

VERESNÉ SOMOSI MARIANN

4.5. FEJEZET: SZERVEZETI KOMPETENCIAÉPÍTÉS ÉS TANULÁS

4.5.1 Bevezetés

Az élenjáró közszolgáltató szervezetek kialakításához és működtetéséhez szükséges olyan értékorientált stratégiák kialakítása, amelyek lehetővé teszik az eredményes pénzügyi működést, a megfelelő szintű szervezettségi színvonalat, valamint fókuszba helyezik a munkavállalói kompetenciákat és az ügyfelek elégedettségét. Mindezek kialakításához hatékonyan hozzájárulhat a szervezeti kompetenciaépítés és a tanuló szervezetként történő működés.

4.5.2. A szervezetek metaforikus megközelítése

A szervezetek összetett társadalmi képződmények, ezért a velük kapcsolatos elméletek más-más összefüggéseikre, jellemzőikre fókuszálnak. A tudományos kutatás makro-, mezo- és mikroszintű szervezetelméleteket különböztet meg.¹ Ezek vizsgálati irányait az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra. A szervezetelméletek vizsgálati fókuszai

Forrás: saját szerkesztés Kieser (1995) alapján

E megközelítéseket vizsgálva általánosságban megállapítható,² hogy a szervezetelmélettel foglalkozók csupán a szervezetek bizonyos szempontjait tudták megragadni, így nincsen olyan átfogó szervezetelmélet, mely teljes körű, komplex elemzést eredményez.

Árnyalja továbbá a képet az is, hogy a szervezetkutatók eltérő felfogást képviselnek a szervezetkutatás módjáról. Példásképpen néhány megközelítés:

- A szervezetek és a bennük zajló folyamatok olyan jelenségek, amelyek megfigyelési adatok alapján objektíven jellemezhetők.
- A szervezetek értelemmel teli valóságként jelennek meg az egyének cselekedetei révén.

¹ Kieser 1995.

² Morgan 1998.

- Míg a tudósok egy része felfogásában magyarázni, érteni kívánja a szervezetet és működését, másik része ezzel szemben alakítani, befolyásolni szeretné azt.³

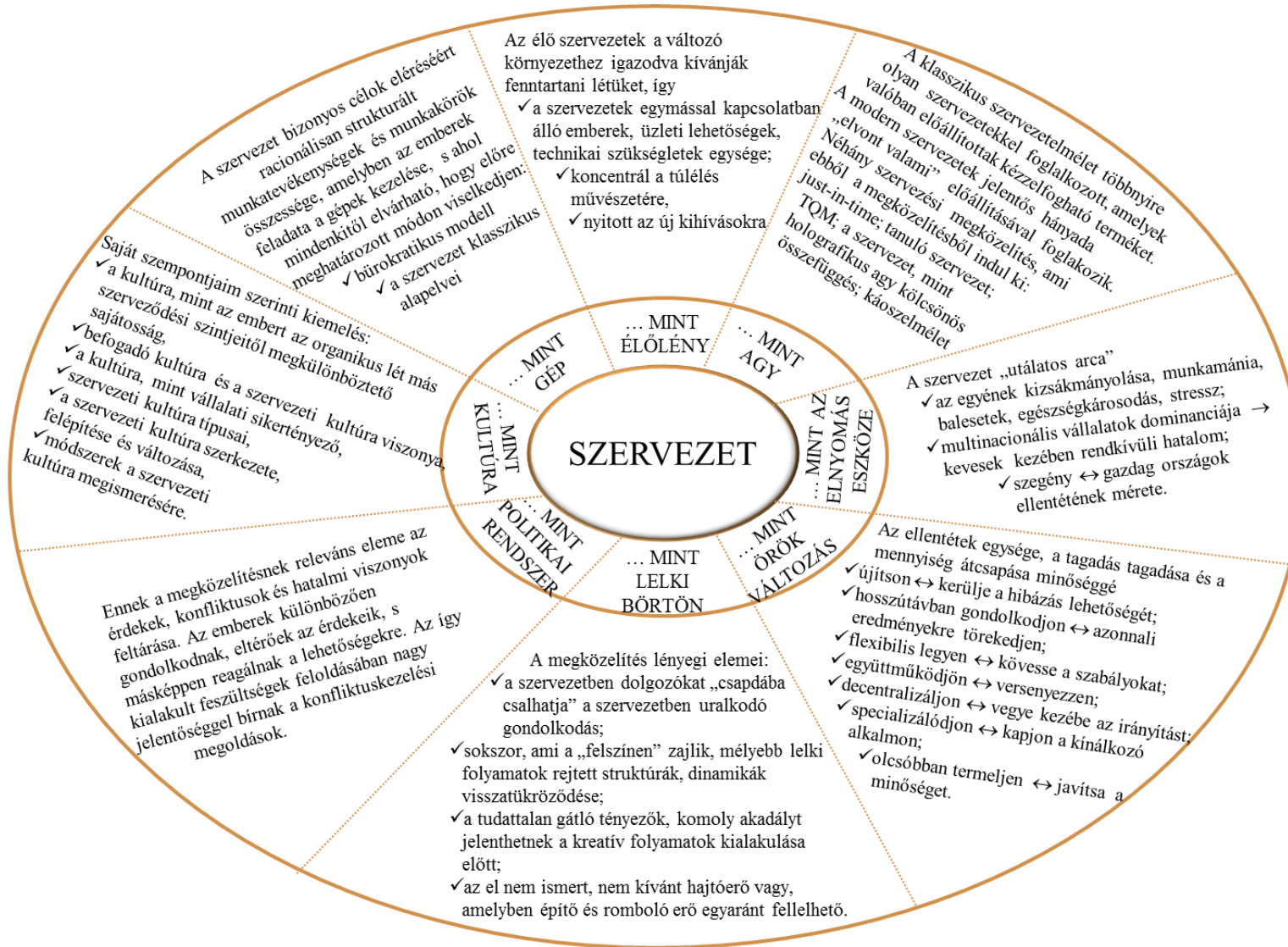
Az elméletek két kérdésre keresik a választ:

- Hogyan alakulnak ki a szervezeti struktúrák és milyen hatással bírnak?
- Hogyan lehet a szervezeti struktúrát és a hozzá kapcsolódó működést úgy változtatni, hogy bizonyos hatásokat el lehessen érni?

Ezen okfejtés lezárásaként Morgan sajátos gondolatmenetét⁴ továbbfűzve, a szervezetek lényegének ábrázolására a metaforákat hívtam segítségül (2. ábra). Ez a megközelítés alkalmas a gondolkodás kitágítására, egy komplex jelenség egy-egy elemének megértésére, ugyanakkor a jelenség egészéhez akkor juthatunk közelebb, ha képesek vagyunk az elemeket egyidejűleg megjeleníteni.

³ Kieser 1995.

⁴ Morgan 1998, Klein 2001.



2. ábra. A szervezet metaforikus megközelítése

Forrás: saját szerkesztés Klein (2001) rendszerezéséből kiindulva

A közszolgáltató szervezetek specifikus jellemzői (felhasználók szempontjából: alapvetően egyenlő feltételekkel történő igénybevételi lehetőség, szolgáltatási folyamatossága; működés szempontjából: ellátási kötelezettség, közszolgáltatási tartalmú közjogi alapú szabályozás, közösségi ellenőrzés fennállása...⁵) és a tervezésük során nevesíthető követelményrendszer indokoltá teszi a Mastenbroek-féle hálózati modell rövid összefoglalását. A hálózatelmélet építőkövei a következők:⁶

- a hálózat szerkezete, melyet a csoportok és a köztük fennálló kölcsönös kapcsolatok alkotnak;
- a szervezeti kultúra, amely a magatartásformák alakulásait és szervezeti dinamikáját jelenti. A csoportok kapcsolatok terén megjelenő viselkedési tendenciái közül a küzdelem, az együttműködés, a figyelem; a szervezetek dinamikáját illetően pedig a sztereotip képek, az ismétlődő problémák és a szervezeti klíma a domináns.

