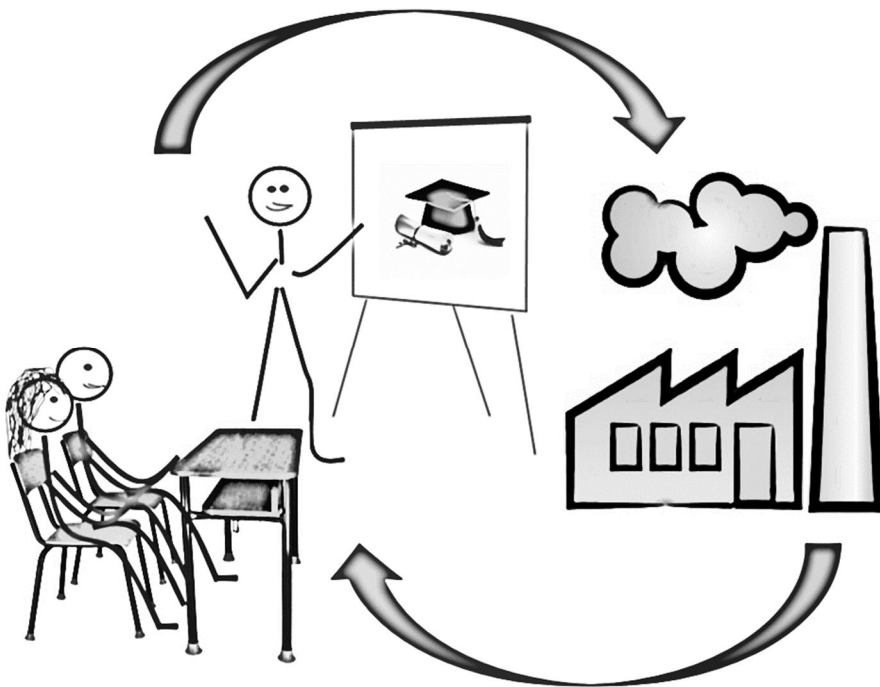


BGE

Budapest, 2016.

MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSOK VERSUS TUDÁSMENEDZSMENT

BENCSIK Andrea



Bevezetés

A gazdasági rendszerváltás és ennek eredményeként a társadalom átstrukturálódása domináns változásokat eredményezett a gazdálkodó szervezetek életében, azok működési feltételeinek egyikét jelentő oktatási rendszerünkben. Ezzel folyamatos változásra, alkalmazkodásra készítette a piacgazdaság valamennyi résztvevőjét. A gazdasági szereplők korábbiakhoz képest új elvárásai eredményezték/ik elsősorban az oktatásban is jelentkező, megváltozott követelményeket. Ugyancsak a gazdasági átalakulás következményeként jelentek meg új igények, elvárások a munkát vállaló emberi erőforrással szemben, mind elméleti, mind gyakorlati felkészültsége, együttműködő képessége, és számos egyéb kompetenciája tekintetében. Fenti gondolatok - melyek a vállalati folyamatok összekapcsolódására, közöttük működő kölcsönhatások létezésére utalnak – alátámasztják, hogy a különböző rendszerek egymásra gyakorolt hatása mikro- és makroszinten egyaránt meghatározó jelentőségűek egy ország működőképességének, gazdálkodása sikerességének szempontjából.

Kiemelt jelentőséggel bír, hogy a tőke tényezők értékelése során (vállalati- és nemzetgazdasági szinten egyaránt) egyre hangsúlyosabb szerepet kap az emberi tőke, (intellektuális, szellemi, tudás tőkének is nevezik), az emberi erőforrás, a maga hordozta tudásával, felkészültségével, az értékteremtő folyamatokban betöltött meghatározó jelentőségű szerepével. Ezt a folyamatos felértékelődési folyamatot erősíti, hogy a rendszerváltást követően egyre inkább ki vagyunk téve a globalizáció hozta pozitív és negatív hatásoknak, melyek megkövetelik, hogy (ha a világpiacon szerepet akarunk vállalni), nem elegendő a technikát technológiát megvásárolni, a módszereket, megoldásokat leutánozni, a best practice elve alapján a jó gyakorlatokat követni, hanem valamiben jobbnak kell lennünk versenytársainknál. Ez a legtöbb vállalat, gazdaság esetében nem lehet más, mint az emberi erőforrás, mint tudástőke hordozó. Így nem véletlen, hogy felértékelődik az oktatás jelentősége, a tudásátadás módszerei, mind az oktatási intézményeinkben, mind a vállalati gyakorlatban. Ezek az elvárások generálják azt az igényt, hogy a korábbiaknál sokkal nagyobb figyelmet kell szentelni annak, hogy mit és hogyan tanítunk, mire és hogyan készítjük fel a leendő munkavállalókat, akik a társadalom, a gazdaság életben maradásának zálogát jelentik a következő évtizedekben.

A globalizáció eredményeként könnyelhető el az a kényszerű változás is, mely a multinacionális vállalatok meghatározó szerepével (ittthon és a környező országokban is) párosítható, hogy olyan kompetenciák iránti fokozott igény jelenik meg, melyek a korábbiakban nem voltak jellemzőek az oktatásban. Egyre nagyobb mértékben elvárás, hogy a friss diplomával kikerülő fiatal gyakorlati tapasztalatokkal rendelkezék, képes legyen csapatban dolgozni, tolerálni a különböző korosztályokkal és eltérő felkészültséggel rendelkező munkatársakkal történő együttműködést. Legyen határozott és elkötelezett, megbízható és tudjon felelősséget vállalni, kommunikáljon több nyelven, és képes legyen érdekét (saját és vállalati) érvényesíteni.

Ezek az elvárások természetes módon hozzák magukkal a folyamatosan változó igényekhez való alkalmazkodás képességét, mely a szükség szerinti szakmaváltást,

különböző szakterületekre történő párhuzamos felkészülést, a tanulás és gyakorlati munka egyidejű teljesítését jelentik, és mai divatos szóhasználatl a lifelong learning és life-wide learning kifejezésekkel emlegetettek.

A tanulmányban a fenti gondolatokhoz kapcsolódva áttekintést adunk a munkaerőpiac aktuális elvárásairól, az azokhoz való alkalmazkodás, felkészülés egy lehetséges működési modelljéről, és a jelenlegi legújabb oktatási modellről, mely új megoldásként jelentkezik a vállalatok és intézmények életében.

A munkaerőpiac jellemzői

A korszerű piacgazdaság elengedhetetlen eleme a munkaerőpiac, mely egy olyan speciális hely, ahol az adásvétel tárgya a munkaerő. A munkaerőpiacon az adásvétel minden jellemzője ugyanolyan módon érvényesül, mint bármely más piacok esetében. Az itt zajló történések részét képezik mind a társadalmi, mind a gazdasági szférának. Két meghatározó eleme: a munkaerőkereslet és a munkaerő-kínálat. A munka nem elválasztható az embertől, így természetes módon az adás-vétel tárgya a emberi erőforrás, aki magában hordozza munkavégző képességét. Ez a képesség tehát teljes mértékben a szubjektum függvénye.

A *munkaerő piac szereplői* a munkaadók és munkavállalók, ill. befolyást gyakorol a piac működésére az állam és a munkanélküliek. Működését többféle stratégia jellemezheti. Ezek közül a leggyakrabban érvényesülő az állam által preferált kiegyensúlyozott működés, mely a társadalom stabilitását fémjelzi. Ez esetben a társadalmi stabilitás, a társadalmi alrendszerek működőképessége a befizetett adók segítségével biztosítható. Ehhez a kiegyensúlyozott működéshez a munkavállaló adja a tudását oly módon, hogy a munkáltató a legjobb munkatársak alkalmazására törekszik.

Természetesen a két szereplő érdekei nem feltétlenül azonosak, hiszen míg a munkavállaló a munkanélküliség elkerülésében és a legmagasabb fizetés megszerzésében érdekelt, a munkáltató a költségei minimális szinten tartásában, a munkaerő maximális kihasználásában. Ez a megközelítés kellően nagyvonalú és vázlatos, de megfelelő módon képezi le a piaci helyzet ellentmondásait. Ami azt is jelenti egyúttal, hogy a kiegyensúlyozott stratégia sok esetben nem működik, vagy torzított módon jellemzi a munkaerőpiacot.

A *munkaerő piac jellemzői* mennyiségi és minőségi oldalról közelíthetők. Mennyiségi szempontok alapján minősítő paraméterek, melyek alapinformációkat, számszerű adatokat jelentenek:

- munkaerőpiaci kereslet, -kínálat;
- ezek aránya;
- a foglalkoztatás globális és strukturális szerkezete;

- munkanélküliségi ráta;
- a munkaerőpiac elvárás szintje a bérekről, munkafeltételekről, munkakörülményekről, juttatásokról, stb.).

A minőségi paraméterek a munkaerőpiac szereplői közötti kapcsolatot minősítik.

