

OTDK DOLGOZAT

2015

**TUDÁSÁTADÁSI FORMÁK VIZSGÁLATA EGY
TANULÓ SZERVEZETBEN**

**ANALYSIS OF KNOWLEDGE TRANSFER'S
FORMS IN A LEARNING ORGANIZATION**

Kézirat lezárva: 2014. április 15.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés.....	1
1. Témafelvetés	2
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1 A tudás fogalma, fajtái	4
2.1.1 Adat, információ, tudás	4
2.1.2 Explicit és tacit tudás	5
2.2 Tudásmenedzsment	6
2.2.1 Fogalma.....	6
2.2.2 A tudásmenedzsment alapelvei	7
2.3 Tudásátadás	8
2.3.1 A befolyásoló tényezők.....	8
2.3.2 A tudásszerzés lehetőségei.....	9
2.4 A tanulószervezetekről.....	10
2.4.1 Egy tanulószervezet jellemzői.....	10
2.4.2 A Garvin és Senge modell	11
3. Anyag és módszer	15
3.1 AIESEC.....	15
3.2. Az alkalmazott módszerek	15
3.3 A minta bemutatása.....	16
4. Eredmények és értékelés	19
4.1 Esettanulmány	19
4.2. A kérdőíves felmérés.....	20
4.3 Tudásátadási formák ismerete a szervezetben	20
4.4 Vizsgálatok csoportosítás alapján	28
4.5.Személyes célinterjú összefoglalása	40
5. Következtetések és javaslatok.....	42

Összefoglalás.....	45
Irodalom jegyzék.....	48
Melléklet.....	I

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A tudásszerzés lehetőségei	9
2. táblázat: Az információ forrásának megoszlása	21
1. ábra: Tudásátadást befolyásoló tényezők.....	8
2. ábra: A szervezet Magyarországi felépítése	16
3. ábra: Nemek megoszlása a kitöltők között	17
4. ábra: Pozíció szerinti megoszlás	17
5. ábra: Csatlakozások száma időszakokra bontva	18
6. ábra: A tudás forrása	21
7. ábra: Az információáramlás rendszeressége	21
8. ábra: A megszerzett információ továbbadásának értékelése.....	22
9. ábra: Tudásátadási formák ismerete a szervezetben	22
10. ábra: A 3 leggyakoribb tudásátadási típus a megkérdezettek szerint.....	23
11. ábra: A válaszadók korábbi tapasztalata tudásátadás témakörben.....	24
12. ábra: A tudásátadási formák jelentőségének értékelése.....	25
13. ábra: A tudásátadási formák gyakoriságának értékelése.....	26
14. ábra: A tudásátadási formák hatékonysága.....	27
15. ábra: A tudásátadási formák kedveltség szerinti értékelésének eredménye	27
16. ábra: Az irodai beszélgetések értékelése nemek szerinti csoportosításban.....	29
17. ábra: Az irodai beszélgetések a kitöltők véleménye alapján, tanulmányok szerint.....	29
18. ábra: Irodai beszélgetések véleményezése csatlakozás ideje szerint.....	30
19. ábra: Képzés véleményezése csatlakozás szerint.....	31
20. ábra: Mentoring értékelése tanulmányok szerinti csoportosításban	32
21. ábra: Mentoring vizsgálata toborzási időszakok alapján	33
22. ábra: Coaching értékelése a struktúrában betöltött szerepkörök alapján	34
23. ábra: Coaching megítélése a szervezeten belül területenkénti szempontból	35
24. ábra: Meeting véleményezése a szervezetben betöltött pozíciók alapján.....	36
25. ábra: A meeting a hallgatók tanulmányai szerinti véleményezésben	37
26. ábra: Meeting megítélése a csatlakozások idejének függvényében.....	38
27. ábra: A meetingek értékelése a szervezet részlegei szerint.....	38
28. ábra: A szervezetben tevékenykedők meglátása az informális eseményekről.....	39
29. ábra: Az informális események értékelése a szervezet részlegeiben dolgozók szerint.....	40

BEVEZETÉS

A mai, internettel körülzárt, felgyorsult világban nagy mennyiségű információ áramlik percről percre. Mindezek egy része számítógépes hálózatokon jut el hozzánk, másik része azonban személyes interakciókon keresztül vándorol. Amint ezt az információt megkapjuk, feldolgozzuk és értelmezzük, máris nem csak az információ, hanem a tudás áramlásáról is beszélünk.

Napjainkban, ha egy szervezet fenn akar maradni és versenyelőnyt szeretne, a sok és folyamatosan frissülő információt, tudást kezelnie kell. A vállalatoknak folyamatosan képezniük kell embereiket, vezetőiket, ha szeretnék megőrizni piaci pozíciójukat. Fontos, hogy ne csak tudást szerezzenek, de a már meglévő tudást képesek legyenek átadni, ezzel biztosítva a folyamatos fenntarthatóságot. Ha ezt mind elmulasztják, a vállalat könnyen függővé válhat alkalmazottai tudásától.

A megszerzett tudást ám nem elég csak birtokolni, rendszerbe kell helyezni a könnyebb feldolgozás érdekében. Minél több a tudásunk, annál nehezebb és energiaigényesebb folyamat egy rendszertelen szervezeti működésben megtalálni a helyes információt. Ennek köszönhetően megnőtt a szerepe az egyszerű és hatékony tudásátadási módoknak, rendszereknek, melyek teret nyitottak a tudásmenedzsment kialakulásának és fejlődésének.

Fontos, hogy a szervezet stratégiája és a tudásmenedzsment rendszerek alkalmazkodjanak egymáshoz, egymásra épüljenek. A rendszereknek támogatniuk kell egymást a hatékony és sikeres működés érdekében. A szervezeteknek szüksége van olyan rendszerekre, melyekben a munkatársak bizalommal fordulhatnak egymáshoz, annak érdekében, hogy tudásukat megosszák, fejlesszék.

A már meglévő ismereteink azonban lehetnek tacit és explicit formában is, ami megnehezítheti a tudás teljes áramlását, így figyelniük kell arra, hogy ezekre olyan lehetőségeket biztosítsunk, amikkel könnyedén megoszthatóvá és áramolhatóvá váljon egy szervezet alkalmazottainak tudása.

A tanulószervezetek erre adnak megoldást, hiszen egy olyan környezetben ahol a működés egyik alapja a bizalom, a tudás sokkal könnyebben áramolhat. Olyan szervezetekre van szükség, melyek flexibilisek és könnyen reagálnak a változásokra. Mindezek ismeretében dolgozatomban egy tanulószervezet tudásátadási formáit vizsgálom.

1. TÉMAFELVETÉS

Mindennapi életünkben nem is gondolnánk, mennyire fontos a tudás, és a pontos ismeret. Egész életemben érdekelt az emberi erőforrás menedzsment, ám a szakirodalmak olvasásakor felismertem a tudásmenedzsment fontosságát, ez volt az a téma, ami igazán megfogott. Érdekelt, vajon a szakirodalom hogyan valósul meg a való életben, és mennyire hasznosítható.

2011-ben csatlakoztam egy non-profit szervezethez, melyben csak diákok tevékenykednek, és a tudásmenedzsmentért külön alelnök felelős. Két évig voltam szervezeti tag, ebből fél évet tagként, egy évet középszintű vezetőként, majd fél évet felsőszintű vezetőként töltöttem el. Témaválasztásomat így ez indokolta. Ez idő alatt rengeteget tanultam a szervezetről és magáról a tudásmenedzsmentről, illetve a tudásátadási folyamatokról. Kíváncsi voltam ezeknek a szakmai hátterére is. Ennek tudatában, hogy van rálátásom a folyamatokra, és van tapasztalatom is bennük, érdekelt hogyan valósulnak meg a hipotéziseim.

Dolgozatomban csak kizárólag a személyes tudásátadási folyamatokat vizsgáltam. Az online rendszereket nem vettem figyelembe, hiszen tapasztalatból tudom, hogy az online rendszereken csak a már megszerzett információkat és tudást tárolja a szervezet.

Elemzéseim kezdetekor több hipotézist fogalmaztam meg.

1. Elsősorban a tapasztalatokra alapozva hipotézisem az, hogy a szervezeti tagok által ismertek a szervezet tudásátadási formái.
2. Továbbá az, hogy ezeket a formákat nem csak ismerik és használják, de kedvelik is őket.
3. Ezen kívül gyakorinak, hasznosnak és jelentősnek tartják őket.
4. Mindezek mellett feltételezem, hogy a szervezeti tagok neme, gyakorlata és jelenlegi tanulmányai alapján különbség tehető véleményükben, és ez a későbbiek során felhasználhatóvá válik a vezetőség számára.
5. A vizsgálatok és a szakirodalom olvasása után, szeretném megállapítani, hogy a szervezetre jellemző a Garvin-féle tanulószervezeti modell működési elve, vagy Senge öt alapelvét használja inkább a non-profit szervezet.

Szeretném megvizsgálni, hogy mennyire teljesülnek a hipotézisek. Reményeim szerint a fentiek 100%-ban érvényesülni fognak, hiszen ez azt mutatná, hogy a szervezet rendben működik.

Dolgozatom célkitűzése, hogy képet kapjak a szervezetben működő tudásátadási formákról és a felállított hipotéziseimet megvizsgáljam, alátámasszam vagy elvessem.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 A tudás fogalma, fajtái

2.1.1 Adat, információ, tudás

Mielőtt elkezdenénk a tudásmenedzsmentről beszélni, mindenképpen meg kell említenünk azokat az alapokat, ahonnan ez pontosan felvirágzott. A mai felgyorsult világban rengetegen beszélnek a tudásalapú társadalomról és a tudás általános felértékelődéséről. Nézzük meg, honnan is indult ki, melyek is annak a bizonyos létrának a fokai?

Legalul található az adat, közelebbről - ahogyan az értelmező szótár definiálja - a "valakinek vagy valaminek a megismeréséhez, jellemzéséhez hozzásegítő tény, részlet". Az adatnak önmagában nincs sem jelentése, sem bármilyen szövegösszefüggése. Tengernyi adat születik minden egyes intézményben, és az adatok nyilvántartása, feldolgozása, továbbítása, kézben tartása "igen sokféle és fölöttébb kifinomult eszközt igényel (Bögel, 2000).

A második szint az információ, az "értelmezett adat", amelynek legfontosabb jegye, hogy bizonytalanságot, határozatlanságot oszlat el. Van, aki az információt megkülönböztető jelnek tekinti, mások egyszerűen a közlés tárgyának tartják, ismét mások szerint minden információ, ami változást okoz az emberi tudatban - sorolja a különböző meghatározásokat a Könyvtárosok kézikönyve (Horváth, 1999).

Az adatból akkor lesz információ, ha valamilyen jelentést kap, s annak alapján valamiféle ítélet alkotható, ez pedig meghatározott célú cselekvést indíthat el - írja Bögel (2000), aki arra is figyelmeztet, hogy az információ áramlását sokkal nehezebb nyomon követni, mint az adatokét, majd hozzáteszi: adatgyűjtési és - kezelési rendszerekre milliókat lehet költeni anélkül, hogy javulna az emberek informáltsága.

A tudás a harmadik fokozatot képezi. A tudást sokszor úgy határozzák meg, hogy felsorolják, mi mindent foglal magában a megfelelő tájékozottságon felül: tapasztalatot, szakértelmet, az áttekintés és az elemzés képességét, intelligenciát, értékrendet, döntési és cselekvési mintákat, intuíciót, reflexeket stb.(Bögel, 2000).

Davenport és Prusak (2001, p. 32) vezető tudásmenedzsment szakértők meghatározása a következő: „A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és

hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.”

Az információnak rengeteg definíciója van, a tudásnak végtelenül sok. Az információ kézzelfogható, csupán a terjedését nehéz regisztrálni; a tudás a fejekben lakik, és nemcsak az átadását nehéz tetten érni, hanem általában keserves dolog egyáltalán átadhatóvá formálni. Lényegi ismérve, hogy "nehéz explicitté tenni", rögzíteni és továbbadni (Bögel, 2000).

2.1.2 Explicit és tacit tudás

Ahogy Bögel (2000) is említette, a tudást nehéz explicitté tenni. De mit is jelent az, hogy explicitté tenni? Ha a tudást fajtái szerint vizsgáljuk, láthatjuk, hogy kétféleképpen tudjuk őket csoportosítani. Ez a két csoport az explicit és a tacit tudás. Tomka (2009, p. 30) szerint az explicit tudásra a következők jellemzőek:

- „kifejezhető szavakkal és számokkal
- megszatható különböző formákban: adat, tudományos formula, specifikáció, stb.
- könnyen átadható az egyének között: formálisan és szisztematikusan.

Ezzel szemben, ha a tacit tudást nézzük, az:

- nem látható és nem fejezhető ki egyszerűen
- erősen személyes
- nehezen kommunikálható
- mélyen az egyének cselekedeteiben és tapasztalatában gyökerezik.”

A szellemi tőke a legfontosabb eszköz a szervezet számára és ez nagyrészt a munkavállalók fejében található. Ezért is fontos hát hogy a tudást még inkább explicitté, értelmezhetővé és elérhetőbbé tegyük.

Manapság, ha egy szervezet fent akar maradni ebben a gyorsan változó világban, akkor kreatívan kell alkalmazkodnia a körülményekhez, vagy képesnek kell lennie arra, hogy innovatív módon változtassa azokat. Ehhez azonban használnia kell a tudásmenedzsmentet, mint rendszert, hogy megfelelően és hatékonyan transzferálja meglévő tudását a további sikerek elérése érdekében.

2.2 Tudásmenedzsment

2.2.1 Fogalma

„A vállalatok közötti verseny egyik meghatározó tényezőjévé lép elő az innovációs képesség, mint a gazdasági előnyszerzés képessége – melynek előfeltétele a vállalat által birtokolt tudás –, valamint a meglévő tudás minél hatékonyabb felhasználása. Napjainkban egyre több szervezetben ismerik fel ennek jelentőségét, és fordítanak energiát a tudásteremtés és tudáskezelés feladataira.

A tudás, mint stratégiai erőforrás kezelésére szolgál a tudásmenedzsment, mely több tudományterület - többek között a különböző menedzsmenttudományok, szervezetelméletek, filozófia, pszichológia, szociológia és információtechnológia képviselői - tapasztalatait is felhasználja. Az elméleti megfontolások gyakorlati alkalmazása napjainkban a megfelelő technikai – elsősorban informatikai – támogatás megteremtésével vált lehetővé”(Fehér, 2002, p. 36).

Szó szerint véve a tudásmenedzsment (továbbiakban: TM) nem új dolog. A vállalatokban létező tudás kezelését értjük alatta, mert ide tartozhat akár a humán erőforrás gazdálkodás, vagy éppen a dolgozók tapasztalatcseréje. Olyan koncepciókról és módszertanról van szó, ami számos helyen hamisítható a vállalat különböző tevékenységi területein is. Nagyon sok esetben szükségünk van olyan ismeretekre, tudásra, amelynek kezelése és elérése a tudásmenedzsment rendszereivel könnyebbé, hatékonyabbá tehető (Bencsik, 2009).

Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. Mi teszi szükségessé ezeket a törekvéseket? Mi sarkallja arra a szervezeteket, hogy - akár "tudásmenedzsment-stratégiát" hirdetve, akár a zsargont mellőzve - a legnagyobb erőfeszítéseket tegyék ezen a téren? A válasz: súlyos gondokat kell orvosolniuk.

Íme, a problémák leltára Abbott (2000) szerint: Az intézmények nincsenek tudatában annak, milyen információkat birtokolnak. A rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összponstosul célok köré. Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.

Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmivé válnak, mihelyst mindezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt.

A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának nehézsége oda vezet, hogy rengeteg idő és pénz pazarlódik el (ugyanazon a cégen belül) az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére (Sándori, 2001).

2.2.2 A tudásmenedzsment alapelvei

„Ahhoz, hogy egy tudásmenedzsment rendszer ezekhez a változásokhoz és problémákhoz adaptálódni tudjon, meg kell értenünk az alapelveit. Ha ezek tudatában indítjuk el a menedzselési folyamatot, rendszert, biztos, hogy sikeresen megoldhatjuk a vállalatok előtt álló gondokat. A tudásmenedzsment alapelvei a következők:

- a tudás az emberi elmében lakozik, s onnan is ered
- a tudás megosztása bizalmat feltételez
- a technológia a tudásra vonatkozó újfajta magatartásformákat idéz elő
- a tudásmegosztást bátorítani és jutalmazni kell
- a vezetés támogatása és erőforrásai nélkülözhetetlenek
- a tudással kapcsolatos kezdeményezéseket kísérleti programokkal kell indítani
- a kezdeményezés megítélésére kvantitatív és kvalitatív mérésekre van szükség
- a tudás kreatív, s azt kell elősegíteni, hogy előre nem várt módokon fejlődjön”

(Davenport és Prusak, 2001, p. 34.).

