

MUNKAHELYI TANULÁS ELŐSEGÍTÉSÉNEK VÁLTOZÁSVEZETÉSI SZEMPONTJAI²⁶

*CHANGE MANAGEMENT ASPECTS OF ENHANCING ON-THE-JOB
LEARNING*

FERINCZ ADRIENN PhD. hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar,
Vezetéstudományi Intézet

DR. HORTOVÁNYI LILLA egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar,
Vezetéstudományi Intézet

DR. DOBÁK MIKLÓS egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar,
Vezetéstudományi Intézet

ABSTRACT

In our complex, knowledge-based society the places of learning have changed, the role of the workplace becomes more and more important in learning. Researchers analyze the change management challenges regarding enhancing on-the-job learning and knowledge transfer. The knowledge management processes are often supported by ICT that creates a lot of change management challenges in creating learning organizations. Researchers examined an ERP project in an agricultural company and its influence on intraorganizational knowledge transfer and learning processes by semi-structured interviews, document analysis and observation. Authors believe that this study extends the understanding of human-computer collaboration from the change management aspects of on-the-job learning, it defines the change management challenges and potential solutions.

1. Bevezetés

Korunk dinamikus, turbulens gazdasági és társadalmi környezetének eredménye a tudás alapú társadalom. Mind az egyéni, mind a vállalati szintű versenyképesség alapja a tudás. A szervezetek számára kulcsfontosságú képességgé vált, hogy milyen mértékben képesek saját tudást létrehozni, és azt hogyan tudják kezelni,

26 Jelen kutatási tanulmány az "Az EIT KIC Társulásokban magyar részvétel és partneri közreműködés támogatása (EITKIC_12-1-2012-0001)" c. átfogó kutatási program támogatásával jött létre.

megőrizni, fejleszteni és újrafelhasználni annak érdekében, hogy növelhessék a vásárlói értéket, miközben költségeik csökkennek. A tudás megszerzéséhez, kifejlesztéséhez, megőrzéséhez azonban radikálisan fejleszteni kell a szervezeti tanulás képességét.

A Kutatók munkájuk során arra a kérdésre keresik a választ, hogy változásvezetési szempontból milyen kihívások előtt állnak azon vezetők, akik innovatív, tanuló szervezetet terveznek kialakítani, fenntartani?

2. Elméleti háttér

Napjaink társadalmában a tudás egyrészt meghatározó erőforrássá vált, másrészt a piac egyik meghatározó árujává is. A stratégiai menedzsmentben is előtérbe került tekintve, hogy a tudás-alapú nézőpont az erőforrás-alapú megközelítés egy elágazásának is tekinthető, amennyiben a tudást a stratégiaileg legfontosabb erőforrásként kezeljük (Grant, 1996; Balaton et al., 2010). A tudás fogalma elválaszthatatlan magától a tanulás folyamatától, azonban a tudás definiálása problematikus. Jellemzői többek között átruházhatóság, felhalmozhatóság, kisajátíthatóság, specializáltság és közvetlen kapcsolódás az értékteremtéshez (Drótos, 2006). A kutatók munkájukban a munkahelyi tanulással, azon belül is a szervezeten belüli, egyének közötti tanulással, tudásátadással kívánnak foglalkozni.

A munkahelyi tanulás gyakran nem tudatos, nem szándékos és nem megtervezett tanulási folyamat, mert opportunista és spontán jelenik meg a munkafolyamatokba szorosan integrált a tevékenységek által (Marsick, 2003), ami így tartós változáshoz vezet a tudás, attitűd és képességek terén. Az on-the-job tanulás az oktatási környezetet kívül jelenik meg és nem formális, szervezett oktatási program keretei között, ezért a tanulók gyakran nincsenek is tudatában a tanulási folyamatnak (Maejolein és társai, 2006).

A munkahelyi tanulás előidézhető az informális tanulás feltételeinek és a formális képzés gyakorlatának, és a munkaegységek instrukcióinak fejlesztésével (Engeström & Kerosuo 2007). Az informális tanulás feltételei a tevékenységek, szituációk és eszközök, melyek elsődleges célja ugyan nem a tanulás, de használható tudatosan vagy nem tudatosan tanulásra és tudásmegosztásra (Govaerts & Baert, 2011).