Ennek megfelelően beszélhetünk:

- Tiszta piaci modellről, ahol az állam nem avatkozik be, a piac dönt, prioritást kap a gazdasági determináció. Ezt a modellt a hatékonyság, jövedelem polarizáció, rugalmasság, verseny, szabadság, konfliktusok jellemzik.
- Gondoskodó vállalati modellről, amikor a munkaadó és munkavállaló között erős kötődés alakul ki. Az állam gondoskodó szerepét a munkáltató vállalja át, családi kötődéshez hasonlóan gondoskodik a munkavállalóról. Egyidejűleg működik a piaci hatékonyság és a szociális érzékenység.
- Jóléti állam modellről: a jövedelem nagyobbik hányadát az állam centralizálja és azt szociális alapon újra elosztja. Az újraelosztás során jelenik meg a jóléti állam szociális érzékenysége.
- Szociális modellről vagy gondoskodó szabályozás modellről: melyben érvényesülnek a piaci szempontok, de erősebb a társadalmi determináció, a szociális érzékenység, és a munkaadó és munkavállaló kapcsolatát a partnerség jellemzi (konfliktus kerülés).
- Szociális piacgazdaság modellről: ahol a piac szabályoz, szelektál és ugyanakkor gondoskodóan szabályoz, a piac működik, az állam szabályoz egyeztetésekkel, megállapodásokkal.¹

A gyakorlatban működő modellek a legtöbb esetben nem tisztán, hanem vegyesen, keverten jelennek meg. Ugyanakkor az is igaz, hogy a munkaerőpiac nem tökéletes piac, aminek a háttérben az alábbi tényezők húzódnak:

- A munkaerő nem homogén termelési tényező, eltérő egyedi jellemzőkkel rendelkező csoportok alakulnak ki (teljesítőképesség, szakképzettség, készség, életkor, stb.).
- Eltérőek az egyes szereplők esélyei, lehetőségei, különböző diszkrimináló tényezők érvényesülnek már a munkaerő piacra való belépés előtt, pl. családi háttér, képzettség, anyagi helyzet, faji- nemi-, demográfiai-, nemzetiségi-, etnikai-, vallási, politikai diszkrimináció, stb.
- Korlátozott átláthatóság, vagyis a munkaerő piac szereplői nincsenek teljes és tökéletes információhalmaz birtokában. Egyszerre vannak jelen betöltetlen álláshelyek és azokat kereső, leendő munkavállalók.
- Mobilitás hiánya, ami lehet térbeli korlát, szakmabeli differenciálódás, jogi, bürokratikus feltételek, stb.

- Bérugalmasság hiánya, amely elsősorban a munkaerő ára tekintetében nyilvánul meg.

A munkaerőpiac szabályozó eszközei:

- törvényi (társadalompolitikai, gazdaságpolitikai, foglalkoztatáspolitikai, oktatáspolitikai, szociálpolitikai eszközök),
- a szereplők megállapodásai (folyamatos érdekegyeztetések).

A munkaerő szubjektumától elválaszthatatlan tudása, kompetenciája, felkészültsége, ami alapján a munkaerő kereslet - kínálat mérlege alakul. Így beszélni kell a tudáspiac működéséről is, mely minden tekintetben hasonló és összefügg a korábbiakban felelegetett piacok jellemzőivel. Hasonlóan jelen vannak a piaci szereplők, (eladó – vevő – ügynök), a kereslet-kínálat elvei érvényesülnek, és a piaci viszonyok a tudás értékelésében is megjelennek, vagyis a nagyobb érték, (magasabb képzettség, ritka és egyedi tudás, speciális felkészültség és/vagy gyakorlat) a piaci alkuban meghatározó jelentőségű. Ezen igényekhez kell alkalmazkodnia az oktatási rendszerünknek, biztosítani kell a fiatalok számára, hogy eleget tudjanak tenni a vállalati elvárásoknak.

A munkaerővel szembeni elvárások változása

A rendszerváltást követő években a korábbi központi állami szabályozás és tervutasításos rendszer a múltté lett, és átvette szerepét a szociális piactudás. A felgyorsult változások közepette új szereplők jelentek meg, és egy nagyon gyors szerkezetváltás tanúi lehettünk. A nagy állami vállalatok szétestek, magánkézbe kerültek, és növekedésnek indult a vállalkozói szféra. Az új szerkezet, az új piacok, a megváltozott igények a munkaerővel szembeni elvárásokat is felülírta.

Ezek összefoglalva nagyléptékben:

- a munkaerő kereslet csökkenése
- élőmunkaigény csökkenése
- képzettség felértékelődése
- munkaerőfelhasználás racionalizálása
- szervezetfejlesztési intézkedések a munkaerőgazdálkodás érdekében
- munkaerő-megtakarító intézkedések az állami szektorban, stb.

A felsorolt következmények együttesen azt eredményezték, hogy jelentősen növekedett a munkanélküliség és átértékelődtek a munkaerővel szembeni elvárások, a munkaerőpiaci követelmények átrendeződtek. A korábbiakban kevésbé fontos elvárások kerültek a vállalati vezetés gondolkodásának középpontjába, és az értékek

ragngsora is megváltozott. Ezt a kialakult és folyamatosan változó helyzetet mutatja be a következő fejezet.

A tudás jelentősége

Bár a tudás szerepe mindig is meghatározó volt a gazdaság és a társadalom életében, napjaink felgyorsult fejlődési – új gazdasági, tudásgazdasági folyamatai ezt a szerepet folyamatosan átértékelik. A technika, a technológia az anyagok, stb. a globalizáció következtében mindenki számára elérhetővé váltak, így az egyetlen olyan tényező, mely a piacon versenyelőnyt jelenthet, az az emberi tudás. A tudás meghatározása önmagában sem könnyű feladat, és az igazi kérdés a tudással kapcsolatban a helyes tudás definiálása, amelyre a munkaerőpiacnak szüksége van.

Ebben az értelemben a tudás azon ismeretek, tapasztalatok összessége, amely a piacon maradáshoz, a maximális profit elérését segítik. Ugyanakkor a környezeti változások azt vetítik előre, hogy a szükséges, a helyes tudás iránti igény és annak tartalma folyamatosan változnak. A piaci sikerhez a szervezeteknek állandó alkalmazkodásra, nyitottságra, előrelátó vezetésre és együttműködni képes munkatársi közösségre van szüksége. A kérdés tehát úgy merül fel, hogy melyek azok a tudás elemek, amire ma valóban szüksége van az oktatás különböző szintjeiről kikerülő fiataloknak ahhoz, hogy a munkaerőpiaci elvárásoknak eleget tegyenek, megfelelő munkát találjanak.

A másik oldalról közelítve a kérdést, melyek azok a tudáselemek, melyek szükségessé teszik a vállalatoknak a sikeres működés fenntartásához, a cégek piacon maradását biztosítják, és birtokolják-e ezt a fiatal munkavállalók? Vajon ez a kétoldalú elvárás találkozik-e a valóságban?

A fent megfogalmazott helyes tudás megszerzése, a képességek fejlesztése legmagasabb szinten a felsőoktatási intézményekben történik, vagy kellene, hogy történjen. Ezen intézmények, - a tudástranszferben betöltött szerepükből adódóan - egyre nagyobb felelősséggel bírnak a gazdaság versenyképességéhez való hozzájárulásban. A magyar gazdaság szerény természeti erőforrás adottságai és az alacsony felhalmozó képessége miatt a piaci helytállást elsősorban az emberi tőke értékének kiaknázásán és folyamatos fejlesztésén keresztül képes biztosítani. Az ehhez szükséges alapot a felsőoktatástól várja a gazdaság, hiszen a gazdasági – társadalmi változások a szakértelem egyre magasabb szinten történő megszerzését igénylik, preferenciát élveznek a magasabb képzettséggel/tudással rendelkező munkavállalók. Felgyorsult világunkban tehát egyre nagyobb figyelem irányul a munkát végző szervezeti emberre és annak tudására.

Az a modell, mely fenti követelményeket a vállalati gyakorlatban biztosítani képes, ma tudásmenedzsment rendszer (TMR) elnevezéssel illetett. A tudásmenedzsment rendszer a vállalatiirányítási tevékenység azon alrendszere, amelyben a legkorszerűbb

vállalatelméleteket, menedzsmenttechnikákat, információtechnológiákat és módszereket alkalmaznak annak érdekében, hogy a vállalaton belül fellelhető tudástőkét értelmezzék, rendszerezék, folyamatosan fejlesszék, mindenki számára elérhetővé tegyék, integrálják és ezzel a hozzáadottérték termelő képességét maximalizálják.² Ezekben a folyamatokban team munkára, együttműködésre, kommunikációra, bizalomra, szervezeti tanulásra van szükség.

A tudásmenedzsment rendszer kiépítése bár sokat emlegetett a mindennapi gyakorlatban, de valós működése, kiépítése érdekében tett vezetői intézkedések gyerekeiben járnak.