„Tehát ha összefoglaljuk, az emberi erőforrás gazdálkodás sajátos eszközeivel a személyeken keresztül tud élni a tudással. Így felelhet meg annak az elvárásnak, amelyet, mint tudásmenedzsment teljesít: a tudás folyamatos előállítása, megszerzése, tárolása és elterjesztése a szervezeten belül az eredményes és tartós piaci helytállásért” (Krisztián, 2005, p. 136).

2.3 Tudásátadás

2.3.1 A befolyásoló tényezők

Frost (2014), a Wordcraft Marketing alapítója és tulajdonosa szerint, a tudásmenedzsmentet és a tudásátadás folyamatát a következő befolyásoló tényezők határozzák meg (1. ábra):

- Szervezeti kultúra: Ez meghatározza az emberek egymással való kommunikációját, azt, hogy milyen kontextusban jön létre a tudás és azt hogy mennyire könnyen adaptálódnak a változásokhoz az emberek, valamint hogy milyen gyakran osztják meg (vagy éppen nem osztják meg) egymással tudásukat.



1. ábra: **Tudásátadást befolyásoló tényezők**

Forrás: Frost, 2014

- TM stratégiák: A tudásmenedzsment stratégiáknak a vállalati stratégián kell alapulnia. A cél hogy irányítsa, megossza és generálja a tudást a szervezeten belül, hogy így megfeleljenek a taktikai és stratégiai követelményeknek.

- Menedzsment: A tudásmenedzsment a szervezet minden szintjén tapasztalt és kompetens vezetőket kíván. Sok szerepkör lehet arra, hogy ki legyen az, aki ezzel a területtel foglalkozik a vállalatnál, de figyelni kell, hogy az előbb említett kritériumoknak eleget tegyen a menedzsment.

- Szervezeti folyamatok: A megfelelő folyamatok, környezet és rendszerek felállítása alkalmassá teszi a TM-et arra, hogy implementálják a szervezetbe.

- Technológia: A rendszereknek, az eszközöknek és a technológiának egyeznie kell a szervezet elvárásaival. Megfelelőnek kell lenniük ahhoz, hogy a TM beépülhessen a vállalat mindennapjaiba.

- Szervezeti politika: Ahhoz hogy hosszú távon is támogatva legyen az implementálás és fenntartható újításokat hozzunk létre gyakran olyan döntéseket is meg kell hoznunk, melyeknek gyakran nincsen közvetlenül látható eredménye.

2.3.2 A tudásszerzés lehetőségei

Ha mindezek a feltételek teljesülnek, megvizsgálhatjuk, hogy milyen forrásból is kaphatunk tudást. A tudás a szervezet intellektuális tőkéjének az alapköve, megszerzésének számos módja van mind egyéni, mind szervezeti szinten.

Bencsik (2009, p. 120) tanulmánya szerint a következő formális és informális eseményeken bővíthetjük elménket (1. táblázat):

1. táblázat: **A tudásszerzés lehetőségei**

	Informális	Formális
Külső	- Együttműködés az ügyfelekkel - Megfelelő kommunikáció	- Továbbképzés - Összehasonlító elemzés
Belső	- Saját tapasztalat - Betanítás, mentor - Megfelelő kommunikáció - Vállalati pletyka - Tudásgenerálás a szervezetek informális hálózatain keresztül	- Összehasonlító elemzés - Célorientált erőforrások

Forrás: Bencsik, 2009

Ha már tudjuk a forrást, akkor azonban azzal is tisztában kell lennünk, hogy a különböző szinteknek a struktúrában milyen szerepe van a tudás meglétében vagy éppen elsajátításában, ahhoz hogy a tudás egészségesen mozoghasson a szervezetben.

„Frontvonalban dolgozók (jelen esetben a tagok):

- termékek v. piacok napi részleteivel foglalkoznak
- szűk perspektíva foglyai lehetnek
- azt kell tudniuk, „ami van”

Felsőszintű igazgatók:

- koncepciókat öntenek formába
- stratégiai feladatuk annak eldöntése, mely erőfeszítéseket támogassák és fejlesszék
- azt kell tudniuk, „ami kellene, hogy legyen”

Középszintű menedzserek:

- a horizontális és a vertikális információáramlás találkozásai pontjainál helyezkednek el
- ők közvetítenek az „ami van” és „ami kell, hogy legyen” között, ők a tudásrendezők
- rendszerezik és explicitté teszik a frontvonalbeli munkatársak hallgatólagos tudását
- hídként szolgálnak a csúcson kialakított jövőkép ideálok és az üzleti tevékenység frontvonalában tapasztalható gyakran kaotikus piaci valóság között” (Nonaka, 2007-2008, p. 222.).

Ezek tudatában tökéletesen meghatározhatjuk a jövőbeni tudásmenedzsment és tudásátadási stratégiákat.

2.4 A tanulószervezetekről

2.4.1 Egy tanulószervezet jellemzői

Hihetetlen mértékben vesz körül bennünket a változások állandó turbulenciája, mely a folyamatos alkalmazkodóképességet, ezáltal az állandó tanulást követeli az egyéntől és a

szervezettől egyaránt. Erre ma csak azok a szervezetek képesek, melyen a tudásmenedzsment rendszereik működtetése irányába alakítják stratégiájukat, melyeknek viszont elengedhetetlen alapja a tanulószervezet (Bencsik, 2009).

„...olyan közösségeket, vállalatokat, intézményeket hozhatunk létre, ahol az emberek igyekeznek folyamatosan kiterjeszteni teljesítő képességüket, hogy elérjék az általuk valóban kívánt eredményeket; ahol segítik és támogatják az új, még terjedőfélben lévő gondolkodásmódokat; ahol szerephez jutnak a kollektív elképzelések, vágyak; ahol az emberek folyamatosan tanulják, hogyan tudnak közösen tanulni. A ‘tanuló szervezet’ lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét” (Senge, 1998, p. 45.).

Szeretnék rávilágítani, hogy az AIESEC pontosan így működik. Az alap keretek adottak a szervezetben, viszont az azokban való mozgás lehetősége óriási.

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni Garvin D.A. modellje alapján, hogy milyen is egy tanulószervezet, valamint hogy ezekben mi jellemző a tudásra és a tudás áramlására, hiszen a későbbi eredményeimet is ez alapján fogom értékelni.

2.4.2 A Garvin és Senge modell

Garvin modell

A modell szerint a tanulószervezet képes tudást létrehozni, megszerezni, képest tudást elterjeszteni és képes magatartását megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján. A tanulás során fejlődésen megy keresztül mind az egyén, mind a szervezet és ezáltal új érték, tudás, tapasztalat képződik, amelyek napjainkban a szervezetek legfőbb erőforrásává váltak. A tanuló szervezetek jellemzői közül azokat emeljük ki, melyek alátámasztják azt a gondolkodást, miszerint a tanulószervezet biztosítja mind az egyének, mind a csoportok és a szervezet számára a fejlődés, tanulás, tudásszerzés lehetőségét. A tanulószervezetre jellemző tehát:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| - külső és belső nyitottság | - adaptivitás |
| - támogató | - változás |
| - bizalmon alapuló kultúra | - részvételen alapuló döntéshozatal |
| - folyamatos fejlesztés | - lapos hierarchia |
| - innovativitás | - rotáció |
| - flexibilitás | - képzés, tréningek |

Ezekkel a tulajdonságokkal a tanulószervezet nemcsak a tanulásnak, tudásteremtésnek kedvez, hanem kultúrájával, működésével a tudás menedzseléséhez szükséges feltételeket is biztosítja. A fenti elveket szem előtt tartva a tanuló szervezet 5 alapvető képességgel rendelkezik.

- Szisztematikus problémamegoldás: a szervezetek szervezett formában rendszeresen gyűjtik és elemzik a teljesítményre vonatkozó adatokat, és ezáltal megpróbálják feltárni a problémák mélyben rejlő okait.

- Kísérletezés: a tudás szisztematikus keresése és tesztelése. A szervezet elsősorban új tudás létrehozására törekszik, nem pedig a már meglévő problémákra koncentrál.

- Tanulás saját tapasztalatokból: ide tartozik mind a kudarcokból, mind a sikerekből való tanulás, tehát lehetséges, hogy a kudarcélményeket tanulási lehetőségnek fogjuk fel. A szervezet hosszú távú sikerességének fenntartásához lényeges továbbá, hogy a szervezet pontosan tudja, hogy a sikeréhez milyen tényezők vezettek.

- Tanulás más tapasztalatából: a vállalat elemzi fogyasztói véleményét, versenytársai sikereit és kudarcait, valamint más szakmák képviselőinek tevékenységét.

- Tudás elterjesztése: a szervezet az általa létrehozott és megszerzett tudást elérhetővé teszi szervezeti egységei, dolgozói számára. A tudástranszfer biztosításához szükséges támogató eszközöket és módokat alkalmaz, valamint olyan légkört teremt, ahol a munkatársak szívesen adják át egymásnak tudásukat és szívesen használják fel a nyert tudást (Garvin, 1993).

Összegezve tehát a tanulószervezeti működés célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott, rejtett tudást. A tanulószervezeti kritériumok és tudásmegosztás érvényesülését a kollektív szervezeti kultúra támogatja, mely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében átadni, megosztani kollégáival, a szervezet többi tagjával tudását. (Bencsik, 2009).

A Senge modell

A tanulószervezet egyrészt szemléletmód, filozófia, másrészt a filozófiához kapcsolódóan magába foglal olyan jellemzőket is, amelyek közvetlenül befolyásolják az adott szervezet sikerességét.

A tanulószervezetek alapjellemezői Senge (1990) szerint:

- a szeretet, a csodálat és a részvétel magasabb rendű emberi értékein alapuló kultúra,
- alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok,

- képesség, hogy az élet folyamát egy rendszerben lássuk, és eszerint munkálkodjunk.

Ezek az alapjellemzők úgy tekinthetők, mint három tartópillér, mely kellően stabil alapot ad ahhoz, hogy minden jellemző egyszerre, azonos súllyal érvényesüljön.

A fenti alapelvek alapján, megfogalmazhatóvá válik a tudás definíciója, amely nem más, mint képesség a hatékony cselekedetre. Az elméleti tudás megszerezhető a tankönyvekből, a szakirodalomból, de ezek csak információk, adatok, amit papírra lehet vetni. Szükség van az emberek közötti interakcióra, hogy mindezt tudássá alakíthassuk. Az interakció teszi lehetővé a vágyak, a célok közvetítését, amelyek megfogalmazása által válik valósággá a tudás megszerzése, amely a tanulás folyamán realizálódik. Ha nincs vágy, cél, nincs tudás sem.

„Mindezek megvalósításához szükség van az egyéni és csoportképességek elsajátítására, amelyek segítségével e tudjuk érni a célokat. A tanulószervezetek tehát rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem. Ezek a rendszergondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás.

- A rendszerben való gondolkodás következtében az állandó igényként jelenlévő változási folyamatra való koncentrálás során képesek az emberek a problémák háttérében meghúzódó ok-okozati összefüggések feltárására, a szervezetnek a körülötte lévő világ teljességét magába foglaló vizsgálatára. A szervezetet fel kell készíteni arra, hogy beavatkozunk a megszokott munkavégzés ritmusába, vagyis hogy valami történni fog.

- Az önmagunk irányítása fogalma azt takarja, hogy az emberek képesek önálló tanulásra, rendelkeznek egy olyan jövőképpel, amely biztosítja számukra a feladatok közötti fontossági sorrend felállítását. Képesek kreativitásukat koncentrálni személyes egyéni céljaik, és ennek következtében a szervezet összes céljainak érdekében.

- A gondolati minták elsősorban az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudattalanul. Ezek hatással vannak cselekedeteinkre, a dolgokra történő reagálásainkra. Önmagunk irányítása következtében létező és valamilyen módon megnyilvánuló jövőkép még önmagában nem jelenti azt, hogy tanulószervezettel állunk szemben.

- Ahhoz, hogy az egyes emberek által követett célok hosszú távon sikerrel járulnak hozzá a szervezet eredményességéhez, egy közös jövőképet kell megalkotni. Ennek jellemzője, hogy magában foglalja az egyéni elképzeléseket továbbá ennek következtében a szervezeti csoportok és tagok is képesek lesznek azonosulni vele” (Senge, 1998).

- „A csoportos tanulás során egy csoport tagjai felsorakoznak a szervezet céljai mellett. A csoportok meghatározott séma szerint együtt tudnak tanulni és ezáltal nagyobb cselekvési potenciálra tesznek szert, mint az egyébként lehetséges lett volna „(11).

Míg Garvin a tudás létrehozására helyezi a hangsúlyt, addig Senge és munkatársai (Senge et al., 1991) az egyéni és kollektívfejlődést, tanulást, illetve az egyéni célok érvényesülését helyezi a középpontba. Szerintük „a tanulószervezet egy olyan hely, ahol az emberek folyamatosan fejlesztik azt a képességüket, hogy olyan eredményeket érjenek el, amire valóban vágnak, ahol az új és expanzív gondolkodási sémákat táplálják, ahol a kollektív törekvéseknek szabad utat engednek és ahol az emberek folyamatosan azt tanulják, hogy hogyan kell együtt tanulni” (Senge,1990). Mindezzel együtt a szervezetben tevékenykedő emberek elégedetek, nyitottak, megbízhatóak és bizalommal teltek, összességében jól érzik magukat pozíciójukban és munkájuk közben.

A két modell bár fogalmazásában eltérő, lényegi, tartalmi megközelítésükből ugyanazok az elvárások szűrhetők le. Ezek alapján feltételnek tekinthetők további gondolkodásunkhoz, a tudásmenedzsment rendszerek kiépítéséhez, amelyek a cégek stratégiai céljainak átgondolását is szükségessé teszik (Bencsik, 2009).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1 AIESEC

A II. Világháborút követően hat ország kilenc egyetem hallgatói találkoztak Belgiumban azzal a céllal, hogy megalapítsanak egy nemzetközi együttműködést elősegítő szervezetet.

Az alapítók célja volt, hogy megelőzzék egy újabb háború kirobbanását, azáltal, hogy lehetőséget nyújtanak az embereknek, hogy megismerhessék más országok kultúráját, egy új vezető generációt képezzenek, valamint a béke.

Az elkövetkező évtizedek során az AIESEC lassan, de biztosan fejlődött és növekedett. 1955-re már öt másik ország is csatlakozott a szervezethez. 1977-re sikeresen elérték, hogy hat kontinensen 50 országban teljes tagságú Helyi Bizottságok működjenek.

Ez a fejlődés azóta sem állt meg, tagjai, helyi bizottságai és csereszámai egyre csak növekednek. Mára Az AIESEC a világ legnagyobb diákszervezete, több mint 120 országban van jelen és több mint 86000 taggal büszkélkedik. Működését non-profit alapon végzi. Tagjai és vezetői pedig mind diákok. Kétféle lehetőséget biztosít az érdeklődőknek. Az egyik a tagsági program, a másik a nemzetközi önkéntes és szakmai program.

Dolgozatomban a tagsági programmal foglalkoztam.

Szervezeti működés

A 2. ábrán láthatjuk, hogyan épülnek be a bizottságok a hierarchikus rendszerbe. Mint említettem korábban, a szervezet Helyi Bizottságokban (továbbiakban: H.B.) működik. A szervezet felépítését vizsgáltam egy 20 főt számláló Helyi Bizottságban. Itt tanulmányoztam az egyes tudásátadási formákat.

3.2. Az alkalmazott módszerek

A kutatásomban alkalmazott kutatási módszereim között szerepelt az esettanulmány, a kérdőíves megkérdezés és személyes célzott interjú. Az eredmények matematikai, statisztikai elemzésére a leíró statisztika eszközeit alkalmaztam.



2. ábra: A szervezet Magyarországi felépítése

Forrás: Saját forrás

Az elemzésben megoszlást valamint átlagot számoltam. A szervezetben két évig tevékenykedtem, így dolgozatomban esettanulmányként, esetleírásként fogalmaztam meg az ott tanultakat és tapasztaltakat.

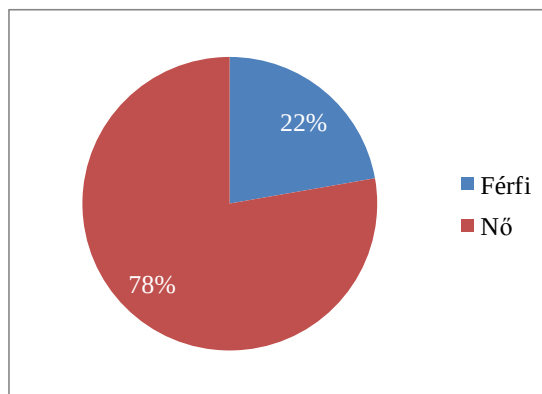
Dolgozatom egyik vizsgálati eszközeként a kérdőíves módszert választottam. Úgy gondoltam, hogy ez a módszer megfelelő az adott téma kutatásához, mert így minden érintettet megkérdezhetek és úgy gondoltam, hogy az anonimitással nyíltabbak lesznek a megkérdezettek. Illetve idő- és költség hatékony, ami felvételezést illeti. A kérdőívet a szervezet tagjai interneten tölthették ki, tehát önkitöltős kérdőív volt. A kérdőív első része az életkorra, nemre, beosztásra és a cégnél eltöltött időre vonatkozik. Ezt követi több kérdéscsoport, amelyek az általános tudásátadási, információ szerzési lehetőségekre kérdez rá, azok ismertségére, használására, az ismert formákat hasznosságára, kedveltségére és gyakoriságára. A vizsgálatot attitűd vizsgálatnak tartom, mert a megkérdezettek véleményét, megítélését, érzéseit kérdeztem meg.

