

26. Műhely : TUDÁSMENEDZSMENT LÉTJOGOSULTSÁGA

BEVEZETÉS (POST LEAD)

A tudásmegosztásra, integrálására és tudásteremtésre irányuló törekvések igen régiak (pl. vének tanácsa, mester és tanítvány viszony stb.). Ami új a tudásmenedzsmentben (TM) és az eddigiektől eltérő, az a tudásintegráció, tudásmegosztás, a tudástranszfer módok és az infokommunikációs támogatás. Mindezek a vállalatok- és a projektek menedzsmentjében nélkülözhetetlen megoldások, jelentős hozzájárulást jelenthetnek a projektek sikeréhez és a vállalati versenyképesség elérésében.

A **2015. november 19-i 26. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) egyértelművé kívánja tenni a tudásmenedzsment (TM) jelentését, összetevőit, hasznosságát a vállalati- és projekt működés hatékonyságának növelésében, a versenyképesség és sikeresség elérésében. A szakmai műhely munka célja, hogy a hazai gyakorlat kritikus kérdéseit, valamint a sikeres megoldásokat áttekintse a résztvevők tapasztalatai alapján. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Bencsik Andreát** kérték fel.

CÍMKÉK

Tudásmenedzsment (TM), tudásmenedzsment rendszer (TMR), tudás gazdaság, tudás célok, tudás azonosítás, tudás megszerzés, tudás teremtés, tudás fejlesztés, tudás megőrzés/rögzítés, tudás transzfer, tudás megosztás, tudás integrálás, tudás felhasználás, tudás mérés/értékelés, intellektuális tőke, explicit tudás, tacit tudás, együttműködő vállalati kultúra, tudásmenedzsment fejlődés története, TM modellek, TM módszerek (brain-storming, story telling, best practice, tudástár, peer assist, lessons learned, tea konyha, stb.)

BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

Bencsik Andrea : Tudásmenedzsment (TM) létjogosultsága

„Nincs új a nap alatt” – mondhatnánk, hiszen a tudás menedzselése nem az elmúlt évek terméke. A TM csupán egy újfajta gondolkodási keret, rendszerszemléletű megközelítés, ami új köntösbe öltözteti a korábbi nézeteket vagy menedzsment eszközöket. A tudás fontosságának felismerése, kiemelt szemléletű kezelése gyakorlatilag az emberiség történetével egyidős (lsd. a sámánok, varázslók, táltosok, papok, tanítók, gyógyítók, s később tudósok stb. megítélését, tiszteletét). Maga a tudásmegosztásra, integrálására és tudásteremtésre irányuló törekvések is igen régiak (pl. vének tanácsa, mester és tanítvány viszony stb.). Ami új, és az eddigiektől eltérő, az a tudásintegráció és tudásmegosztás, illetve a tudástranszfer módjai, amit az információtechnológiai háttértámogatás tesz teljessé. Ez a rendszertámogatás már közel sem olyan régi keletű, gyakorlatilag a kilencvenes évek második felére tehető – háttérében és felerősödésében a globalizáció, a globális tudásgazdaság közvetlen igénye áll.

A tudásmenedzsment kifejezés több mint egy évtizede került a magyar menedzsment tudomány szótárába, majd lassan átszivárgott a vállalatok szakmai

szóhasználatába. A nyugati országok menedzsment gurui néhány évvel korábban kezdték új megközelítésből szemlélni a sok évtizede jól bevált eszközkészlet alkalmazásának lehetőségeit. A rendszerszemléletre építve új struktúrába ágyazva ajánlottak egy korábban nem alkalmazott vállalatvezetési, üzleti modell bevezetését a vállalati gyakorlatba, melyet tudásmenedzsment rendszer (TMR) elnevezéssel tettek közismertté.

Miért is kell menedzselni a tudást?

Az intellektuális tőke megjelenése a vállalati számadásokban előtérbe került az elmúlt időszakban, hiszen bármennyire is nehezen számszerűsíthető tényezőt jelent, létezése és figyelembevételének fontossága vitathatatlan. Minél többet képes emberei tudásából megőrizni és hasznosítani a cég, annál nagyobb esélye van a folyamatos piaci sikerre. Azonban a cégek nagy része nincs tisztában saját tudásával. A sok, különböző helyen (osztály, műhely, üzem, részleg, irodák, stb.) fellelhető tudás szétaprózva, mások által nem hozzáférhetően tárolt, ezért sokszor újra és újra ki kell találni olyan megoldásokat, amelyek lehet, hogy korábban más szervezeti egységnél már megszülettek (Bencsik, 2015).