Ebben a megközelítésben a strukturális változások akkor alkalmazhatók, ha egyértelműen megállapíthatók, hogy a problémák a kapcsolatok hálójának természetéből fakadnak. A szervezeti kultúrába történő beavatkozások az emberi természetet és az alapvető emberi attitűdöket próbálják befolyásolni. Azaz a hálózatosság a szervezeten belüli felfogásként értelmezhető. Ezen logika mentén a kapcsolati típusok az alábbiak szerint vizsgálhatók (3. ábra):

⁵ Lapsánszky 2009.

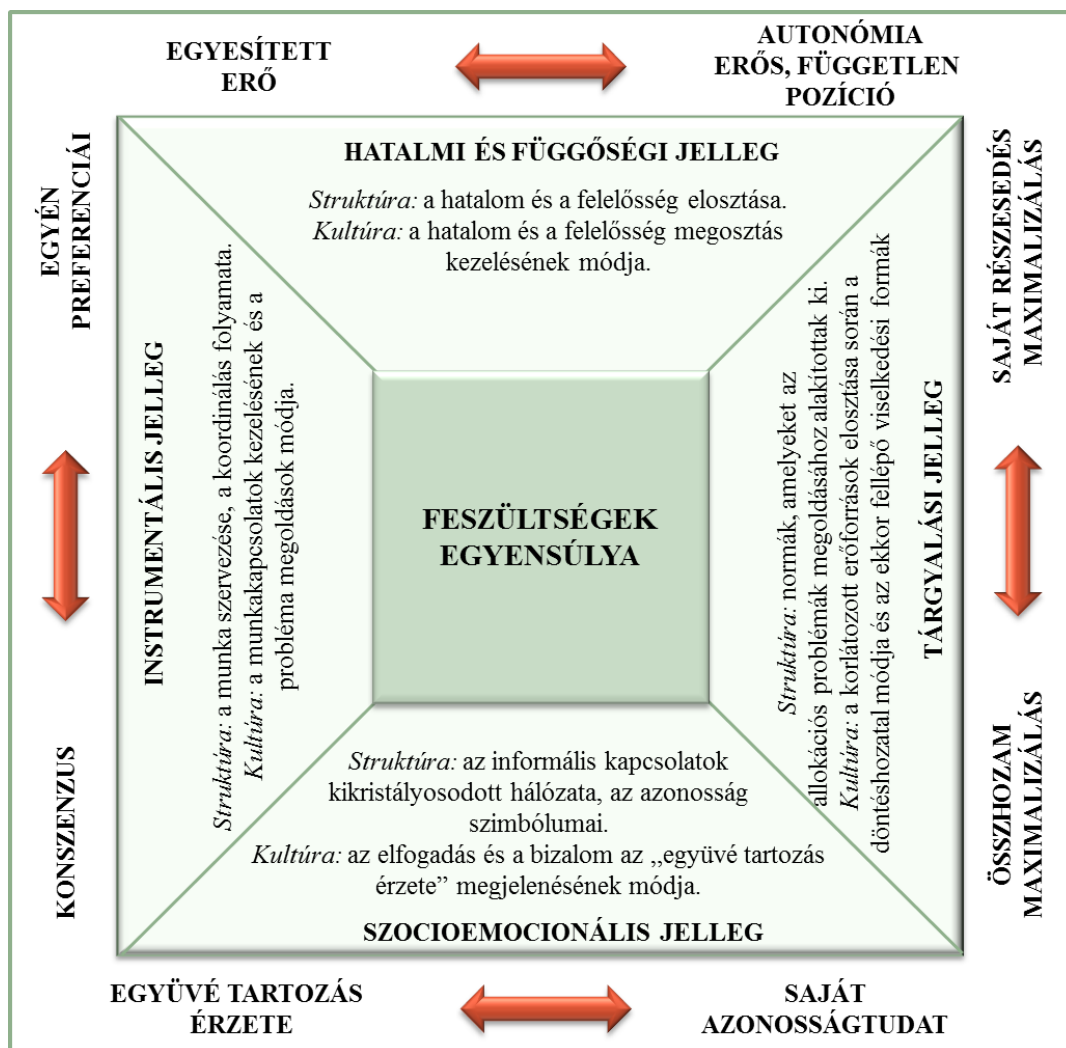
⁶ Mastenbroek 1991.

<p>HATALMI ÉS FÜGGŐSÉGI KAPCSOLATOK A szervezetben élő emberek természetükből eredeztethetően eltérő mértékben befolyásolják egymás viselkedését. A hatalmi kapcsolatok kezelése hosszú távú és meglehetősen óvatos stratégiát igényel. ⇨ „Normál” működés során ezek a törekvések és viselkedések a szervezetben belül a háttérben zajlanak.</p> <ul style="list-style-type: none"> • saját kompetencia növelése, a többiekhez viszonyított pozíció megerősítése • a szervezeten belüli státusz és presztízs megtartása vagy megszerzése • stratégiailag fontos pozíciók konszolidálása és továbbfejlesztése 	<p>INSTRUMENTÁLIS KAPCSOLATOK A szervezetben az emberek „erőforrásként” jelennek meg egymás számára, mert szükségük van társaik munkájára, hogy önmaguk is létrehozzanak valamit. ⇨ Ebben az értelemben mindenfajta súrlódás, ellentét a felszínre kerülhet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • munkamegosztás, koordináció, szervezeti struktúra; • kommunikációs rendszer; • problémamegoldás; • döntéshozatal; • technikai jellegű tényezők (logisztika, kapacitáselosztás, átbocsátóképesség, technológia ésszerű felhasználása).
	<p>TÁRGYALÁSI KAPCSOLATOK A szervezetekben dolgozó embereknek a rendelkezésre álló erőforrásokat egymás között kell elosztaniuk, amely kétféle kapcsolatot generál:</p> <ul style="list-style-type: none"> – a korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrások elosztása (munkakör, munkaidő, költségvetés, ...) – döntéshozatal egy allokációs problémáról. <p>⇨ Egyrészt az „egész” felosztásával kapcsolatos, másoktól is függő döntéshozatal részesei kívánnak lenni, másrészt „önös érdekléssel a saját rész elérésének biztosítása.</p>
	<p>SZOCIOEMOCIONÁLIS KAPCSOLATOK A szervezetekben az emberek között érzelmi kötelékek működnek, melyek néhányszor szimpátiában, illetve antipátiában megnyilvánuló személyes kapcsolatok. ⇨ Az összetartozó emberek között felszínre kerülhet bármiféle ellentét.</p> <ul style="list-style-type: none"> – személyes kapcsolatok, azonosságtudat, együvé tartozás érzésén alapuló csoport vagy szervezeterorientációk; – csoportarculat.

3. ábra. Szervezeti kapcsolati típusok

Forrás: saját szerkesztés Mastenbroek (1991) alapján

A négy kapcsolattípus egymáshoz viszonyulását a 4. ábra szemlélteti, ahol a kapcsolatok hatalmi és függőségi jellegét tekinthetjük az alapnak, amelyre a másik három kapcsolati típus ráépül, de kölcsönösen vissza is hat. Valamennyi kapcsolattípus egyidejűleg mutat együttműködési és versenyző hatásokat, amelyek beépülnek a szervezet struktúrájába és kultúrájába egyaránt. Ez állandó feszültséget generál az autonómia kívánt foka és a kölcsönös függőség realitása között.



