

## A tudásmenedzsment a munkahelyi tanulásban

Stéber Andrea\* és Kereszty Orsolya\*\*

*Tanulmányunk célja, hogy áttekintést adjunk a tudásmenedzsment szerepéről, alkalmazási lehetőségeiről a munkahelyi tanulás támogatásában. Röviden áttekintjük a munkahelyi tanulás és a tudásmenedzsment elméleteit és azok összefüggéseit. A tudás, s annak fejlesztése, kihasználása a szervezetek számára a versenyképes működés alapfeltétele. A tudásmenedzsment alkalmazásának célja a szervezet tudásmegosztó képességének a módszeres és szervezett fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében (KPMG, 2003). A tanulmányban a tudásmenedzsment alkalmazását a munkahelyi tanulás lehetséges támogatási eszközeként vizsgáljuk. Különös figyelmet szentelünk a kollaboratív médiaeszközök használatának a tudásmenedzsmentben és a munkahelyi tanulásban, mivel a távmunka, a rugalmas munkaidő terjedése és az IKT eszközök jelenléte a munka és a szabadidő világában ezt szükségsszerűvé teszi. A tanulmány zárásaként rávilágítunk arra, hogy napjainkban a munkahelyi tanulásról való gondolkodást szükségszerű új megközelítésbe helyezni, mert a „bárhol bármikor” értelmezett munkavégzésben kulcsfontosságú lehet, hogy a szervezet hogyan kezeli tudását, miként zajlik a kollégák közötti tudásmegosztás és a munkavállalóknak milyen lehetőségeik vannak a tudásuk fejlesztésére.*

**Kulcsszavak:** munkahelyi tanulás, tudásmenedzsment, felnőttkori tanulás, kollaboratív média

### Bevezetés

A tudásalapú társadalomban a vállalatok<sup>1</sup> számára a piaci versenyben létfontosságú, hogy milyen mértékben képesek új tudás létrehozására, kezelésére, megőrzésére és annak fejlesztésére (Ferincz, 2012), és az is, hogy dolgozók ki tudják-e használni és milyen mértékben a számukra nyújtott tanulási, képzési lehetőségeket.

Tanulmányunk célja, hogy áttekintést adjunk a tudásmenedzsment szerepéről, alkalmazási lehetőségeiről a munkahelyi tanulás támogatásában, ehhez röviden áttekintjük a munkahelyi tanulás és a tudásmenedzsment főbb megközelítéseit és azok összefüggéseit. A tanulmányunkban a tudásmenedzsment alkalmazását a munkahelyi tanulás lehetséges támogatási eszközeként vizsgáljuk. Úgy véljük, napjainkban a munkahelyi tanulásról való gondolkodást szükségszerű új megközelítésbe helyezni, ahogyan szükségszerű újragondolni az informális tanulás különböző kontextusokra megalkotott definícióit is. A technológia, szűkebben az infokommunikációs eszközök fejlődésének köszönhetően ma már az információkhoz való hozzájutás, azok feldolgozása kontextustól függetlenül, a munkahelyen és a szabadidőben is folyamatosan történik (Stéber és Kereszty, 2015). A „bárhol bármikor” munkavégzésben kulcsfontosságú lehet, hogy a szervezet hogyan kezeli tudását, miként zajlik a kollégák közötti tudásmegosztás és a munkavállalóknak milyen lehetőségeik vannak a tudásuk fejlesztésére, miközben egyre nagyobb szerephez jut a munkahelyi tanulásban is az informális tanulás és a kollaboratív médiaeszközök használata.

\* Az ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola Andragógia Programjának doktorjelöltje, a Doctusoft Kft. munkatársa. E-mail: st.andyka@gmail.com

\*\* Az ELTE PPK Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézetének igazgatója, habilitált egyetemi docens. E-mail: kereszty.orsolya@ppk.elte.hu

1. A kevésbé vagy egyáltalán nem tudásigényes ágazatokban gyakran nem tulajdonítanak jelentőséget a munkahelyi tanulásnak, sok esetben elsősorban azért, mert annak eredménye, gazdasági haszna nem vagy csak nehezen mérhető a munkáltató számára, különösen igaz ez az informális tanulásra (Jacobs és Park, 2009).

Kutatásunkban a munkahelyi tanulást gyűjtőfogalomként alkalmazzuk. Munkahelyi tanulásnak tekintjük a munkahelyen, illetve az azon kívül megvalósuló formális, nonformális, illetve informális tanulási tevékenységeket, amelyek szorosan vagy lazábban, de az egyén munkavégzéséhez, keresőtevékenységéhez kapcsolódnak<sup>2</sup> (Stéber és Kereszty, 2015b).

A Memorandum az egész életen át tartó tanulásról (2000) című dokumentumban meghatározott tanulási formák mindegyike kapcsolódik valamilyen módon a munkahelyi tanuláshoz. Kutatásunk az informális, illetve a nonformális tanulásra irányul, hiszen az elmúlt évtizedben egyre fontosabbá vált a tanulás említett két formája a munka világában (Eraut, 2004; Kim és Mc Lean, 2014), leginkább a formális tanulás behatároltsága miatt (Erdei, 2009). A munkahelyi tanulás alatt a munkához kapcsolódó különböző tanulási tevékenységeket értjük, legyenek azok informálisak, nonformálisak vagy adott esetben formálisak, szándékosak vagy nem szándékosak, melyek helyszínileg nem, de tevékenységszféra és szociális tapasztalati közeg szerint a keresőtevékenységhez közvetve vagy közvetlenül kötődnek (Stéber és Kereszty, 2015b).