A tudásmenedzsment lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérése érdekében. Elsődleges célja a tacit tudás (nem látható, leírható, megfogható, kommunikálható) felszínre hozása. Más megfogalmazásban: olyan menedzsment eszköz, amely a tudás különböző formáit kezelve eredményez versenyelőnyt, üzleti értéket. E nézet arra a felfogásra épít, miszerint a szervezetek legértékesebb erőforrása a tagok fejében lévő tudás és tapasztalat. Talán nincs ember, aki nem hallotta volna a mondást, miszerint a tudás hatalom. Ha racionálisan belegondolunk, feltehetjük a kérdést: ha a tudás birtoklása hatalommal jár, miért is osztanak meg ezt az emberek másokkal? Egy lehetséges válasz, hogy a tudás megosztással növekszik, használattal (ellentétben más erőforrásokkal) nem amortizálódik, értéke nem csökken, hanem éppen ellenkezőleg: nő. A tudásátadás eredményessége nagyban függ attól, hogy a résztvevő felek mennyire jól kommunikálnak egymással, és persze a továbbított üzenet minőségétől is. A tudás akkor válik versenyelőnyt jelentő hatalommá a szervezetben, ha sikerül felszínre hozni, egységesíteni, hozzáférhetővé, mindenki által ismertté és alkalmazhatóvá tenni. Ez a hatalom a szervezeté, a szervezeti sikeré és nem az egyéneké.

A tudás menedzselése tehát napjainkra a tudás tudatos és rendszerszintű kezelésével mind inkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált, amelyek

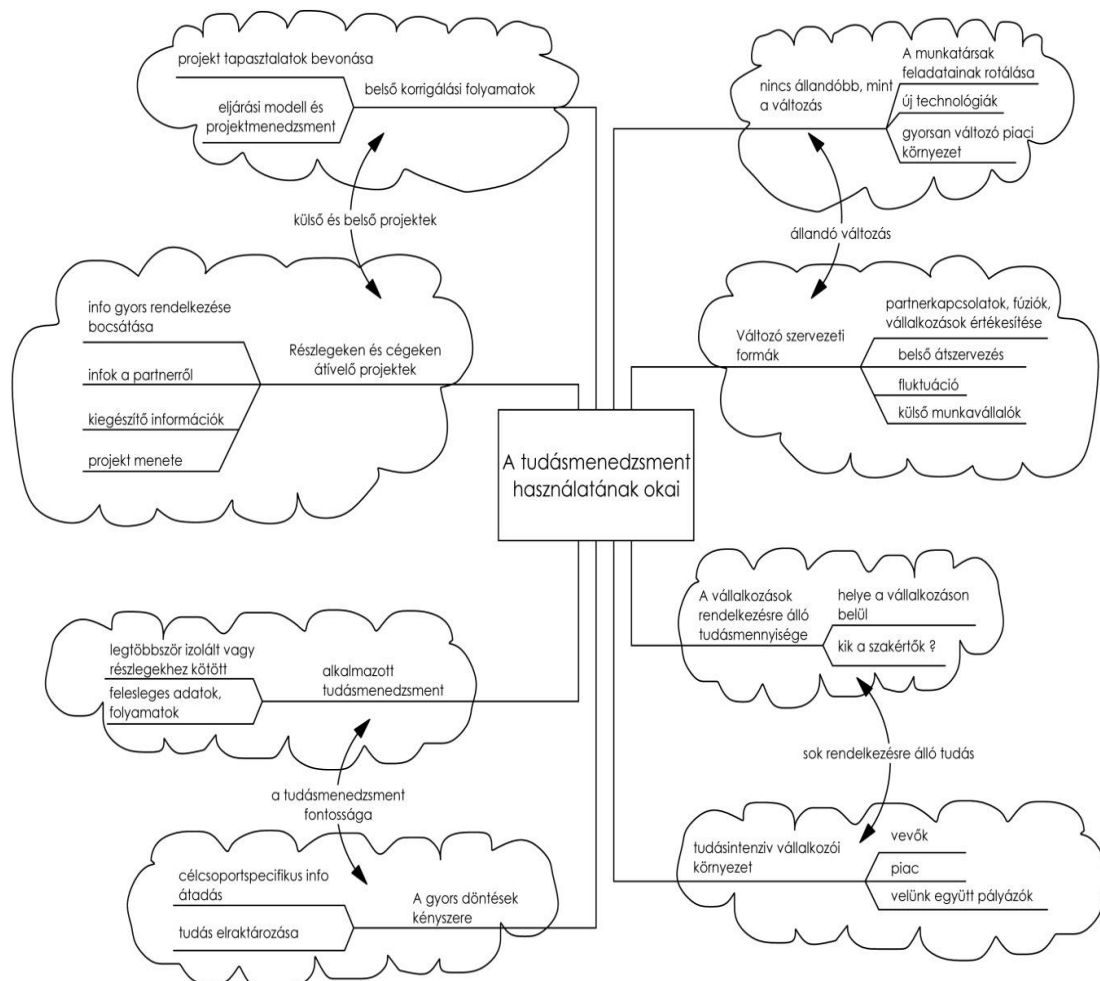
- célja: az üzletfejlesztés
- alapfeltétele: a HR értéklánc teljes működtetése, (toborzás, kiválasztás, teljesítmény menedzsment, tanítás/tanulás, tudásmegosztás és integráció, ösztönzés, motiválás, leépítés, stb.)
- természetes közege: a hálózat
- létalapja: a partnership (a támogató szervezeti kultúra)
- intézményesülésének technikai háttere: az információtechnológia (Nutt, 1987).