Ahhoz, hogy logikailag áttekinthető legyen a TM rendszer kiépítésének feltételrendszere, az alábbiakban áttekintjük az alapfogalmakat, a tudás létrehozásának, kialakulásának logikáját, a rendszer működéséhez szükséges szervezeti és technikai előfeltételeket.

Alapfogalmak

Adat: olyan ítélet és összefüggés nélküli objektív tény, rögzített mérési eredmény, amely egy szituációra vonatkozik egy adott időpontban, pl. kimutatás vagy felmérés számszerű értékei. Az adatot még nem értelmezett jelsorozatok, jelek összességének is tekinthetjük.

Információról akkor beszélünk: ha az adatokat kategorizáljuk, elemezzük, összegezzük, továbbá valamilyen jelentést tartalmat, hozzáadott értéket rendelünk hozzá, valamilyen következtetést vonunk le belőlük. Az információ tényeket, javaslatokat, szimbólumokat foglal magában, az integritás elvesztése nélkül átadható.

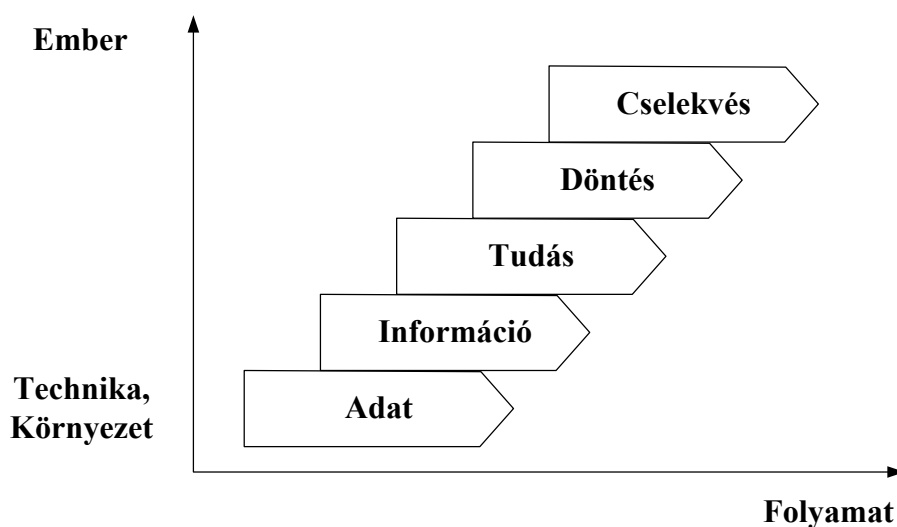
Az információ akkor válik *tudássá*, amikor cselekvési (vagy nem-cselekvési) kényszer okoz az információ birtokosánál vagy feldolgozójánál. A tudás segítségével döntést vagyunk képesek hozni, amely valamiféle cselekvéshez (vagy nem cselekvéshez) vezet. A tudás komplex, összetett dolog, melyet nehéz megfoghatóvá tenni, rögzíteni és továbbadni. Azt is mondhatjuk, hogy a tudás tapasztalattal, ítélettel, intuícióval, értékkel felruházott adat.²

A tudást számos módon definiálták és csoportosították. A legerjedtebb nézet szerint a tudás két nagy csoportját különíthetjük el. Eszerint beszélhetünk *explicit és implicit (tacit) tudásról*. Az *explicit* tudás rendszerezhető, rögzíthető, formalizálható, mások számára könnyen megfogalmazható, átadható, pl. jelentések, könyvek által. Ezen belül megkülönböztethetünk strukturált, kategorizált és folyamatok mentén előállított tudást. Az *explicit* tudás a tények ismeretét foglalja magában, melyeket elsősorban információkon keresztül sajátítunk el.

Az *implicit/tacit* tudás az egyén tapasztalataira, cselekedni tudására (know-how) épülő tudás. Egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak ennek az egyéni (nem kodifikálható, nem terjeszthető, személyre szabott, gyakorlat közben, csak szociális interakció révén átadható), nem megfogható tudásnak. A rejtett tudás leginkább az egyén magánkapcsolatait, hosszú évek alatt megszerzett szaktudását, tapasztalatát, vállalati

kultúrát takar. A passzív, vagyis a fejekben meglévő, nem strukturált tudást nem lehet megfogalmazni, csak megfigyeléssel, gyakorlattal szerzhető meg. Sok esetben azért marad ez a tudásréteg passzív, mert meg sem próbáljuk felszínre hozni. A gyakorlat során megszerzett („learning by doing”) tudás révén elért technológiai fejlődés növekedést-generáló szerepe meghaladja a tőkeakkumuláció révén elért technológiai fejlődés termelékenység-növelő hatását.


A következőkben bemutatjuk a tudás döntéseméleti megközelítésének felépítését és a fogalmak egymásra épülését. Az 1. ábrán egyidejűleg láthatjuk a fogalmak fejlődési sorát és az ember szerepét is.



1. ábra. Az adat – információ - tudás döntéseméleti megközelítése³

A tudás kialakulásának egymásra épülő logikáját, az alapfogalmak legfontosabb tartalmi elemeit az alábbi 1. táblázat összegzi.

1. táblázat. A tudás kialakulásának elemei⁴

Szint	Típus	Leírás
	Egyszerű	Adat
		Az adat számokból áll, ilyen például az ár, értékek, jövedelem nagysága stb. Az adat önmagában nem bír jelentőséggel, viszont kiváló forrásként szolgál az információ megalkotásánál.
		Információ
		Az információ üzenetet foglal magában és célkitűzést valósít meg. A feladónak szükséges figyelnie, hogy a fogadó ugyanazt érti – e az átadott információ alatt, mint aminek a feladó szánta. Az információt mielőtt felhasználjuk, minden esetben meg kell megbizonyosodnunk helytállóságáról.
	Explicit tudás	Az explicit tudás leírható, dokumentálható ismeretek összessége. Pl. elvárt szabályok, viselkedési minták, tudományos teóriák, folyamatok, technológiák, jegyzőkönyvek, stb.. Explicit tudásra főleg a formális oktatási környezetben lehet szert tenni.
Összetett	Implicit tudás	Az implicit tudás összetett, megfoghatatlan, nem dokumentálható, gyakran észrevétlenül sajátítjuk el és/vagy tanuljuk meg. Ez a tudás nehezen átadható annak, aki nem tartozik ugyanahhoz a társadalmi csoporthoz. Számos megnyilvánulásunkat, tetteinket, döntéseinket, kialakult napi rutinjainkat, sikereinket implicit tudásunk segítségével, akár tudattalanul valósítjuk meg.

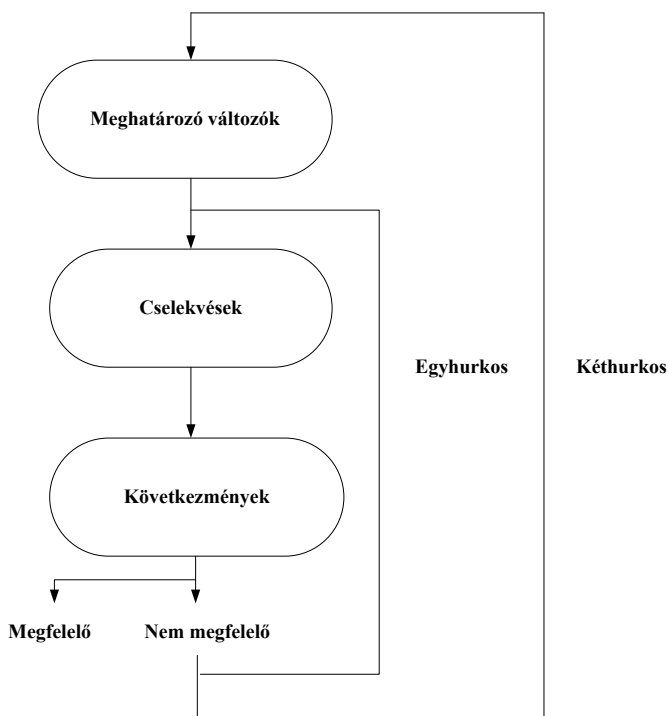
A tudás megszerzése

A tudás megszerzésének klasszikus módja a tanulás. Az ezzel kapcsolatos gondolkodás, a tanulás emberben történő lefolyásának követése, eredményeinek értékelése régóta kutatott terület. Szűkebb értelemben a tanulás adatok és ismeretek szerzése. Tágabb értelmezés szerint akkor beszélünk tanulásról, amikor tapasztalataink eredményeként viszonylag tartós magatartásváltozás következik be. A szakirodalomban különböző tanuláselméletekkel találkozhatunk, melyek nagy része nem visz közelebb jelen témánk mélységeinek megismeréséhez, így azok részletezésétől eltekintünk. A számunkra fontos elméletek közül a mélyebb megértés érdekében Argyris és Schön⁵ gondolataira fókuszálunk, akik különbséget tesznek egy- és kéthurkos tanulás, valamint a deuteró tanulás között.