4. ábra. Feszültségek a kapcsolatok 4 fajtájánál

Forrás: saját szerkesztés Mastenbroek (1991) alapján

A tárgyalás során célszerű megkülönböztetni a kapcsolatok strukturális és kulturális oldalait, hiszen a kapcsolatok a szervezeti struktúrában kézzelfoghatóan jelennek meg, ezzel szemben a kultúrában a kapcsolatok kezelési módjában, a viselkedés tendenciáiban és dinamikájában fejeződnek ki.

A kapcsolatok hatalmi és függőségi jellegében a szervezeti egységeknek saját érdekeik vannak. Tevékenységük során más egységekkel szemben stratégiai pozícióik megerősítésére, illetve megőrzésére törekuszenek. Ugyanakkor az egységek kölcsönösen függenek egymástól, mivel egy nagyobb egész részei, a teljesség erejének igényével. Így a feszültség egyensúlya a kölcsönös függőség és az autonómia, a független pozíció között keresendő.

A kapcsolatok instrumentális jellegében a szervezeti egységeknek szükségük van más egységek outputjaira, hogy önmaguk is létrehozassák saját outputjaikat. Az egységeknek végre kell hajtaniuk a feladatok egymás közötti felosztását és a koordinációt. A különböző egységek eltérő preferenciáiból (szaktudás iránti igény, specializáció stb.) működőképes konszenzust kell kialakítani. Így a feszültség egyensúlya a konszenzus és az egyén preferenciái között keresendő.

A kapcsolatok szocioemocionális jellegében minden szervezeti egység kialakítja azonosságtudatát, amely az együvé tartozás érzésének kifejllesztése oly módon, hogy az egységeknek elegendő mozgásterük van egyéni jellegzetességeik kifejezésre juttatására. Így a feszültség egyensúlya az együvé tartozás érzete és a saját azonosságtudat között keresendő.

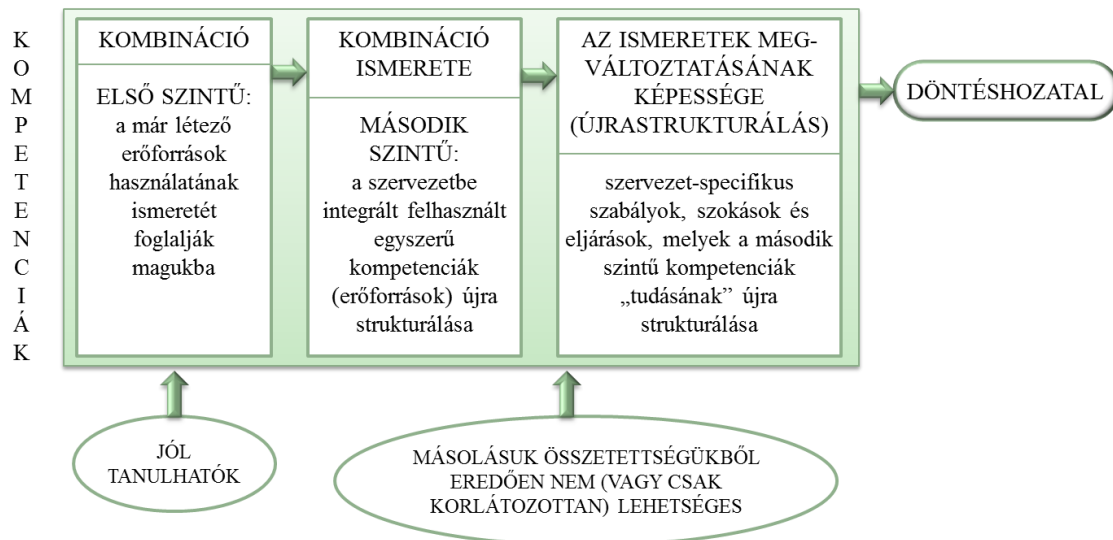
A kapcsolatok tárgyalási jellegében az erőforrás-allokáció során a szervezeti egységek érdekelték abban, hogy az elérhető forrásokból minél nagyobb mértékben részesedjenek, másrészt minden egység érdekelt abban, hogy az erőforrás-felhasználás a legnagyobb hasznot hozza. Így a feszültség egyensúlya a saját részesedés maximalizálása és az összhozam maximalizálása között keresendő.

A szervezetelméletek néhány sajátossága, a metaforák segítségével hívása, valamint a szervezeti kapcsolatok bonyolult rendszere jól érzékelteti a szervezeti képességek és kompetenciák építésének nehézségeit és kihívásait.

4.5.3. Közszolgáltató szervezetek képességépítésének néhány sajátossága

A szervezetalakítás fogalma napjainkban jelentős átalakuláson megy keresztül. A hangsúly az olyan változtatások megvalósítása felé tolódik, amelyek a stratégiai célok elérését támogató legnagyobb hozzáadott értéket képesek biztosítani egy tolerálható időtartam alatt. Az élenjáró közszolgáltató szervezetek rendelkeznek olyan megfelelő részletezettséggel kidolgozott stratégiával, amelynek célhierarchiájában egyaránt megjelennek a pénzügyi eredményességre, a belső szervezeti színvonalra, a munkavállalói kompetenciákra, illetve az ügyfél-elégedettségre fókuszáló elemek.

A sikeres közszolgáltató szervezetek irányítási tevékenysége a folyamatok, a szervezeti struktúra, a támogató rendszerek és a munkavállalók összehangolt működésének eredménye, amely a szervezet képességeiben jelenik meg. A továbbiakban először a kompetencia, az erőforrások és a képesség néhány releváns jellemzőjét és egymáshoz való viszonyulását foglalom össze.



5. ábra. A szervezeti kompetenciák struktúrája

Forrás: saját szerkesztés Banerjee (2003) alapján

Az 1980-as években megjelent felfogás szerint az értékteremtő stratégiák elsődleges alapját a szervezetek erőforrásai és képességei jelentik. Az erőforrás-alapú elmélet talaján mára kialakulóban van a stratégia-erőforrás, illetve képesség-alapú értelmezése, azaz elmondható, hogy ebben a megközelítésben az alapvető képességek determinálják azt, hogy egy szervezetnek az átlag feletti teljesítmény eléréséhez milyen stratégiát kell követnie.

4.5.3.1 A szervezet képesség-alapú megközelítése

Általánosságban a szervezetnek azon képességét értjük kompetencia alatt, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését. A szervezet funkcionális kompetenciája képességként definiálható, ami ebben az értelemben a szervezeti tudást és e tudás alkalmazásának képességét foglalja magába.

A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése változatos képet mutat.⁷

A stratégiai menedzsment megközelítésében a szervezeti tanulás célja a vállalat jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák centrális szerepét – kulcskompetenciának nevezve – először Prahalad és Hamen definiálták⁸ mint szakismeretből és technológiákból kialakuló speciális szaktudást, mellyel a szervezetek vevők/ügyfelek által elismert értéket hoznak létre. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a szervezetben jelen lévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, s az egyénekben (a szervezet tagjaiban) testesülnek meg. Jellemzőjük, hogy fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek.

Drejer és Riis⁹ a kompetenciák négy alapvető elemét különböztetik meg:

- technológia,
- az emberi tényező,
- a szervezet, valamint
- a szervezeti kultúra.