Emellett célzott interjút folytattam a vizsgált H. B. jelenlegi tudásmenedzsmentért felelős vezetőjével. Az interjú során a célterületekre vonatkozóan pontosabb magyarázatokra volt lehetőségem, és az eredmények háttérében álló okokra kerestem a választ.

3.3 A minta bemutatása

A vizsgálatomra alapozott mintát, a 20 fős biztosságból 18 fő alkotta, így mondhatom, hogy a minta reprezentatív a vizsgált Helyi Bizottságra nézve. A mintában megvizsgáltam a nemek arányát, a korösszetételt és jelenlegi pozíciójukat a szervezetben. Ezen felül jelenlegi

tanulmányaikat is elemeztem, valamint azt, hogy mikor csatlakoztak a szervezethez. A 3. ábrán láthatjuk, hogy a legtöbb kitöltő nő volt. A nők aránya 78%, míg a férfiaké 22%.

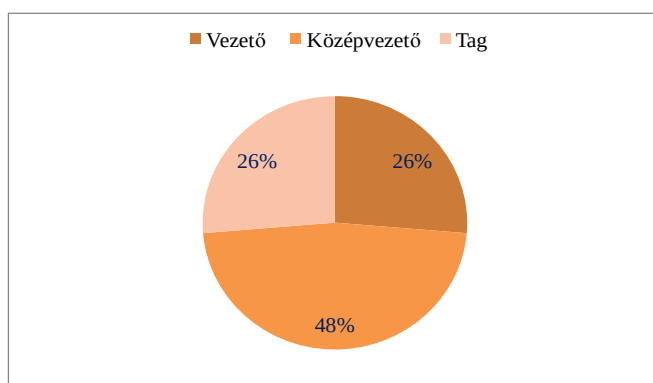


3. ábra: **Nemek megoszlása a kitöltők között**

Forrás: saját vizsgálatok

A kor szerinti vizsgálatoknál, két korcsoportra bontottam a válaszadókat. Az elsőbe a 19 és 21 év közöttiek kerültek, a másodikba pedig a 22 és 24 év közöttiek. A besorolás alapján a szervezetben 14 tag az első csoportba esett, míg négy válaszadó a második korcsoportba.

Mint említettem, felmértem a válaszadók jelenlegi pozícióját is, amelyet három kategóriába sorolhatunk. Az első típusba a vezetők tartoznak, a másodikba a középvezetők, végül a tagok kerültek a 3. csoportba. A 4. ábrán ezt a megoszlást láthatjuk. Kitöltőim között öt felső szintű vezető, kilenc közép szintű vezető és öt tag szerepel. Megoszlásban ez úgy alakul, hogy a vezetők és a tagok 26%-ot képviselnek, a középvezetők pedig a válaszadók majdnem felét, 48%-ot.



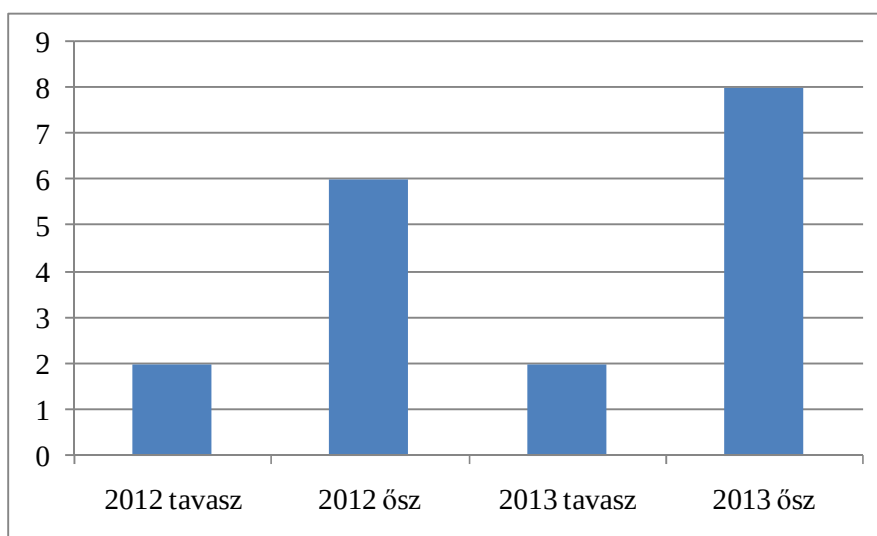
4. ábra: **Pozíció szerinti megoszlás**

Forrás: saját vizsgálatok

A megkérdezettek tanulmányait vizsgálva észrevehető, hogy legtöbben, kilencen, jelenleg gazdasági szakokon tanulnak. Ide tartozik a nemzetközi gazdálkodás, a gazdálkodás és menedzsment, valamint a pénzügy és számvitel szak. Ezen felül heten humán

irányultságúak, ami azt jelenti, hogy germanisztika, emberi erőforrás tanácsadó, idegen nyelvi kommunikátor, kommunikáció- és médiatudomány vagy andragógia szakos hallgatók. A válaszadók közül ketten pedig egyéb tanulmányokat folytatnak. Egyikük sportszervező szakos, a másik hallgató pedig jogot tanul. A tanulmányok szintje alapján nem osztottam fel a megkérdezetteket, mert főleg alapszakos hallgatókról volt szó.

Végül, hogy mintámról teljes képet kapjak, a szervezethez való csatlakozás dátuma alapján elemeztem (5. ábra). Ez alapján láthatjuk, hogy a két legrégebben csatlakozott tag, aki még ma is aktív 2012 tavaszán lépett be.



5. ábra: **Csatlakozások száma időszakokra bontva**

Forrás: saját forrás

Ezután, a félévenkénti bevonás eredménye, hogy 2012 ősze óta hat tag tevékenykedik, 2013 tavasz óta pedig kettő. A legutolsó bevonás, amely még szerepel a mintában, 2013 őszién történt. Ebből a toborzásból aktívan nyolcan dolgoznak még a szervezetben. Ebből a mintából kiindulva összegeztem eredményeimet és értékeltem azokat.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉS

4.1 Esettanulmány

A helyi bizottságokban háromszintű hierarchikus rendszer áll fenn minden egyes bizottságban. Ezek élén a vezetőség áll, alattuk a középvezetők majd pedig a tagság következik. Mivel a szervezetben csak diákok önkénteskednek, a rotáció hatalmas. Ezért minden félévben a helyi bizottságok bevonást tartanak, valamint új középvezetőket választanak féléves időtartamra, évente pedig megtörténik a vezetőség váltás. Így a szervezetben fennmarad az innovativitás és a flexibilitás, azonban a tudásmenedzsmentnek és a tudás átadásnak ezáltal hatalmas szerep jut. A tudásátadási formák, amelyeket használnak a következők:

- képzések, konferenciák
- informális események, beszélgetések
- mentoring
- meeting
- coaching.

Képzéseket évente négyszer tartanak országos szinten. Helyi szinten ahol a váltás történik, azonban még nagyobb ez a szám. A bizottságokban évente akár tíz-tizenöt-ször is lehetnek képzések, melyeket a vezetőség tart a középvezetők vagy tagok számára. Vezetőség vagy középvezetőség váltáskor a képzésre még nagyobb hangsúlyt fordítanak, hiszen ezen áll a következő év sikere vagy bukása.

Az informális események, beszélgetések gyakoriak. Általában hetente vagy kéthetente a vezetőség szervez valamilyen informális eseményt, melyen bárki részt vehet, aki a szervezetben tevékenykedik.

A mentoring nem rég épült be a szervezeti kultúrába. A struktúra bármely pontján megfigyelhető ez a tudásátadási forma. Az emberek saját mentort választanak, akivel később az AIESECes karrierjük alatt egyéni megállapodás alapján tartják a kapcsolatot.

A mentor feladata hogy könnyebbé tegye a mentee számára az „életet”, és tanácsokkal lássa el, vagy éppen specifikus megoldásokat ajánljon.

A bizottságokon belül három terület található. Egy, akik a bejövő gyakornoki cseréért felelősök, egy másik, akik a kimenő gyakornoki cserével foglalkoznak, a harmadik terület

pedig a marketing. A coaching ezeken a részlegeken belül történik. Minden felső és középvezető a közvetlenül alatta dolgozót coacholja, ezáltal segítve szakmai fejlődését.

A meetingek az adott területen dolgozók számától, valamint az aktuális feladatoktól függ. Átlagosan hetente egy tagnak két-három, egy középvezetőnek öt-hat és egy felső vezetőnek akár 10 meetingje is lehet, melyek általában két órásak.

4.2. A kérdőíves felmérés

A kérdőíves felmérés végeztével, a kapott eredményeket kódoltam, majd csoportosítottam és elemeztem őket. Elemzéseim csak a vizsgált Helyi Bizottságra vonatkoznak. Elsősorban vizsgálatom arra irányult, hogy megtudjam, a szervezet tagjai jelenleg mely tudásátadási formákat ismerik, és mennyire használják ezeket. Értékelniük kellett azt is, hogy mennyire kedvelik ezeket, mennyire találják hatékonynak, jelentősnek és gyakorinak. Elemzésem nagyobb részét ezek vizsgálata tette ki. A megállapításaim után tovább kutattam és csoportosítottam az eredményeket más ismérvek alapján, azonban még mindig az előbb említett tulajdonságokra alapozva. Megnéztem, hogy az egyes tudásátadási formák milyen eltéréseket vagy hasonlóságokat tükröznek a különböző csoportosításokban.

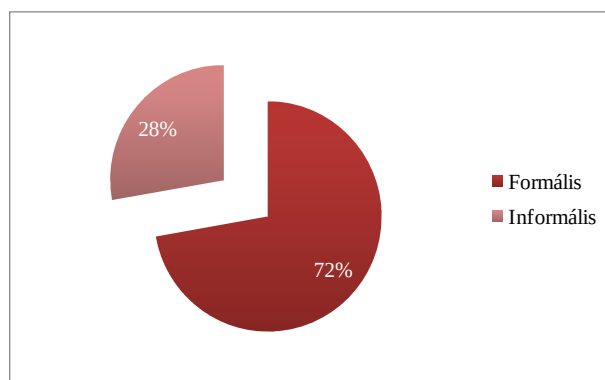
Másrészt azt tanulmányoztam, milyen rendszerességgel kapnak vagy keresnek információt a szervezetben tevékenykedők és ezt felhasználják-e.

4.3 Tudásátadási formák ismerete a szervezetben

Hipotézisem szerint a szervezeti tagok által ismertek a szervezet tudásátadási formái. Vizsgálataimat elsősorban erre terjedtek ki.

Elsőként azt szerettem volna megállapítani, hogy az információ illetve a tudás informális vagy formális keretek között mozog leginkább a helyi bizottságban, így ezt a két alternatívát tüntettem fel a kérdésben. Ahogy a 6. ábra mutatja, egyértelmű, hogy a formális tudásátadás az egyik legelterjedtebb.

Ezt az eredményt alátámasztja az a tény is, hogy hét tag, azaz a minta 39%-a mondja, az információ 81-100 %-át formális eseményeken kapja, míg az informális találkozásokat mindösszesen csak hat %-a a hallgatóknak, azaz 1 hallgató értékelte így (2. táblázat).



6. ábra: A tudás forrása

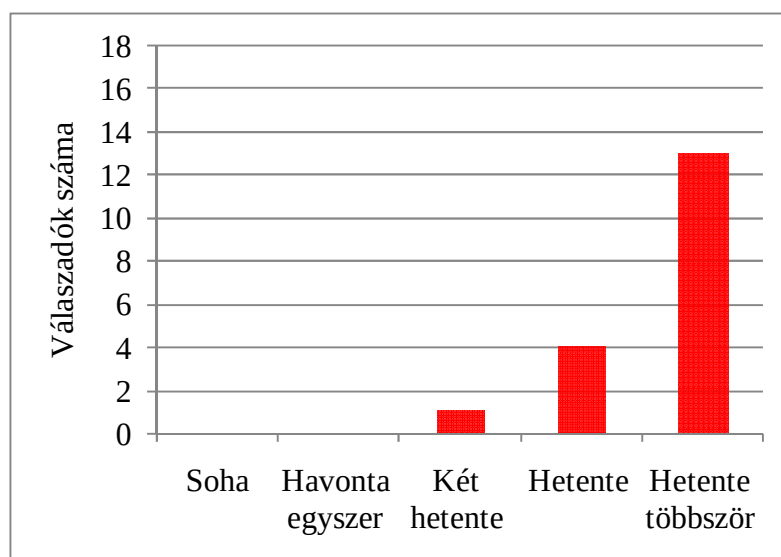
Forrás: saját vizsgálatok

2. táblázat : Az információ forrásának megoszlása

	0-20 %	21-40 %	41-60%	61-80 %	81-100 %
Informális	4	2	7	4	1
Formális	0	1	5	5	7

Forrás: Saját vizsgálatok

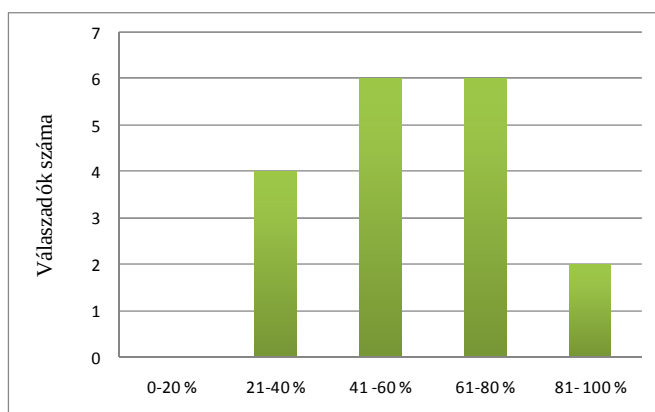
Ahhoz azonban, hogy teljes képet kapjak elsősorban az információáramlásról, elemeztem ennek rendszerességét (7. ábra).



7. ábra: Az információáramlás rendszeressége

Forrás: Saját forrás

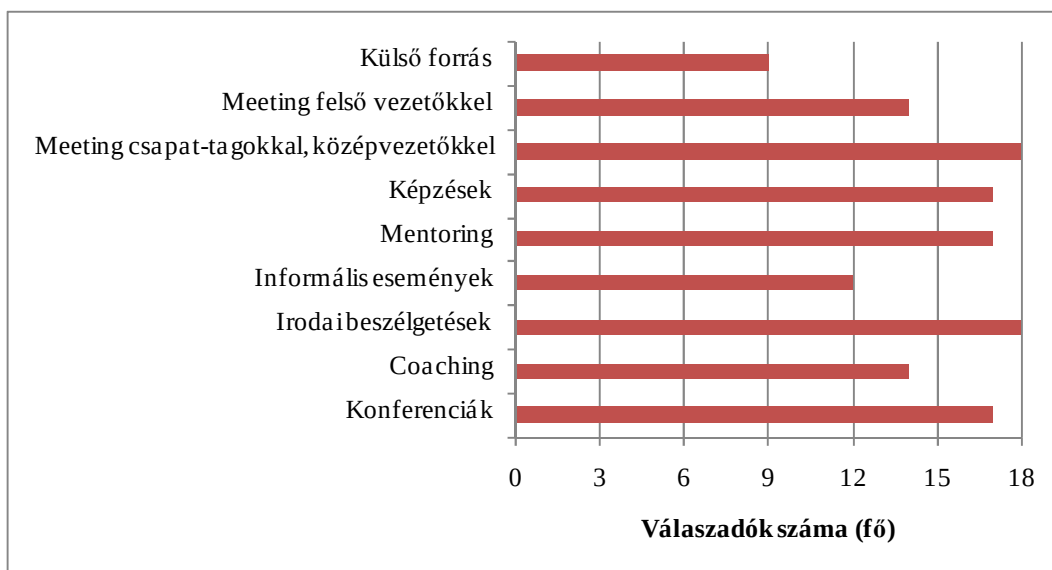
Jól látható, a szervezetben hetente többször kapnak információt a tagok, mely nagyban függ attól is, hogy milyen pozícióban vannak a diákszervezetben. Ez közrejátszhat a gyors információ és tudásátadás kialakulásában, és kialakulhat a teljes informáltság. Ezen felül azt is fontosnak találtam, hogy míg a legtöbben, 13an hetente többször kapnak információt, ennek mekkora részét adják tovább, így a 8. ábra ezt az arányt mutatja.



