

Új vállalati stratégiai cél a 21. században a TANULÁS*

Zsoldos Benő

Új vállalaticél: atanulás

A 21. század új, globális gazdaságában a termelés sebessége, az áruk és szolgáltatások minősége, valamint a költségtényezők mellett egy új cél is megjelenik, nevezetesen a vállalat tanulási képessége az üzleti sikerek elérése érdekében. A fejlett országokban egyre jobban megerősödik az a felismerés, hogy azok a szervezetek lehetnek a legsikeresebbek, amelyek a hierarchia minden szintjén képesek a tanulásra, és az így megszerzett új ismereteket a versenyelőnyük fokozására használják. Ezen célkitűzés elérése érdekében valamennyi alkalmazottnak el kell sajátítania az **együtt tanulás képességét**.

Új vállalati cél jelenik meg a 21. században a **TANULÁS**. Még a 20. század II. felében is, a működés 3 kulcseleme a következő volt:

- **Költség**, vagyis minél kisebb költségű termelőképesség és vállalati működés
- **Gyorsaság**, más szóval a vevők gyors kiszolgálása érdekében a termelés gyorsasága
- **Minőség**. A vevők igényeinek kielégítése.

A stratégiai tervezés új fókuszja azonban a 21. században kiegészül a vállalati tanulóssal, aminek oka, hogy megváltoztak a vállalatok működésére jellemző körülmények.

A korábbi időszakban a működés feltételeire az alábbiak voltak jellemzők:

Alkalmazottak (végrehajtók)+egyszerű termelőeszközök+nem változó éves terv állandó piac.

Ezt a modellt felváltotta az alábbi:

Kreatív munkatársak+bonyolult termelőeszközök + változtatható stratégia változó piac

A tudás és a dolgozók tanulási helyzete a fejlett országokban

- a munkavállalók szakértelme széles körű, többféle szakismerettel rendelkeznek, és életük során 6-7-szer változtatják munkahelyüket
- az ismereteik bővítésére jellemző, hogy jelenlegi tudásuk csak 1%-a annak, amivel 50 év múlva rendelkezni fognak
- A folytonos tanulás eredményeképpen a fejlesztések időszükségletelecsökken
- a tanulás azért is szükséges, mert például a mérnöki ismeretek nagy része 5 év alatt elavul.
- Nem az a jó vezető, aki a legtöbbet tudja, hanem, aki képessé teszi a szervezetet a tanulásra. A vezető együtt tanul a munkatársaival.
- A munkavégzés és a tanulás nem válik ketté, hanem együtt valósul meg.
- A vállalatoknál új vezetői státusz jelenik meg: a tudásmenedzsment-igazgató, magas fizetéssel, aki kidolgozza a tanulási rendszert és fenntartja, működteti és fejleszti azt.

A tudás hazai helyzetképe

A világ tudásalapú iparágakkal rendelkező országai között hazánk az előkelő 6. helyen van, maga mögött hagyva Németországot, Franciaországot és Japánt. Az EU országai átlagban a GDP 1,8%-át, az USA 2,8%-át, Japán 2,9%-át költi K+F-re.

Hazánkban a K+F ráfordítás nem éri el az 1,1%-os olasz részarányt. A hazai ez irányú finanszírozás a közelmúltban kb. 40%-kal csökkent a takarékosabb gazdálkodás miatt. Ugyanakkor büszkék lehetünk arra, hogy a Tudásalapú Európai Unió egyes országában működő multinacionális vállalatok hazánkba hozzák kutatás-fejlesztési részlegüket, pl.: Ericsson, Electrolux, Audi, Nokia vagy az USA-beli General Electric.

Szakértői megállapítás szerint a vállalatok tőzsdei értékét a korábbi meghatározó elemekkel szemben egyre jobban befolyásolják a kézzel

*Elhangzott a 4. Papírfeldolgozó Napok c. konferencián (2003. október)

nem fogható elemek, mint például a vevőkör, a munkatársak tanulási képessége és kompetenciája, az alkalmazott szoftverek és így tovább. Ezért a vállalat tőzsdei értékeinek egyre nagyobb hányada az ún. „intellektuális vagyon”.