A kompetenciák struktúrájának vizsgálatokor három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható.¹⁰ Az 5. ábrán bemutatott modell jól szemlélteti, hogy az első szintű (egyszerű) kompetenciák egyértelműen jól tanulhatók, a magasabb szintű kompetenciák másolása összetettségükből eredően nem lehetséges. A magasabb szintű kompetenciák más szervezettől való megtanulása a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit, mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastrukturális háttérkövetelményt, követeli meg.

A szervezeti kompetencia alkotóelemeit és a képességek struktúráját mutatja be a 6. ábra.

Az erőforrások a szervezet értékteremtő folyamatainak inputjai. Az erőforrások egy szokásos besorolása szerint értelmezhetünk tárgyi, emberi és szervezeti tőkét.¹¹ Nagyon

⁷ Awuah 2001.

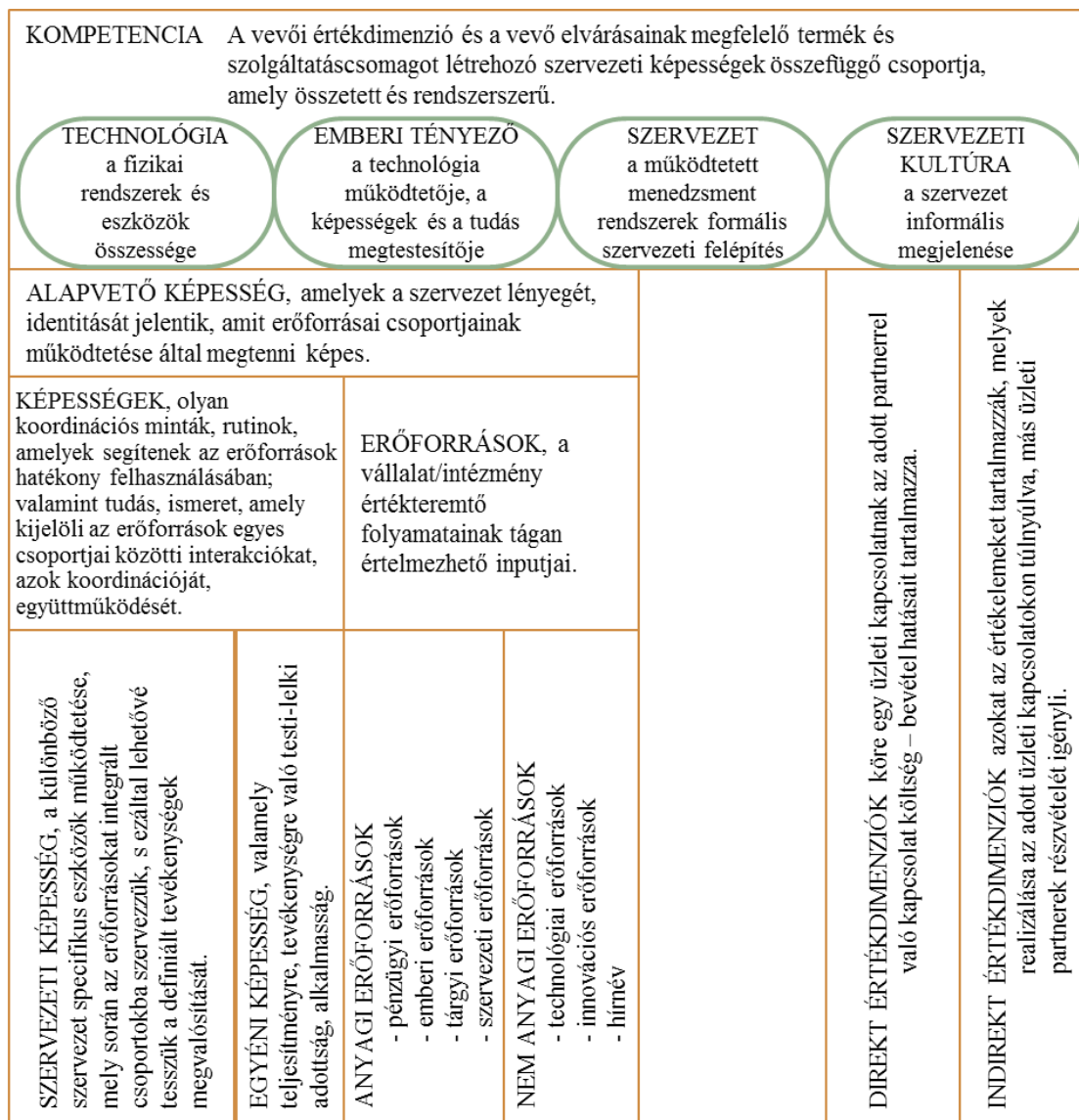
⁸ Prahalad és Hamen 1994.

⁹ Drejer és Riis 1999.

¹⁰ Banerjee 2003.

¹¹ Antal-Mokos–Balaton–Drótos–Tari 1997.

fontos, hogy az egyes erőforrások önmagukban még nem eredményeznek stratégiai versenyelőnyt. Akkor válhatnak stratégiaileg meghatározó erőforrásokká, ha az érték-előállítási folyamat elemeinek összehangolt rendszerébe illesztve működtetik azokat. A versenyelőnyök többnyire az erőforrások összehangolt csoportja okán, s nem az egyes erőforrások miatt alakulnak ki.



6. ábra. Az alapvető képesség struktúrája és kapcsolata a kompetenciával

Forrás: saját szerkesztés

A kompetenciák, erőforrások, képességek fejlesztése bonyolult feladat, melynek a tétje is jelentős. A vezetőknek egyrészt végre kell hajtaniuk ezek megfelelő azonosítását. Ez már önmagában sem magától értetődő, hiszen a szervezet összetett, bonyolult rendszere számos módon bontható fel, s ezek alkotóelemei is sokféleképpen értelmezhetők. Másrészt az azonosításon túl a stratégiai vezetés feladata ezek fejlesztése s hatékony alkalmazásuk az értékteremtés folyamatában.

Az erőforrások tágan értelmezhetők, egy részük kézzelfogható, míg más részük immateriális. Az anyagi erőforrások könnyebben megismerhetők, jobban számszerűsíthetők, értékelhetők.

A nem anyagi erőforrások ellenben kevésbé láthatóak és mérhetőek. A vezetés feladata tehát a szervezeti erőforrások azonosítása és csoportosítása, valamint ezen erőforrások állapotának felmérése. Ennek szisztematikus végrehajtása teszi lehetővé a képességek felmérését.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva, a szervezeti együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltenek, egyre inkább megfoghatatlanok. A képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett részképességek hozzák létre az alapvető képességet.¹²

Az alapvető képesség beazonosításának szempontjai:

- lehetővé teszi a termék/szolgáltatás széles körben való terjesztését,
- hozzájárul a termék/szolgáltatás hasznosságának fogyasztók/ügyfelek általi megítéléséhez,
- nehezen utánozható.

Mindezek alapján érzékelhető, hogy milyen összetett feladat a fenti elvárásoknak megfelelő szervezet kialakítása. A legtöbb vezető képes érzékelni azt, amikor az általa irányított szervezet nem jól működik, de kevesen tudják azt, hogyan javítsanak a helyzeten. Egy átfogó átszervezés túlzottan megfélemlítő hatást vált ki. Egyrészt mérhetetlenül komplikált, előnyök és hátrányok folyamatos összeegyeztetésével, megalkuvásokkal és a különböző változatok kialakításának végtelen sorával jár. Másrészt megosztó hatású, gyakran személyeskedő összetűzésekhez és hatalmi játékokhoz vezet. Így amikor szervezetalkítási problémák merülnek fel, a vezetők gyakran a legfontosabb gyenge pontokra koncentrálnak, miközben az egész struktúrát még „idomtalanabbá” és kevésbé stratégiai jellegűvé teszik.