A munkahelyi tanulást nem csak egyéni folyamatként értelmezhetjük, hanem az egyéni folyamatok és a szervezeti gyakorlatok összefonódásaként is (Sambrook, 2005, idézi: Jacobs és Park, 2009), így a munkahelyi tanulás elméletei nem tárgyalhatók a szervezeti tanulás elméletei nélkül. A szervezetek gyakran új stratégiákkal javítják a szervezeti tanulást, amelyekben a hangsúly a tapasztalati, az informális és az önirányító tanuláson van (Dehnbostel és Dybowski, 2001, idézi: Skule, 2004). A szervezeti tanulás leghatékonyabban a tanuló szervezeteknél megy végbe, hiszen a tanuló szervezet kultúrája (Senge, 1998; Bakacsi és Gelei, 1999; Bakacsi, 2004) tanulást támogató környezetként jeleníti meg a munkahelyet (Stéber és Kereszty, 2015b). A szervezeti tanulás folyamatában kiemelten fontos a tudásátadás (Senge, 1998). A munkahelyi és a szervezeti tanulás között e tekintetben sokszor átfedés fedezhető fel (Elkjaer, 2004). A szervezet, vagyis a környezet mint kontextus implicit módon áthatja, meghatározza a tanulási folyamat egészét. „A kontextus minden fázisát áthatja a tanulási folyamatnak, hatással van arra, hogy a tanuló hogyan értelmezi az egyes helyzeteket, arra, hogy mit tanul, milyen megoldások közül választhat és arra is, hogy a meglévő erőforrásokat hogyan fogja használni” (Cseh, Watkins és Marsick, 1999. 352.).

A szervezeti (belső) tudás, s annak fejlesztése, kihasználása a versenyképes működés alapfeltétele. A munkahelyi tanulás számára legkedvezőbb a tanuló szervezeti kultúra, melynek fő jellemzője a tudásmegosztás alkalmazása (Kraiciné, 2009). A tanuló szervezet fogalmával már a 90-es évektől találkozhatunk (Senge, 1990, hazánkban 1998), ellenben gyakorlati alkalmazása máig sem gyakori a munka világában. A tanuló szervezet alapelvei a rendszerszemlélet, a személyes irányítás, a gondolati minták, a közös jövőkép és a csoportos tanulás (Senge, 1998). Emellett a tanuló szervezet öt alapvető képességgel is rendelkezik: a szisztematikus problémamegoldás, a kísérletezés, a saját tapasztalatból való tanulás, a mások tapasztalatából való tanulás és a tudás-terjesztés képességével (Garvin, 1993). A tanulás alapvető kompetenciának számít a munka világában, mert fenntartható versenyelőny forrása (Ellinger, 2005). A növekedésre koncentráló tanulás-orientált szervezetek szabályozással és különböző eljárásokkal tudják elősegíteni, illetve ösztönözni a folyamatos tanulást, amely az informális tanulás szerepét is erősíti a munkahelyen (Senge, 1990; Marsick és Watkins, 1999, idézi: Ellinger, 2005).

2. A tág definíció azért szükséges, hogy a munkahelyi tanulás megjelenési formái teljes komplexitásukban legyenek vizsgálhatók, mert meggyőződésünk, hogy a munkahelyi tanulás vizsgálatakor csak a szervezetek formális és nonformális képzéseit vizsgálva téves képet kapunk a felnőttkori tanulás e sokrétű formájáról. Az elméleti sokszínűség miatt a munkahelyi tanulásnak nincs általánosan elfogadott meghatározása. Ellenben abban egyetértenek a kutatók, hogy nagy szerepe van a munkafeladatoknak és a munkakörnyezetnek abban, hogy mit és hogyan tanulhat az ember munkavégzés során (Kooken és mtsai., 2007).

## *A tudásmenedzsment alkalmazása*

A tudásmenedzsment alkalmazása már az 1990-es években megjelent a piacvezető szervezeteknél (*Bencsik, 2015*), nem újkeletű fogalomról van tehát szó (*Sándori, 2001*), alkalmazása és lehetőségeinek kihasználása mégsem magától értetődő a munkahelyek számára. A hazai szakirodalomban a tudásmenedzsment definiálása során a versenyképesség, mint fő fókusz jelenik meg, így például a tudásmenedzsment rendszerszemléletű alkalmazása egyet jelent a szervezeti versenyképesség fokozásával (*Noszky, 2013*). Az egyik korai hazai meghatározás szerint „a tudásmenedzsment az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége” (*Sándori, 2001*). A KPMG definíciója szerint a tudásmenedzsment „a szervezet tudásmegosztó képességének módszeres és szervezett fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében” (*KPMG, 2003. 4.*). Magyarországon a tudásmenedzsment akadémiai szférában is elfogadott definícióját az MTA Tudásmenedzsment Albizottsága alkotta meg, mely szerint „olyan folyamat (menedzsment alrendszer) és kultúra, amely során a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása, állandó gyarapítása integráltan kezelt, és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia” (*Noszky, 2009. 126.*). A szinergia különösen fontos azon területek között, ahol a munkahelyi tanulás jelenléte meghatározó: a szervezeti tanulás például az egyéni tanuláson alapul, az egyéni tanulási hajlandóság pedig a dolgozói elégedettséggel is összefügg (*Bencsik, 2007*), mindezek pedig a szervezetek humán erőforrás-menedzsment rendszerének elemei.