A tudás fontosságára hazánk figyelmét az EU is felhívta. A Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) a „Kreatív Magyarország” megteremtéséhez jelöl ki célokat. Az NFT teljesítését szolgálja a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program (HEOP) amelynek főbb céljai az alábbiakban foglalhatók össze:

A tanuló szervezet és jellemzői

A tanuló szervezet a vállalati kultúra része. A vállalati kultúra ugyanis

- o az a mód, ahogyan gondolkozunk magunkról, munkatársainkról és a környezetről
- o az a mód, ahogyan egymással beszélünk,
- o és az a mód, ahogyan a munkánkat végezzük.

Egy vállalati kultúra annál értékesebb, minél erősebb erkölcsi alapokra épül és **minél több tudásanyaggal rendelkezik**. A vállalati kultúrának meghatározó szerepe van az új típusú tanuló szervezetekben, amelyekben a munkatársak állandóan bővítik ismereteiket, elsősorban a saját munkakörükre vonatkozóan, abból a célból, hogy a tanultak hozzásegítsék őket a kitűzött cél eléréséhez. Jellemző, hogy az egyénenként megszerzett ismereteket szüntelen fejlesztik és elmélyítik. Ez azt jelenti, hogy nem felszínes, általános ismeretekre tesznek szert, hanem alapos és részleteket is feltáró tudásra.

A szervezet egészére jellemző, hogy a **naprakész tudás fenntartásához** szakadatlan tanulásra van szükség. A tudást ma már mindenki megszerezheti, aki akarja. A tudás növekedése miatt nagyobb kereslet van a kutatást, fejlesztést igénylő témák iránt. Erre készítet minket is az egyre élesedő piaci verseny. Ahhoz, hogy a vállalat dolgozói jól érezzék magukat a munkahelyen, szeressék azt, amit csinálnak, az szükséges, hogy kapjanak lehetőséget az önmegvalósításra, bármely munkakörrel is essék szó, hiszen ez annál is fontosabb, mivel munkával töltött életünk 30-40%-át a munkahelyen töltjük el és nem mindegy, hogyan:

- A dolgozók a munkavégzéssel egyidejűleg együtt azt tanulják, hogyan lehet a problémákat felismerni és javítani.
- A csapatok meghatározott rend szerint együtt tanulnak és a tanultakat együtt hasznosítják
- A tanuló szervezetnek további jellemzője, hogy rendszerszerűen gondolkodnak.

A tanuló szervezetet megvalósítása

A vállalat vezetőinek az alábbi feladatai vannak a tanuló szervezet kialakítására és fejlesztésére

1./A vállalati tanulás bevezetése:

- A tanulási eljárást be kell építeni a dolgozók mindennapi munkájába
- Ismertetni kell a dolgozókkal a tanuló szervezet lényegét
- Oktatni kell, hogy miért van erre szükség
- Milyen előnyökkel jár, ill. milyen problémák lehetnek a bevezetéssel ill. a működéssel kapcsolatban.
- Annak megoldása, hogy hogyan illeszthető be ez a feladat a dolgozók amúgy is zsúfolt napi programjába

2./ Az egyéni, a csoport szintű, a szervezeti tanulás, az önművelés módszerének ismertetése

3./ A vállalati tanulási képesség rendszerének fejlesztése

- Öntanuló képesség fejlesztése (autodidaktata tanulás).
- Tanítani kell, hogyan dolgozzanak a munkatársak.

A munkafolyamatok és az elvégzendő tevékenységek az ISO rendszerben működő vállalatok esetében részletesen az Eljárás- és Munkautasításban vannak rögzítve.

- A hibák értékelésének újszerű módját kell alkalmazni.

Az elkövetett hibát ne olyan véteknek tekintsük, amiért megtorlás jár, hanem tanulási lehetőségnek fogjuk fel. Felmérések igazolják, hogy a Tanuló szervezetű vállalatok a kísérleteket, tévedéseket, szakmai „baleseteket” saját előnyükre fordítják és tanulnak belőlük.

- Belső elégedetlenségi mechanizmusok beépítése
Gyakran az önelégültség hibájába esünk. Ennek elkerülésére valljuk, hogy nem lehet a rendszert úgy működtetni, hogy még jobb ne lehetne, ezért újabb követelményeket jelölünk ki.

A tudásmenedzsment

A fejlett országok tapasztalata szerint a vállalati túléléshez a *tudásmenedzsment* elengedhetetlenül szükséges. Tudásmenedzsment kell kinevezni, aki a szervezeti tanulást megszervezi, figyelemmel kíséri a működését, segítséget nyújt a folyamatosság biztosítására, és a Vezetői Munkacsoportot is vezeti.