A közszolgáltató szervezetek megfelelőségét korlátozó tipikus tényezőket foglaljuk össze az alábbi felsorolással:

- a szervezeti struktúrák ritkán származnak szisztematikus, módszeres tervezésből;
- a struktúrák ötletszerű jellege állandó frusztrációforrás a vezetők számára;
- a különböző funkcionális területek csatározása, mely korlátozza az egymással való együttműködést és az információmegosztást;
- túlságosan összetett struktúrák;
- stratégiai kezdeményezések elakadása a széttagolt felelősségi körök miatt;
- vezetői odafigyelés hiányában ígéretes lehetőségek kihagyása.

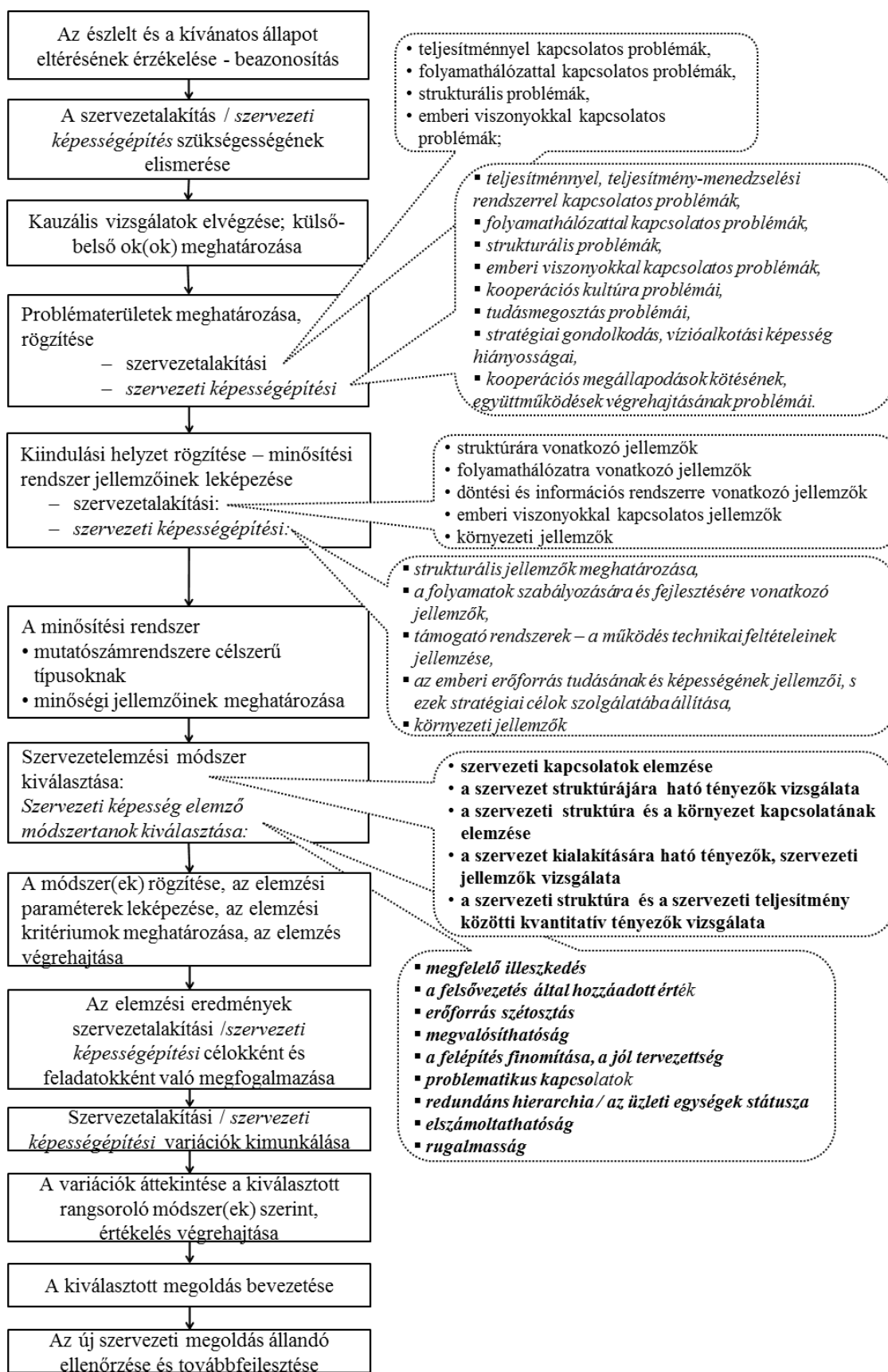
Ezen tényezők következtében környezetünk változásai mind rövidebb időközökben kényszerítik rá a szervezeteket, intézményeket stratégiáik és struktúráik felülvizsgálatára, illetve megváltoztatására. Az összetett, bonyolult szervezeti átalakításokhoz a vezetők gyakran nem rendelkeznek megbízható eszközökkel, módszertani ismeretekkel, amelyeket a kritikus helyzetben lévő területek (szervezeti egységek) rendszerezett, rendszeres feltérképezéséhez és logikus átstrukturálásához használhatnának. Emiatt a döntések gyakran intuitív módon, egyéni elgondolások alapján születnek.

Napjainkban a gazdasági, politikai, technológiai és információs globalizáció hatására a közszolgáltató szervezetek elsődleges érdeke a hatékonyságnövelés, a

¹² Gelei 2006.

költségcsökkentés, a jobb erőforrás-koncentráció és -allokáció, mely leginkább a kompetenciák és képességek építése által teremthető meg.

A szervezeti képességépítés logikájában nem tér el a szervezetalakítás klasszikus folyamatától. Egyes fázisainak tartalmában ugyanakkor találhatunk közös elemeket és teljesen eltérő, újszerű megközelítéseket és eltérő hangsúlyokat. Ezt a folyamatmodellt szemlélteti a 7. ábra.



7. ábra. Egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodell – szervezeti képességépítési sajátosságokkal kiegészítve

Forrás: saját szerkesztés

4.5.4. Szervezeti tanulás

A tudás kialakulásának, megszerzésének számos módja és eszköze van az egyén és a szervezet szempontjából egyaránt, melyeket a szervezetek különböző mértékben alkalmaznak. Ilyenek a: saját tapasztalat, betanítás, továbbképzés, együttműködés a beszállítókkal, az ügyfelekkel, adatok és információk továbbítására alkalmas elektronikus csatornák használata, tanulás, kutatás, tanácsadókkal való együttműködés, bírlés, tudáslopás, adaptáció, szervezetek informális hálózatai stb.

Tanulásról akkor beszélünk, ha valamilyen külső hatásra vagy tapasztalataink eredményeként a magatartásunk viszonylag tartósan megváltozik.¹³ Az is igaz, hogy a magatartás-változás nem csak tanulás eredményeként alakulhat ki. A szervezeti tanulás alapjai Argyris és Schön¹⁴ nevéhez köthetők. Munkáik alapján a szervezeti tanulás a szervezet tevékenységének változtatása a tevékenységek eredményei alapján. Az egyhurkos tanulás esetében, amennyiben a tevékenységek következményei nem megfelelőek, egy visszacsatolási folyamat során megtörténik a hibák korrekciója. A kéthurkos tanulás esetében már a hibák egyszerű javításán túl megtörténik a szervezet működésének újragondolása is. Argyris szerint a szervezet egyéneken keresztül tanul, ezért a szervezeti tanulás alatt azt értette, amikor az emberek adott csoportjai a különböző külső hatásokra hasonlóan reagálnak.