A tanuló szervezetekkel foglalkozó kutatások, szakirodalmak (Bakacsi et al., 1999, Gelei, 2002) egy része azzal foglalkozik, hogyan alakíthatók ki a tanuló szervezetek, valamint mi jellemzi a tanuló szervezeteket. Jelen kutatás nem tanuló szervezeteket kíván vizsgálni, hanem azokat a kihívásokat kívánja azonosítani, amelyek a tanuló szervezetté válás során előfordulhatnak. Ezenkívül a kutatók nem kívánják vizsgálni a szervezet szintű képességeket sem, melyek vizsgálata, mint például a kettős képesség (Taródy, 2012) szintén aktuális kutatási kérdés lehetne. A tudásmenedzsment folyamatok fejlesztése esetében irányított változásról beszélhetünk. Irányított változásnak tekinthető egy folyamat, ha a változást a

menedzsment tudatosan kezeli, valamint a változás mértéke meghalad egy bizonyos nagyságrendet (Dobák és társai, 2012). Minden üzleti változás különböző és egyedi, Nohria és Beer (2000) két modellt különböztetett meg, az „E” típusú elméletet és az „O” típusú elméletet.

A változások két típusának elkülönítése kapcsán érdemes kiemelni, hogy a munkahelyi tanulás, tudástranszfer során nagy szerepe van a szociális tőkének, az alkalmazottak képességeinek és motiváltságának. Nahapiet és Goshal (1998) szerint a személyek közötti, azaz interperszonális kapcsolatok szervezeti szinten nagy szerepet kapnak a tudásmegosztásban. Az interperszonális kapcsolatoknak három dimenziója van: (1) a strukturális dimenzió, (2) a kognitív dimenzió és a (3) kapcsolati dimenzió, mely utóbbi a motivációval kapcsolható össze, ez magában foglalja a bizalmat, szervezeti normákat stb. Ezen modell kapcsán elmondható, hogy a strukturális dimenzió inkább E, míg a másik kettő O típusú tényezőnek tekinthető, amennyiben változásvezetési oldalról vizsgáljuk a tanulást.

A tanulás kapcsán különösen izgalmas a motivációs, kapcsolati dimenzió vizsgálata. Edmondson és társai (2001) szerint a félelem megbénítja a tanulási folyamatot: gátolja a kísérletezést, csökkenti az észlelhető opciók számát, bátortalaná teszi az embereket a meglátásaik, kérdéseik, problémáik megosztása és elemzése tekintetében. Egy modellt alkottak, ahol az egyik változóként a pszichológia biztonságot (annak alacsony és magas szintjét), valamint a célok elérésének elszámoltathatóságát (annak alacsony és magas szintjét) jelölték meg. Ez alapján azonosítottak 4 különböző dimenziót.

- Érdektelenség zóna (apathy zone): Alacsony pszichológiai biztonság és alacsony elszámoltathatóság jellemzi. Az alkalmazottak érdektelenné válnak, és megpróbálják kijátszani a munkát.
- Komfort zóna (comfort zone): Magas pszichológiai biztonság, de alacsony elszámoltathatóság jellemzi. Az alkalmazottak igazán élvezik a munkát másokkal, de nem érzik kihívónak munkájukat, és nem is dolgoznak keményen.
- Aggódás zóna (anxiety zone): Alacsony pszichológiai biztonság, de magas elszámoltathatóság jellemzi. Az emberek félnek megosztani kísérleti ötleteket, kipróbálni új dolgokat, segítséget kérni a kollégáktól
- Tanulás zóna (learning zone): Magas pszichológiai biztonság és magas elszámoltathatóság jellemzi. A fókusz a kollaboráción és a tanuláson van, jó teljesítményű eredményekkel és szolgáltatással.

Ezek alapján megállapítható, hogy a munkahelyi tanuláshoz elengedhetetlen a kihívó, de elszámoltatható célok, feladatok kitűzése, valamint a pszichológiai biztonság. A kutatók szerint napjainkban egyre több információs- és kommunikációs technológiai (továbbiakban IKT) eszközt állítanak a tanulási, tudásátadási folyamatok szolgálatába, melyek használata kapcsán ezen kérdések igen aktuálisak. A

kutatók egy vállalatirányítási rendszer bevezetése utáni fázisban vizsgált meg egy szervezetet munkahelyi tudásátadás, tanulás oldalról.