A tudásmenedzsment feladata többek között a következő:

- a dolgozók meggyőzése a tudás fontosságáról
- új, hatékony információs rendszer kiépítése és működtetése a vállalatban belül
- az információk körének bővítése és szétosztása a vállalati szervezeti egységek között
- dolgozók szemléletének megváltoztatása a tudás fontosságának elismerése irányába
- a dolgozók bekapcsolása a folyamat-hibák és fejlesztési lehetőségek „felfedezésébe”,
- problémamegoldó képességeik fejlesztése
- a dolgozók munkacsoportjai részére egyfajta önrendelkezési lehetőség (autonómia) biztosítása

A tudásközpontú vezetés tevékenységi köre azonban ezzel még nem merült ki. A vezetők stratégiai célkitűzést teljesítenek, minthogy a tanuló szervezet bevezetése és működtetése stratégiai céllá lépett elő.

Foglaljuk össze, hogy a tanuló szervezet eredményes működése érdekében milyen további feladatok teljesítésére van szükség.

- Gondoskodni kell arról, hogy a szervezetben felhalmozott és valahol elraktározott tudás ne vesszen kárba, szükség esetén mindig felhasználható legyen.
- A menedzsereknek úgy kell fejleszteni a tudást, hogy figyelemmel kísérik, ahogyan a munkatársak saját munkájukat végzik.

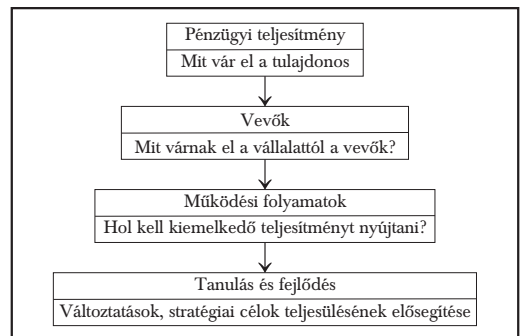
- Meg kell határozni, hogy a folyamatban hol van ill. hol nincs értékteremtő tevékenység.
- Fontos, hogy a tudás megosztásáról, közkinccsé tételéről gondoskodjunk.
- Feladat a tudás továbbfejlesztése, ami többek között azt jelenti, hogy naprakészen kell támaszkodni a már meglévő ismeretekre.
- Gondoskodni kell az új ismeretek megszerzhetőségéről, a tudás szintjének állandó bővítéséről (pl: szakmai témafigyelés, konferenciák, hazai és külföldi tapasztalatcsere, előadások, tanfolyamok stb.). Ezzel egyidejűleg figyelemmel kell kísérni a versenytársak eredményeit, termékeinek korszerűségét, minőség színvonalát.
- Nagyon fontos a tudás megszerzésének ösztönzése és honorálása. A vállalati erkölcsi/anyagi elismeréssel a dolgozók visszajelzést kapnak az elért eredmény sikeréről.

A tanulás helye a vállalati stratégiában

A Pénzügyi (P), a Vevőkapcsolat (V), a Működési folyamatok (F), a Tanulás és fejlődés tényezők egymással ok-okozati kapcsolatban vannak.

Egészséges vállalati működés esetén mind a négy tevékenységnek a pénzügyi teljesítmény javulásában kell megnyilvánulnia. A tanulás és a fejlődés teremti meg a hátteret ahhoz, hogy a folyamatok, a vevői kapcsolatból származó eredmények biztosítottak, és ennek eredőjeként a pénzügyi folyamatok sikeresek legyenek.

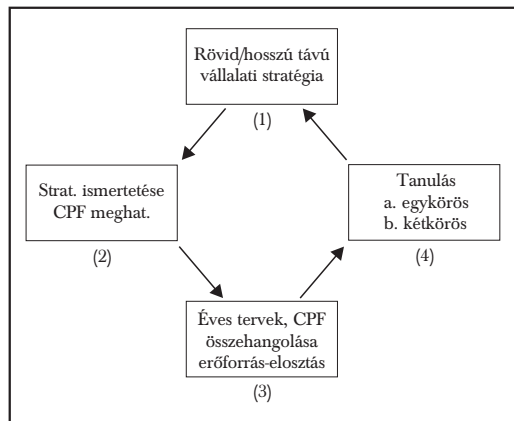
A kapcsolati ábrából látható, hogy a tanulásra, tudásra épül fel a többi három tényező (1. ábra). A fedezettömeg növeléséhez (P) rendelkezésszállomány kell, ami akkor biztosítható kielégítő



