SZÜGYI GYÖRGY

A tudás és tudáshasznosítás szerepe az eredményorientált piaci versenyben

Az idén éppen 100 éve megjelent Frederick Winslow Taylor: *Shop Management* és a *The Principles of Scientific Management* című könyvek kiemelt aktualitást adnak a tudományos szervezetműködtetés feldolgozásához. A 21. század tudásdömpingje kiemeli annak jelentőségét, hogy az adatok hitelességét, fontosságát és visszakereshetőségét a valóban értékes tudás számára meg kell valósítani. A tudás ugyanakkor önmagában nem elég, hiszen annak hasznosítása fogja a szervezet sikeres versenyhelyzeti megoldásait eredményorientáltan megoldani. Frederick Winslow Taylor *Üzemvezetés, és Tudományos vezetés* alapjai című könyve így kiemelt jelentőségű egyrészt az akkori feladatmegfogalmazás, másrészt a mára már többszörösen elemzett motivációs és eredményességi kapcsolatok okán.

A mára már humán erőforrás menedzsment tevékenységnek nevezhető feladatok számos tudományos és empirikus vizsgálat eredményeként alakultak ki. De minden pillanatban születnek olyan felfedezések és hasznosítható megközelítések, melyek az eddigi eredmények hasznosításán túl további hatékonyságnövekedést eredményeznek. Ilyen tevékenység az a három magyar agykutató által végzett kutatás, melynek eredményeként idén (2011-ben) az 1.000.000 euró összdíjazású (Dánia által alapított) Agy-díjat *Buzsáki György, Freund Tamás* és *Somogyi Péter* a memória-folyamatokban kulcsszerepet játszó agyi ideghálózatok feltárásáért vehette át kitüntetésként. Az agy halántéklebenyének középvonalában található hipokampusz állt a figyelmük középpontjában.

A HR-menedzsment és a szervezeti hatékonyság szakembereként ehhez a megállapításhoz a következőkben csatlakozom.

A 21. század információs társadalma kiemelt adatformátum-egységesedést él át. Ennek egyik eredménye, hogy a korábban eltérő alapanyagú és formátumú információk mára olyan egységes formátumokként jelennek meg, melyek létrehozása, tárolása nemcsak formátum-konverziós munka kérdése, hanem adathordozóik is egységesítettek (pen drive, cd vagy dvd formátumok). Az egységesíthető adatformátumok az adatküldés, adatáramlás és adatfogadás olyan egységesíthető eljárását valósítják meg, melynek hatására az adatáramlás felgyorsul, szinte időveszteség nélkül kerülhetnek és gyakran kerülnek továbbításra.

Mindez nemcsak a már sokat emlegetett információs forradalom, vagy információdömping jelenségét valósítják meg, hanem egy *információ-cunami* hatásnak megfelelő jelenséget. Az információval való bánás nem csupán a tudás megszerzéséhez kötődő folyamatelemmé vált, hanem további kreatív és önmotivált hasznosítási fázisokra is kihatással van. A humán erőforrás menedzsment

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

Mindezzel az a kérdés vetődik fel, hogy a tömeges információ-kezeléshez megfelelő eljárást, módszert alkalmaz-e a szervezet és az egyén is?

Ehhez egy négypontos szűrőn szükséges, illetve célszerű átengedni az információt. Ezek közül az első a célorientáltság praktikus kérdése, azaz szükségem van-e egyáltalán erre az információra? Amennyiben a válasz igen, felvetődik a második fontos szűrő, mely a hitelesség alapján szűr. Azaz csak hiteles források, hiteles adatok és hiteles vélemények maradnak a tudásszerzés folyamatában. A harmadik szűrő a visszakeresés támogatására is alkalmas adatbázis szemléletű tanulás szűrője, melynek kérdése „Milyen struktúrába illesszem?" s bár gyakorlati szempontú megközelítés, mégis szerves része az eddig harmadik szűrőnek nevezett szűrési ponton, „Hogyan tudom a gyors visszakeresést megvalósítani?" kérdésre adott pozitív módszertani válasz. A negyedik szűrő már a tudáshasznosítási, azaz a készségekké, jártaságokká alakítás kérdése, a „Hogyan gondoskodom a hasznosításáról?" kérdésre adandó pozitív módszertani válaszban található.