A tudásmenedzsment célja alapvetően a tudás megragadása és hasznosítása, feladatai a szervezeten belül meglehetősen összetettek, több terület tevékenységéhez is kapcsolódnak (*Broadbent, 1998, idézi: Sándori, 2001*). A hazai szakirodalom a tudásmenedzsment feladataként definiálja a szervezetben felhalmozott tudás feltérképezését, összegyűjtését, rendszerezését, szolgáltatását és hasznosítását, ezen tevékenységek elméleti hátterének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítását, illetve keretrendszer szolgáltatását egy közösség szellemi javainak gazdaságos felhasználásához (*Szeghegyi, 2011*). Mivel a tudásmenedzsment feladatai igen sokrétűek, nehéz megtalálni a helyét a szervezetben, tekinthetünk rá úgy, mint különálló menedzsment rendszerre, vagy mint a humán erőforrás-menedzsment egy alrendszerére, de úgy is, mint a munkahelyi tanulás támogatásának egy projekt szintű eszközére.

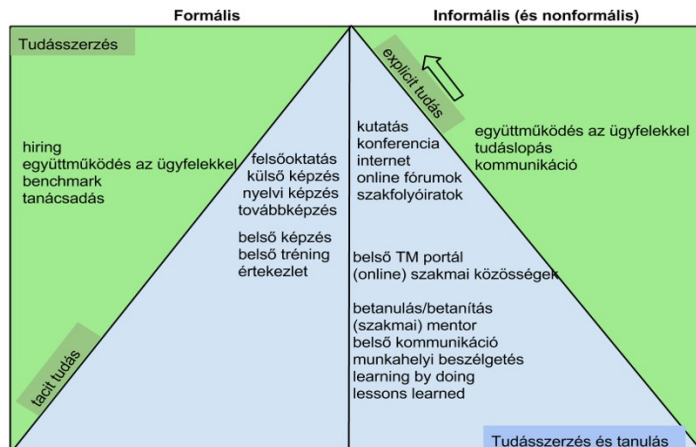
A tudásmenedzsmentet eddig jellemzően gazdasági, menedzsment, illetve IT oldalról vizsgálták (*Davenport és Prusak, 2001; Klimkó, 2001; Fehér, 2007; Bencsik, 2007; Noszky, 2013*). A kutatások irányait a tudásmenedzsment tevékenységek orientációja is meghatározta, ez alapján a szakirodalomban négy tudásmenedzsment irányzatot azonosítottak, ez a célorientált megközelítésű, a tanulásközpontú, a folyamatközpontú és a technicista megközelítés. A célorientált megközelítés méri azon mutatókat, amelyek mentén a szervezet eredményességének javulnia kell, ezek a tudásmenedzsment terén az intellektuális tőke nagyságára és a tanulás terén elért fejlődésre vonatkoznak. A folyamatközpontú megközelítés a szervezet egészének és a tagok tudáskészletének élettartamát helyezi a középpontba. A technicista megközelítés a tudásátadás, a tudásmegőrzés, a visszakereshetőség technikai megvalósulási lehetőségeit kezeli kulcskérdésként. A tanulásközpontú megközelítés fókuszában a szervezeti tanulás folyamata áll, vagyis az, hogy miképpen oszthatják meg az egyének a tudásukat, tapasztalataikat egymással a szervezet sikerének érdekében (*Klimkó, 2001*).

Tanulmányunkban a tudásmenedzsmentet a tanulásközpontú megközelítés, illetve a tanulástámogatás eszközeként szükségyszerűen a technicista irányzat szerint értelmezzük. A tudásszerzés sokféleképpen valósulhat meg, például új munkatárs felvételével, továbbképzéssel, betanítással, mentoringgal, tanácsadó alkalmazásával, tudásvásárlással, belső tréninggel, vagy éppen internetezéssel, szakmai vagy gyakorlati közösségekben va-

ló részvétellel, az internetes tudással (online szakmai fórumok használatával és web 2.0-es technológiák, azon belül a közösségi oldalak, a szakmai közösségi hálózatok 'LinkedIn' és a prezentáció- és videómegosztó oldalak, illetve a szakmai blogok használatával). A tudásfejlesztés sok hasonlóságot mutat a tudásszerzéssel, a tudásfejlesztés végbe mehet oktatás, különböző fejlesztési programok, nyelvoktatás, tréning vagy a tapasztalt kollégával folytatott páros munka során is (Bencsik, 2013).

A tudásmegosztás az egyik leglényegesebb folyamat a tudásmenedzsmentben, mely Sveiby (2001) szerint történhet az információ továbbítása, vagy cselekmény, azaz hagyomány által. Az információ továbbítása az explicit tudás átadására alkalmas, általában valamilyen közvetítő csatorna használatával zajlik (szakirodalom, közösségi hálózatok), a hagyomány általi tudásátadás hosszabb folyamat, mert a tapasztalatok továbbadására irányul, tehát a rejtett vagyis a tacit tudás átadását is lehetővé teszi. A tudásátadási módokat megkülönböztetjük aszerint is, hogy informális vagy formális tudásátadási módszerek-e (Davenport és Prusak, 2001; Sveiby, 2001).