8. ábra: A megszerzett információ továbbadásának értékelése

Forrás: Saját vizsgálatok

Ebből a tényből kiindulva azt vizsgáltam, hogy a szervezetben korábban megismert tudásátadási formák közül melyiket ismerik a tagok, majd később azt néztem meg, hogy melyek azok, amelyekből a legtöbb tudást kapják. A kérdőívben felsorolásszerűen feltüntettem a formákat, így a válaszadónak ebből kellett 3-at kijelölniük, melyeket ők személy szerint ismernek. A válaszokat a 9. ábra szemlélteti.



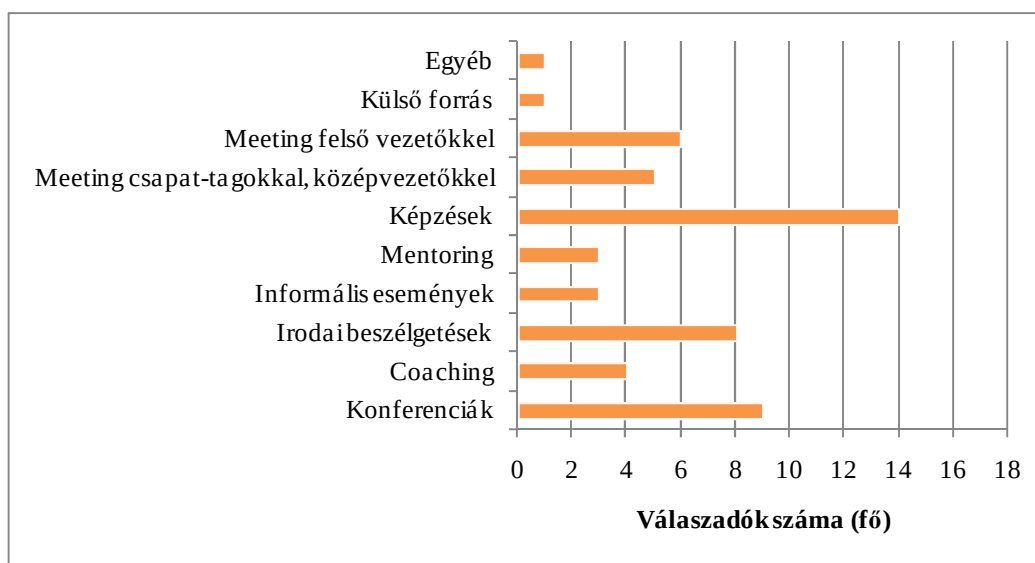
9. ábra: Tudásátadási formák ismerete a szervezetben

Forrás: saját vizsgálatok

Megfigyelhetjük, a legismertebb típusok a meetingek csapattagokkal, középvezetőkkel és az irodai beszélgetések. Ezt követi a képzés, a mentoring, a konferenciák és a meeting felső vezetőkkel. A tagok számára nem igazán ismert átadási formák az informális események, a coachingok valamint a külső forrásból szerzett tudás.

Ezek tudatában megvizsgáltam, hogy az ismert típusok közül, melyik az a három, amely a legtöbb hozzáadott értéket, információt képviseli, tehát honnan szereznek leggyakrabban tudást a szervezet tagjai.

Ezt az 10. ábra ábrázolja. Ahhoz képest, hogy míg az előző diagramon a válaszadók a típusok legnagyobb százalékát ismerte, itt megfigyelhetjük, hogy ez nem jelent semmit, hiszen szerintük mégis csak a képzés, az irodai beszélgetés és a konferencia az, ahonnan a legtöbb igazi tudást kapják. Habár ez a három forma lett az első három helyen, láthatjuk, hogy hatalmas eltérés van az első és a második helyen végzett között, hiszen míg a képzést 14-en választották, addig a konferenciákat csak 9-en.

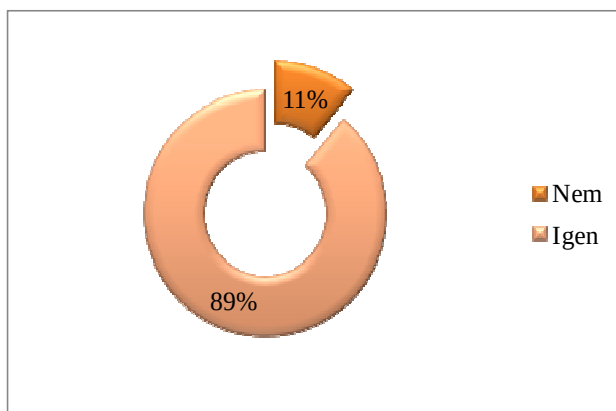


10. ábra: A 3 leggyakoribb tudásátadási típus a megkérdezettek szerint

Forrás: saját vizsgálatok

Mindeközben a torzítás érdekében megvizsgáltam, hogy a kitöltőknek vannak-e más tevékenységből eredő tapasztalataik, ahonnan tanulhattak vagy hallhattak volna az információ- és tudásáramlás formáiról. A 11. ábráról jól láthatjuk, hogy a kitöltők 89 %-nak, azaz 16 megkérdezettnek nincsen tapasztalata, 11%-nak, ami jelen esetben 2 válaszadót jelent van.

Így megállapíthatom, hogy a torzítás nem nagy, hiszen a kitöltők háromnegyede nem tapasztalt ilyet korábban, így tapasztalataikat csak a szervezetben tanultakra építhették. Ez a továbbiakban is segíti értékelni a kapott eredményeket és tiszta képet mutathat a vizsgálat



11. ábra: A válaszadók korábbi tapasztalata tudásátadás témakörben

Forrás: saját vizsgálatok

Az ismert formák hasznossága, gyakorisága, kedveltsége és jelentősége a szervezet életében

Hipotézisem másik része azon a feltevésen alapult, hogy a szervezetben a vezetők, közép szintű vezetők valamint a tagok az ismert formákat hasznosnak ítélik meg, kedvelik, nagy jelentőséget kölcsönöznek nekik és gyakran alkalmazzák azokat. Azért, hogy erről teljes képet kapjak, mint már korábban említettem, csoportosításokat végeztem. Azonban először egy teljes, általános és átfogó képet szerettem volna kapni arról, hogy hogyan gondolkodik a közösség.

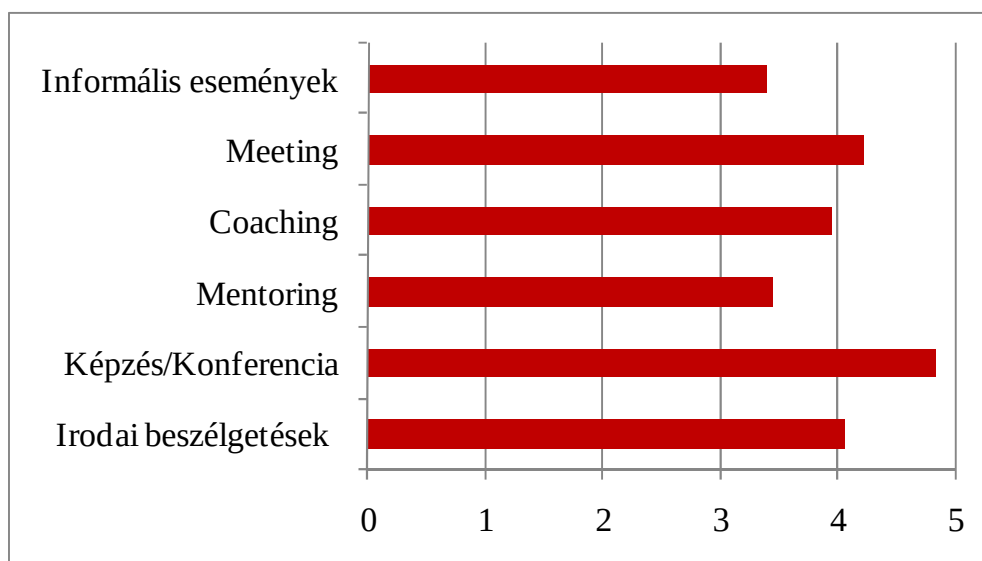
A következőkben először a jelentőséget vizsgáltam, majd a gyakoriságot, a hatékonyságot és végül a kedveltséget. Eredményeimet diagramon ábrázoltam.

A legfőbb formák, amelyeket vizsgáltam: az informális események, a meeting, a coaching, a mentoring, a képzések/konferenciák és az irodai beszélgetések. A diagramokon a kiértékelés után kapott átlagokat láthatjuk, melyet az x tengely ábrázol.

A megkérdezettek szerint a szervezetben a képzéseknek van a legnagyobb jelentősége, amelyet a meetingek követnek. Ezeket az 12. ábra szemlélteti. Az irodai beszélgetések jelentőségét is négyes feletti értékkel jellemzik a vizsgálat alanyai.

Az irodai beszélgetések a szervezetben zajló munka közbeni, de abszolút informális, nem kötelező, önkéntes, szabad keretek közötti alkalmak. Ahogy láthatjuk az ábrán, az

informális esemény, mely nem szervezett keretek között történik, kapta az egyik legalacsonyabb értéket, így elmondhatjuk, hogy a válaszadók véleménye szerint nagyon csekély jelentősége van ennek a tudásátadási formának.



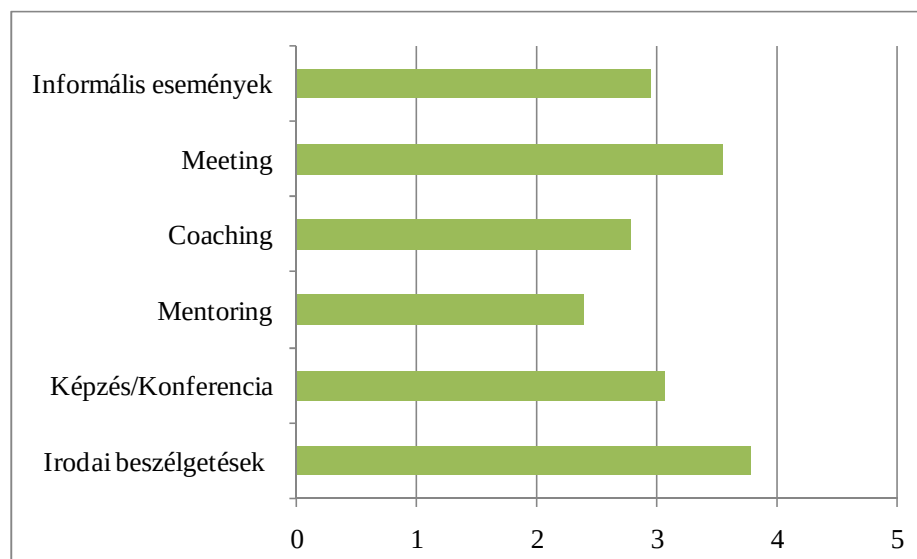
12. ábra: A tudásátadási formák jelentőségének értékelése

Forrás: Saját vizsgálatok

A legjelentéktelenebbnek pedig a mentoringot tartják a szervezetben tevékenykedők, hiszen ez kapta a legkevesebb pontszámot. Érdekes, hogy míg a mentoring alkalmával az emberek saját maguk dönthetik el, hogy kivel szeretnék megosztani gondolataikat és kit tartanak alkalmasnak arra, hogy a karrierútjukat a szervezetben támogassa, ez a tudásátadási forma került a lista utolsó helyére. A 13. ábrán ezzel szemben azt láthatjuk, hogy az egyes tudásátadási formák a válaszadók szerint milyen gyakorisággal történnek a non-profit szervezetben.

A 13. ábrán megfigyelhetjük, hogy a felsoroltak közül egyik forma sem érte el a 4-es átlagot, amiből arra következtettem, hogy míg a válaszadók fontosnak tartják, sőt egyes formákat kiemelten fontosnak az említett lehetőségek közül, mégsem tartják őket gyakorinak. Ez egy nagy hiba a szervezetben, hiszen így a legjelentősebb alkalmakat nem használják elégszer, a kevésbé fontosakat pedig nem szorítják vissza.

A válaszok alapján egyértelműen kitűnik, hogy az irodai beszélgetések a leggyakoribbak, majd a meetingek és a képzések következnek. Úgy látszik, a coaching és a mentoring az a 2 tudás átadási forma, amely a legkevesebbszer szerepel a szervezet tagjainak hétköznapijaiban. A vezetőségnek ezt mindenképpen figyelembe kell vennie ahhoz, hogy a jövőben eredményesen és hatékonyan tudjanak működni.



13. ábra: A tudásátadási formák gyakoriságának értékelése

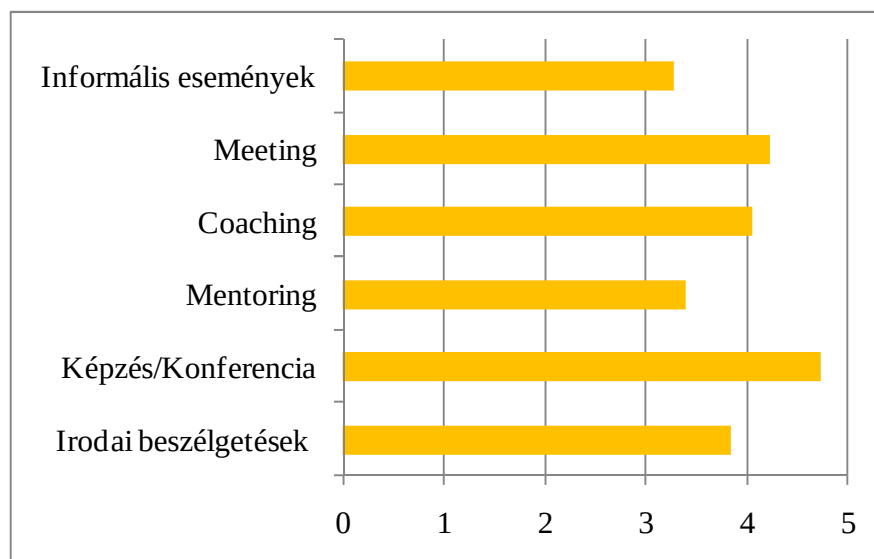
Forrás: saját vizsgálatok

Ha megfigyeljük a 14. ábrát, szintén egy érdekes következtetésre juthatunk. A diagram szinte teljesen megfelel az 9. ábrán látható diagramnak. Ebből azt vonhatjuk le, hogy az emberek szinte ugyanazokat a tudásátadási formákat találják hatékonynak és fontosnak, illetve kevésbé hatékonynak, fontosnak habár mégis úgy gondolják, hogy ezek nem gyakoriak a szervezet életében. Hatékonyság szempontjából vizsgálva a képzés, a meeting, a coaching és az irodai beszélgetés követik egymást. Ezután az informális események, beszélgetések, végül pedig a mentoring bizonyult a leghatékonyabbnak.

A vizsgálat alanyai a hatékonyságot is értékelték. Ahogy az ábra is jól mutatja, a legnagyobb értéket a képzés kapta. Tehát elmondhatjuk, hogy a szervezet tagjai szerint a képzés az egyik leghatékonyabb és a legjelentősebb tudásátadási forma, azonban mégsem gyakori.

Ez károkat okozhat a szervezetnek, hiszen így az egyik legerősebb formát hagyják figyelmen kívül. Második helyen hatékonyság szempontjából a meetingek állnak, majd ezután a coaching és az irodai beszélgetések következnek. Az eddig kapott információk során megállapíthatjuk, hogy a képzés után ez a 3 forma a legjellemzőbb az emberek életében.

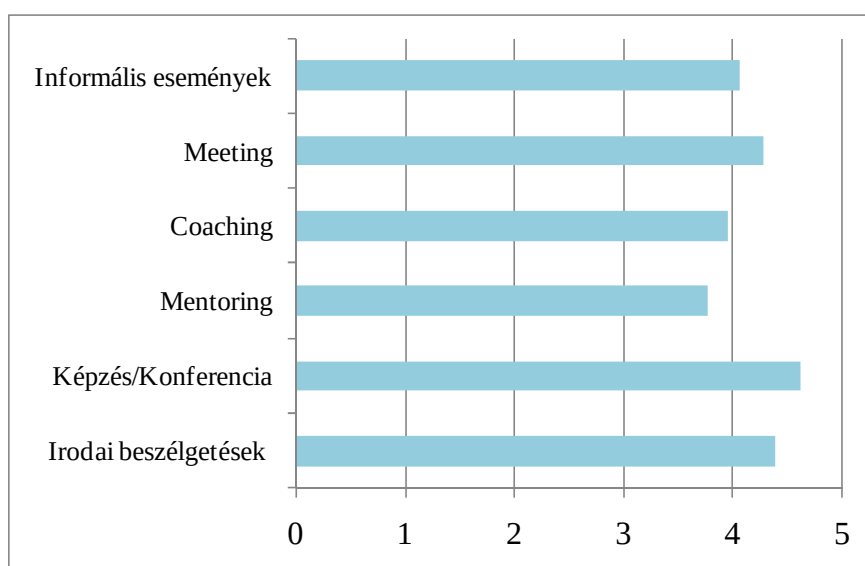
A mentoring és az informális események az előbbi felmérésekhez igazodva az utolsó helyen szerepelnek.