A ma tudás alapú társadalmának a fenti információkezelésen túl azonban további területeken szükséges a megfelelő rutint kialakítania. Ezek közül az első és az emberi psziché és fiziológiai létezés legnagyobb kihívása, a felgyorsult élettempó, valamint az ennek következtében megnövekedett változáskezelési módszereket igénylő élethelyzetek. Erre adott válaszunk sokszor a homeosztázis igényét fejezi ki, ugyanakkor az ezen szándékok okán elhalasztott változáskezelési folyamatok (felismerés, elemzés, változási terv összeállítása és megvalósítása) éppen ezen oknál fogva (mármint a halasztás okán) tör ránk a valóságnál sürgetőbben. Kéri, talán még inkább követeli új tevékenység szervezési formák sikere alkalmazásba vételét. Mindezek összességében a rutinos, vagy inkább mechanisztikusnak itélhető munkamódszereket, életviteli reakciókat azok eredménytelensége okán sokkal inkább organikus reakciókká alakítják. Ez valójában a személyt a minden pillanatban érzékenyen figyelő, a változás, változtatás szükségességét mihamarabb felismerő, és arra rugalmas válaszokat adó cselekvéssé, illetve csapatban, nagyobb szervezetben organikus együttműködési módszerek fejlesztőjévé teszi.

Mindezek kiegészülnek azzal a tényezővel, mely a tudás alapú társadalom sajátosságát alkotja, s ezek elsősorban azon kommunikációs eszközök megjelenésének okán keletkeztek, melyet mobiltelefónia, internet, GPS, műholdas kapcsolattartás biztosít számunkra. A vállalkozások rájöttek, hogy az ügyfelekkel, partnerekkel, teljeskörűbben talán „stakeholderekkel" (ez alatt a vállalat, szervezet, mint gazdasági rendszer működésének érdekelt, és érintett feleit értjük) tartandó kétirányú kommunikáció folyamatos fenntartása eredményeik egyik feltétele. Nevezzük ezt az interaktív kommunikáció módszertanának, valamint ezen módszerek folyamatos megvalósításának, mellyel sokkal magasabb elégedettséget, elkötelezettséget tud elérni és fenntartani minden vállalkozás. Így a gazda-

sági élet ez irányú tapasztalata és módszertana folyamatos alkalmazást nyerhet a gazdasági, üzleti életen túli (így nonprofit, civil szféra, államháztartási, kormányzati szervek stb.) területeken.

További terület a tudásalapú társadalom megváltozott feltételrendszerének (mely összefügg az előbb említett információáramlási, interaktív kommunikációs és változásokat feldolgozó képességével) az előzőekből részben következő azon sajátossága, hogy relatív gyorsan és könnyen megvalósítható az üzleti élet produktumainak (termékek, szolgáltatások) értékhordozó képessége, valamint azok árképzésének, illetve konkrét árainak hozam-befektetés jellemzője. Így valójában minden vevő, ügyfél, partner gyorsan megállapíthatja a számára legkedvezőbb hozam-befektetés arányt, melyet a pillanatnyi piacon érvényesíteni tud. Ez valójában arra ad egyrészt lehetőséget, másrészt a gyártók, szolgáltatók részéről azt a felismerést kényszeríti ki, hogy maguk is az érték-előállító folyamatelemeket és a teljes körű folyamatot is érték-előállítás szemüvegén keresztül mérlegeljék. Az erős versenyhelyzet a pozitív ösztönzés erejével hat működésük (rendszerszemlélete, folyamat hatékonysági gondolkodásmódja) fejlesztésére. Ezek a tényezők azt az általános elvárást is megfogalmazzák, hogy a versenyszférán kívüli szervezetek (nonprofit, civil szféra, államháztartási, kormányzati szervek stb.) és valójában maga teljes társadalom az érték-előállítás szempontját kiemelten kezelje, a társadalmi értékek folyamatos felülvizsgálatát és az értékrendszer változásait nyitottan fogadja. Mindez elsősorban a vásárlói és állampolgári tudatosság fent említett, értékcseréhez kötődő magatartásának mértékéig tekinthető megvalósultnak.