Senge az egyhurkos és kéthurkos tanulás elméletéhez hasonló megközelítést alkalmaz. Megítélése szerint az adaptív tanulás folyamán a szervezet lépésenkénti változtatásokkal felel meg a környezet elvárásainak, míg a generatív tanulás során új képességek kifejlesztése valósul meg új lehetőségek létrehozása céljából. A szervezeti tanulás alapvetően az új tudás folyamatos létrehozását, a meglévő tudás kiegészítését jelenti, a tudásmenedzsment feladata a tudás formalizálása és kezelése, s eközben mindkét tevékenységnek hasonlóak a befolyásoló tényezői.¹⁵ Ezek alapján a tanulási folyamat végeredménye az új tudás létrehozása.

Azt, hogy a külső tudást egy szervezet milyen mértékben képes befogadni, azt a szervezet rendelkezésre álló tudása determinálja.¹⁶ A szervezet meglévő tudása lehetővé teszi a külső tudás értékének felismerését, megértését, felhasználását. Kérdésként merül fel, hogy ez a képesség rendelkezésre áll-e, vagy ezt is el kell sajátítani ⇒ tanulás tanulója. Ez nem jelent mást, mint hogy a szervezet olyan környezetet hoz létre, mely támogatja az új tudás létrehozását és a meglévő felhasználását, alkalmazását.

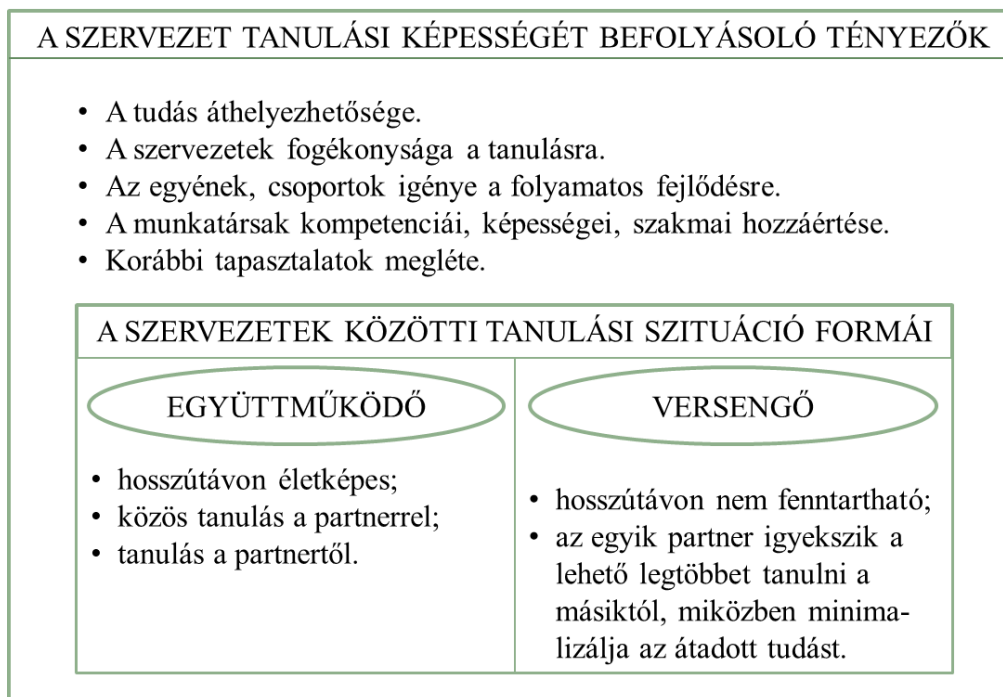
A szervezeti tanulásnak nincs általánosan elfogadott modellje, különböző megközelítések léteznek egymás mellett, egymást kiegészítő módon. Ugyanakkor közös jellemzőjük, hogy a szervezet rugalmasságának egyik meghatározó tényezője a szervezeti tanulási folyamat. A szervezeti tanulást befolyásoló tényezőket szemlélteti a 8. ábra.

¹³ Bakacsi 1999.

¹⁴ Argyris és Schön 1978, Argyris 1992.

¹⁵ Pemberton–Stonehouse 2000.

¹⁶ Gergely 2006.



8. ábra. A szervezeti tanulási képességet befolyásoló tényezők és a szervezetek közötti tanulási szituáció formái

Forrás: saját szerkesztés

A szervezetekben az új tudás és készségek elsajátítása nagymértékben függ attól, hogy az emberek mennyire képesek és hajlandók törölni memóriájukból a régi beidegződéseket, elavult szerepeket és magatartásmintákat. Alapvető fontosságú az is, hogy az egyének képesek legyenek megőrizni és az új mintákkal összehangolni azokat az elemeket, amelyek később is hasznosak lehetnek.¹⁷

A tudásmenedzsment legfontosabb célja a szervezet eredményességének javítása a tudás produktív felhasználásával. A tudásalapú erőforrások és képességek többnyire rendelkezésre állnak, azonban nehéz feladat ezek menedzselése. A tudás nem megfelelő kezelésének az eredménye gyakran a megalapozatlan döntéshozatal, az újra ismétlődő hibák és a tapasztalat megosztásának hiányosságai.

A tudásmenedzselés területeit foglalja össze a 9. ábra.

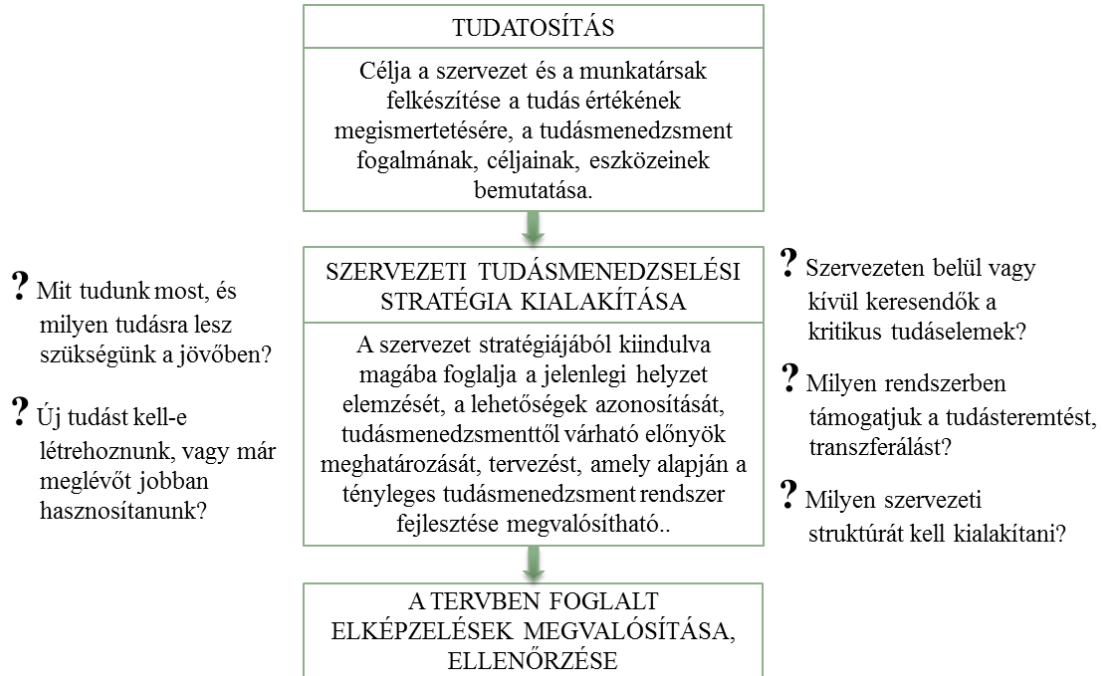
A TUDÁSMENEDZSELÉS TERÜLETEI	SZERVEZETI KULTÚRA	a tudásközpontú szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása;
	ALKALMAZOTTAK	a tudáskörnyezetben dolgozó munkatársak hatékony menedzselése;
	FOLYAMATOK	a tudás gyűjtését, tárolását, megosztását stb. támogató folyamatok kialakítása;
	TARTALOM	információ az ügyfelekről, szállítókról, versenytársakról, szabályozási környezetről;
	IT	a megfelelő alkalmazások és infrastruktúra kiválasztása és használata.