Argyris szerint *egyburkos tanulás* („alkalmazkodó”): az a tanulás, amikor megvizsgáljuk egy magatartás következményeit, megállapítjuk, hogy egy adott következmény

megfelel-e az elvárásainknak és szükség esetén módosítunk az adott viselkedésen, vagy megerősítve tovább folytatjuk.

Kéthurkos tanulás („változtató”): az a tanulás, amikor az elvárásainknak nem felelnek meg a következmények. Ebben az esetben először a magatartást meghatározó körülményeket vizsgáljuk felül és változtatjuk meg, majd ennek megfelelően változik a viselkedésünk. Tanulásról csak akkor beszélhetünk, ha a várt eredmények is teljesültek.

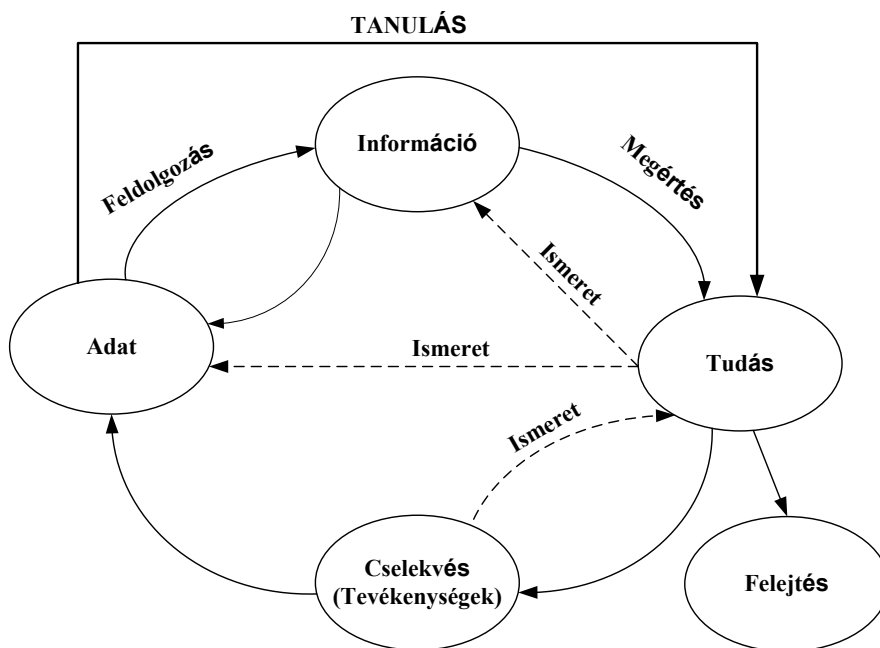


2. ábra. Az egy- és kéthurkos tanulás modellje⁶

A tanulás folyamatában a *kéthurkos* modellhez képest egy magasabb szintet jelent a *deutero tanulás*, amikor az egyén a saját tanulási folyamatait elemzi. A deutero tanulás lényege, hogy az egyén a helyzet jelentéséből tanul meg összefüggéseket felismerni, valamint a szerzett ismeretekből, alapvető szellemi képességekből (írás, olvasás, számolás, rutinok) a tényudásból összefüggéseket felismerni és ezeket értelmessé tenni. A tanulás ezen szintjén az egyén tanulja meg felismerni, ellenőrzése alá vonni saját észlelési és jelenség-értelmezési szokásait. A tanulás folyamán az egyén képessé válik önmaga és a külvilág értékelésére, az összefüggések felfedezésére és értékelésére.

Érdeemes még említést tenni a *tapasztalati tanulásról*, aminek a tudásmenedzsment szempontjából meghatározó szerepe van. A modell hidat épít a különböző tanulási logikák közé. A tanulást ciklikus folyamatnak tekinti: a cselekvés, a visszatükrözés, a gondolkodás, a döntés, majd az új cselekvés állandó körfolyamatának. A tapasztalati tanulás további jellemzője, hogy az egyének saját maguk szabadon jelölik ki a saját tanulási irányukat.

A tanulásnak, a szükséges és helyes tudás elsajátításának módja meghatározó jelentőségű a munkaerőpiacon való megfelelő pozíció eléréséhez. Ebből a szempontból a *deutero és tapasztalati tanulás* az, ami elsősorban követelményként jelentkezik a munkavállalóval szemben. A törekvés tehát abba az irányba kell mutasson, hogy az oktatási rendszerben olyan kompetenciákkal vétezzük fel hallgatóinkat, hogy képesek legyenek a tanulás ezen formáinak természetes módon történő alkalmazására. A folyamatban azonban nem csak a tanulás jelenik meg, hanem a felejtés szükségessége is. (Ez a szándékos, szükségtelen tudás memóriából történő törlését jelenti.) A 3. ábrán mutatjuk be az egyén tanulási folyamatát, amelynek során kialakul az egyén személyes tudása (Ackoff tudáspiramisából kiindulva), ugyanakkor a felejtés jelensége is szerepet kap.



3. ábra. Az egyén tanulási folyamata

Az egyéni tudás olyan információ, amit végiggondolunk, megértünk, beépítünk saját fogalmi rendszerünkbe, majd tapasztalataink és ismereteink felhasználásával egy adott környezetben, helyzetben hasznosítunk. Tudásunk felhasználásával végezzük munkánkat, melynek eredményeként újabb tudásra, tapasztalatra tehetünk szert.

Más értelmezésben a tudás (kompetencia, vagy a megismerés folyamata) cselekvésre való képesség, mely folyamatosan jön létre a cselekvés által, azaz kontextusfüggő.

Az ismeretek, képességek és a kompetenciák a gazdasági fejlődés függvényében változnak.⁷ Míg az ipari termelés kezdeti szakaszában csak egyszerű készségekre volt szükség (amelyet az alacsonyabb szintű iskolákban sajátítottak el), a későbbiekben már a szakértelem és a képességek széles skálájával kellett a munkavállalóknak rendelkezniük. Manapság pedig a problémamegoldó, kommunikációs és vállalkozó képességek a fontosak, amelyhez egységes, kiterjedt iskolarendszer kiépítése szükséges.

Hessami és Moore⁸ a 2003. évi Európai Kézikönyv alapján úgy definiálja a kompetenciát, mint a tudás, a tapasztalat és a motivációs faktorok megfelelő keveréke, amellyel a személy képes a feladatok sikeres ellátására. Ebben a kontextusban a kompetencia képesség a feladat kifogástalan, hatékony és konzisztens elvégzésére magas minőségben, a változó feltételeknek megfelelően az ügyfél megelégedésére. Ez a képességek és adottságok elvárt portfóliója messze több, mint a tudás sikeres alkalmazása.

Miért kell menedzselni a tudást?

Az intellektuális (szellemi/tudás) tőke megjelenése a vállalati számadásokban előtérbe került az elmúlt időszakban, hiszen bármennyire is nehezen számszerűsíthető tényezőt jelent, létezése és figyelembevételének fontossága vitathatatlan. Minél többet képes emberei tudásából megőrizni és hasznosítani a cég, annál nagyobb esélye van a folyamatos piaci sikerre. A cégek nagy része nincs tisztában saját tudásával, hiszen a sok különböző helyen (osztály, műhely, üzem, részleg, irodák, stb.) fellelhető tudás szétaprózva, mások által nem hozzáférhetően tárolt, ezért sokszor újra és újra ki kell találni olyan megoldásokat, amelyek lehet, hogy korábban más szervezeti egységnél már megszülettek.

A tudás menedzselése napjainkra a tudás tudatos és rendszerszintű kezelésével mind inkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált, amelynek

- célja: az üzletfejlesztés
- alapfeltétele: a HR értéklánc teljes működtetése, (toborzás, kiválasztás, teljesítmény menedzsment, tanítás/tanulás, tudásmegosztás és integráció, ösztönzés, motiválás, leépítés, stb.)
- természetes közege: a hálózat
- létalapja: a partnership (a támogató szervezeti kultúra)
- intézményesülésének technikai háttere: az információtechnológia.⁹

A tudásmenedzsment definíciói

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység - láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja.¹⁰

A tudásmenedzsment definíciói ma már számos szakirodalmi összeállításban megfogalmazódnak, melyek lényege hasonló tartalommal bír.^{11 12}

A TM jelentőségét és fontosságát egyre több vállalat ismerte fel, és a 2000-es évek kutatásai is azt mutatják, hogy az európai szervezetek negyötöde stratégiai eszköznek tekinti. A tudás menedzselése napjainkra a tudás tudatos és rendszerszintű kezelésével mind inkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált.

A tudásmenedzsment meghatározásából gyakorlati szempontból két alapvető megközelítés ismert, a humán fókuszú és az informatika fókuszú. Értéktételünk szerint a technikai támogatottságot szükséges, de nem elégséges feltételnek tartjuk.