14. ábra: **A tudásátadási formák hatékonysága**

Forrás: Saját vizsgálatok

Miután megvizsgáltam a jelentőséget, a hatékonyságot és a gyakoriságot, a kedveltséget is felmértem. Ezt a 15. ábrán láthatjuk. A tudásátadási formák mindegyike meghaladta a 3,5 pontot, viszont a mentoring és a coaching nem érte el a 4-es értéket. Ez azt jelenti, hogy ez a két forma a legkevésbé szimpatikus a válaszadóknak. Az, hogy ezek kapták a legalacsonyabb minősítést, azt is jelentheti, hogy a szervezet tagjai nincsenek eléggé tisztában a coaching és a mentoring fontosságával, ami a vezetés hibája.



15. ábra: **A tudásátadási formák kedveltség szerinti értékelésének eredménye**

Forrás: Saját vizsgálatok

Az informális események, a meeting és az irodai beszélgetések 4 és 4,5 közötti átlagot értek el. Ezek tehát tetszenek a válaszadóknak, viszont mégis a képzés az, ami újra az első helyen szerepel.

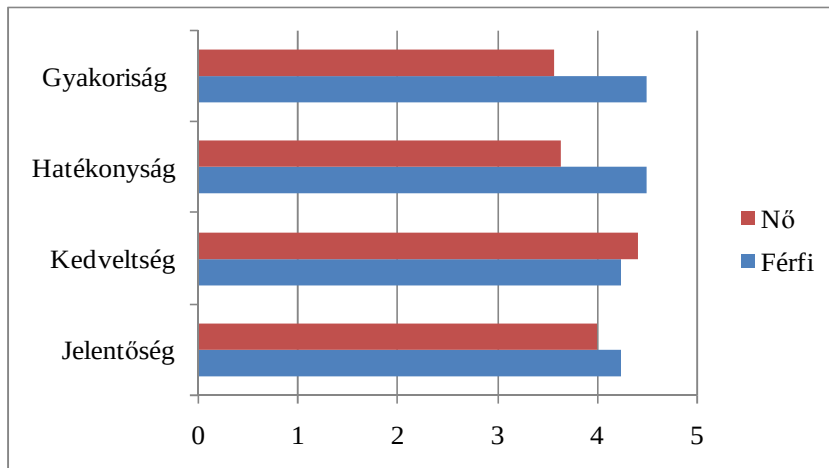
4.4 Vizsgálatok csoportosítás alapján

Vizsgálataim kezdete előtt feltételezésem volt, hogy a tagok neme, pozíciója, gyakorlata, csatlakozási időpontja és jelenlegi tanulmányai, irányultsága szerint különbség tehető véleményükben. Ezért az egyes tudásátadási formákat a négy korábban említett tulajdonságra, a kedveltségre, hasznosságra, gyakoriságra és jelentőségre alapozva mértem fel. Elemzésemet mindenre formára kiterjedően végeztem, ám itt csak azokat az eredményeket szemléltetem, amelyek jelentős elérést mutattak. Azok az eredmények, amelyek az átlagossal megegyezők, vagy hasonlóságot tükröznek, csak említésszerűen jelennek meg dolgozatomban.

Irodai beszélgetések értékelése:

Az összes forma közül legelőször az irodai beszélgetéseket vizsgáltam. Az irodai beszélgetés egy abszolút kötetlen információ- és tudásátadási forma. A témák is időszerűségük alapján változnak. A szervezet tagjai közül a felső vezetők és a középvezetők töltik legtöbb idejüket az irodában. A tagok általában csak a meetingek alkalmával térnek be, hiszen nincsen kötött munkaidő.

A válaszok alapján a férfiak életében összességében nagyobb szerepet játszik az irodai beszélgetés, mint a nők életében. Szerintük gyakoribbak, hatékonyabbak és jelentősebbek ezek a közvetlen kontextusok. Azonban a nők mégis jobban kedvelik ezt a formát. Ezt mutatja a 16. ábra. Ennek oka lehet az, hogy a férfiak jobban szeretik a kötetlenséget, és ha ők határozzák meg, hogy mit mikor szeretnének csinálni. A nők viszont ennél sokkal strukturáltabbak.

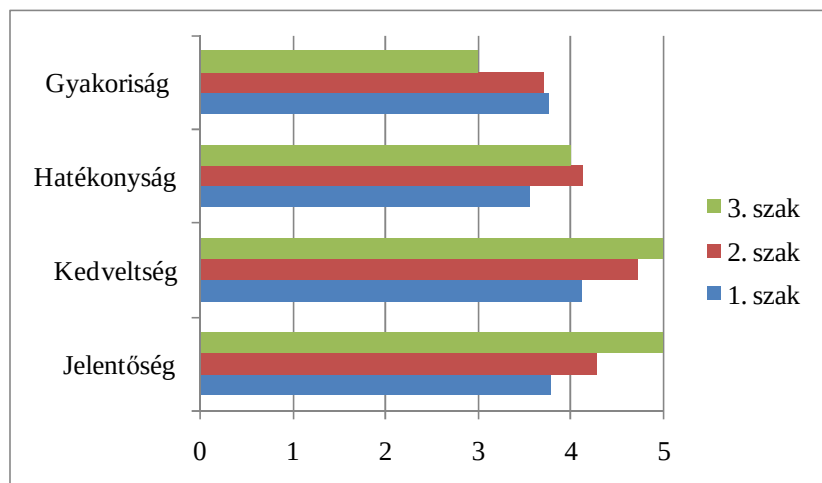


16. ábra: Az irodai beszélgetések értékelése nemek szerinti csoportosításban

Forrás: Saját vizsgálatok

A felső vezetők általában értékesebbnek tartják ezt a tudásátadási formát, mint a középvezetők vagy a tagok. Ez lehetséges, hogy abból a tapasztalatból adódik, amit ők az évek alatt szereztek, valamint ez adódhat abból a tényből is, hogy felsőbb szinteken az emberek egyre több időt töltenek az irodában.

Ha szakonként vizsgáljuk az irodai beszélgetéseket, tapasztalhatjuk, hogy míg a kedveltség és a jelentőség magas értéket kapott mindhárom irányultság hallgatóitól, a gyakoriság el sem érte a 4-es átlagot. Ezt a 17. ábra szemléleti.



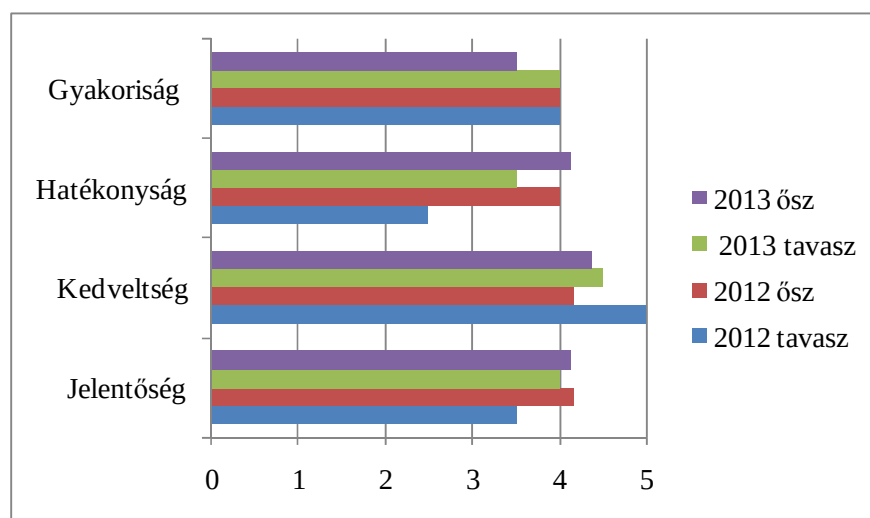
17. ábra: Az irodai beszélgetések a kitöltők véleménye alapján, tanulmányok szerint

Forrás: Saját vizsgálatok

Ez a már korábbiakban feltárt eredményeket is jól tükrözi, miszerint a vezetőségnek nagyobb hangsúlyt kellene fektetnie erre a tudásátadási formára.

A területenkénti vizsgálatnál megfigyeltem, hogy a diagram szinte teljes mértékben megegyezik az átlagos értékekkel. Így feltételezhető, hogy egyik terület vezetője sem fektetett nagyobb hangsúlyt arra, hogy a részlegekben tevékenykedők az irodában osszák meg tapasztalataikat. Végül a csatlakozás ideje szerint elemeztem a kapott eredményeket, ami nem várt értékeket mutatott, ahogy a 18. ábra is szemlélteti.

Megfigyelhetjük, hogy akik régebb óta vannak a szervezetben, egyértelműen lepontozták a jelentőségét és hatékonyságát ennek a formának, míg az újonnan csatlakozottak nagyobb jelentőséget tulajdonítottak neki.



18. ábra: Irodai beszélgetések véleményezése csatlakozás ideje szerint

Forrás: Saját vizsgálatok

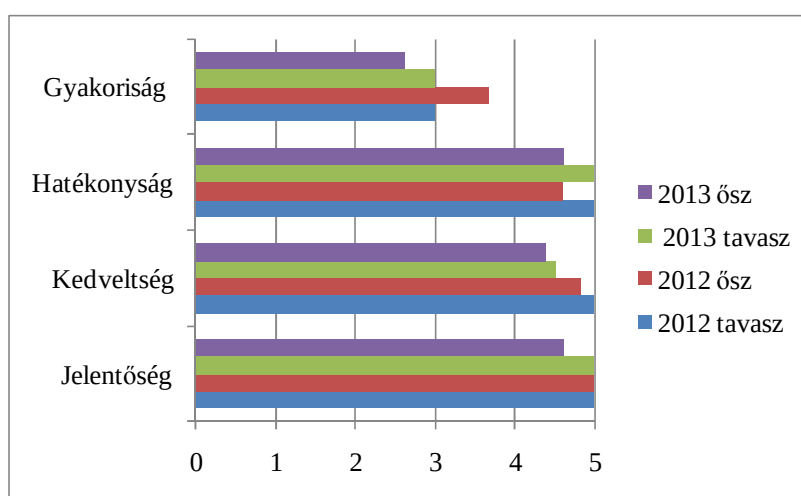
A kedveltségnél kitűnik azonban, hogy ez a tendencia megfordul, és míg a régebbi tagok jobban kedvelik, az új szervezeti tagok nem igazán részesítik előnyben. Ez annak köszönhető valószínűleg, hogy a régebben csatlakozott hallgatók között már kialakult egyfajta irodakultúra, így ők szívesebben töltik idejüket ott. A tapasztalaton felül az értékelést befolyásolhatta a szervezet vezetőinek hozzáállása is jelen esetben az irodai beszélgetésekhez, hiszen ha ők nem ösztönzik tagjaikat és nem teremtik meg a feltételeit ennek a formának a népszerűsítésére, ezt a tagok maguktól nem fogják megtenni..

Képzés vizsgálata

A szervezet életében igen jelentős szerepet vállalnak a képzések, és a konferenciák. Jelen esetben a kettőt együtt értelmeztem, hiszen a kérdőívet kitöltők is így értelmezték.

Képzéseket évi négyszer tartanak országos szinten, helyi szinten ahol a váltás történik, azonban még nagyobb ez a szám. A bizottságokban évente akár tíz-tizenötször is lehetnek, melyeket a vezetőség tart a középvezetők vagy tagok számára. Ezeken a formális és sűrű programokon a helyi bizottság közel 75-85%-a vesz részt.

A képzés esetében a kapott eredmények egybehangzóan alakultak. Az eredmények szinte teljesen ugyanazt bizonyítja minden egyes csoportosítás esetében, mint az általános értékek. Tehát megállapítható, hogy összességében a szervezeti tagok ugyanúgy gondolkodnak erről a típusról.



19. ábra: **Képzés véleményezése csatlakozás szerint**

Forrás: Saját források

A csatlakozás időpontja szerinti csoportosítást a 19. ábrán láthatjuk. A jelentőség, a kedveltség és a hatékonyság majdnem maximális értéket kapott minden esetben, viszont a gyakoriság csak egy esetben éri el a 3,5 –es átlagot, a többiben pedig nem haladja meg a hármas értéket sem. Ez elsősorban azért alakulhatott így, mert akik korábban csatlakoztak, nyilván sokkal több képzésen is vettek részt. Másodsorban valószínűsíthető, hogy a 2013 őszén toborzott hallgatók nem ismerik fel, nem tudják azonosítani ezt a tudásátadási formát. Mint korábban említettem, a vezetőségnek érdemes odafigyelni erre, hiszen ha tagjai így értékelnek egy tudásátadási formát, annak oka van. Így áramolhat legkönnyebben és a leghatékonyabban a tudás.

Mentoring elemzése:

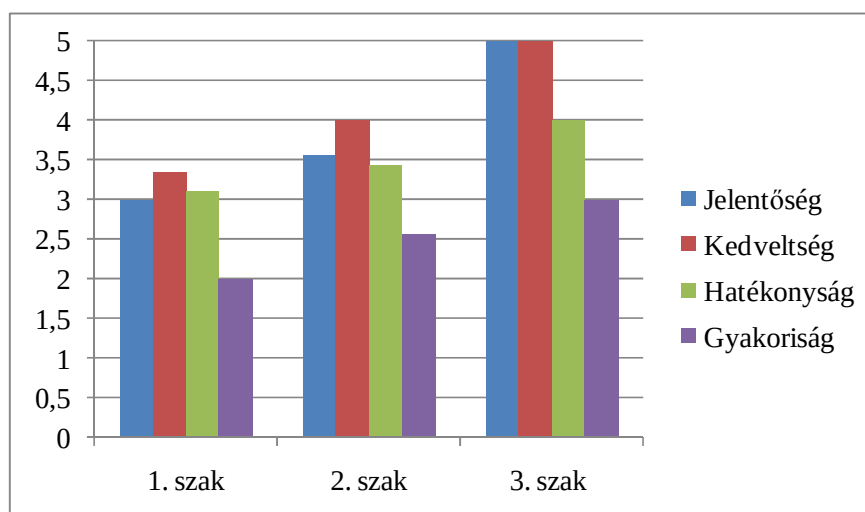
A mentoringot, mint tudásátadási forma intenzivitását és működési kereteit minden évben az adott vezetőség határozza meg. Ennek oka az adott évi vezetői stílus és a fókusz

kiválasztása. A mentoring az a rendszer, melyben egy tapasztaltabb szervezeti tag (nemcsak feltétlenül helyi szintről) mentort választ magának, aki egyengeti személyes fejlődését ezáltal elérve a hallgató céljait a szervezetben. A rendszer bizonyos helyi bizottságokban nagy kultúrával rendelkezik, máshol éppen csak kialakulóban van. A vizsgált helyi bizottságban két éve működik egyre sikeresebben. Miután az egyéni mentorválasztás megtörtént, a mentor meetingek gyakorisága a felekre van bízva.

A mentoring esetében átlagosan egyik mutató sem éri el a négyes értéket. Ez arra vezethető vissza, hogy a hallgatók nincsenek tisztában a mentoring lényegével, valamint azzal hogy mit foglal magában. Nem volt tiszta a kommunikáció a tagok felé.

Azonban a csoportosítás során a szakok és a csatlakozási idő szerinti vizsgálatnál kiugró értékeket tapasztaltam.

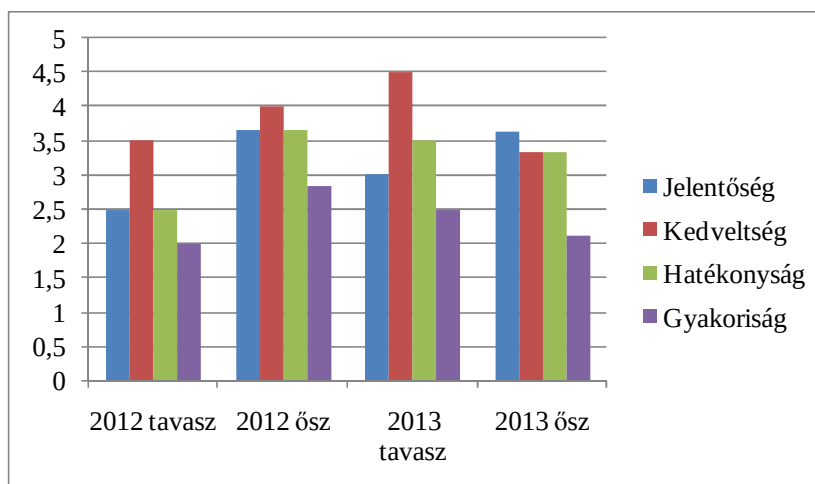
A tanulmányok elemzésénél a 20. ábrán lévő diagramot kaptam. A kiugró érték, mely eltér az átlagostól a 3. szak esetében jelentkezett. Ők turizmus-vendéglátásra és sportszervező szakra járnak. Láthatjuk, hogy mind a jelentőséget, a kedveltséget és a hatékonyságot az általánostól eltérően értékelték. Ezen eredmények háttérében az a tény állhat, hogy az 1. szakon tanuló gazdaságis hallgatók, akik nemzetközi gazdálkodást illetve gazdálkodás és menedzsmentet tanulnak, kevésbé igénylik a segítséget. Nem veszik figyelembe a mentoring jelentőségét, míg a második és harmadik szakon tanuló egyetemisták, akik bölcsész valamint emberi erőforrás szakon tanulnak, jobban értékelik, ha valaki mellettük áll és segíti őket elérni saját céljaik érdekében.