Az informális tudásátadási módszerek általában strukturálatlanok, a személyes tapasztalatok átadására irányulnak a személyes kommunikáció által a megbeszélések, a különböző tudásmegosztó fórumok keretében. A formális tudásátadási módszerek rendszerint a tudásmenedzsmentben a számítógépes adatbankok, tudásbázisok használatát jelentik, melyekkel formalizált, dokumentált, azaz explicit tudást lehet átadni.<sup>3</sup> A tudásmegosztás számos formában megvalósulhat a munkahelyen, például a betanulás, betanítás, mentorálás által, vagy éppen kötetlen beszélgetések formájában. A tudásmegosztáshoz dokumentációs rendszert és e-learninget, illetve megosztó portálokat is lehet használni. Ezenfelül a tudás megosztható „on the job”, különböző hálózatokban és a szervezeten belül intraneten is (Bencsik, 2013). A tudásmegosztás eszköztárához sorolja Stéber (2015) a közösségi oldalakat (szakmai), a szakmai (gyakorlati) közösségeket, a szakmai fórumokat, illetve a szervezetek belső tudásmegosztó alkalmait, mint például az előadásokat, szemináriumokat is.



1. ábra. A tudásszerzés és a munkahelyi tanulás megjelenési formái (szerk. Stéber, 2015 alapján)

3. A tudásmenedzsmentben alkalmazott formális tudásátadásra vonatkozó elmélet nem feleltethető meg teljes mértékben az andragógiában használt nonformális, illetve formális tanulási szinterek és formák megközelítésnek, mert a tudásátadási módszer formalitása az átadás tárgyának deklarátságra értendő, míg andragógiai értelemben a (nem) formális kifejezés a tanulási forma szabályozottságára, eredményének elismerési formájára vonatkozik (Stéber, 2015).

A fenti ábra szemlélteti a munkahelyi tanulás megjelenési formáit a tanulás és a tudásszerzés módozatai szerint, erre rávetíti *Polányi (1966)* tudás jéghegy elméletét is, mellyel rámutat, hogy a munkahelyi tanulás és a tudásmenedzsment szakirodalmában megjelenő különböző tanulási és tudásszerzési tevékenységek közül melyek azok, amelyek inkább a tacit tudás megragadására irányulnak és melyek irányulnak az explicit tudásra. A tacit tudás elérése és felhasználása jóval nehezebb, hiszen a szakértelemmel, a személyes tapasztalással kapcsolatos, nehezen vagy esetenként egyáltalán nem írható le vagy adható át, míg az explicit tudás ezzel szemben könnyebben formalizálható, leírható és tanulható (*Noszky, 2013*). A szervezeteknél mindkét említett tudás jelen van, ez a két tudástípus kapcsolódik egymásba és folyamatosan alakítja is egymást, *Nonaka* ezt a tudás spirál modellben jelenítette meg (*Nonaka és Takeuchi, 1995*). A tudás spirál folyamatában felfelé haladva a rejtett (tacit) tudás explicitté válik, a folyamat végén pedig beépül a szervezet szokásaiba, viselkedésmódjába és tudásába (*Kő, 2004. 18. o.*). A tudásmenedzsmentnek napjainkban is még fontos kihívása, hogy minél több tacit tudást tegyen láthatóvá, átadhatóvá –akár az explicitté válás nélkül is – a szervezeten belül (*Bencsik, 2013; Noszky, 2013*).

A jéghegyen kívül eső területeken a tudásmenedzsment szakirodalmában azonosított tudásszerzési lehetőségek és azok eszközei helyezkednek el, míg a jéghegyen belül azok a tudásszerzési lehetőségek, melyek egyértelműen munkahelyi tanulásként is azonosítható folyamatok. A vertikális tengely elhatárolja a formális és az informális módját a tudásszerzésnek a tudásmenedzsmentben alkalmazottak szerint, továbbá a vertikális felosztás megfeleltethető a felnőttkori tanulás módjainak is – igaz ez esetben az informális és a nonformális tanulást szükségszerűen együtt kezeli. Az ábrán látható, hogy a legtöbb tudásmenedzsmentben azonosított tudásszerzési tevékenység azonosítható a munkahelyi tanulás különböző formáival. Ezek közül a legtöbb informális tanulásként valósul meg, és a tacit tudás fejlesztését, vagy annak explicitté válását segíti. Az ábra szemlélteti az informális tanulás és a tudásmenedzsmentben azonosított tudásszerzési és megosztási tevékenységek jelenlétét a munkahelyi tanulás kontextusában, melyek sokszor átfedésben is vannak. A munkahelyi tanulás számos formát ölthet, ám a munkahelyen előforduló tanulás többsége mégis informálisan valósul meg (*Lohman, 2005; Marsick és Watkins, 2001; Skule, 2004*). Az informális tanulást gyakran olyan tanulásként emlegetik, mely „hallgatólagos és integrált a munkatevékenységekbe” (*Marsick, 2003. 389. o.*). Az informális tanulás jelentőségének felismerésével együtt folyamatosan nő azoknak a kutatásoknak a száma, melyek azt vizsgálják, hogyan lehet támogatni, ösztönözni és fejleszteni azt (*Marsick, Volpe és Watkins, 1999*). A munkahelyi tanulás jelentős mértékben informális tanulásként valósul meg, sok esetben tudattalan, de eredménye tudatosítható és felszínre hozható. Számos vizsgálatot végeztek annak megállapítására, hogyan lehetne az informális tanulást ellenőrizni, vagy beazonosítani a munkahelyen, habár széles körben alkalmazható megoldást még nem sikerült találni (*Ellinger, 2005; Eraut, 2004; Skule, 2004*). Ennek úgy véljük, több oka is lehet, amely nem csak az informális tanulás „bizonyíthatóságát”, hanem a munkáltatók és a humán erőforrás-fejlesztési szakemberek általi elismerését is nehezíti. Az informális tanulás munkahelyi elismerésének számos akadálya közül az egyik legfőbb probléma, hogy az informális tanulás láthatatlan és nem magától értetődő, ezért a saját tanulási tevékenységeikkel sokszor a munkavállalók sincsenek tisztában. A legáltalánosabb jelenség még mindig az, hogy sokan csak a formális tanulást, képzést tartják tanulásnak, ezzel azt is feltételezve, hogy a munka és a tanulás két egymástól jól elválasztható, különálló tevékenység, s így a munka közben vagy ahhoz kapcsolódóan végbemenő tanulás valószínűleg nem is tudatosul (*Eraut, 2000*).