A kezdetektől napjainkig

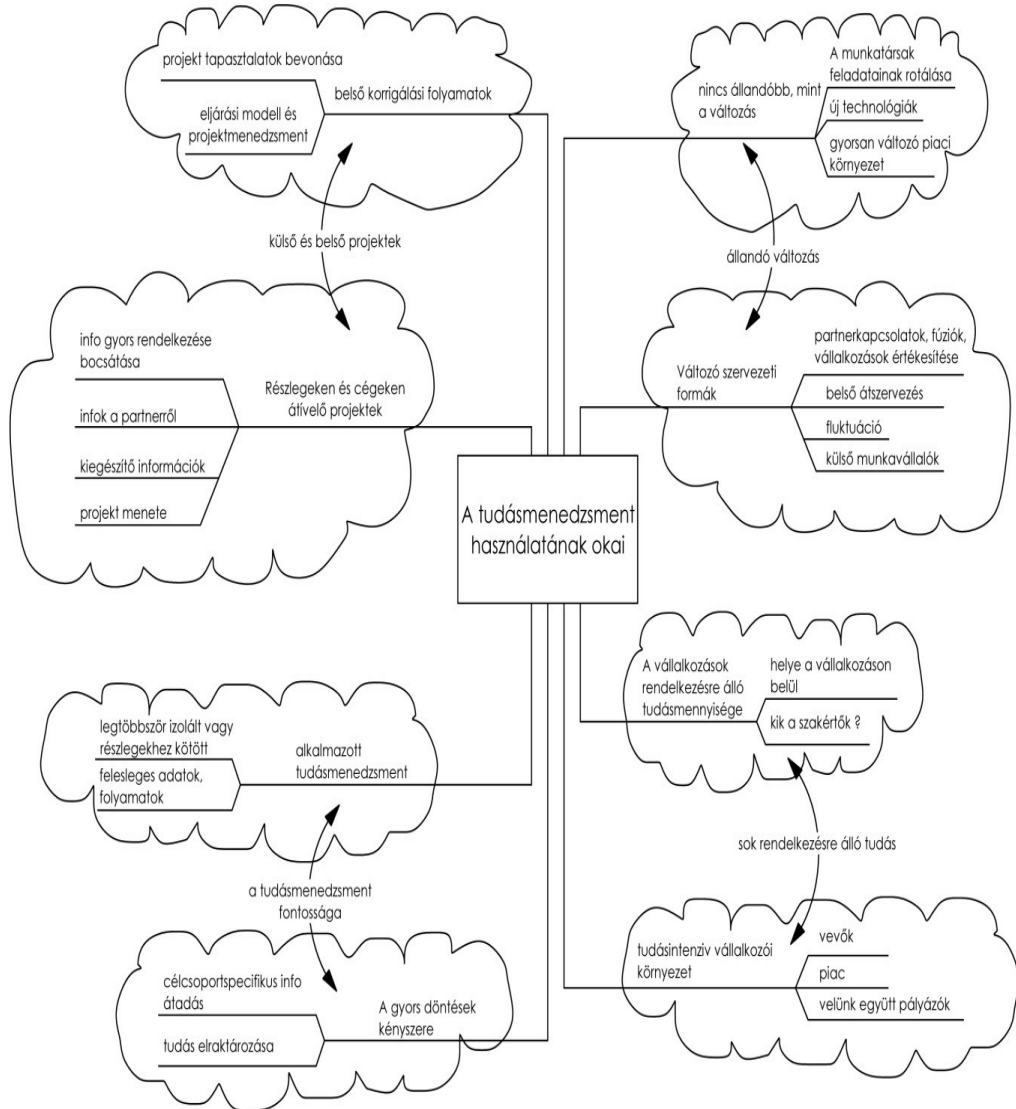
Annak érdekében, hogy megértsük a tudásmenedzsment rendszer (TMR) felértékelődését, és ne csak divatirányzatként tekintsünk rá, érdemes a vállalati alkalmazás létjogosultságát igazoló, 4. ábrában összefoglalt indokokat áttekinteni.

A fejlődés és történeti kialakulás szakaszait többen, különböző módon igyekeztek egymástól elhatárolni,¹³ de a leginkább figyelemreméltó ezek közül az Anklam¹⁴ féle osztályozás. Véleménye alapján a tudásmenedzsment fejlődéstörténete három korszakra bontható. (Ma már az ő kategóriáit a fejlődés túllépte, és jelenleg az 5. szakasznál tartunk.)

Az *első korszak* jellemzője, hogy a tudás keletkezésének, előállításának technológiáját állítja középpontba.¹⁵ A tudást, mint terméket fogják fel, és az információt erőforrásként – dokumentumok, adatbázisok, tartalomszolgáltatási megoldások felhasználása segítségével – kezelik.

A tudásmenedzsment *második korszakának* legfőbb jellemzője Anklam szerint az ismeretalapú és a tapasztalati, problémamegoldó tudás különbözőségének felismerése és tudatos kezelése. Amíg az első kezelésére állandóan újabb és újabb lehetőségeket kínál az informatikai fejlődés, addig a rejtett tudás elérése és felhasználása már jóval komolyabb nehézségeket jelent. Ebben a korszakban a tudásmenedzsment

problémás kérdései elsősorban arra vonatkoznak, hogyan lehet az emberi erőforrást – mint a tudás legfőbb hordozóját – tudásának megosztására ösztönözni? A második korszak már rávilágít a tacit tudás kodifikálásának nehézségeire is.



4. ábra. A tudásmenedzsment alkalmazásának okai¹⁶

A tudásmenedzsment *harmadik korszakában* Anklam tudással kapcsolatos gondolkodása túllép az információtechnológián, az egyéneken, sőt a szervezeten is, és hálózatként jelenik meg.¹⁷ Olyan hálózati rendszerek jelennek meg, amelyeken belül az

együttműködő szervezeti partnerek újfajta üzleti modelleket, összetett struktúrákat, innovációs rendszer-egütteseket integrálnak.

A fejlődés további fázisai, mint *4. és 5. szakasz* is megjelentek már, elsősorban a nyugati országok gyakorlata igényeként. A *negyedik korszak* a tudás tőketényezőként történő figyelembe vételére fókuszál, s annak számszerűsítési lehetőségeit keresi, míg az *5. vállalati versenyképesség innovációval való kapcsolatát* firtatja. Amint a fentiekből látható, a fejlett gazdasági rendszerek a tudásmenedzsment negyedik-ötödik korszakában az emberi erőforrás értékének olyan kifejeződését keresik, amely ma még Magyarországon csak elvétve vetődik fel komoly kérdésként a vállalati gyakorlatban.¹⁸

A tudásmenedzsment rendszerépítés feltételei

A vállalatok nagy része már felismerte, hogy az emberi tudás nélkül nincs jövő, de azt a technikai kivitelezési lehetőséget, hogy hogyan lehet a megszerzett tudást megtartani, megosztani, fejleszteni, gazdálkodni vele, már kevesebben képesek átlátni. Az alábbiakban bemutatásra kerülő elvárások a TMR működési mechanizmusának alapvető kritériumait foglalják össze röviden.

A TM működését biztosító kulturális jellemzők

Sem a szervezeti struktúra, sem a technológiai megoldások önmagukban nem hoznak létre értéket, sem hatékony tudásmenedzsment rendszert. A szervezetet emberek alkotják, a tudást emberek hordozzák, hozzák létre, használják fel, ezért kiemelt fontossággal kell kezelni az emberi erőforrás szerepét. Ahhoz, hogy a dolgozók olyan módon működtessék a szervezetet, ahogy azt a vezetés elvárja, illetve a vállalat érdeke megköveteli, megfelelő szervezeti kultúra létrehozására van szükség. A megfelelő szervezeti kultúra ebben az esetben a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását, valamint a szervezet egészének közös tudásból építkező együttműködését jelenti.

A tudásmenedzsment szempontjából a szervezeti kultúra legfontosabb elemei: *a bizalom, a kommunikáció és a tanulás.*

A tudásátadás alapfeltétele, hogy résztvevői „közös nyelvet” beszéljenek, mert ez a kölcsönös megértés és bizalom kialakulásában elengedhetetlen. Ez nem csak a hagyományos értelemben vett nyelvet jelenti, (újabb buktató a multi- és transznacionális vállalatok számára), hanem a szakmai nyelvet is, valamint a hasonló szintű szakértelmet, melyet személyes kommunikáció közvetítésével célszerű megoldani.