20. ábra: Mentoring értékelése tanulmányok szerinti csoportosításban

Forrás: Saját források

A csatlakozási idő vizsgálatánál, az eltérés a 2013 őszi csatlakozóknál jelent meg. Itt azt láthatjuk, hogy a tudásátadási forma kedveltsége a többi értékhez képest jelentősen magas. Ezt mutatja a 21. ábra. Mint említettem korábban, a szervezetben körülbelül két éve működik a rendszer teljes valóságában, így az eredmény háttérében az állhat, hogy 2012 tavaszán mikor bevezették még nem volt kiépülve, majd ezután a folyamatos fejlesztésnek köszönhetően a hallgatók jobban érezték a mentori rendszer hatását munkájukon. Ez 2013 őszi, a vezetőváltáskor azonban megtörhetett.



21. ábra: **Mentoring vizsgálata toborzási időszakok alapján**

Forrás: Saját vizsgálatok

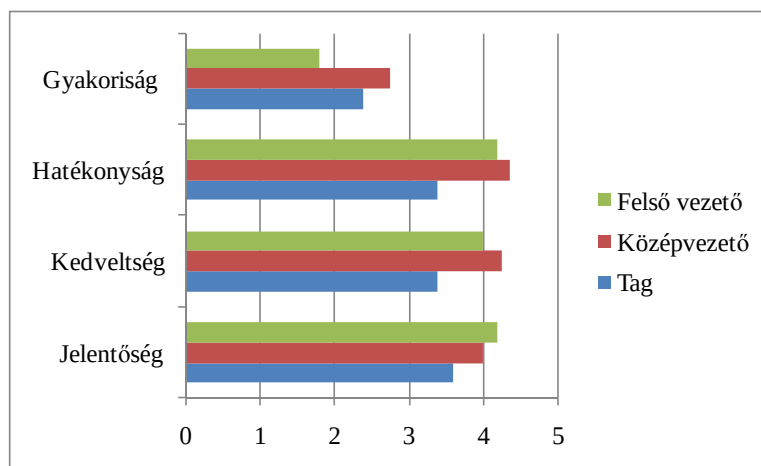
Coaching értékelése:

A coaching az AIESEC struktúrájának minden pontján megtalálható. A felsőbb szinteken dolgozók ezzel segítik a saját részlegükben, közvetlenül alattuk dolgozó munkatársaikat. A coachingok heti, kétheti rendszerességgel történnek. Céljuk a szervezetben a szakmai fejlődés valamint az iránymutatás az adott területen belül.

A coaching a csoportosítások tükrében nagyon megosztó eredményt mutat. Míg az általános elemzésnél a jelentőség és a kedveltség ugyanazt az értéket adta, itt már teljesen mást mutatnak a diagramok. A kivétel ez alól, a nemek és a szakok szerinti vizsgálat volt, ahol ugyanazokat az értékeket kaptam, mint az általános vizsgálatkor. Az interjúalany a beszélgetés során megemlítette, hogy a coaching ugyanolyan gyermekcipőben járó rendszer, mint a mentoring. Korábban egyáltalán nem jelentkezett a szervezetben. Később, 2012 őszi környékén jelent meg először tudatosan a szervezetben, ám azóta sem működik rendszeresen.

Az egyes években az adott vezetőség teljesen máshogy áll a coaching kérdéséhez, így évről évre változik a rendszer intenzitása.

A pozíció szerinti elemzésben tükröződik, hogy míg a hatékonyság, a kedveltség és a jelentőség a felső szintű vezetők számára nagyobb értéket jelent, addig a tagok számára ez nem kiugró.



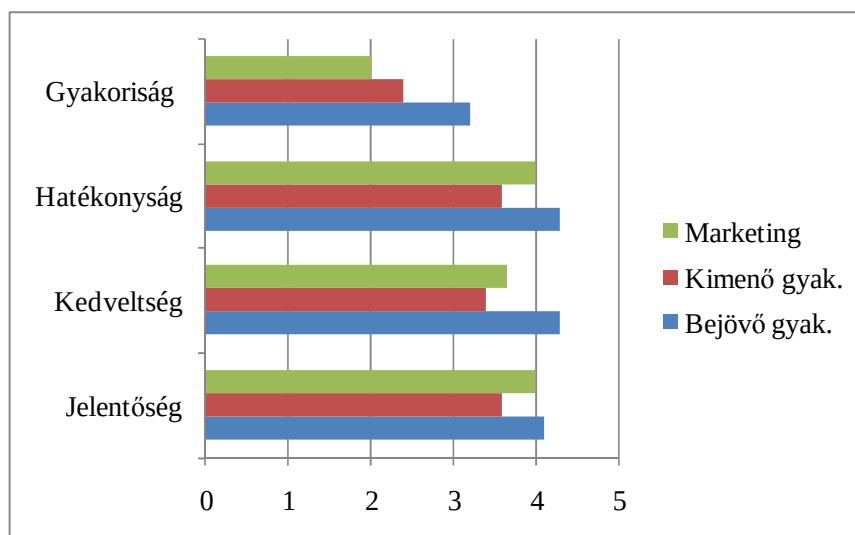
22. ábra: Coaching értékelése a struktúrában betöltött szerepkörök alapján

Forrás: Saját mérések

Ezeket az értékeket az 22. ábra szemlélteti. Láthatjuk, hogy míg a felső szintű vezetők azt mondják, hogy ezek igen hasznosak, a gyakoriságuk mégis borzasztóan alacsony. Ez valószínűleg teljes mértékben a vezetők hibája, hiszen ezt a folyamatot ők irányítják.

Ami érdekes és jól látható a diagramban a gyakoriságot vizsgálva az a tény, hogy a középvezetők adták a legnagyobb pontszámot erre a tulajdonságra. Ha figyelembe vesszük, hogy ők azok, akik alulról és felülről is duplán érzékelik a tudásátadási típus gyakoriságát, hatását, az érték érthetővé válik számunkra. A területek szerinti értékelésnél eltérő válaszokat kaptam (23. ábra). Ennek az eredménynek a legfőbb kiváltó oka a területet vezető hallgató vezetési stílusában rejlik.

Láthatjuk, hogy míg a bejövő gyakorlatcseréért felelős területen dolgozók és a marketingesek közel ugyanazokat jelölték be a hatékonyságnál, kedveltségnél és jelentőségnél, a kimenő gyakorlatcseréért felelős területen tevékenykedők sokkal alacsonyabb értéket rendeltek az egyes tulajdonságokhoz. Ami szembeütköző még a diagramon az a gyakoriság.



23. ábra: **Coaching megítélése a szervezeten belül területenkénti szempontból**

Forrás: Saját vizsgálatok

A helyi bizottságban a legtöbb cserét a bejövő gyakorlatcseréért felelős terület generálja, ami természetesen nagyobb odafigyelést, utókövetést és másabb vezetői stílust kíván, mint a többi terület. Ezt tükrözi a gyakoriságra adott magasabb érték a másik kettőhöz képest.

A toborzás szerinti csoportosításokban megfigyelhető, hogy az egyre később csatlakozottak egyre kisebb értékeket adtak minden tulajdonságnak. Ez, ahogy korábban említettem teljes mértékben a vezetőség hatásköre alá tartozik, így ők a felelősek ezért.

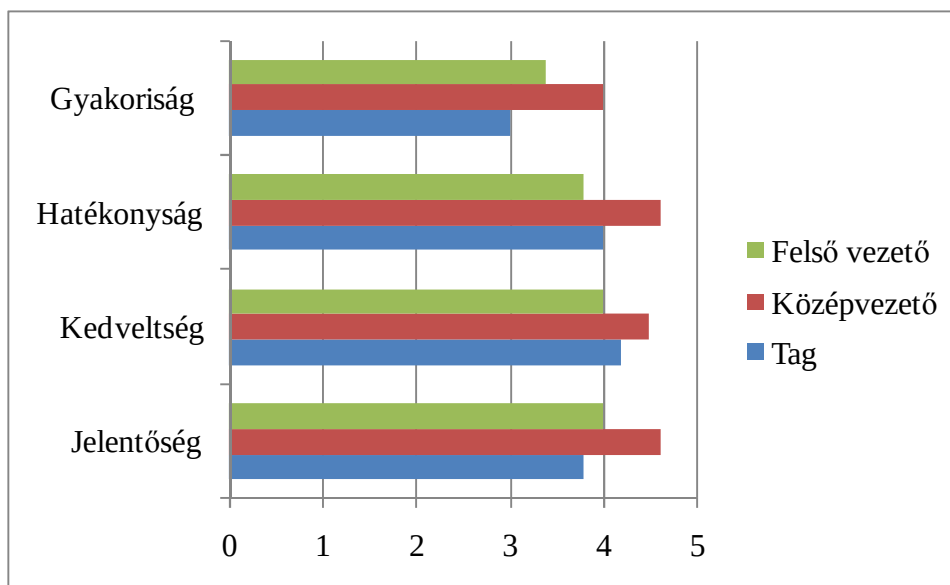
Meeting értékelése:

Az eddigi tudásátadási formák elemzése után a meetinget vizsgáltam. A meetingek a részlegekben dolgozók számától, valamint az aktuális feladatok számától függ. Átlagosan hetente egy tagnak két-három, egy közép szintű vezetőnek öt-hat és egy felsőszintű vezetőnek akár 10 meetingje is lehet, melyek általában két órássak. A csoportosítások megegyeztek az előzőekkel, ezek alapján a következő eredményeket kaptam.

A nemek szerinti vizsgálatnál az eredmények teljes mértékben az átlagot mutatták. Az egyetlen eltérés a hatékonyságnál volt tapasztalható. A nők úgy gondolják a szervezetben, hogy a meetingek igen hatékonyak, hiszen 4,3-as értéket tulajdonítottak neki. Ezzel szemben a férfiak mindössze 3,7-et adtak a tudásátadási forma hatékonyságára.

Mindezek után a pozíció szerinti eredményeket vizsgáltam meg. A 24. ábrából kitűnik, hogy a középvezetők mind a négy mutatót figyelembe véve kiugró értéket képviselnek. Ennek

oka az lehet, hogy ők azok, akik helyi szinten a szervezetben a legtöbb meetinget tartják, és a legtöbb ilyen tudásátadási formán vannak jelen. Ők találkoznak a felső vezetőkkel, és a tagokkal is. Hatékonyra értékelték, hiszen ez az a forma a képzésen túl, ahol gyorsan lehet haladni előre meghatározott mennyiségű anyaggal, így extra hatékony. Ezek mellett nagyobb eredményt lehet elérni egy csoportos találkozón. Ez az a forma, amelyen a csapat összes tagja ott van, így mindenki egyszerre hallhatja az információkat.



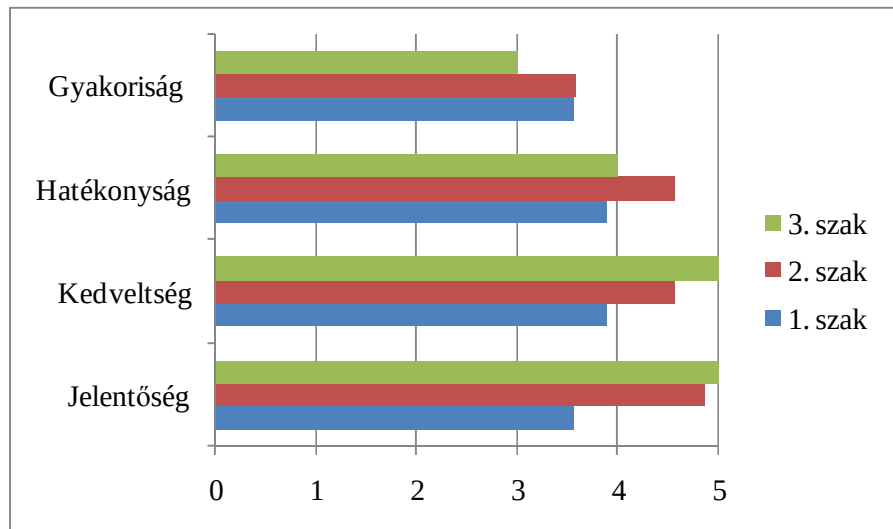
24. ábra: Meeting véleményezése a szervezetben betöltött pozíciók alapján

Forrás: Saját vizsgálatok

A szakok vizsgálatánál észlelhető volt, hogy a második és harmadik szakon tanuló hallgatók, akik humán beállítottságúak magasabb pontszámot adtak az 1-től 5-ig terjedő skálán, mint az első szakon tanuló gazdaságisok (25. ábra). Pontosan látható ez a különbség a különböző temperamentumú hallgatók véleménye között.

Észlelhető, hogy a humán tanulmányokat folytatók jobban szeretnek közösségen dolgozni, jobban értékelik a csapatmunkát, mint az egyénit. Szeretik látni a társaikat akikkel dolgoznak, és jelentősnek vélik az együtt töltött időt.

Ezzel szemben a gazdaságis hallgatók valószínűsíthető, hogy az önálló munkavégzést részesítik előnyben. Úgy gondolják hatékony ez a forma, ám ők nem tartják jelentősnek és nem igazán kedvelik ezt.

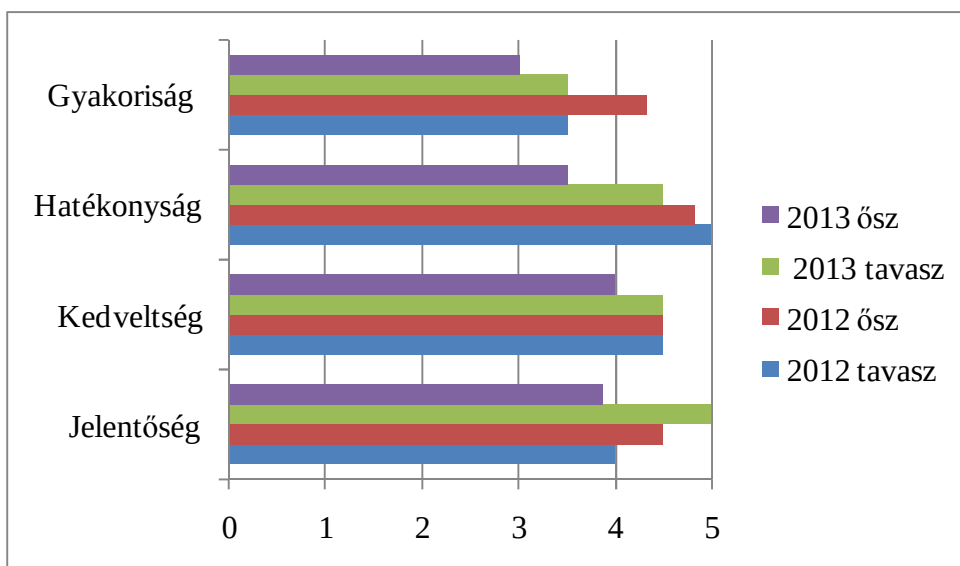


25. ábra: A meeting a hallgatók tanulmányai szerinti véleményezésben

Forrás: Saját vizsgálatok

Ha megnézzük a 26. ábrát, mely a csatlakozások alapján mutatja be a meeting értékelését, láthatjuk, amit már korábban is tapasztaltunk az előző tudásátadási formák vizsgálatánál. Miszerint a 2013 őszi csatlakozottak adják a legalacsonyabb értéket minden téren, ezek az eredmények két dologtól függhetnek. Elsősorban a szervezetben tudásmenedzsmentért vagy tehetségmenedzsmentért felelős vezető döntésein, miszerint nem irányította megfelelően a tudásátadási folyamatokat. Másodsorban a 2013 őszi toborzáson bevont emberek nem voltak eléggé elkötelezettek a szervezet iránt és így nem tevékenykedtek olyan sokat, hogy ezeket mind megtapasztalták volna és jelen esetben értékelni tudnák.