Az oktatásban a legtöbb tanulási eredményt láthatóvá teszik (*Benkei-Kovács, 2013*), ezzel szemben az 'on the job' környezetben, vagyis a munkahelyen a tanulási eredmények többnyire tacit módon vannak jelen vagy a személy általános képességének részeként (*Eraut, 2000*). Szintén fontos különbség, hogy az oktatási környezetben a tanulás az elsődleges prioritás, míg a szervezeti (munka)környezetben a munkatevékenység az elsődleges. Eb-

ből adódóan a tanulás célja is látható az oktatási környezetben, ez a felkészülés a munkára, míg a tanulás a munka világában általában melléktermékként jelentkezik, vagy az innovatív munka egy módjaként (*Berrings, Doornbos és Simons, 2006*).

*Davenport és Prusak (2001)* öt módját határozta meg a tudás létrehozásának, szerzésének a tudásmenedzsmentben: ezek a felvásárlás és bérlés, az erőforrások célorientált felhasználása, a vegyítés, az adaptáció és a tudáshálózatok. A felvásárlás és bérlés esetében a személy vagy éppen egy szakmai csoport tudását veszik meg, ebben az esetben a felvásárló cég integrálja a számára szükséges tudást a meglévő tudástőkéjéhez. A munkahelyi tanulás így kollegiális beszélgetések, a betanulás-betanítás, a közös munka (co-working) által, illetve az ismeretátadás különböző formáit – mint például szakmai előadásokat – alkalmazva valósul meg. A bérlés esetében jellemzően szakértői szolgáltatás igénybevételeéről van szó, ahol eleve fizetnek azért, hogy a tanácsadó tudásának egy részét elsajátítsák, vagy megszerezzék az érintett dolgozók. Az erőforrások célorientált felhasználása esetén egységeket alapítanak a cégek adott tudásbővítési célból, például kutatás-fejlesztési osztályt, csoportot hoznak létre, amelynek kutatási eredményei a szervezeten belül mindenki számára transzparenssek, elsajátíthatók. A vegyítés lényege, hogy eltérő tudással és tapasztalattal rendelkező dolgozók működnek együtt egy feladat megoldásán. Ez a felállás feltételezi, hogy a csoport tagjai együttműködnek, megosztják egymással tudásukat, tanulnak egymástól, mert különben nem jutnának eredményre, nem tudnának új (közös) tudást létrehozni. Az adaptálás a szervezetre vagy éppen a külső forrásból szerzett tudásra is vonatkozhat. A szervezetek folyamatosan alkalmazkodnak, adaptálódnak a külső vagy éppen a belső változásokhoz. A növekedésre koncentráló tanulás-orientált szervezetek stratégiákkal és különböző támogató szolgáltatásokkal segítik elő, illetve ösztönzik a folyamatos tanulást, amely az informális tanulás szerepét is erősíti a munkahelyen (*Senge, 1998; Marsick és Watkins, 1999, idézi: Ellinger, 2005*).

A tudásmenedzsment folyamatában a tudásfejlesztés és tudásmegosztás számos eszköze egyben a munkahelyi tanulás megvalósulásának is különböző formája, illetve eszköze, ahogyan azt a korábbi 1. ábra is mutatta. A *Bencsik (2013)* által számba vett tudásfejlesztési eszközök közül munkahelyi tanulásnak tekinthetjük a fejlesztési programokat, a nyelvoktatást, a csoportos megbeszéléseket, a szakmai közösségeket, a vállalati egyetemeket, a belső képzéseket, tanfolyamokat, a tréningeket, a páros munkát vagy éppen a tehetségprogramokat. A tudásmegosztás eszközeihez soroltak közül a munkahelyi tanulás megvalósulhat például a betanuláskor, a heti kötetlen, de szervezett beszélgetéseken, a párhuzamos munkavégzés során, a dokumentációs rendszer vagy az e-learning használata során, mentor programban, esetleg tanácsadás vagy a hálózatok használata által, illetve a különböző megosztási portálok, az intranet és a szakmai közösségi oldalak látogatása során.

## *Kollaboratív eszközök a tudásmenedzsmentben*

A tudásmenedzsmentnek – és önmagának a munkahelyi tanulásnak is – meghatározó alapkövei a hálózatok. A hálózatok szerepe különösen fontos, hiszen rajtuk keresztül áramlik a tudás a szervezeten belül. A hálózat tagjaként a munkavállalók új ismereteket szerezhetnek, megoszthatják tudásukat másokkal, mindeközben bővítik a szervezet tudástőkéjét (*Stéber és Kereszty, 2016b*). A kollaboratív médiaeszközök középpontjában a kommunikáció, az együttműködés, az interaktivitás és értékteremtés, a közös diskurzus áll (*Thomas és Akdere, 2013*). A kollaboratív médiaeszközök áttételesen tőkét termelnek, hiszen gyűjtik, megőrzik és terjesztik a rajtuk létrehozott tudást, felhasználásukkal a munkahelyi tanulás még hatékonyabbá válik. A szervezetben sokszor zajlik informális tanulás a web 2.0-es eszközök használatával, ilyenkor a munkavállaló a kollaboratív médiát meghatározott célra használja, mely esetben a(z) (informális) tanulás spontán és a tanuló által vezérelt. *Kane és munkatársai*

(2010, idézi: *Thomas és Akdere, 2013*) úgy vélik, hogy a szervezetek képesek lehetnek az informális tanulás irányítására, azáltal, hogy a tudást fontosnak tartják, és folyamatosan megerősítik az alkalmazottakban azt, hogy a tudásuk értékes.