A bizalmatlanság egyik oka lehet a vezetők és beosztottaik közötti hatalmi távolság, amely következtében az alkalmazott sokszor nem érzi partnerének vezetőjét munkája során.¹⁹ Ennek következményeként a munkavállalók gyakran tudásmonopóliumuk, ezáltal státuszuk megőrzésére törekednek.^{20 21}

A megfelelő szervezeti kultúrával a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását támogathatjuk. A legegyszerűbb helyzet abban az esetben adódik, ha egy új szervezetről beszélünk, hiszen a tudástámogató kultúra frissen jön létre és a belépő új munkatársak ehhez alkalmazkodnak. Nehezebb a helyzet, amikor egy meglévő szervezetben kell tudásorientált kultúrát kialakítani. Ekkor ugyanis mélyen rögzült szokásokat, felfogásokat kell megváltoztatni, ami a dolgozók heves ellenállását eredményezheti. Ugyanakkor a pozitívumok észlelésével a változtatások elfogadása nőhet.²²

A megfelelő szervezeti kultúra (egyúttal működési keret) Senge²³ és Garvin²⁴ megfogalmazása szerint a tanuló szervezeti működés elveinek megfelelő paraméterekkel írható le. Összefoglalják a legfontosabb elvárásokat ahhoz, hogy a TMR működéséhez szükséges emberi viselkedés, vezetői magatartás és gondolkodás a modell működésének támogatását biztosítsa. A tanulószervezetek rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem²⁵, (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás). Ezen feltételek mindegyike hordozza azt az irányultságot, mely a fentiekben részletezett követelményeknek megfelel.

Az információtechnológia (IT) rendszer

Az IT, a tudásmenedzsment rendszer működőképességének második alapfeltétele. Háttér támogató eszközként fogalmazható meg egy jól kidolgozott, logikusan felépített és átgondolt információtechnológiai rendszer működése. Nem elegendő a TM rendszer hatékonyság növeléséhez a támogató rendszerek kiépítése, a nagy mennyiségű adatokból ki kell tudni szűrni azokat az információkat, melyek valóban relevánsak és a felhasználók számára tudásértékük van, azaz munkájukhoz használni, beépíteni, továbbfejleszteni is tudják azokat. Erre pedig csak az emberi gondolkodás és logika képes.^{26 27}

Az információs és kommunikációs technológiák fő célja a tudásmegosztás terén az, hogy összekapcsolják az érdekelt feleket. A TM rendszer támogatását szolgálják a különböző információs technológiák, a dataware technológiák, így az intranet, az internet, az adatbázis kezelő és dokumentummenedzselési rendszerek, az adattárházak, az adatbányászat, a döntéstámogató rendszerek, a szakértői rendszerek, a groupware (csoportmunkát támogató szoftverek halmaza), az extranet, a mesterséges intelligencia, a modellezés, a CASE (Computer Aided Systems Engineering) eszközök stb..²⁸ A TM rendszerek működését támogató informatikai megoldások számossága végeérhetetlen, már csak azért is, mert nagyon sok szervezet saját fejlesztésű rendszereket használ.

A felsorolt különböző megoldások strukturált rendszerek megjelenési formáinak tekinthetők, de a strukturálatlan információkról, azok tárolási lehetőségeiről is említést kell tenni, amelyek a vállalat nem automatizált eljárásaiban fordulnak elő.

Egyes elemzések szerint egy vállalkozásban előforduló információk 80 százaléka strukturálatlan. Gyakran a strukturálatlan információk problémakörét a „Content

Management” fogalmával jelölik. Ekkor a strukturálatlan adatokból metainformációkat („információk az információkról”) hoznak létre. A metainformációk tájékoztató segítséget nyújtanak az információkkal kapcsolatban, még azelőtt, hogy az információkat részletesen elemeznénk.

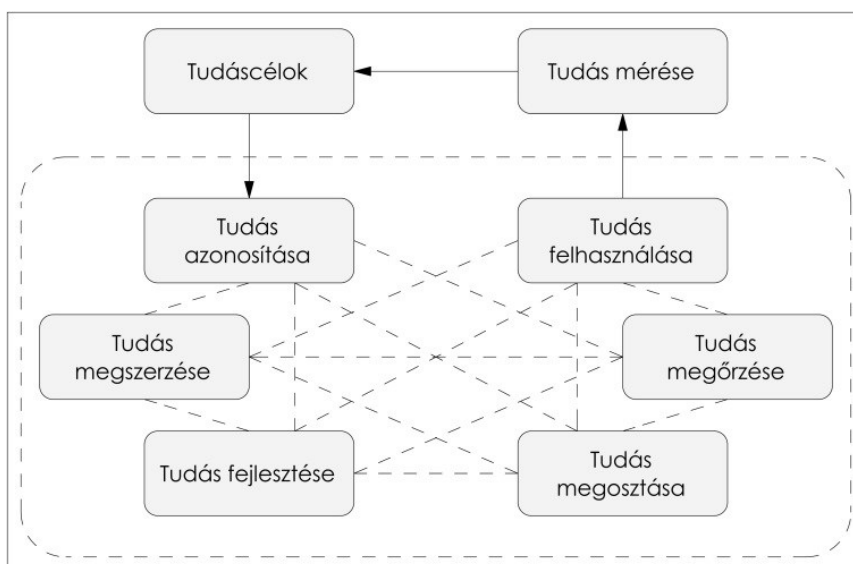
A TMR logikai modellje

Valójában eddig is sok vállalat alkalmazott olyan TM technikákat, amelyekről nem is tudta, hogy azok. A TMR építéssel foglalkozó szakirodalomban számos modellt ismerhetünk meg, melyek közül az egyik legismertebb megvalósítási lehetőségét mutatjuk be a következőkben.

Probst és munkatársai modellje

A tudásmenedzsment definíciója meghatároz számunkra egy olyan tevékenység -láncolatot, ami saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja.^{29 30} Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrál.

Az egyik legismertebb modellt Probst³¹ és munkatársai (2006) alkották meg, mely nyolc alkotóelemből áll, és külső és belső körfolyamatra bonthatók. Az 5. ábra a lépések logikáját mutatja, melyekről részletesen az alábbiakban írunk.



5. ábra. Probst modell körfolyamata

A modell logikája a tudáscélok, mint a külső körfolyamat első lépésével indul.

Külső körfolyamat – Tudáscélok

A tudásmenedzsment célok meghatározzák, hogy milyen szinten milyen képességek kiépítésére van szükség. Szintenként más és más célokat jelölhetünk ki. Ezek a szintek és célok a következők.

- Normatív cél: ide tartozik a tudás-érzékeny szervezeti kultúra létrehozása, mely előkészíti a hatékony tudásmenedzsment folyamatait.
- Stratégiai célok: Megállapítják a vállalat alapvető képességeit, fellelhető tudásanyagát és megfogalmazzák, hogy a jövőben milyen tudásra lesz szüksége a vállalatnak. Idetartozik még a tudásportfólió kialakítása, melyben leírásra kerül, hogy a vállalat milyen területen legyen kompetens.
- Operatív célok: A stratégiai és normatív célok megvalósítását szolgálják. Egy tipikus operatív cél például a hozzáférhetőség a szervezet belső dokumentumaihoz megfelelő internet elérés segítségével.³²

A következő lépés értelemszerűen – mint minden további esetben – az előző fázisból következik. Itt indul a belső körfolyamat, mely a következő hat lépést foglalja magában.

Belső körfolyamat

A tudás azonosítása

A belső képességek és a rendelkezésre álló tudásállomány áttekintése. Nem kell mindig újra kitalálni azt, amit egyszer már alkalmaztunk vagy megtapasztaltunk. Mielőtt új projekt megvalósításába kezdene a vállalat, meg kell győződnie arról, hogy milyen tudás, szakértelem rejtőzik a vállalat falain belül, tehát fel kell térképezni a már meglévő ismereteket. A tudás átláthatóvá tételéhez nagy segítség lehet olyan segédeszközök alkalmazása, melyek képesek áttekintést adni a szükséges ismeretek (adatok, információk stb.) elérhetőségéről.

A tudás megszerzése

A vállalatban formális és informális csatornákon keresztül juthatunk számunkra hasznos tippekhez, olyan információkhoz, amelyek elvezetnek azokhoz az emberekhez, akiknek a tudására szükségünk van. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a dolgozók inkább *informális* csatornákon keresztül kérdezzetik egymást arról, hogy ki, mit tud, ki rendelkezik hasznos és megbízható ismeretekkel. Az informális hálózatok előnye, hogy létrejön a bizalom az emberek között a személyes kapcsolatokon keresztül, mivel az információk szájról szájra terjednek. A formális hálózatok lehetnek mindenki számára könnyen hozzáférhető adatbázisok, melyek tartalmazzák

például az alkalmazottak szaktudásáról készített dokumentumokat. Legfőbb hátrányuk, hogy nagyon gyorsan elavulnak.³³

A vállalatok számára fontos, hogy meg tudják szerezni a számukra szükséges tudást, mivel ritkán fordul elő, hogy minden tudás a rendelkezésünkre álljon házon belül. Ha olyan tudásanyagra van szükségünk, ami a vállalatban nem lelhető fel, szükséges más forrásból beszerezni. Itt kap majd jelentőséget a tudás piac, és annak szereplői.