Kiemelten fontos a tudásalapú társadalom azon felismerése, hogy a természeti erőforrások kimerülhetnek (sőt némely esetben ez már igen rövid határidővel meg is történhet). Így ezen végesség megtapasztalása a legtöbb területen az eddiginél tudatosabb erőforrás-gazdálkodási (sőt a megelőző gondolkodás térnyerésével együtt ökogazdálkodási) magatartást igényel. Mindenek előtt a gazdasági szféra profit orientált szemléletének részbeni korlátozása, ugyanakkor a gazdasági életen, versenyszférán túli szervezetek (nonprofit, civil szféra, államháztartási, kormányzati szervek stb.) részéről is.

A fenti gondolatmenet a társadalom és szereplői, szereplőinek csoportjai szempontjából a fenntarthatóság fogalmának megerősödését és kiemelt szempontként történő kezelését igényli.

Az előző szempontok alapján összefoglalhatóvá válik az információval való bánás, a változás kezelésének organikus képessége, az interaktív külső és belső kommunikációs gyakorlat kialakításával, valamint az eredményességet, értékteremtő képességet díjazó, jutalmazó társadalmi magatartás, a fenntarthatóságot fontos tényezőként mérlegelő mozaikokkal az eredményorientált munkavégzés, mint a mindenkori megszerzett tudáshasznosításának, egyúttal az élethosszig tartó tanulás társadalmi elvárásának jellemzőjével. Ilyen értelemben a tudás alapú társadalom valójában tudás hasznosítás alapú (kompetencia szemléletű) gondolkodásmódot igényel.

A fenti elemek egy integratív tényezővel egészülnek ki. Ez alapján a versenyszféra gazdasági szervezetei ezen tényezőkre egyenként is, és együttesen is humánerőforrás menedzsment (alkalmazási és fejlesztési) válaszokat adnak. Ezen válaszok valójában olyan már-már alapkompetenciákat nevesítő területekre vonatkoznak, mint az infokommunikációs eszközökkel való bánás (infokommunikációs zsonglőr), a gyors megszaporodott társadalmi változások kezelésében jártas (változáskezelési mester), míg az interaktív kommunikáció elengedhetetlen kompetencia elvárása a humánerőforrással szemben (kommunikációs profi). Az előző három tényezőn túl az önmagát (mint személyt és mint csapatot, valamint szervezetet) magas érték-előállításra és korrekt értékcserére alkalmas személynek és szervezetnek formálja, fejleszti (eredményességre koncentráló), ezzel a természettel barátságban, harmóniában élő, azt megújuló erőforrásként kezelő munkatársak és állampolgár keletkeznek.

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

Fentiek azt is jelentik, hogy szükségszerűen logikus az új tanulási, önfejlődési formák megjelenése, a tréning-formát követő coaching, mentoring, shadowing megjelenése, valamint a klasszikus tanácsadási tevékenység bizonyos értelmű reneszánsza. Felértékelődik annak jelentősége is, hogy az így tanultak tanácsadói és egyéb szakértői támogatás nélkül is bekerüljenek a napi, eredményesen végzett rutintevékenységbe. Annak motivált megvalósítása azonban, hogy a tudás ne csupán néhány alkalmazásba vételi kísérletet éljen meg, hanem napi rutin, készség vagy jártasság szintjén kerüljön alkalmazásba, nos ennek, három nagyon fontos humán erőforrás menedzsment feltétele van.

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