3. Kutatás módszertana

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében a kutatók félig strukturált egyéni interjúkon, dokumentumelemzésen és megfigyelésen alapuló feltáró kutatást végeztek. A kutatás egy eset mély feltárásán alapul, melynek keretében a kutatók egy mezőgazdasági kereskedelemmel foglalkozó szervezet esetében vizsgálták a tudásátadáshoz, tanuláshoz való hozzáállását a vezetőknek és az alkalmazottaknak egy vállalatirányítási rendszer bevezetése, működtetése és fejlesztése kapcsán. A kutatók interjúkat készítettek a két vizsgált szervezet valamennyi felső- és középvezetőjével, valamint néhány alsóbb szintű vezetőjével illetve alkalmazottjával. Az interjúvázlatokon felül céges dokumentumok elemzése és vezetői megbeszélések, napi munkamenet megfigyelése is a kutatás részét képezte. A kutatók 14 mélyinterjút rögzítettek, melyek hanganyagát szó szerint rögzítették. Kutatók az adatelemzéshez QSR NVivo elemző szoftvert alkalmaztak.

4. A munkahelyi tudásátadás vizsgálata változásvezetési szempontból

A kutatók munkájuk során arra fókuszáltak, hogy milyen változásvezetési kihívásokkal jár a szervezeti tudásátadást, tanulást fejleszteni kívánó rendszer bevezetése, valamint változásvezetési szempontból milyen szempontokat kell figyelembe venni a szervezeti tanulás képességének előremozdítása során. Ezek alapján a kutatók az alábbi megállapításokra jutottak:

- A munkahelyi tanulás, tudásátadás során fontos elkülöníteni az egyéni és a szervezeti korlátokat.
- A munkahelyi tanulás, tudásátadás során külön kezelni kell az általánosságban a tanulásra, tudásátadásra vonatkozó tényezőket, valamint kifejezetten az IKT eszközök elérhetőségére, használatára vonatkozó kognitív képességeket és alkalmazotti motivációt.
- Az IKT eszközök bevezetése paradox helyzetet idézhet elő a szervezetekben.
- A munkahelyi tanulás, tudásátadás esetében kiemelt szerepe van az egyéni képességeknek és az egyén által észlelt tudásátadási, tanulási szituációnak.

4.1. Egyéni és szervezeti korlátok szerepe

A munkahelyi tanulás és tudásátadás során fontos elkülöníteni az egyéni és a szervezeti szintű tanulást. Egyéni szint esetében az egyén képességei, motivációja korlátozhatja a tanulását. Azonban ha egyének közötti tanulásról, tudásátadásról beszélünk, akkor változásvezetési szempontból igen fontos a szervezeti szintű korlátok és az egyéni szintű korlátok elkülönítése.

4.2. Az általános valamint a technológia használatához kapcsoló tudás elkülönítése

A kutatók megállapították, hogy a munkahelyi tanulási, tudásátadási dimenziók mentén el kell különíteni az általánosságban a tanulásra, tudásátadásra vonatkozó tényezőket, valamint kifejezetten az IKT eszközök elérhetőségére, használatára vonatkozó kognitív képességeket és alkalmazotti motivációt.

4.3. IKT eszközök paradoxona

Az IKT eszközök és rendszerek felhasználásával elvileg az a cél, hogy az a szervezeti tanulást, tudásmenedzsmentet támogassa és fejlessze. Ezzel szemben előfordul, hogy pont az IKT eszközök irányában megjelenő félelmek és ellenállás az, amely nemcsak az eszközök használatát, hanem ezzel magát a munkahelyi tanulást és tudásmegosztást is gátolni fogja. Ez különösen fontos tényező abban az esetben, amikor egy új eszközt, rendszert kíván a szervezet bevezetni. Ezen paradox hatással tisztában kell lenni, amikor a szervezet ilyen eszközökkel kívánja fejleszteni a szervezeti tudásmenedzsmentet.