1. ábra. A tanulási folyamat helye a vállalati célok között

szinten, ha megfelelő a minőség, ár, szállítás (V). Ennek feltétele viszont hogy a folyamatok költségei csökkenjenek, a termelékenység javuljon, az átfutási idő rövidebb legyen, stabil minőségű terméket gyártsunk (F). Ennek biztosításához kell a **TANULÁS**, képzés, vagyis az, hogy a kívánt képesség és képzettség rendelkezésre álljon, a tanulással innovációs erő jelenjék meg, és a képzett dolgozók széleskörű bevonásával (csapatmunka) a dolgozók kreativitása használható legyen (T).

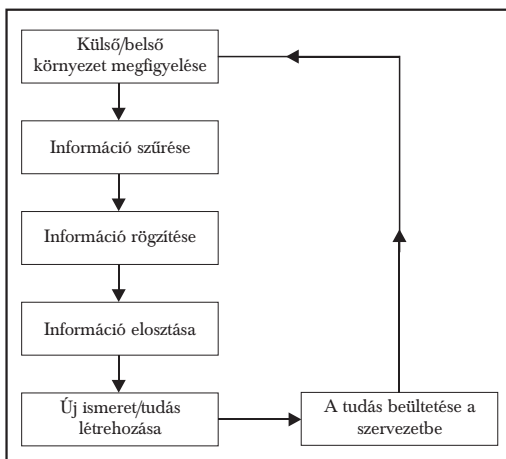
A tanulási folyamat helyét a vállalati stratégiában a **2. ábra** szemlélteti. A vállalatok, miután kialakították a rövid és hosszabb távú stratégiai tervüket (1), ezt ismertetni kell a vállalati dolgozókkal és meg kell határozni az ebből fakadó célokat (2). Ennek keretében készítjük el a Cél-Program-Feladat (CPF) tervet a teljesítés felelőseinek megjelölésével, a határidő feltüntetésével, valamint a célok elérésére szükséges erőforrás nagyságának meghatározásával (3). A Tanulási célokat a stratégiához, ill. az éves tervek CPF projektjeihez igazítjuk (4). Ha nem teljesítjük a kitűzött tervet, meg kell állapítani, mi ennek az oka („egykörös tanulás”). Meglehet, hogy a stratégiát kell módosítani vállalaton kívüli okok, mint pl. a délszláv háború esetében megváltozott piaci helyzet miatt („kétkörös tanulás”).



2. ábra. Tanulás a vállalati stratégiában

A szervezeti tanulás folyamata

A dolgozók vállalaton belüli tanulása több lépcsős folyamat (**3. ábra**). Az egyes szakaszok tartalma röviden a következő:



3. ábra. A szervezeti tanulás folyamata

- **Külső/belső környezet megfigyelése:** Ez jelenti a hazai és külföldi versenytársaknál tartott benchmarkot, a vevők észrevételeit, iparági prognózisokat. A belső környezet figyelésén értjük minden jelentősebb változás, információ regisztrálását, amely bármilyen szempontból hatást gyakorolhat a vállalati folyamatokra.
- **Információk szűrése:** Dönteni kell arról, hogy melyek azok az információk, amelyek számunkra hasznosak és felhasználhatók, melyek azok, amelyek egy későbbi időszakban válhatnak aktuálissá és melyek azok, amelyeket nem tudunk hasznosítani. Pl. korszerű berendezés, amely későbbiekben kerülhet megvételre, egy-egy iparág fejlődéséről, hanyatlásáról készült statisztikai adat felhasználása, egy külföldön gyártott termék konstrukciójának átvétele stb.
- **Információ rögzítése:** Ez lehet hagyományos adathordozón pl. adatlap, kitöltendő űrlap ill. számítógépen
- **Az információ elosztása a vállalaton belül:** Ez azt jelenti, hogy az a szervezeti egység kapja meg a bárhonnán jövő információt, amelyik annak megvalósítására hivatott. Fontos, hogy a szerzett ismeretekről mindazok tudjanak, akik a kérdésben kompetensek; pl. ha egy gyártó gép alapvető jellemzője megváltozik, akkor azt a termékmenedzsereknek, a csomagolóeszköz konstruktőröknek is tudomására kell hozni.