Az előzőek értelmében a kollaboratív médiaeszközöket különféle képzési és fejlesztési célokra, valamint szervezetfejlesztési beavatkozásokra is lehet használni. *Conley és Zheng (2009)* szerint a humánerőforrás-menedzsment szakemberek ezeket az eszközöket hasznosítják a képzési és fejlesztési tevékenységeik során, ezen keresztül biztosíthatják a munkavállalók számára a képzést és a tanulási forrásokat, hiszen a technológiákat és rendszereket szükség szerint tudják hasznosítani. A kollaboratív médiának fontos szerepe van, támogatja a másokkal történő kapcsolattartást, ami elengedhetetlen a sikeres tudásmegosztás végrehajtásához. Mivel ezek az eszközök nem megszokott helyszíneken is lehetővé teszik a szervezet összes tagjának együttműködését, megfelelő alkalmazásuk esetén hozzájárulhatnak a szervezet fenntarthatóságának biztosításához és versenyképességének megőrzéséhez.

A fiatalabb generáció szoros kapcsolatban áll a közösségi, vagy más megközelítés szerint a kollaboratív médiaeszközökkel, melyek a munkában is használhatók (*Lenhart, Purcell, Smith és Zickuhr, 2010*). *Thomas és Akdere (2013)* szerint a közösségi oldalak között különbséget kell tenni, amikor a munkahelyi tanulás eszközeként beszélünk róluk, hiszen már a dolgozók is különbséget tesznek: a Facebook-ot személyes ügyekben, míg a LinkedIn-t szakmai kérdésekben használják. A kutatók éppen ezért azt javasolták, hogy a közösségi média helyett a kollaboratív média kifejezést alkalmazzuk, abban az esetben, ha azt a munkával kapcsolatos produktív törekvések és erőfeszítések, különösen a gyakorlati ismeretek szerzésének vonatkozásában használjuk. Így az elnevezés a célhoz vezető eszközt is kijelöli, és vélhetően a szervezetek vezetőiben kisebb ellenállást vált ki, s így nagyobb az esélye, hogy a szervezetek megvizsgálják ezen eszközök alkalmazásának lehetőségét a dolgozók informális tanulásának támogatásában. Egyes szervezetek elfogadták és igyekeznek kihasználni a kollaboratív média nyújtotta lehetőségeket, mások pedig nehezen bíznak abban, hogy a munkavállalók is tudják, hogyan kell használni ezeket az eszközöket, és egyáltalán abban, miként fogják használni produktív célokra (*Thomas és Akdere, 2013*).

## Összefoglalás

A fiatalabb, Y és Z generációs tehetségek megszerzése és megtartása komoly kihívást jelent a versenyszektor szervezetei számára. Ezen generáció eltérő tanulási mintázatai miatt a munkahelyi tanulás kérdésének újraértelmezése szükségszerű feladattá válik. A fiatalabb generációk tanulását a szabadság iránti vágy, az élményalapúság jellemzi, ezekre nagy hatást gyakorolt az IKT-eszközök tömeges használata körükben. A távmunka, a „home office” vagy a rugalmas munkaidő terjedése és az IKT eszközök jelenléte a munka és a szabadidő világában a munkahelyi tanulás értelmezését is megváltoztatják. A felsorolt változások okai a tudásmenedzsmentre is direkt vagy indirekt módon hatnak, alakítják a szervezetek tudásmenedzsmenttel szembeni attitűdjét. A KPMG 2014-es vizsgálata azt mutatta, hogy a szervezetek 69%-ánál van tudásmenedzsment vagy arra irányuló projekt, ez az arány 2006-ban még csak 49% volt (*KPMG, 2013-14*).

A munkahelyi tanulás értelmezésünkben szinte már csak a munkához kapcsolódó tanulásként definiálható, hiszen nem a helyszín a meghatározó, hanem az, hogy a tanulás milyen célból vagy mihez kapcsolódóan, mihez kötődően megy végbe. A helyszín már csak azért sem kulcsfontosságú, mert a tényleges munkavégzést vagy a belső képzéseket is nagy részben végzik IKT technológia használatával, például kollaboratív dokumentumkezelőkben, videóhívásokban vagy utóbbi online e-learning rendszerek segítségével, webináriumokon. Így sem a munkavégzés, sem pedig az ahhoz kapcsolódó tanulás nem kell, hogy a munkahelyhez, mint helyszínhez kötődő

legyen, de megvalósulhat a munkahelyen is. Értelmezésünkben a szervezetben megvalósuló munkahelyi tanulást inkább szociális interakciókba, kollegiális közegbe helyezzük, mint helyszínhez kötődően értelmezzük, hiszen előbbiek elérhetőek lehetnek telekommunikációval is azok számára, akik nem a munkahelyen végzik munkatevékenységeiket, vagy a munkához kapcsolódó tanulásukat (Stéber és Kereszty, 2015b). A rugalmas, „bárhol bármikor” értelmezett munkaformában kulcsfontosságú lehet, hogy a szervezet hogyan menedzseli tudását, miként zajlik a kollégák közötti tudásmegosztás és a munkavállalóknak mint egyéneknek milyen lehetőségeket biztosít a szervezet a tudásszerzéshez.