Tudásfejlesztés (tudásteremtés)

A tudásfejlesztés célja, hogy a szervezetben belül a dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket, amely magában foglalja ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok stb. kifejlesztését. A megszerzett tudás elavulása is szükségessé teszi, és alátámasztja ennek a fázisnak a létjogosultságát. Ez a lépés közvetlen versenyképesség befolyásoló tényező.

A tudás megosztása

A tudás szétosztásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalatban belül. A tudásátvitel két részből áll: továbbításból és a tudás felszívásából az adott személy vagy csoport által. Ha az ismereteket a címzett nem fogadja be, akkor a tudástranszfer nem jött létre. A tudás pusztán elérhetővé tétele nem jelent egyben átvitelt is.³⁴ A tudásmegosztás kritikus részfolyamata a TM ciklusnak, szervezetekben történhet közvetett vagy közvetlen módon. *A közvetlen tudásmegosztás* célja, hogy a szervezetben megtalálható tudásanyagot irányított módon átadja a szervezet tagjainak. *A közvetett tudásátadásnak* nem célja a szervezeti ismeretek továbbítása a szervezet tagjai felé. Ez a folyamat inkább spontán módon történik, mint pl. a szocializáció. A tudásmegosztás eredményessége nem csupán egy, a számos versenyképességi tényező közül, nem a lehetséges stratégiai opciók egyike, hanem a szervezet túlélésének feltétele.

A tudás megőrzése/rögzítése

A tudás megőrzésének célja, hogy a vállalat által felhalmozott, elraktározott tudás évek múltán is elérhető, felhasználható legyen. Szükséges továbbá, hogy az elraktározott tudást folyamatosan frissítsük és védjük a felhasználói jogokkal nem rendelkezőktől. Nagy probléma az olyan tudás megőrzése a vállalat számára, mely alkalmazottai fejében rejtőzik. A szakemberek esetleges távozásukkal magukkal viszik mindazt, amit tudnak, ezért fontos, hogy vagy megpróbáljuk marasztalni őket, vagy explicitté tenni tudásuk egy részét, amit majd elhelyezhetünk a vállalati tudástárakban, ill. időben elkezdni azon módszerek alkalmazását, amelyek a tacit tudás megosztását motiválják.

A tudás felhasználása

A tudás felhasználásának kell biztosítani azt, hogy a tudást produktívan és a vállalat eredményességének javítására használják. Ez a tudásmenedzsment fő célja. Hiába minden erőfeszítés, ha nem használják az ismereteket. A felhasználásnak feltétele az is, hogy a tudás eljusson a lehetséges felhasználókhoz.³⁵

Külső kör második, záró lépése – A tudás értékelése/mérése

A modell utolsó alkotóeleme – egyúttal visszacsatolás a külső folyamat célmegfogalmazás lépéséhez –, a tudás ellenőrzése, amelynek sokszor nem tulajdonítanak kellő jelentőséget. Ugyanis mindazt, amit nem lehet közvetlenül számokban kifejezhető módon mérni, nem részesítik kellő figyelemben a vállalatok. A tudásértékelés/ellenőrzés felülvizsgálja a célok elérését és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét. A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk. A szervezeti versenyképesség megítélésekor nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a megszokott módon mérhető és számítható mutatók a cégek valós értékét csak részben igazolják. Tény, hogy az emberi erőforráshoz kapcsolódó jellemzők a cégek mérlegbeszámolóiban a láthatatlan kategóriába tartoznak többnyire, mégsem volna korrekt kihagyni azokat a teljesítmények megítélése kapcsán, hiszen a szervezet értéke a szervezeti tagokban van, az emberek agyában, és ez a láthatatlan tőke az emberek nélkül értéktelen és talán nem is létezik.

Tudásmenedzsment a felsőoktatásban

Az egyre gyorsuló változások, a szigorodó követelmények között kiéleződő verseny rákényszeríti a munkaerőpiac szereplőit a tudásmenedzsment rendszerek kiépítésére és működtetésére. A piaci változások nem csak a profitorientált szervezeteket érintik, nem állnak meg az egyetemek, a főiskolák falainál, begyűrűznek a felsőoktatási intézmények életébe is. A munkaerőpiac az intézményekből kikerülő fiatalok magatartását, munkához való hozzáállását, szerzett kompetenciáit, azok használhatóságát, a tudásszerzés, -hasznosítás, -megosztásban játszott szerepüket is mérlegre teszi. Így talán nem olyan meglepő megfogalmazni azt a kérdést, hogy miért van szüksége a felsőoktatásnak tudásmenedzsment rendszerre?

A gazdasági, tudományos, technológiai versenyképes tudás előállításához, generálásához szükséges tudásmenedzselés céljai egybeesnek a versenyképes Európa tudását célzó folyamatokkal. Az Európai Felsőoktatási Térség (EFI) eszméjének megjelenése a versenyképes tudáshoz szükséges ismeretek, készségek létrehozása mellett a képzési struktúra elvárásait hangsúlyozza az esélyek egyenlősége, a hatékonyság és a minőség biztosítása szempontok érvényre juttatásával. Ezeknek a követelményeknek úgy kell eleget tenni, hogy közben magának a felsőoktatásnak a szerepe is meg-

változik annak következtében, hogy az elitképzés és a tömegképzés arányai eltolódtak. Ennek köszönhetően a tanulás a fogyasztás egy sajátos formájává alakult.³⁶

A tudásmenedzselés céljai összecsengenek ezekkel az elvárásokkal. Legyen az intézmény rugalmas az innováció terén, rendelkezzen aktív vagy passzív alkalmazkodás képességével, jelenjenek meg a gazdaságossági elvárások a működésében.³⁷ Ugyanilyen fontos a minőség folyamatos fenntartása a működésben és az „eredményben”, valamint a munkatárs-központúság. Hangsúlyozott szerepet kap a teammunka az oktatói viselkedésben és hallgatók számára kiadott feladatok, és számonkérés tekintetében is. A tudás menedzselésére ily módon a felsőoktatásnak is szüksége van. Az EFT megszületésével a tudás széleskörűen terjed, bővül, felerősödött és hozzáférhetővé vált, ugyanakkor elveszíthetővé is. Vagyis az intézménynek tudnia kell meglévő tudására vigyázni és megóvni. A tudásmenedzsmentnek át kell fognia a teljes „üzleti” folyamatot³⁸, – a hallgatói toborzástól kezdve az oktatáson keresztül a tudásbázis építéséig és működtetéséig.

A felsőoktatás legújabb kezdeményezése, mely a gyakorlat-orientációt kiemelt szinten kezeli, ugyancsak átfedésben van a TM logikájával. A tudás azon (elsősorban tacit) elemei, melyek a tankönyvekből nem sajátíthatók el, a duális képzés segítségével a gyakorlatban közvetlenül megtapasztalhatóvá válnak, egyúttal annak átadását az elmélettel párhuzamosan teszik lehetővé. Jelenünk oktatási és gazdasági kihívásainak egyike a képző intézmények kínálatának és a vállalatok igényeinek összeegyeztetése. A harmónia megteremtése egyáltalán nem egyszerű feladat. Hibás szakmasztruktúrával egy gazdaság növekedése hosszú távon nem éri el a lehetséges trendvonalat, hanem alacsonyabbra áll be. Ezért fontos a képzési rendszer olyan kialakítása és működtetése, amely a gazdasági és munkaerőpiaci követelményeknek megfelel és képes a változásokat követni.

Magyarországon kellően nagy számú felsőoktatási intézmény működik ahhoz, hogy kemény versenyhelyezetről beszélhessünk. A hallgató, amikor intézményt választ, és a vállalat, amikor a végzett hallgatók közül megfelelő munkatársat keres, tudattalanul is mérlegeli a tudásmenedzsment rendszer bemutatása során kiemelt paramétereket. A megfelelő tudás, a megszerzett kompetenciák, azok alkalmazásának képessége, a társas viselkedés, mely fémjelzi a team munka, az együttműködési képesség, a tudásmegosztási hajlandóságot, egyre fontosabb a munkaerő piacon. Korábbi kutatásaink, (melyek során olyan kérdésekre kerestük a választ, mint: Hogyan értelmezi a tudást a felsőoktatás, illetve a munkaerőpiac? Mit jelent a cégeknek a tudás? Milyen kompetenciákra van szüksége a gazdaságnak? Rendelkezik-e ezekkel a kompetenciákkal az egyetemről kikerülő diplomás munkavállaló? Felkészíti-e a hallgatókat a felsőoktatás a munkaerőpiac által elvárt kompetenciákra? Figyelembe veszi-e a munkaerő-piaci igényeket a felsőoktatás?) rámutattak, hogy a válaszadó három szereplő (oktató – hallgató – vállalati vezetés) nem látja hasonló módon a szükséges, elvárt és megszerzett tudást, kompetenciákat.³⁹ Ez az eredmény azt jelzi, hogy változtatni kell mind az oktatás szerkezetén, mind a tartalmi elemein. Ahhoz, hogy az elvárások és az intézmény nyújtotta lehetőségek közelebb kerüljenek egymáshoz, és a hallgató is reálisan értékelje a valós vállalati gyakorlat igényeit, egy

olyan módszer adhat segítséget, mely a vállalati gyakorlatban sokat bizonyított, az oktatás területén még nem egyértelműen elfogadott megoldás (tisztelet a kivételnek). Nevezetesen a mentori programok. A duális képzésben automatikusan jelentkezik az igény e megoldás iránt, mely mind az oktatási intézményben, mind a vállalati gyakorlatban a tudásátadás face-to face lehetőségére alapozva a fiatalok szakmai, szellemi, szociális támogatását jelenti. Ez mind az explicit, mind az implicit/tacit tudás átadását lehetővé teszi a közös munkavégzés, a kommunikáció, a mestertanítvány viszony eszközeinek kiaknázása segítségével.