- **Az ismeret (tudás) létrehozása:** A tanuláshoz ebben a fázisában a legfontosabb feladat, hogy amikor az új ismeretet értékeljük, el kell szakadni a végzett rutinfeladattól, pl. „eddig ilyen munkát még nem csináltunk, valószínűleg a jelenlegi körülmények között ezt nem is tudjuk megtenni”. Ezt követően a tanult új ismeretet a jelenlegi helyzetbe beültetjük és megfigyeljük, hogy ennek mi lehet a hatása. Pozitív eredmény esetén az új tudást (eljárást) beültetjük az illetékes szervezeti egység működésébe.

A tanulási folyamat fontosabb tényezői

• **Tanulás a folyamat hibáiból**

A folyamatokban értékteremtő és **értéket nem teremtő** tevékenységek játszódnak le. A tanulási folyamatban nagy szerepe van a nem értékteremtő tevékenységek kiküszöbölésének. Nem értékteremtő a folyamat, ha nem optimálisan működik és többlet munkával állítható helyre az optimális helyzet pl. pótlólagos információra, újabb adatbevitelre van szükség hibás feldolgozás miatt, stb.

A dolgozók kritikus szemmel figyelik a folyamat működését, hiszen a rendszer részesei, és a zökkenők, az átfutási időt akadályozó vagy gátló tényezők, a kisebb teljesítmény a munkájuk eredményességét negatívan befolyásolja. Ez a felismerés arra ösztönzi a dolgozókat, hogy javítsanak ezen a helyzeten.

A tanulási folyamatban általában a folyamatokban meglévő vagy bekövetkező hibák meg-

szüntetésének ill. csökkentésének a tanulásáról van szó.

Ezzel a hiba ismétlődését kívánják megelőzni olyan intézkedésekkel, amelyek megakadályozzák a hiba okának újbóli keletkezését

• **Tanulás és termékfejlesztés**

A termék- vagy folyamatfejlesztés folyamatában különböző hibák lehetnek hiszen elsőre rendszerint nem sikerül a megoldás. A hibák elkövetése a fejlesztési folyamatban megengedett **(4. ábra)**.

Az ábrából jól látható, hogyan változik az új gyártmány hibaaránya az idő függvényében. Kezdetben állandó minőségi hibákat észlelünk, később időnként fordulnak elő, míg az (1.) fázisban elérjük a kézben tartott minőség színvonalát.

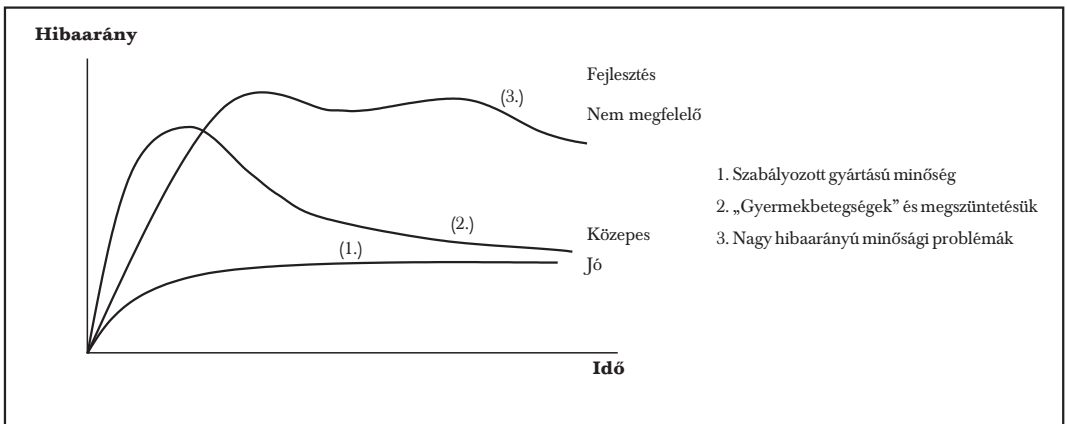
• **A tudás gyarapítása a vevők közreműködésével**

A **vevők észrevételeit**, tudásukat, a reklamációik okait rendszeresen felhasználjuk az értékteremtő folyamataink jobbítására. A termékmenedzserek vevőlátogatása és az évenként tartott vevőelégedettségi vizsgálatok is ezt a célt szolgálják.

Ha a tudásunkat a **termékfejlesztésre** fordítjuk (műszaki megoldás, technológiai fejlesztés), ügyelni kell arra, hogy ezek a belső elképzelések összeesengjenek a vevő elvárásaival.