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek

célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása (Davenport, 1996). A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja.

A Magyar Tudományos Akadémia Tudásmenedzsmet Munkabizottsága a tudásmenedzsmet tartalmát konszenzus útján az alábbiak szerint határozta meg: a tudásmenedzsmet (TM) egy olyan folyamat (menedzsmet alrendszer) és kultúra, amely során a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása, állandó gyarapítása integráltan kezelt, és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia (Noszkay, 2007).

A TM jelentőségét és fontosságát egyre több vállalat ismerte fel, és a 2000-es évek utáni kutatások is azt mutatják, hogy az európai szervezetek négyötöde stratégiai eszköznek tekinti. Napjainkban a menedzserek a tudásmenedzsmetre nem, mint technikára, hanem a tudásra, mint kulcsfontosságú erőforrásra koncentrálnak inkább. Annak érdekében, hogy megértsük a tudásmenedzsmet rendszer (TMR) felértékelődését, és ne csak divatirányzatként tekintsünk rá, érdemes a vállalati alkalmazás létjogosultságát igazoló, 1. ábrában összefoglalt indokokat áttekinteni.



1. ábra A tudásmenedzsmet alkalmazásának okai

Forrás: Bopp, T. (2002): Analyse aktueller Wissensmanagementkonzepte.
Diplomarbeit, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

A TM fejlődéstörténete

A fejlődés és történeti kialakulás szakaszait többen, különböző módon igyekeztek egymástól elhatárolni, a leginkább figyelemreméltó ezek közül az Anklam (2005) féle osztályozás. Véleménye alapján a tudásmenedzsment fejlődéstörténete három korszakra bontható. (Ma már az ő kategóriáit a fejlődés túllépte, és jelenleg az 5. szakasznál tartunk.)

Az első korszak jellemzője, hogy a tudás keletkezésének, előállításának technológiáját állítja középpontba (Nonaka–Takeuchi, 1995). A tudást, mint terméket fogják fel, és az információt erőforrásként – dokumentumok, adatbázisok, tartalomszolgáltatási megoldások felhasználása segítségével – kezelik. Általánosságban igaz, hogy a tudásmenedzsment első generációjának képviselői az információtechnológiát állították a középpontba a tudáshasznosítás mindenre kiterjedő megoldásait remélve. A későbbiekben viszont rádöbbenek, hogy a tacit tudás nehezen fellelhető dimenzióinak a feltárásához, az integrálásához és az átadásához csupán az információtechnológia alkalmazása nem elegendő.