A tervezett munkahelyi tanulási alkalmakat és általában a képzéseket is többnyire a formalitás jellemzi, ezek legtöbb esetben mégis nonformális és informális tanulási lehetőségként is értelmezhetőek. Az informális tanulás folyamatosan jelen van a formális és a nonformális tanulás melléktermékeként. A nem formális tanulási alkalmak valószínűleg a jövőben is jellemzőek lesznek a munkahelyi tanulás támogatásában, de arányaiban kevesebb lesz belőlük és azok is többnyire informális jellemzőkkel rendelkeznek. A munkahelyeknek vélhetően olyan tanulási környezetet kell kialakítaniuk – legyenek azok valódiak vagy virtuálisak –, amelyek az autonóm, önirányító tanulásra alapoznak és megadják a munkavállalóknak a tanulás szabadágát, a csoportos tanulás önszerveződésének lehetőségét, s hogy mindezt a szervezet versenyképességének növelése érdekében professzionálisan tegyék, tudásmenedzsmentet lesz célszerű alkalmazniuk.

A tudásmenedzsment ebben az értelemben nem egyetlen csupán a szervezeti tudás dokumentálásával és annak hozzáférhetővé tételével, hanem a tudásszerzés és a tudásmegosztás felnőttkori tanulási sajátosságaira is fókuszál, annak megfelelő tanulási környezetet biztosít vagy akként funkcionál, kiegészítve a humán erőforrás-menedzsment képzési és fejlesztési tevékenységét. A munkahelyi tanulásban és a tudásmenedzsmentben meghatározó szerepet töltenek be a web 2.0 technológia nyújtotta lehetőségek (Conley és Zheng, 2009). A munkahelyi tanulás talán legjelentősebb formájaként, az informális tanulás a tudásmenedzsment rendszer működésében is alapvető fontossággal bír.

Korábbi külföldi kutatások már rávilágítottak arra, hogy a munkahelyi tanulás tendenciáinak alakulásában várhatóan meghatározó tényező lesz annak a tudatosulása, hogy a munkahelyi tanulás előidézhető és hatékonyabbá tehető az informális tanulás feltételeinek és a (non)formális képzés gyakorlatának, illetve a munkatevékenységek eszközeinek fejlesztésével. Ilyen értelemben a munkában az informális tanulás feltételei lehetnek a tevékenységek, a szituációk és a munkavégzéshez használt eszközök is, amelyeknek elsődlegesen nem a tanulás a célja, de tudatosan vagy nem tudatosan egyaránt használhatók arra is (Govaerts és Baert, 2011). A jól működő tudásmenedzsment rendszerek mindezeket ötvözik, ehhez azonban szükséges felnőttképzési szaktudás, illetve a humán erőforrás-menedzsment és a tudásmenedzsment ismeretek szintetizált alkalmazása.



## Szakirodalom

---

1. Bakacsi Gyula és Gelei András (1999): *Szervezeti tanulás – tanuló szervezet*. Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment, KJK, Budapest. 307–346.
2. Bakacsi Gyula (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
3. Beekman, T. (2011): Fill in the generation gap. *Strategic Finance*. 93. 3. 15–17.
4. Bencsik Andrea (2007): A jó pap és az üzleti stratégia. Tudástőke konferenciák 1. hírlevél. 2007. október.
5. Bencsik Andrea (2013): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*. Pearson Education Limited, Harlow.
6. Bencsik Andrea (2015): *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémia Kiadó, Budapest.
7. Benkei-Kovács Balázs (2013): *Az előzetes tudás elismerési rendszereinek komparatív andragógiai vizsgálata*. ELTE Élethosszig Tartó Művelődésért Alapítvány, Budapest.
8. Berrings, M. G. M. C., Doornbos, A. J. and Simons, P. R. J. (2006): Methodological Practices in On-the-Job Learning Research. *Human Resource Development International*, 9. 3. 333–363.
9. Colley, H., Hodkinson, P. and Malcolm, J. (2003): *Informality and formality in learning, report for Learning and Skills Research Centre*. University of Leeds Lifelong Learning Institute, Leeds.
10. Conley, C. A. and Zheng, W. (2009): Factors critical to knowledge management success. *Advances in Developing Human Resources*. 11. 3. 334–348.
11. Cseh, M., Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1999): "Re-conceptualizing Marsick and Watkins' Model of Informal and Incidental Learning in the Workplace." In: K. P. Kuchinke (ed.): *Proceedings, Academy of Human Resource Development Conference*, Vol. I. Academy of Human Resource Development, Baton Rouge, LA. 349–356.
12. Davenport, T. és Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
13. Elkjaer, B. (2004): *Organisational Learning by Way of Organisational Development*. Paper presented at the conference on Workplace Learning – from the Learners Perspective. Kopenhagen. URL: [http://pure.au.dk/portal/files/56/WLL\\_2004\\_elkjaer.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/56/WLL_2004_elkjaer.pdf) Utolsó letöltés: 2016. május 30.
14. Ellinger, A. D. (2005): Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: the case of "reinventing itself company". *Human Resource Development Quarterly*. 16. 389–415.
15. Eraut, M. (2000): Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*. 70. 1. 113–136.
16. Eraut, M. (2004): Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*. 26. 2. 247–273.
17. Erdei Gábor (2009): Nem formális és informális tanulás a munkahelyek világában. In: Forray R. Katalin és Juhász Erika (szerk.): *Nonformális – informális – autonóm tanulás*. Debreceni Egyetem, Debrecen. 173–181.
18. European Commission (2000): *A Memorandum on Lifelong Learning*. 30. 10. 2000 SEC(2000) 1832. Brussels.
19. Fehér Péter (2007): *Tudásmenedzsment – Epilógus*. Egyetemi jegyzet, BCE Információrendszerek tanszék, Budapest.
20. Ferincz Adrienn (2012): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben, In: Karlovitz János Tibor (szerk.): *EKONOMICKÉ ŠTÚDIE – TEÓRIA A PRAX*, 220–228. URL: <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G322FerinczAdrienn.pdf> Utolsó letöltés: 2016. május 30.
21. Garvin, D. A. (1993): Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 71. 4. 78–91.
22. Govaerts, N. and Baert H. (2011): Learning patterns in organizations: towards a typology of workplace-learning configurations. *Human Resource Development Review*. 14. 5. 545–559.
23. Jacobs, R. L. and Park, Y. (2009): A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 8. 133–150.