Összegzés

Ha visszatérünk a tanulmány elején megfogalmazott kirtériumokhoz, - mely a munkaerőpiac folyamatos változásaihoz való alkalmazkodás igényét fogalmazza meg az oktatási intézményekkel, az onnan kikerülő fiatal diplomásokkal szemben, - láthatjuk, hogy a legegyszerűbb módja az elvárásokhoz való alkalmazkodásnak, ha az oktatásban és a vállalati gyakorlatban is követjük azt a logikát, mely a TMR kiépítését, eszközrendszerének, módszereinek alkalmazását preferálja. Ily módon leegyszerűsíthető és közelíthető egymáshoz a piaci szereplők igénye, a versenyképes vállalati működés feltételeinek biztosítása azáltal, hogy a fiatalok az elvárt kompetenciákat (nem csak a szakmai tudást) olyan szinten uralják, hogy a későbbi gyakorlatukban mind az explicit, mind a tacit tudás átadására nyitottá, alkalmassá válnak, s nem tekintik extra és teljesíthetetlen igénynek. Ezzel képesek a munkaerőpiaci követelményekkel szembe nézni, s a vállalati elvárások is kielégítést nyernek a munkatársak kompetenciáinak használhatósága által. A nemzetgazdasági érdekek a munkaerő piacon így találkoznak az egyéni és szervezeti érdekekkel.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ PÉNZÜGY SZIGET: A munkaerőpiac társadalmi-gazdasági környezete, modelljei. A hazai munkaerőpiac jellemzői. A munkajog helye a jogrendszerben, forrásai, a munkajogviszony elhatárolása más munkavégzésre irányuló jogviszonyoktól. http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2216:03tetel&catid=282&Itemid=391 letöltve 2015.07.11.

² BENCSIK, A. (2010): Given Competencies by Higher Education Versus Employers' demands Mirrored in an Empirical Survey, "Problems of Education in the 21 st Century" Recent Issues in Education ISSN 1822-7864 Vol. 26. p.9-18

³ ACKOFF, R. (1989): From data to wisdom Journal of Applied Systems Analysis, vol. 16. pp. 3-9.

⁴ WILLIAM, R. ed. (2009): Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, LLC, <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1>

⁶ ARGYRIS, C. – SCHÖN, D. (1996): Organizational Learning II.. A Theory of Action Perspective. Addison-Westley, <http://dx.doi.org/10.2307/40183951>

⁶ ARGYRIS, C. (1994): On Organisational Learning. Blackwell, Cambridge, MA

- ⁷ SZÉKELY, CS. (2007): A „tanuló régió” koncepció szerepe a gazdaság és a felsőoktatás kapcsolatrendszerében, in: Tóth, A. (szerk. 2006): *Gazdaság, felsőoktatás, munkapiac*. Arisztotelész, Sopron. 2006.
- ⁸ HESSAMI, A. G. – MOOR, M. (2007): *Competence Matters More than Knowledge*. The Electronic Journal of Knowledge Management. Vol. 5. Issue 4. p. 387-398.
- ⁹ NUTT, P. C. (1987): Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, Vol.8., <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250080102>
- ¹⁰ DAVENPORT, T. H. (1996): *The Future of Knowledge Management CIO*, 9. 5. pp. 30-31.
- ¹¹ SZELECZKY, ZS. (1999): A tudásmenedzsment koncepciója és háttere *Vezetéstudomány* 30. 12. pp.22-30.
- ¹² NOSZKAY, E. (2007): *Tudás és menedzsment (Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazásai alapján)* Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi Konferencia „A közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából” Konferencia Kötet pp. 120 – 127. Miskolc - Lillafüred 2007. okt. 10 -11.
- ¹³ RUGGLES, R. (1999): *Gaining the Knowledge Advantage*, in: Ruggles Rudy/Holtshouse, Dan (edtrs): *The Knowledge Advantage*. Sparks Computer Solution Ltd. Oxford
- ¹⁴ ANKLAM, P. (2005): *The social network toolkit: Building Organizational Performance through Collaborative Communities*. Ark Group, London.
- ¹⁵ NONAKA, I. – TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York
- ¹⁶ BOPP, T. (2002): *Analyse aktueller Wissensmanagementkonzepte*. Diplomarbeit, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- ¹⁷ SNOWDEN D. (2008): *7 Principles of Knowledge Management*, <http://aboveandbeyondkm.blogspot.com/2008/10/7-principles> letöltve 2009.02.14.
- ¹⁸ BENCSIK, A. (2013): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*. Pearson Kiadó, London.
- ¹⁹ BAKACSI, GY. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest.
- ²⁰ FEHÉR, P. (2002): *Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek* *Vezetéstudomány* 4. pp. 36-45.
- ²¹ BÓGEL, GY. (2005): *Tudás, pénz, hatalom I.-II.* *CEO Magazin* 6. 1.-2. pp. 8-15., 27-33.
- ²² TARR, M. (2014): *Change management* http://www.ami.ac.uk/courses/topics/0176_chng/#7 letöltve 2014.augusztus 18.
- ²³ SENGE, P. (1990): *The Leaders* New York: *Building Learning Organization*, Sloan Management Review, Fall Senge et al., 1991
- ²⁴ GARVIN, D.A. (1993): *Building a learning organization* *Harvard Business Review* 71. 4. pp.78-91.
- ²⁵ SENGE, P. (2006): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*. New York: DoubleDay. Retrieved February 14, 2010
- ²⁶ JASHAPARA, A. (2011): *Knowledge Management an Intergated Approach* Pearson, Harlow.
- ²⁷ TAN, M. – RAO, M. (2013): *Knowledge Management Initiatives in Singapore* Word Scientific Publishing, Singapore, <http://dx.doi.org/10.1142/8767>
- ²⁸ FEHÉR, P. (2005): *A technológiák szerepe a tudásmenedzsment folyamatok támogatásában* *Vezetéstudomány*, 36. 4. pp. 11-22.
- ²⁹ DAVENPORT, T. H. (1996): *The Future of Knowledge Management CIO*, 9. 5. pp. 30-31.
- ³⁰ GHOLAMI, M.H. et. al. (2013): *Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study* *Acta Polytechnica Hungarica* 10. 2. pp. 205-213.
- ³¹ PROBST, G.J. B. (1998): *Practical knowledge management: A model that works*, Arthur D. Little, Prism. Second Quarter
- ³² PROBST, G. et. al. (2006): *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler GmbH, Wiesbaden, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9343-4>

- ³³ DAVENPORT, T.H. – PRUSAK, L. (2001): Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó, Budapest
- ³⁴ TOMKA, J. (2009): A megosztott tudás hatalom Harmat Kiadó, Budapest.
- ³⁵ FEHÉR, P. (2003): Tudásmenedzsment: a jövő szolgáltatása in: Szolgáltatások a harmadik évezredben (szerk. Papp I.) AULA Budapest. pp. 417-462.
- ³⁶ BENCSIK, A. – MAROSI, I. (2009): A „tudás templomai” hívók és szerzetesek nélkül? avagy tudásmenedzsment a felsőoktatásban, Vezetéstudomány, XL. évf. 4. szám p.43-53.
- ³⁷ LIEBNER, C. (2005): Performance Management Through Competence Management, Éric Campoy Publisher
- ³⁸ TARNAI, D. (2002): Esély vagy veszély? A tudásmenedzsment mint versenytényező, „Csak a változás állandó” 12. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás Tanulmánykötet, pp 14-17.
- ³⁹ BENCSIK, A. – MACHOVA, R. (2015): Higher Education Versus Practical Life from the Viewpoint of Competences, in: Recent Researche sin Engineering education, Proceedings of the 11th International Conference on Engineering Education (EDUCATION'15) Salerno, Italy, June 27-29, 2015. Educational Technologies Series, 17. Scientific SponsorUniversity of Salerno, Italy, Published by WSEAS Press.

ISBN: 978-615-5607-20-2