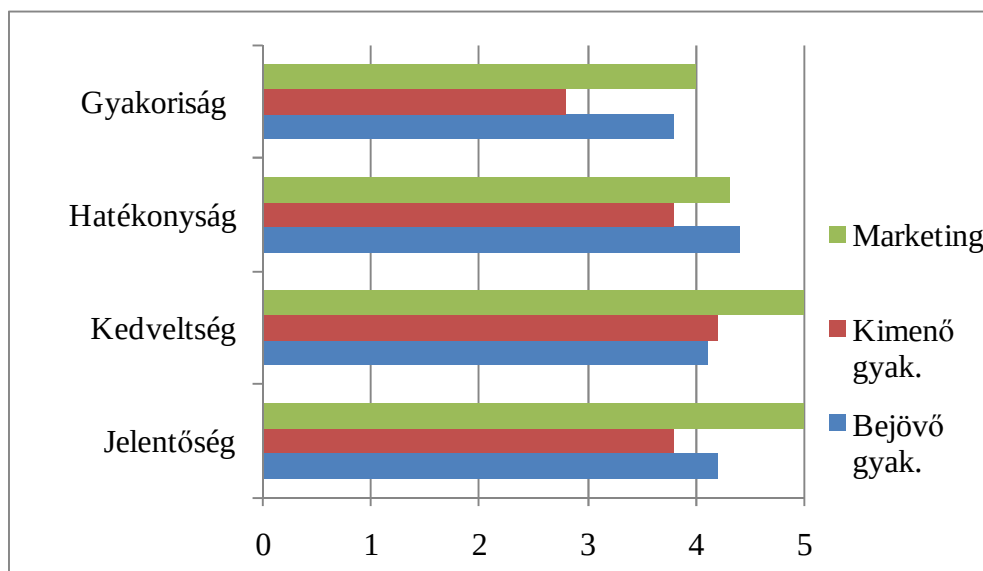
A meeting, mint tudásátadási forma vizsgálatánál az utolsó szempont a szervezeten belüli területek szerinti lehatárolás volt. Amint megfigyelhető (27. ábra), a marketing terület igen kimagasló értékekkel jellemezte ezt a formát.



26. ábra: Meeting megítélése a csatlakozások idejének függvényében

Forrás: Saját vizsgálatok

Ez annak köszönhető az interjúalany elmondása alapján, hogy ők azok, akik a legkreatívabbak a szervezetben, akik leginkább szeretnek csapatban dolgozni. Ahogy látjuk, szerintük gyakoriak ezek az alkalmak, ami abból következhet, hogy támogató csapat lévén a két másik területtel is összedolgoznak.



27. ábra: A meetingek értékelése a szervezet részlegei szerint

Forrás: Saját vizsgálatok

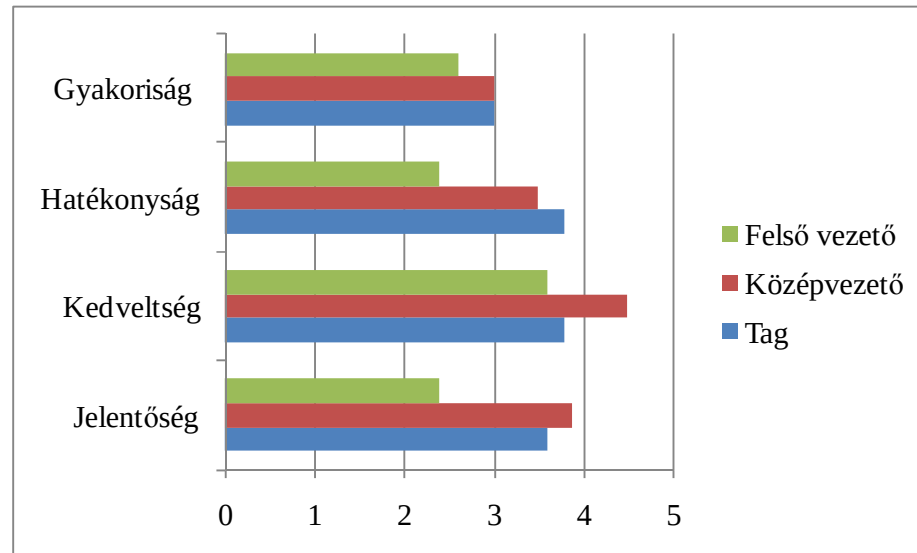
Informális események vizsgálata:

Végül, de nem utolsó sorban az informális eseményeket, mint tudásátadási formákat vizsgáltam. A kapott eredményekből szabályszerűen kitűnik, hogy ezek az események, rendezvények nem rendszeresek a szervezet életében.

Az első szembetűnő különbség a vélemények között a pozíciók szerinti megoszlásban rajzolódott ki. Mint tapasztaltam, a felső vezetők nem szívesen töltenek el időt ezzel, vagy kevés az idejük, amit erre szánhatnak. A középvezetők és a tagok esetében azonban magasabb az átlagos pontszám, hiszen ez az az esemény, amely által közvetlenebb módon megismerkedhetnek egymással, és tapasztalatot cserélhetnek. Ez a szintér lehet számukra alkalmas a szervezetbe való beilleszkedésre és a más területen dolgozó csapattagok, vezetők megismerésére (28. ábra).

A pozícióbeli különbségeken kívül jelentős eltérés volt a csatlakozás szerinti csoportosítás vizsgálatánál, valamint a részlegenkénti beosztásnál.

A csatlakozás szerinti csoportosításnál észrevehető volt, hogy akik 2013 ősze előtt csatlakoztak, nagyobb igényt mutattak az informális események rendezésére.

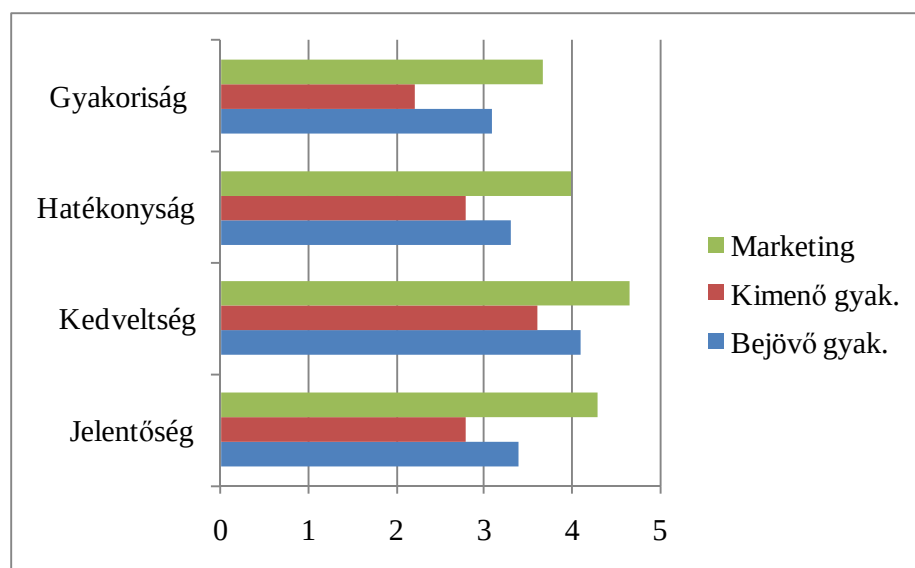


28. ábra: A szervezetben tevékenykedők meglátása az informális eseményekről

Forrás: Saját vizsgálatok

Ők sokkal jobban kedvelték ezt a formát, viszont nem tartják hatékonyabbnak. Ez azt jelentheti, hogy véleményük szerint inkább csoportépítő hatása van, mint tudásátadási.

A területenkénti, vagy részlegenkénti értékeknel a marketingesek adták a legnagyobb pontszámot (29. ábra).



29. ábra: Az informális események értékelése a szervezet részlegeiben dolgozók szerint

Forrás: Saját vizsgálatok

Ennek háttérében az a tény állhat, hogy az összes informális esemény szervezése az ő hatáskörükbe tartozik. Az érdekes az, hogy a hatékonyságot is magasra, négyesre jelölték, ami azt jelenti, hogy véleményük szerint van tudásátadási szerepe az informális eseményeknek, míg a többi területen dolgozó hallgatók ezzel nem értettek egyet.

4.5 Személyes célinterjú összefoglalása

Személyes célinterjúmat az alelnöki pozíciót betöltő, a helyi bizottság tehetségmenedzsment rendszereiért, toborzásért, valamint a megtartásért felelős tagjával készítettem.

Interjúm fő célja a vizsgált helyi bizottság tehetségmenedzsment részlegének részletesebb megismerése, valamint eredmények háttérében álló okok felderítése volt. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy mik azok a rendszerek, amelyek a H. B.-ban működnek, viszont máshol nem. Az alelnök elmondása alapján csak a mentoring rendszer az, ami eltérő működésű. Hol nagyobb, hol kisebb intenzitással működik ez a rendszer. Ami viszont teljesen egyedülálló és más helyi bizottságokban nem jelenik meg, az az egyéni szinten történő tudásátadás, hiszen nem mindenki tud részt venni a képzéseken vagy a

meetingen, így az alelnökök és a középvezetők nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy mindenki megkapja a szükséges tudást. Az interjúalany elmondta, az idei évben a felső szintű vezetők rendszeresen ellenőrzik a tagok és közép szintű vezetők tudását, bizonyos tesztekkel illetve kérdéssorozatokkal a meetingeken. Ellenben arra is rávilágított, hogy mi az, ami nem eléggé rendszeres náluk, míg a többi helyi bizottságban igen, azok a képzések és konferenciák. Elmondása alapján nagyon kevés szervezeti tag tud részt venni ezeken, mert a legtöbb eseményt Budapesten rendezik meg.

Másodrészen interjúmban arra is kitértünk, hogy mi lehet az oka a kapott eredményeknek. Az irodai beszélgetésekről az alelnök elmondta, hogy a legtöbb időt a felső szintű vezetők, tehát az alelnökök töltik az irodában, míg a tagok csak akkor jelennek meg az irodában, ha meetingre kerül a sor, vagy el kell végezniük egy feladatot. Az interjúalany elmondása szerint a mentoring értékelésénél azért kaphattam ilyen eredményt, mert a hallgatók nem igazán tudják, hogy miről szól a mentoring és hogyan használják ki ezt a tudásátadási formát a mindennapokban. A következő rendszer a coaching volt, amit megvizsgáltunk. A coachingra az idei évben szintén nagyobb hangsúlyt fektetnek, így biztosítva a rendszer működőképességét, azonban még ez is egy újfajta tudásátadási forma a hallgatók számára, így nem tudják megfelelően alkalmazni. A coaching folyamatot nagyban befolyásolja a vezetői stílus is. A meeting az interjúalany véleménye szerint egy igen elterjedt forma, rendszeresen alkalmazzák. Legfőképp a középvezetők azok, akik ezt a formát használják. Szeretik ezt a formát, hiszen gyorsan lehet haladni, előre eltervezett, így pontos tudást ad. Legutolsó sorban az informális eseményekről beszéltünk, melyről kiderült, hogy nem gyakori, mert a felső szintű vezetőknek nem jut ideje a megszervezésre, valamint a részvételre, így maximum a tagok vagy néha a közép szintű vezetők szerveznek informális eseményeket. Általában körülbelül tízen vesznek részt.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A tudásmenedzsmenttel foglalkozó dolgozatom elkészítésének befejeztével, komplexen látva a végkimenetelt, a következő megállapításokat jelenthetem ki. az AIESEC-ben használt tudásátadási formák rendkívül széles körűek. Az eredmények alapján értékelhetővé váltak a hipotéziseim, melyeket a vizsgálataim előtt megállapítottam.

A hipotéziseimet, feltevéseimet a következőkben egyesével elemzem.

1. A szervezeti tagok által ismertek és használatosak a szervezet tudásátadási formái.

Hipotézisem csak félig teljesült. A tagok ismernek minden egyes tudásátadási formát, viszont ezek közül jó néhányat nem tudnak használni. A felelősség ebben az esetben a vezetőket terheli, hiszen az ő feladatuk lenne ezt irányítani. A vizsgálataim alapján a coaching és a mentoring a legkevésbé ismert és használt forma. Ezzel szemben az irodai beszélgetések, a meetingek, és az informális események, képzések meglehetősen ismertek, mi több a megkérdezettek tudatában vannak annak is, hogy ezeket hogyan és mikor kell használni.

2. Az ismert formákat hasznosnak ítélik, kedvelik, és gyakran alkalmazzák.

A vizsgálat azt mutatta, hogy a vizsgálat alanyai véleményében jelentős eltérés van az egyes tudásátadási formák hasznossága, kedveltsége, gyakorisága és jelentősége között. Azt tapasztaltam, hogy minden formát az átlagosnál jobban kedvelnek, ám jelentőségüket csak átlagosnak vagy átlag alattinak értékelték. Ez abból következhet, hogy a megszokott társaság miatt kedvelik ezeket a formákat, ám gyakorlati szempontból mégsem jelentősek.

Ezzel szemben kimondottan hatékonyak találják a hallgatók a tudásátadási formákat. Problémát a rutinszerűséget növelő gyakorlások elmaradása jelenti. Nem tartják gyakorinak őket. A fent említett állítások összegzésével megállapítható, hogy ebben az esetben a hipotézisem nem teljesült.

3. Különbség van az ítéletekben a tanulmányok, nemek, gyakorlatok alapján.

A hipotézis 100 %-ban beigazolódott, hiszen az elemzés során érzékelhetővé vált a különbség. Látható, hogy az egyes csoportosításokon belül mekkora eltérést mutatnak a válaszok. Ez abból adódhat, hogy minden hallgató más, így más vezetői stílussal, szakmai megközelítéssel fejleszthető. Látható, hogy a nők jobban szeretik a strukturáltabb formákat, mint a férfiak. Megfigyelhető, hogy a humán irányultságú hallgatók preferálják a személyes interakciókat, míg a gazdasági szakon tanuló társaik kevésbé.

4. A szervezet a Garvin-féle modell alapján cselekszik

Az AIESEC teljes mértékben viseli a jegyeket, melyeket Garvin megfogalmazott modelljében, ám a modell törzsét alkotó öt fő képesség kihasználtsága rendkívül alacsony szintet mutat.

A szervezet elvben magán hordozza a Senge által meghatározott működés jegyeit, azonban a tudásátadás gyakorlata más képet mutat. Kutatásaim értékelése és az így szerzett tapasztalataim azt a tényt bizonyítják be, hogy a tudásátadás szempontjából egyértelműen a Garvin-modellre kell építeni. Ennek értelmében hipotézisem csak részben igazolódott.

Az általam megfogalmazott javaslatok a következők:

1. A tudásátadási formák hangsúlyos eszközök egy vezető kezében. Jobb eredmények akkor érhetőek el, ha koncentráltabbá tudják tenni az átadás folyamatát. E mellett, meghatározó az is, hogy a korábbiakban sikeresen alkalmazott formulák ne szoruljanak háttérbe.

2. Kutatásomból származó eredményekből levont tapasztalatok alapján elengedhetetlen kiemelni a képzést, a meetinget és az irodai beszélgetéseket. A tudásátadási folyamatokat pedig e köré koncentrálni, felépíteni. A fejlődést elősegítheti továbbá, a kevésbé használatos variánsok felerősítése, vagy teljes elhagyásuk. Nincs akkora hozzáadott értékük, valamint plusz energiát vesznek el a szervezettől

3. A tudásátadási formák kiválasztásánál az alelnök jobban figyelhetne arra, hogy a szervezeten belül melyik területnek, milyen vezetői stílusra van szüksége. A hallgatók beállítódása alapján célszerű újraértékelni a mentoring és coaching rendszert, ezzel biztosítva a teljes sikert. Javaslom átértékelni a tagok irodában eltöltött óráinak számát és pozitív

irányba változtatni ezt, hiszen így megkönnyíti a beilleszkedés folyamatát is. Jobban kell ösztönözniük a tagokat, hogy részt vegyenek a konferenciákon, hiszen így nagyobb lesz a megszerzett tudás és kihasználjuk a képzések összes pozitív tulajdonságát.

4. A korszerű és sikeres további működéshez ajánlom a szervezetnek, hogy jobban figyeljenek az öt képességre, melyet Garvin határozott meg, így növelve hatékonyságukat és fenntarthatóságukat.

A Garvin féle öt képesség alkalmazhatósága a vizsgált szervezetre az alábbi:

- *Szisztematikus problémamegoldás:* A tehetségmenedzsmentnek mindenképpen vezetnie kell a szervezeti tagok eredményeit és ezeket folyamatosan ellenőrizni, valamint értékelni szükséges. Ezzel biztosítva a fejlődést és a fenntarthatóságot.

- *Kísérletezés:* Meg kell próbálniuk minél több saját rendszert kialakítani, melyek igazodnak a szervezet jellegéhez, így kihozva a tagokból a maximumot. Ha ezek a rendszerek beválnak, maga a tudásátadás is élmény lesz a szervezet számára és a tudás hamarabb és hatékonyabban rögzül.

- *Tanulás saját tapasztalatokból:* A vezetők gyűjtsék össze saját tapasztalataikat, és felkészülve érkezzenek a mentoring, valamint coaching meetingekre. Nem utolsó sorban, ha ők ismerik a kudarcaikat és a sikereiket, könnyebben adhatnak át tudást akár egy irodai beszélgetés során is. A tagoknak pedig a folyamatos fejlesztés során szembesülniük kell ezekkel. A vezetőségnek lehetőséget kell biztosítania számukra, hogy felismerjék kudarcaikat és sikereiket.