A tudásmenedzsment második korszakának legfőbb jellemzője Anklam (2005) szerint az ismeretalapú és a tapasztalati, problémamegoldó tudás különbözőségének felismerése és tudatos kezelése. Amíg az első kezelésére állandóan újabb és újabb lehetőségeket kínál az informatikai fejlődés, addig a tacit/rejtett tudás elérése és felhasználása már jóval komolyabb nehézségeket jelent. Ebben a korszakban a tudásmenedzsment problémás kérdései elsősorban arra vonatkoznak, hogyan lehet az emberi erőforrást – mint a tudás legfőbb hordozóját – tudásának megosztására ösztönözni? A második korszak már rávilágít a tacit tudás kodifikálásának nehézségeire is. A korszak jellegzetes metodológiája a benchmarking (Poór, 2010).

A tudásmenedzsment harmadik korszakában Anklam (2005) tudással kapcsolatos gondolkodása túllép az információtechnológián, az egyéneken, sőt a szervezeten is, és hálózatként jelenik meg. Ebben a törekvésben az egyik meghatározó tényező a változások rohamos tempójával együtt megjelenő innovációs igény. Olyan hálózati rendszerek jelennek meg, amelyeken belül az együttműködő szervezeti partnerek újfajta üzleti modelleket, összetett struktúrákat, innovációs rendszer-együtteseket integrálnak. A fejlődés további fázisai, mint 4. és 5. korszak elemei is megjelentek már, elsősorban a nyugati országok gyakorlata igényeként. A negyedik korszak a tudás töketényezőként történő figyelembe vételére fókuszál, s annak számszerűsítési lehetőségeit keresi, míg az ötödik korszak a vállalati versenyképesség innovációval való kapcsolatát firtatja. Amint a fentiekből látható, a fejlett gazdasági rendszerek a tudásmenedzsment negyedik-ötödik korszakában az emberi erőforrás értékének olyan kifejeződését keresik, amely ma még Magyarországon csak elvétve vetődik fel komolyan a vállalati gyakorlatban. A fent említett korszakok a gondolkodás és technikai fejlődés természetes következményeként egymást követően alakultak, de ma Magyarországon a felsorolt valamennyi korszak egymás mellett, eltérő fejlettségi szinten fellelhető a különböző cégeknél. Ennek oka az, hogy a menedzserek más-más értékrenddel rendelkezve, különböző léptékben gondolkodva és a siker egymástól eltérő szintjein élve teszik a dolgukat. Sikeres kezdeti tudásmenedzsment intézkedések vagy lépések megtapasztalhatók, de a rendszerek működtetése nem mindig tudatos és egyértelmű. Helyes törekvéseket, jó gyakorlatot, és kezdeti,

példaértékűen kezdeményezett tudásmenedzsment rendszerépítést is be tudunk mutatni (Bencsik, 2013).

A tudásmenedzsment rendszerépítés feltételei

A vállalatok nagy része már felismerte, hogy az emberi tudás nélkül nincs jövő, de azt a technikai kivitelezési lehetőséget, hogy hogyan lehet a megszerzett tudást megtartani, megosztani, fejleszteni, gazdálkodni vele, már kevesebben képesek átlátni. Az alábbiakban bemutatásra kerülő elvárások a TMR működési mechanizmusának alapvető kritériumait foglalják össze röviden.

A TM működését biztosító kulturális jellemzők

Sem a szervezeti struktúra, sem a technológiai megoldások önmagukban nem hoznak létre értéket, sem hatékony tudásmenedzsment rendszert. A szervezetet emberek alkotják, a tudást emberek hordozzák, hozzák létre, használják fel, ezért kiemelt fontossággal kell kezelni az emberi erőforrás szerepét. Ahhoz, hogy a dolgozók olyan módon működtessék a szervezetet, ahogy azt a vezetés elvárja, illetve a vállalat érdeke megköveteli, megfelelő szervezeti kultúra létrehozására van szükség. A megfelelő szervezeti kultúra ebben az esetben a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását, valamint a szervezet egészének közös tudásból építkező együttműködését jelenti. A tudásmenedzsment szempontjából a szervezeti kultúra legfontosabb elemei: a bizalom, a kommunikáció és a tanulás.