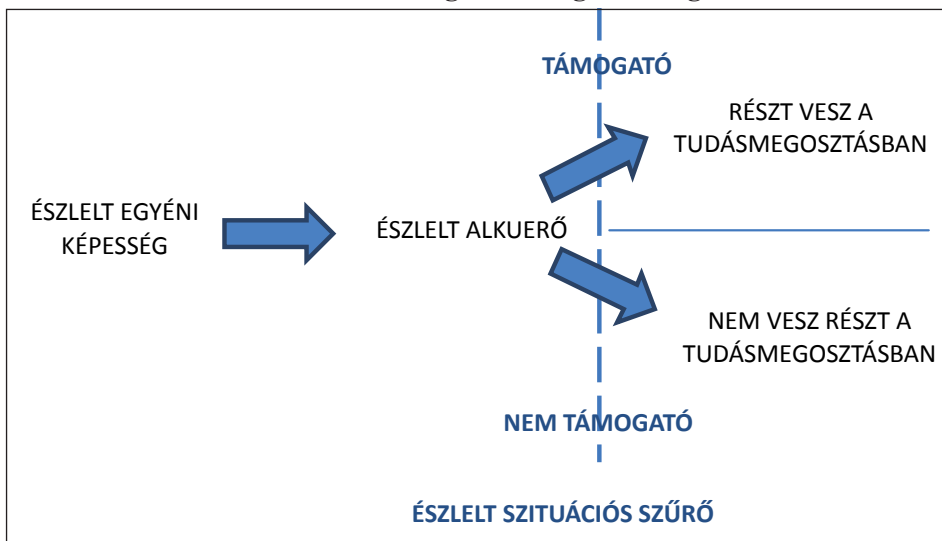
4.4. Az egyéni képességek és az egyén által észlelt tudásátadási szituáció szerepe

Hortoványi és Szabó (2006) interperszonális tanulási modelljében elsősorban a tudásmegosztás motivációjával foglalkozik, ahol a kapcsolat minősége dimenzió részben megfeleltethető jelen kutatás támogató vagy nem támogató észlelt tanulási szituációjával. Jelen kutatás szerzői ezt a kutatási eredményt azzal egészítik ki, hogy a tudásmegosztásban való pozitív irányú részvételt nemcsak az észlelt szituáció befolyásolja, hanem komoly szerepe van annak is, hogy az egyén eredendően milyen képességekkel rendelkezik, és ezek relatíve hogyan viszonyulnak a többiek képességeihez. Az egyének a szervezetekben eltérően viselkedhetnek attól függően, hogy milyenek észlelik az alkuerejüket a többiekéhez képest és milyenek észlelik a tanulási szituációt. Az alkuerejük észlelése pedig elsősorban attól függ, hogy egyéni képességeiket a többiekéhez viszonyítva hogyan látják, mennyire gondolják, hogy kitűnnek a többiek közül, vagy, hogy hiányosságokkal rendelkeznek.

Az 1. ábra azt mutatja be, hogy az egyén képességét a többiekéhez viszonyítja, ezáltal kialakul benne egy észlelés saját képességeiről, valamint az azokon alapuló nagy vagy kis alkuerejéről a szervezetben. Minden tudásátadás során szerepet játszik az adott észlelési szituáció, mely egyfajta szűrő szerepet tölt be, azaz ha támogatónak észlelt a szituáció, akkor az egyén részt vesz, ha nem támogatónak észlelt a szituáció, akkor az egyén nem vesz részt a tudásmegosztásban. A változások kapcsán, különösen ha egy új eszköz bevezetése a meglévő hatalmi szerepeket sérti, igen fontos hatása lehet ennek a jelenségnek.

1. ábra: Az egyéni képességek és az észlelt szituáció kapcsolata a tudásmegosztás során

1. figure: The relation between individual competences and perceived situation during knowledge sharing



Forrás: Saját szerkesztés

5. Változásvezetési kihívások a munkahelyi tanulás és tudásátadás kapcsán

A kutatók a 2. ábrán összefoglalták Nahapiet és Ghoshal (1998) modelljének dimenziói alapján, hogy milyen változásvezetési kihívásokkal kell szembenézni a munkahelyi tanulás, tudásátadás fejlesztése során, illetve ezek milyen akciókkal oldhatók fel.