- *Tanulás más tapasztalatából:* Rengeteg versenytárs van a piacon, így a non-profit szervezetnek muszáj elemeznie őket. Tudásátadás szempontból érdemes a versenytársaknál is a vezetőséget felkeresni és tanácsot kérni az ő módszereikről, akár egy hivatalos esemény keretein belül is. A szervezet nem csak a non-profit szférából, de a vállalkozásoktól is kérhet segítséget. Főleg azoktól a cégektől, amelyek több éves tapasztalattal rendelkeznek.

- *Tudás elterjesztése:* Leginkább az irodai légkört kellene átalakítani a felső,- vagy középszintű vezetőségnek, hiszen így egy jobb környezetben sikeresebb a tudásátadás. Meg kell határozniuk saját elveiket, ami szerint működni fognak, és amit mindenkinek ismernie kell. Elérhetővé kell tenni a tudást a lehető leghatékonyabb módon, és támogatni kell a szervezeti tagokat abban, hogy merjék megosztani saját tudásukat, valamint kérni, ha hiányolják azt.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az AIESEC tudásátadási formáinak elemzése világos képet adott a szervezetben zajló tudásátadás folyamatairól. Vizsgálatomat a célkitűzéseim megfogalmazásával kezdtem. Fő céljaim között szerepelt a szervezetben működő tudásátadási formák teljes vizsgálata. Másodsorban a felállított hipotéziseimet vizsgáltam. Több hipotézist fogalmaztam meg. Ezek között szerepelt az, hogy a szervezetben a tagok által ismertek a tudásátadási formák, valamint hogy az ismert formákat hasznosnak ítélik, kedvelik, és gyakran alkalmazzák; a vizsgált formákat nem csak ismerik és használják, de kedvelik is őket. Feltételeztem, hogy a tagok neme, gyakorlata és tanulmánya alapján különbség tehető véleményükben, valamint hogy a szervezet a Garvin-modell alapján működik.

Kutató munkámat elsősorban a szakirodalom tanulmányozásával kezdtem, hogy világos képet kaphassak a dolgozat tárgyának tudományos alapjairól. A szakirodalom tanulmányozása során az adat fogalmától egészen a tudásig jutottam el, majd ezután következett a tudásmenedzsment fogalma és alapelvei. Ezt követően vizsgáltam a tudásátadási formákat, valamint a Garvin - és a Senge- modellt, tehát a tanulószervezeteket.

A továbbiakban az AIESEC tudásátadási formáinak vizsgálatát készítettem el. Az alkalmazott módszerek közé a kérdőíves megkeresést, az esettanulmány készítését és a célzott interjú készítését alkalmaztam. A vizsgált szervezet 20 tagjából 18-at sikerült a vizsgálatban bevonni. Némük, gyakorlatuk, tanulmányaik alapján csoportosítottam őket. Ezeket a vizsgálatokat egészítettem ki egy célzott interjúval és a saját korábbi tapasztalataimmal is. A kérdőíves felmérés attitűd vizsgálatnak tekinthető, mert a megkérdezettek véleményére alapoz.

A kérdőíves felmérés során kapott eredményeket értékeltem. Megállapítottam, hogy a szervezetben tevékenykedők hetente többször kapnak friss információt és összességében leginkább a formális tudásátadási formákat találják fontosnak és elterjedtnek.

Vizsgáltam az irodai beszélgetéseket, a képzést, konferenciát, a meetinget, mentoringot, coachingot és legvégül az informális beszélgetéseket.

Összességében a válaszadók a képzést találták a legjobb tudásátadási formának, melyet az irodai beszélgetések és a meetingek követtek. Megállapítható, hogy a coachingot és a mentoringot nem tudják használni a szervezeti tagok. Az informális beszélgetésekre nincsen

idejük a felső szintű vezetőknek, így ők ritkán vesznek részt ezeken az eseményeken, körükben nem annyira közkedvelt ez a forma.

Az általános vizsgálatok után csoportosítottam a válaszadókat, különböző ismervek szerint. A nemek közötti különbség feltárása után elmondható, hogy a férfiak sokkal jobban értékelik a kötetlenebb tudásátadási formákat, mint a nők.

A vezetői struktúra szerinti csoportosításnál érzékelhető volt, hogy a tagok nem teljesen ismerik a formákat és ezek nagy részét nem tudják használni. A középszintű vezetők azok, akik a „présben” vannak, így ők közelről ismerik az összes formát és jól tudják használni őket. A felsőszintű vezetőkről elmondható, hogy nem minden esetben irányítják megfelelően a tudásáramlási folyamatokat.

A szakok elemzésénél tapasztalható volt, hogy akik humán irányultságúak, jobban kedvelik a személyesebb kontextusokat, mint például a mentoringot, mint azok a hallgatók, akik gazdasági vonalon tanulnak.

Mindezek után a csatlakozás alapján, azaz a szervezetbeli gyakorlatuk alapján csoportosítottam a válaszadókat. Ekkor tapasztaltam, hogy jelentős különbség van az egyes évek vezetőségeinek döntései között, hiszen ők azok, akik meghatározzák a tudásátadási formákat az adott időszakokra. Így ezek alapján különbség jelentkezett az egyes években bevont hallgatók véleménye között. Általánosságban elmondható és értelemszerű, hogy akik 2013 őszén csatlakoztak a szervezethez, jelentősen kevesebb formát ismertek.

Legvégül a szervezetben található területek képezték a csoportosítások alapjait. Az elemzés kimutatta, hogy minden terület más megközelítést igényel tudásátadási szempontból, valamint az egyes területvezetők vezetői stílusa jelentősen befolyásolja a tudásátadást.

Az elkészített célzott interjú is megerősítette a kérdőívezés eredményeit.

A hipotéziseim, feltevéseim a következők voltak:

Az első hipotézisem csak félig teljesült. A tagok ismernek minden egyes tudásátadási formát, viszont ezek közül jó néhányat nem tudnak használni.

A második hipotézisem esetében a vizsgálat azt mutatta, hogy a vizsgálat alanyai véleményében jelentős eltérés van az egyes tudásátadási formák hasznossága, kedveltsége, gyakorisága és jelentősége között. Azt tapasztaltam, hogy minden formát az átlagosnál jobban kedvelnek, ám jelentőségüket csak átlagosnak vagy átlag alattinak értékelték. Ezzel szemben kimondottan hatékonnak találják a hallgatók a tudásátadási formákat. Ezek alapján megállapítható, hogy ez a hipotézisem nem teljesült.

Az a hipotézisem miszerint különbség van a megkérdezettek ítéletében a tanulmányok, nemek, gyakorlatok alapján, 100 %-ban beigazolódott. Az elemzés során érzékelhetővé vált a különbség.

Ama feltételezésem, miszerint a szervezet a Garvin-féle modell alapján cselekszik csak részben igazolódott. Az AIESEC teljes mértékben viseli a jegyeket, melyeket Garvin megfogalmazott modelljében, ám a modell törzsét alkotó öt fő képesség kihasználtsága rendkívül alacsony szintet mutat. A szervezet elvben magán hordozza a Senge által meghatározott működés jegyeit is, azonban a tudásátadás gyakorlata más képet mutat. Kutatásaim értékelése és az így szerzett tapasztalataim azt a tényt bizonyítják be, hogy a tudásátadás szempontjából egyértelműen a Garvin-modellre kell építeni.

JavaSlataimat az alábbiakban foglaltam össze:

A tudásátadásnál jobb eredmények érhetőek el, ha koncentráltabbá tudják tenni az átadás folyamatát. Meghatározó az is, hogy a sikeresen alkalmazott formák ne szoruljanak háttérbe.

Eredményeim alapján kiemelendő a képzés, a meeting és az irodai beszélgetés. A tudásátadási folyamatokat pedig ezek köré célszerű koncentrálni, felépíteni. A fejlődést elősegítheti a kevésbé használatos formák erősítése, vagy elhagyása.

A tudásátadási formák kiválasztásánál a hallgatók beállítódása alapján célszerű újraértékelni a mentoring és coaching rendszert, ezzel biztosítva a teljes sikert. Javaslom átértékelni a tagok kötelezően az irodában eltöltött munkaidejét és pozitív irányba változtatni ezt, hiszen így megkönnyíti a beilleszkedés folyamatát is. Jobban kell ösztönözni a tagokat, hogy részt vegyenek a konferenciákon, hiszen így nagyobb lesz a megszerzett tudás és kihasználjuk a képzések összes pozitív tulajdonságát.

A korszerű és sikeres további működéshez ajánlom a szervezetnek, hogy jobban figyeljenek az öt képességre, melyet Garvin határozott meg, így növelve hatékonyságukat és fenntarthatóságukat.

IRODALOM JEGYZÉK

Szakirodalom

- 1., ABBOTT R (2000.): Knowledge synthesis for innovation and competitive advantage. In: <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/km4.htm>, (letöltve: 2014. 04. 02.)
- 2., BENCSIK A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.
- 3., BÖGEL GY. (2000): Tudásmenedzsment. In: <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/km1.htm>, 2014. 03. 25.
- 4., DAVENPORT T. – PRUSAK L. (2001): Tudásmenedzsment. Budapest. Kossuth kiadó, pp 32-39.
- 5., FEHÉR P. (2002): Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek. Budapest. 33.4. pp 36-45.
- 6., FROST A. (2014): Knowledge management tools. In: <http://www.knowledge-management-tools.net>. (letöltve: 2014. 03. 15.)
- 7., GARVIN D.A. (1993): Building a learning organization. In: BENCSIK A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.
- 8., HORVÁTH T. (1999): Az információ fogalma. In: <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/km1.htm>. (letöltve: 2014. 03. 25.)
- 9., NONAKA I, (2007-2008): A tudásalkotó vállalat. In: TOMKA J. (2009): A megosztott tudás hatalom. Budapest. Harmat kiadó, p. 222.
- 10., KRISZTIÁN B. (2005): A tudásmenedzsment gyakorlata. In: Pécsi Tudományegyetem TTK. Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája. Pécs. 6.1. p.136.

11., SÁNDORI ZS.(2001): Mi a tudásmenedzsment? In: <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/km4.htm>, (letöltve: 2014. 03. 26.)

12., SENGE P. M. (1990): A tanulószervezetek öt alapjellemezője. In: BENCSIK A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.

13., SENGE P. M. -LANNON-KIM. (1991): Recapturing the spirit of learning through a Systems approach. In: BENCSIK A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.

14., SENGE P. M. (1998): Az 5. alapelv. In: BENCSIK A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.

15., TOMKA J. (2009): A megosztott tudás hatalom. Budapest. Harmat kiadó, p. 30.

Internetes forrás:

I1:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NtELXs6mpc0J:www.bdtf.hu/btk/trsi/kvtar/lkata/Power%2520Point%2520prezentcik/Informacio_es_tudasmenedzsment_alapjai_1/A%2520tanul%25C3%25B3szervezet%2520%25C3%25A9s%2520a%2520tud%25C3%25A1smenedzsment.pptx+%&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu. 2014.03.22.

MELLÉKLET

1. számú melléklet

Tudásmenedzsment az AIESECben

Kedves kitöltő!

Köszönöm hogy ezzel hozzájárultál a dolgozatom sikerességéhez! :)

További szép napot!

Nemed?*

Milyen szakon tanulsz?*

Milyen pozíciókban dolgoztál eddig az AIESECben? *

Hány éves vagy?*

Pozíciód az AIESECben?*

Mikor csatlakoztál a szervezethez?*

Határozd meg, hogy pontosan milyen rendszerességgel kapsz információt*

- ☐ Soha
- ☐ Havonta egyszer
- ☐ Két hetente
- ☐ Hetente
- ☐ Hetente többször

Melyik az a 3 esemény, amely által a legtöbb információt/tudást kapod?*

- ☐ Konferenciák
- ☐ Coaching
- ☐ Irodai beszélgetések
- ☐ Informális események/összejövetelek
- ☐ Mentoring
- ☐ Képzések (Transition)
- ☐ Meeting csapattagokkal, középvezetőkkel
- ☐ Meeting felső vezetőkkel
- ☐ Külső forrásból (pl: Alumni)
- ☐ Egyéb:

Vannak-e más csoport/diákszervezeti tapasztalataid, ahonnan megtanulhattad az információ áramlás formáit?*

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Ha igen, melyek ezek?

Kérlek értékeld a fontosságát, jelentőségét a következő információ/tudás szerzési módoknak!*

	1. Egyáltalán nem fontos	2.	3.	4.	5. Nagyon fontos
Irodai beszélgetések	☐	☐	☐	☐	☐
Képzés (Transition)	☐	☐	☐	☐	☐
Mentoring	☐	☐	☐	☐	☐
Coaching	☐	☐	☐	☐	☐
Meeting	☐	☐	☐	☐	☐
Informális események	☐	☐	☐	☐	☐

Kérlek értékeld a következő információ/tudás szerzési módokat asszerint hogy Neked melyik a legszimpatikusabb!*

	1. Egyáltalán nem szimpatikus	2.	3.	4.	5. Nagyon szimpatikus
Irodai beszélgetések	☐	☐	☐	☐	☐
Képzés (Transition)	☐	☐	☐	☐	☐
Mentoring	☐	☐	☐	☐	☐
Coaching	☐	☐	☐	☐	☐
Meeting	☐	☐	☐	☐	☐
Informális események	☐	☐	☐	☐	☐

Kérlek értékeld egy 1-5 skálán a következő információ/tudás szerzési módok hatékonyságát!*

	1. Egyáltalán nem hatékony	2.	3.	4.	5. Leghatékonyabb
Irodai beszélgetések	☐	☐	☐	☐	☐
Képzés (Transition)	☐	☐	☐	☐	☐
Mentoring	☐	☐	☐	☐	☐
Coaching	☐	☐	☐	☐	☐
Meeting	☐	☐	☐	☐	☐
Informális események	☐	☐	☐	☐	☐

Kérlek értékeld egy 1-5 skálán, hogy a felsoroltak közül melyiket milyen gyakran használod *

	1. Egyáltalán nem használom	2.	3.	4.	5. Minden nap használom
Irodai beszélgetések	☐	☐	☐	☐	☐
Képzés (Transition)	☐	☐	☐	☐	☐
Mentoring	☐	☐	☐	☐	☐
Coaching	☐	☐	☐	☐	☐
Meeting	☐	☐	☐	☐	☐
Informális események	☐	☐	☐	☐	☐

Milyen tudásátadási formákat ismersz? *

- ☐ Konferenciák
- ☐ Coaching
- ☐ Irodai beszélgetések
- ☐ Informális események/összejövetelek
- ☐ Mentoring
- ☐ Képzések (Transition)
- ☐ Meeting csapattagokkal, középvezetőkkel
- ☐ Meeting felső vezetőkkel
- ☐ Külső forrásból (pl: Alumnij)
- ☐ Egyéb:

Milyen gyakran kérsz, keresel új információkat?*

- ☐ Naponta
- ☐ 2 - 3 naponta
- ☐ Hetente
- ☐ Megvárom míg jön
- ☐ Egyéb:

Kérlek értékelj hogy mit csinálsz a megkapott információval/tudással?*

	0-20 %	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Feldolgozom/ Átalakítom	☐	☐	☐	☐	☐
Továbbítom	☐	☐	☐	☐	☐
Megtartom	☐	☐	☐	☐	☐

Az információ hány %-át adod tovább általában?*

- ☐ 0-20
- ☐ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100

Az információ hány %-át használod fel a saját munkádhoz, a saját fejlesztésedre?*

- ☐ 0-20
- ☐ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100

Véleményed szerint, melyik esetben jutsz több információhoz, tudáshoz?*

- ☐ Formális eseményeken (pl: konferencia, meeting)
- ☐ Informális eseményeken (pl: irodai beszélgetések, partyk)

Kérlek indokold meg az előbbi válaszod!*

A felsoroltak közül az információ hány %-át kapod.. *

	0-20 %	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Formális eseményeken	☐	☐	☐	☐	☐
Informális eseményeken	☐	☐	☐	☐	☐

Véleményed szerint mi az, amit ez a kérdőív nem mért fel és a témához kapcsolódik?*

2. számú melléklet

Személyes célinterjú kérdései

1. Kérlek, ismertetnéd az AIESECes pályafutásod és jelenlegi pozíciód a szervezetben?
2. Kérlek, ismertetnéd a helyi bizottság tehetségmenedzsmentért felelős területének szerepét a helyi bizottság életében?
3. Mit gondolsz, melyek azok a rendszerek vagy tudásátadási formák, melyek hasonlóságot vagy különbözőséget mutatnak más helyi bizottságok működéséhez képest?
4. A kapott eredmények tükrében, mit gondolsz az irodai beszélgetésekről, a képzésekről és a meetingről, mint tudásátadási formáról a helyi bizottságban?
5. Milyen szerepe van a mentoringnak és a coachingnak a szervezeti tagok életében?
6. Fontosnak tartod-e az informális beszélgetéseket, hogyan látod, ez milyen módon valósul meg a bizottságban?