• **A tudás hasznosításának mérése**

A tanulási folyamat sikere a **motiváció** és a **dolgozók felhatalmazásának** mértékétől függ.



4. ábra. Új termék gyártáskori hibaaránya

Néhány fontosabb mutató:

- Egy dolgozóra jutó ötletek, javaslatok száma.
- Megvalósult és elfogadott ötletek száma.
- Féldió mutató: mennyi idő kellett, hogy valamely folyamat teljesítményét 50%-kal javítsuk.

Vezetők szerepe és feladata a tanulási folyamatban

a./ A tanulás kezdeményezése

Általában és így a tanulási folyamat vállalati megvalósítására is igaz, hogy ha a felső vezetés indukálja valaminek a bevezetését, rendszerint hatékonyabban érnek el eredményt, mivel formális tekintélyük és intézkedéseik révén a legnagyobb ráhatásuk van a folyamatokra.

b./ a dolgozók ösztönzése

A dolgozókat ösztönözni kell a tanulási folyamatban való részvételre, hogy ezáltal járuljanak hozzá aktív szerepükkel a problémák megoldásához.

c./ Időt biztosítani a dolgozóknak

Fontos hogy a dolgozóknak adjunk időt arra, hogy alkotók legyenek. Az időre főleg azért van szükség, hogy a dolgozók megállapíthassák, hogy a tanulási folyamatban észlelt hibák milyen okok miatt következtek be.

d./ felhatalmazás

A vezetők feladata az is, hogy a dolgozókat betanítsák és felhatalmazzák őket arra, hogy önállóan hatékonyan intézkedjenek valamely hatáskörükbe tartozó probléma megoldására.

e./ kvázi önállóság biztosítása

A tanulási folyamat elősegítésében a vezetők szerepe többek között az, hogy kellő mozgásteret biztosítsanak a dolgozók számára. Ezáltal a dolgozó kvázi vállalkozóvá válik, ami maga után vonja, hogy megjelenjen a dolgozóknak az innovációs készség, így mindig készen álljanak arra, hogy képességeiket, kreativitásukat a vállalati célok megvalósítására irányítsák.

f./ vezetési stílus

A tanulási folyamatban a vezetők irányítása nem lehet „hangos vezetés”, vagyis „fogadd el,

amit mondok és kövess engem” vezetési stílus. Magatartásuk sokkal inkább figyelemfelkeltő, munkájukat elősegítő, a hibák feltárásában együttműködő és támogató legyen.

g./ elképzelések támogatása

A vezető ne üsse agyon az új elképzeléseket, hanem vegye védelmébe és bátorítsa az újabb ötletek javaslatok és megfigyelések felszínre kerülését.

h./ egyéni képességek hasznosítása

A vezetőnek fel kell ismernie a dolgozók egyéni képességeit és úgy irányítani őket, hogy egyéni képességeiket a vállalati javára fordítsák.

Összefoglaló következtetések

A dolgozók egyik szükséglete, hogy kötődjenek a vállalati szervezethez. Ennek feltétele, hogy:

- fontosnak érezzék magunkat,
- a munkában viszonylagos önállóságot élvezzenek,
- érezzék és elfogadják a szervezet kultúráját.

Ha a dolgozók nem érzik, hogy tanulással fejlődhetnek, és úgy gondolják, hogy a vállalat eszüknek tekinti őket, akkor idegenné válnak és nem tesznek meg mindent a vállalati célok eléréseért.

A tanulási folyamat nem valósítható meg, ha nem vonják be a dolgozókat, nem hatalmazzák fel őket és csak kis önállóságot biztosítanak. Ilyen légkörben nem eredményes a csapatmunka, nem valósítható meg a dolgozók általi hibafigyelés. A dolgozók célja ilyen körülmények között a „legtöbbet kapni legkevesebb munkával”. Pedig a dolgozóknak általában nagy a tudásigénye. Egy egészséges vállalati szervezetben csak a tanulás biztosíthat nagyobb előrejutási lehetőséget. A tanulással nagyobb teljesítmény érhető el, és ez elengedhetetlen az egyre nagyobb mértékben fejlődő szervezetek eredményes működéséhez. Tudni kell, hogy a tudás megszerzése nem vállalati költség, hanem beruházás. A tanulásban a vezetők példát kell hogy mutassanak, hiszen ők nemcsak életük végéig tanulók, hanem egyben tanítók is. Felhagyni a képzéssel takarékoskossági okból annyit jelent, mint megállítani az órát, hogy időt takarítsunk meg.