¹⁷ Szabó-Kocsis 2003.

9. ábra. A tudásmenedzselés területei

Forrás: saját szerkesztés

A tudás hatékony kezeléséhez valamennyi területtel foglalkozni szükséges. A hatásos és hatékony tudásmenedzselés kialakítása három fázisból áll (10. ábra):



10. ábra. A tudásmenedzselés folyamata

Forrás: saját szerkesztés Zoltayné Paprika (2002) alapján

A tudásmenedzsmet a stratégia, a folyamatok, a kultúra és a technológia alappilléreire épül. A tudásmenedzsmet a szervezet stratégiájából levezethető s nem önálló folyamat: integrálódik az irányítási és anyagi folyamatokba, áthatja a szervezetet, tagjainak gondolkodását és viselkedésmódját. A tudás hatékony menedzselését az informatikai technológia új eredményei teszik lehetővé. Fontos hangsúlyozni, hogy a tudásmenedzsmet hatékony működtetése folyamatosságot igényel, nem tekinthető egyszeri projektfeladatnak.

A közszeaktor reformtörekvései a hatékonyság, eredményesség növelését célozzák. Gazdálkodási szempontból a közszolgáltatásokat ellátó szervezetek nem különböznek a vállalatoktól, hiszen alapvető céljuk a társadalmi szükségletek kielégítése. Miután a közszolgáltatás szervezetei is munkaszervezetek, így folyamataik leírhatók, elemezhetők és optimalizálhatók. A közszolgáltatási tevékenységek során azonban problémát jelent, hogy az intézményrendszerben felhalmozott ismeretek és tudás kezelése nem változik úgy, mint a hatásköri és felelősségi rendszer. A zárt, bürokratikus keretekben a szervezeti és egyéni kompetenciák jól meghatározottak, a jogi szabályozás védelmet nyújt a napi tevékenységre. A gyakorlatban azonban az egyéni tudás és kapcsolatrendszer determinálja a problémák sikeres megoldását egy egyre nyitottabbá váló rendszerben.

A vonatkozó irodalmi és gyakorlati tapasztalatok alapján a közszolgáltatók tudásmenedzsmet-rendszerének kritikus tényezői:

- * az egyéni és szervezeti szintű kompetenciák, tudás és hatékonyság megteremtése,
- * a tudáshoz való hozzáférés szabályainak kialakítása,
- * a hatékonyság és eredményesség mérése,
- * a szervezeti kommunikáció mikéntje,
- * a szervezeti kultúra és a kommunikáció közötti kapcsolat.

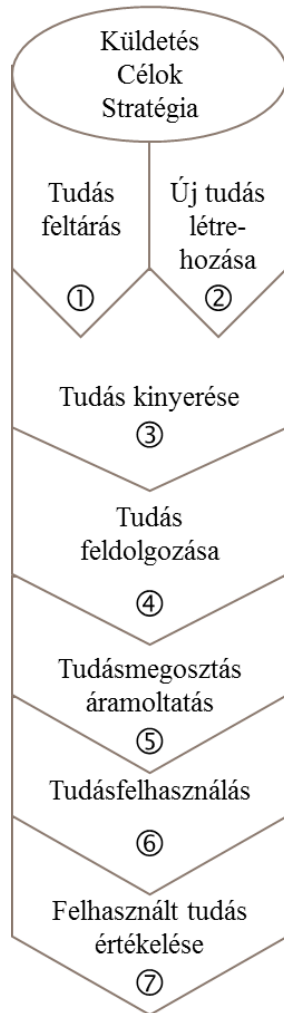
Fehér tudásértéklánc-modellje ¹⁸ a szervezeti küldetésnek, stratégiának és egyéb céloknak megfelelő tudásmenedzsment-rendszer feladatait rendszerezi. Ennek a közsférára vonatkozó jellemzőit mutatja be a 11. ábra.

4.5.5 Összefoglalás

A kompetencia- és képességépítés, a tudásmenedzselés az utóbbi években a közszolgáltató szervezetek működtetésében is egyre nagyobb hangsúlyt kap. Annak érdekében, hogy a közfeladatok ellátásában a szakmai és fiskális szempontok egymással összhangban érvényesüljenek, ezzel megteremtve a lehetőséget a hatásos és hatékony közszolgáltatások biztosításához, indokolt a versenyszféra és a költségvetési szervezetek kultúrájának közelítése, a teljesítményelvűség megerősítése. Ehhez szükséges a szervezeten belül a célelérsi képesség fejlesztése, a hatékony erőforrás-felhasználás biztosítása, a tudás menedzselése, melyben a vezetők szerepe meghatározó. Ehhez adhatnak módszertani támogatást a fejezet részben foglaltak.

¹⁸ Fehér 2002.

Az értéklánc jellemzői a közsférában



LEHETŐSÉGEK

Üzleti stratégiai módszertan átvételével szisztematikus tervezés.

- ① TUDÁSELEMEK AZONOSÍTÁSA
Üzleti szférával való együttműködés fokozása, módszertani közeledés.

- ② A SZERVEZET TANULÁSÁT ÉS AZ INNOVÁCIÓT SEGÍTI
Az egyéni érdekeltség megteremtése

- ③ A TUDÁS MÁSOKKAL MEGOSZTHATÓ FORMÁBA HOZÁSA
Informatikai rendszer célszerű működtetése.

- ④ FORMÁLIS ELEMENEN KERESZTÜL LEHETŐVÉ TESZI AZ IDŐKORLÁT NÉLKÜLI FELHASZNÁLHATÓSÁGOT
Magasabb szintű együttműködés a magán és a közsféra között, „jó gyakorlatok” rendszerének kialakíthatósága.

- ⑤ TUDÁSÁRAMOLTATÁSI TERV
Gyorsabb, célirányosabb tudásáramlás.

- ⑥ FELHASZNÁLHATÓSÁG
Tudás felhasználása hatásosan, társadalmilag helyesen valósul meg.

- ⑦ TUDÁSELEMEK SZELEKCIÓJA, ÚJ TUDÁSIGÉNYEK DEFINIÁLÁSA
A piaci értékeléshez hasonló ösztönző rendszer kialakítása.

VESZÉLYEK

A célok nem a közjót szolgálják, hanem érdekcsoportokat.

Aktuális lobbierdekek határozzák meg a tudás szükségletet.

Az üzleti szféra elszívja a rentábilis területeket.

Drágává válik a tudás kinyerése (monopol helyzet).

Adatbiztonság és hozzáférhetőség szabályozásának szükségessége.

Az új áramlási mechanizmusok integrálásának nehézségei.