24. Kim, S. and McLean, G. (2014): The Impact of National Culture on Informal Learning in the Workplace. *Adult Education Quarterly*. 64. 1. 39–59.
25. Klimkó Gábor (2001): A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány*. 4. 14–20.
26. KPMG (2003): *Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003*. URL: [http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge\\_base/kpmg\\_2003.pdf](http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf) Utolsó letöltés: 2016. május 30.
27. KPMG (2014): *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon*. 2013/2014. URL: [http://www.kpmgakademia.hu/\\_files/KPMG\\_Akademia\\_Szervezeti\\_tudasmegosztas\\_Magyarorszagon\\_2013\\_2014.PDF](http://www.kpmgakademia.hu/_files/KPMG_Akademia_Szervezeti_tudasmegosztas_Magyarorszagon_2013_2014.PDF) Utolsó letöltés: 2016. május 05.
28. Kő Andrea (2004): *Az információtechnológia szerepe és lehetőségei a tudásmenedzsmentben: Az ontológiaépítés, mint a tudásmenedzsment eszköze*. URL: [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/183/1/ko\\_andrea.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/183/1/ko_andrea.pdf) Utolsó letöltés: 2016. május 19.
29. Kraiciné Szokoly Mária (2009): *A tanuló szervezetek jelentősége a felnőttképzésben*. URL: [http://kraicineszokolymaria.hu/wpcontent/uploads/2012/12/Kraicine\\_tanulo\\_szervezet.pdf](http://kraicineszokolymaria.hu/wpcontent/uploads/2012/12/Kraicine_tanulo_szervezet.pdf) Utolsó letöltés: 2016. május 19.
30. Lenhart, A., Purcell, K., Smith, A. and Zickuhr, K. (2010): *Social Media & Mobile Internet Use Among Teens and Young Adults*. Pew Research Center, Washington. URL: [http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP\\_Social\\_Media\\_and\\_Young\\_Adults\\_Report\\_Final\\_with\\_toplevels.pdf](http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP_Social_Media_and_Young_Adults_Report_Final_with_toplevels.pdf) Utolsó letöltés: 2016. május 21.
31. Lohman, M. C. (2005): A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16. 501–527.
32. Marsick, V. J., Volpe, M. and Watkins, K. E. (1999): Theory and practice of informal learning in the knowledge era. *Advances in Developing Human Resources*. 3. 80–95.
33. Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (2001): Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*. 89. 25–33.
34. Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (2003): Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5. 132–151.
35. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. University Press, Oxford.
36. Noszky Erzsébet (2009): A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete – A MTA VSZB Tudásmenedzsment albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében. In: (Szerk.) Veresné S. Mariann: *Vezetési ismeretek III. Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lilafüred. 124–137.
37. Noszky Erzsébet (2013): *A rendszerszemléletű tudásmenedzsment*. Pearson Kiadó, Budapest.
38. Polányi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Routledge Kegan Paul, London.
39. Sándori Zsuzsanna (2001): *Mi a tudásmenedzsment?* URL (2016. 05. 30): <http://mek.niif.hu/03100/03145/> Utolsó letöltés 2016. május 30.
40. Senge, P. M. (1998): *Az ötödik alapelv*. HVG Kiadó, Budapest.
41. Skule, S. (2004): Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8. 8–20.
42. Stéber Andrea (2015): Az informális tanulás és a tudásmenedzsment összefüggései a munkahelyi tanulás kontextusában. In: Lőrincz Ildikó (2015, szerk.): *XVIII. Apáczai-napok. Quid est veritas? (Jn 18,38): Teóriák, hipotézisek és az igazság viszonya*. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Győr, Sopron. 47–56.
43. Stéber Andrea és Kereszty Orsolya (2015): Az informális tanulás értelmezései a XXI. században. *Új Pedagógiai Szemle*. 2015. 9–10. 30–44.
44. Stéber Andrea és Kereszty Orsolya (2015b): A munkahelyi tanulás támogatási formái – a tudásmenedzsment szerepe. Az elméleti kutatások kritikai elemzése. *Szakképzési Szemle*, 4. 34–52.
45. Sveiby, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdaságtana: a menedzselt tudás*. KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest.
46. Szeghegyi Ágnes (2011): A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál. In: Nagy Imre Zoltán

- (szerk., 2011): *Tanulmánykötet – Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században*. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, Budapest. 53–68.
47. Tapscott, D. (2009): *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill Professional.
  48. Thomas, J. K. and Akdere, M. (2014): Social Media as Collaborative Media in Workplace Learning. *Human Resource Development Review*, 12. 3. 329–344.