A kutatók továbbiakban kihangsúlyozzák, hogy a fenti ábra dimenziói esetében együttesen is kialakulhatnak korlátok, valamint a dimenziók egymásra is hatnak. Ezenkívül figyelembe kell venni annak hatásait is az eredmények értelmezésekor, hogy milyen szektorban tevékenykedik a vizsgált szervezet. Kutatásuk azonban mindenképpen rávilágít arra, hogy önmagában a technológia, vagy bármilyen IKT eszköz nem eredményez jobb tanulási, tudásátadási folyamatokat, ezt komoly változásvezetési program kell támogassa annak érdekében, hogy fel lehessen oldani valamennyi egyéni és szervezeti szintű korlátot, mely a tanulási folyamatokat gátolhatja.

2. ábra: Változásvezetési kihívások és megoldások a munkahelyi tanulás során
2. figure: Change management challenges and solutions for on-the-job learning

Strukturális korlát	Kognitív korlát	Motivációs korlát	Változásvezetési kihívások	Szükséges akció
Nincs	Nincs	Van	Vezető és beosztottak közötti konfliktusok Az egyén félti megosztani tudását másokkal, vagy fél, hogy kiderülnek hiányosságai	Szervezeten belüli hatalmi koalíciók azonosítása és feloldása. Hatalmi térkép” és változásvezetési terv létrehozása – projekt támogatottsága és a szervezeti befolyás alapján egyénre lebontott változásvezetési eszközök azonosítása
Nincs	Van	Nincs	Az egyének nem tudnak egymástól tanulni, vagy nem tudják használni az eszközöket, mely idővel csökkenő egyéni teljesítményt eredményez.	Vezetői szintű képzések, coaching és workshop segítségével Régihez, biztonságoshoz és megszokotthoz” ösztönösen kötődő beosztottak ellenállásának megtörése és elkötelezetté tétele
Van	Nincs	Nincs	Az egyéneknek földrajzilag vagy időben (túlterheltség miatt) nincs lehetőségük az egymástól való tanulásra, a tudásuk megosztására.	Tudás tárolási és megosztási folyamatok szabályozása A felelősségi és hatásköri viszonyok aktualizálására Vezetői kontrollrendszer kiterjesztése , Beosztottak érdekeltté tétele (teljesítmény-értékelés)

Forrás: Saját szerkesztés

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., & Takács, S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. & Tari, E. (2010): Stratégiai Menedzsment. Budapest, Aula Kiadó.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change, Harvard Business Review, 78(3), pp. 133-141.
- Dobák M., Hortoványi L., Szabó Zs. R. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. In Szabó Zsolt Roland (szerk): Innováció vezetői szemmel: Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják. Aula Kiadó, Budapest

- Drótos, Gy. (2006): Áldás vagy átok? – Információtechnológia a tudásmenedzsment kezdeményezésekben. In Noszkay, E. (ed.): *Megragadni a megragadhatatlant... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani közelítésben.* . N. & B. Kiadó, Budapest. pp. 60-73.
- Edmondson, A. C., Bohmer R. & Pisano, G. P. (2001): Speeding Up Team Learning, *Harvard Business Review*, 79(9), pp. 125-134.
- Engeström, Y. & Kerosuo, H. (2007): From workplace learning to inter-organizational learning and back: The contribution of activity theory, *Journal of Workplace Learning*, 19, pp. 336–342.
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezettefejlesztés esete; Doktori disszertáció, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Govaerts, N. & Baert, H. (2011): Learning patterns in organizations: towards a typology of workplace-learning configurations, *Human Resource Development International*, 14(5), pp. 545-559.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Hortoványi, L & Szabó Zs. R. (2006): Knowledge and Organization: A network perspective. *Society and Economy*, 28(2), pp. 165-179.
- Marjolein, G. M., Berings, C. Doornbos, A. J. & Simons P. R-J. (2006): Methodological Practices in On-the-Job Learning Research, *Human Resource Development International*, 9(3), pp. 333 – 363.
- Marsick, V. J. (2003): Invited reaction: informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency, *Human Resource Development Quarterly*, 14, pp. 389 – 95.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242–266.
- Taródy, D. (2012): Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy középvállalatban, *Vezetéstudomány*, 43(12), p. 49-60.