Az egyéni és szervezeti tudás integritása nehezen megőrizhető.

Az értékelési rendszer bonyolulttá válik.

11. ábra. A tudásmenedzsment értéklánclemeinek jellemzői a közsférában

Forrás: saját szerkesztés Pakucs-Papanek (2006) alapján

Kérdések:

1. A szervezetelméleteknek milyen követelményeknek kell megfelelniük, illetve milyen általános sajátosságokkal bírnak?
2. Miben hozhat újat a szervezet kompetenciaalapú megközelítése a képességépítésben?
3. Mit jelent szervezeti kapcsolattípusok esetén a feszültség egyensúlya?
4. Milyen elemeket integrál a szervezet alapvető képessége?
5. Melyek a tudásmenedzselés területei és folyamatának fázisai?
6. A tudásmenedzsment értéklánc elemei hogyan jellemezhetők a közsférában?

Szójegyzék definíciókkal

Alapvető képesség: a szervezet lényege, identitása, amit erőforrásai csoportjainak működtetése által megtenni képes.

Képességalapú szervezetalakítás: a szervezet adottságainak kompetencia-, erőforrás-, képességfejlesztés fókuszú megváltoztatása egy hatékonyabb és hatásosabb működés kialakítása érdekében stratégiai orientációval.

Képességek: koordinációs minták, rutinok, amelyek segítenek az erőforrások hatékony felhasználásában, valamint tudás, ismeret, amely kijelöli az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciókat.

Mastenbroek-féle hálózati modell: a hálózatosodást a szervezeten belüli felfogásként értelmezi, megkülönböztetve négy: hatalmi és függőségi, instrumentális, tárgyalási és szocioemocionális kapcsolattípust.

Szervezet funkcionális kompetenciája: képesség, ami a szervezeti tudást és e tudás alkalmazásának képességét foglalja magába.

Szervezet metaforikus megközelítése: a szervezetek lényegének ábrázolásához metaforák felhasználása.

Szervezeti képesség: a különböző szervezetspecifikus eszközök működtetése, mely során az erőforrásokat integrált csoportokba szervezzük, s ezáltal lehetővé tesszük a definiált tevékenységek megvalósítását.

Szervezeti kompetencia: a szervezet azon képessége, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését; egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége.

Szervezeti tanulás: a szervezet tevékenységének változtatása a tevékenységek eredményei alapján.

Tanuló szervezet: olyan szervezet, amely folyamatos fejlődésének és fennmaradásának érdekében tudásának gyarapításával növeli alkotókedvét és tehetségét.

Tudásmenedzsment: a szervezet eredményességének javítása a tudás produktív felhasználásával.

Ajánlott irodalom

Veresné Somosi M. (2013): *Teljesítményalapú szervezetalkítás elmélete és módszertana*. Miskolci Egyetemi Kiadó.

Kocziszky Gy. – Veresné Somosi M. (2017): Opportunities for Increasing Efficiency by Public Utility Organizations. *European Journal of Economics and Business Studies* 7, 136–147.

Kocziszky Gy. – Veresné Somosi M. (2016): Közszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségei. *Észak-magyarországi stratégiai füzetek*, XIII. 41–56.

Felhasznált irodalom

Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): *Stratégia és szervezet*. KJK Kiadó, Budapest.

Argyris, C. – Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison – Wesley, Reading M. A.

Argyris C. (1992): *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers Ltd., Oxford,

Awuah, G. B. (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16.7.

Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (2005): *Változás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.

Bakacsi Gy. (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK Kiadó, Budapest.

Banerjee, P. (2003): **Resource** dependence and core competence: insight from Indian software firms. *Technovation*, **vol. 23. Issuc 3., pp 251-263.**

Dobák M. – Veresné Somosi M. (2010): *Szervezet és vezetés*. (Társszerk.: Dobák M.) Magyar Könyvvizsgálói Kamara.

Drejer, A. – Riis, J. O. (1999): Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation*, **vol. 19. Issuc 10., pp 631-644.**

Fehér P. (2002): Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek. *Vezetéstudomány*, 2002/4. **pp 26-45.**

Gelei A. (2006): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem.

Gergely R. (2006): A tanulás, tudás és a memória szerepe a szervezetek életében. In *Tudás és versenyképesség pannon szemmel*. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, tanulmánykötet II., Pannon Egyetemi Kiadó.

Goold, M. –Campbell, A. (2003): Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e? *Harvard Business Manager*, 2. szám pp 16-25.

Hempel, C. G. (1975): *Deduktiv – nomologische Erklarungen*. In Giesen, B. – Schmid, M (Hrsg.). *Theorie, Handeln und Geschichte* Hamburg.

Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest.

Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., Szeged.

Lapsánszky A. (2009): A közszolgáltatás fogalmának, tartalmának, tagolásának általános alapjai a hírközlési szolgáltatási rendszer mintáján keresztül. (dfk-online.sze.hu/images/JÁP/2009/3/Lapsánszky.pdf)

Mastenbroek, W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. KJK Kiadó, Budapest.

Morgan, G. (1998): *Images of Organization*. Berrett-Kochler Publ. Inc. Sage Publications.

Pakucs J. – Papanek G. (2006): *Innovációmenedzsment kézikönyv*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.

Pemberton, J. D. – Stonehouse, G. H. (2000): Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership. In *The Learning Organization*. Vol. 7. No. 4. 200.

Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége. *Vezetéstudomány*, 1-2. sz. pp 34-46.

Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston.

Senge, P.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning, Organisation*. Century Business, London.

Szabó K. – Kocsis E. (2003): *Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban*. Oktatási Minisztérium, Budapest.

Szavcsenko, O. I. – Neszterenko, R. A. – Veresné Somosi M. (2010): Formirovanie kreativnoj naucsno-tehniczeszkoj szredü pri perehode k innovacionnoj ekonomike (opüt Ukrainü). 173–180. In *Goszudarsztvo i Rünok: mehanizmü i metodü regulirovanija v uszlovijah perehoda k innovacionnomu razvitiju*. Szankt-Peterburg, Aszterion, 393.

Veresné Somosi M. (2010d): Az értékalapú szervezetfejlesztés egy új megközelítése. In *GVV Gazdálkodás Verseny Vezetés*, 2010. 2. évf. 1. sz. 13–21.

Veresné Somosi M. (2011d): *Basic skill: The Development of Organizational and Individual Capability*. Proceedings of the 11th International Scientific Conference. Management Horizons in Changing Economic Environment. Visions and Challenges. Kaunas, Lithuania, 2011. szeptember 22–24. 541–549.

Vilmányi M. (2004): *Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac.* SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged.

Zoltayné Paprika Z. (2002): *Döntéelmélet.* Alinea Kiadó, Budapest.

Ábrajegyzék

1. ábra: A szervezetelméletek vizsgálati fókuszai.....
2. ábra: A szervezet metaforikus megközelítése
3. ábra: Szervezeti kapcsolati típusok.....
4. ábra: Feszültségek a kapcsolatok 4 fajtájánál.....
5. ábra: A szervezeti kompetenciák struktúrája.....
6. ábra: Az alapvető képesség struktúrája és kapcsolata a kompetenciával
7. ábra: Egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodell – szervezeti képességépítési sajátosságokkal kiegészítve.....
8. ábra: A szervezeti tanulási képességet befolyásoló tényezők és a szervezetek közötti tanulási szituáció formái
9. ábra: A tudásmenedzselés területei.....
10. ábra: A tudásmenedzselés folyamata.....
11. ábra: A tudásmenedzsmint értékláncelemeinek jellemzői a közszférában.....