A tudásátadás alapfeltétele, hogy résztvevői „közös nyelvet” beszéljenek, mert ez a kölcsönös megértés és bizalom kialakulásában elengedhetetlen. Ez nem csak a hagyományos értelemben vett nyelvet jelenti, (újabb buktató a multi- és transznacionális vállalatok számára), hanem a szakmai nyelvet is, valamint a hasonló szintű szakértelmet, melyet személyes kommunikáció közvetítésével célszerű megoldani. A bizalmatlanság egyik oka lehet a vezetők és beosztottaik közötti hatalmi távolság, amely következtében az alkalmazott sokszor nem érzi partnerének vezetőjét munkája során. Ennek következményeként a munkavállalók gyakran tudásmonopóliumuk, ezáltal státuszuk megőrzésére törekednek.

A megfelelő szervezeti kultúrával a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását támogathatjuk. A legegyszerűbb helyzet abban az esetben adódik, ha egy új szervezetről beszélünk, hiszen a tudástámogató kultúra frissen jön létre és a belépő új munkatársak ehhez alkalmazkodnak. Nehezebb a helyzet, amikor egy meglévő szervezetben kell tudásorientált kultúrát kialakítani. Ekkor ugyanis mélyen rögzült szokásokat, felfogásokat kell megváltoztatni, ami a dolgozók heves ellenállását eredményezheti. Ugyanakkor a pozitívumok észlelésével a változtatások elfogadása nőhet. A megfelelő szervezeti kultúra (egyúttal működési keret) Senge (1998) és Garvin (1993) megfogalmazása szerint a tanuló szervezeti működés elveinek megfelelő paraméterekkel írható le. Összefoglalják a legfontosabb elvárásokat ahhoz, hogy a TMR működéséhez szükséges emberi viselkedés, vezetői magatartás és gondolkodás a modell működésének támogatását biztosítsa. A tanulószervezetek rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem, (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás). Ezen feltételek mindegyike hordozza azt az irányultságot, mely a fentiekben részletezett követelményeknek megfelel.

Az információtechnológia (IT) rendszer

Az IT, a tudásmenedzsment rendszer működőképességének második alapfeltétele. Háttér támogató eszközként fogalmazható meg egy jól kidolgozott, logikusan felépített és átgondolt információtechnológiai rendszer működése. Nem elegendő a TM rendszer hatékonyság növeléséhez a támogató rendszerek kiépítése, a nagy mennyiségű adatokból ki kell tudni szűrni azokat az információkat, melyek valóban relevánsak és a felhasználók számára tudásértékűek, azaz munkájukhoz használni, beépíteni, továbbfejleszteni is tudják azokat. Erre pedig csak az emberi gondolkodás és logika képes.

A TM rendszerek működését támogató informatikai megoldások számossága végeérhetetlen, már csak azért is, mert nagyon sok szervezet saját fejlesztésű rendszereket használ.

A különböző megoldások leggyakrabban strukturált rendszerek megjelenési formáinak tekinthetők, de a strukturálatlan információkról, azok tárolási lehetőségeiről is említést kell tenni, amelyek a vállalat nem automatizált eljárásaiban fordulnak elő.

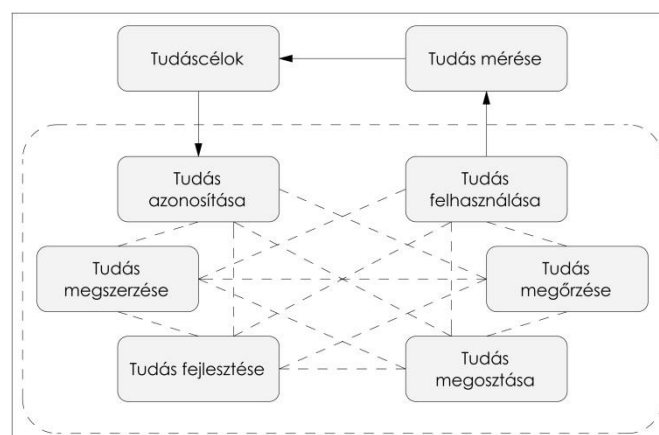
A tudásmenedzsment rendszer (TMR) logikai modellje

Valójában eddig is sok vállalat alkalmazott olyan TM technikákat, amelyekről nem is tudta, hogy azok. A TMR építéssel foglalkozó szakirodalomban számos modellt ismerhetünk meg, melyek közül az egyik legismertebb megvalósítási lehetőségét mutatjuk be a következőkben.

Probst modellje

A tudásmenedzsment definíciója meghatároz számunkra egy olyan tevékenység - láncolatot, ami saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja. Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrál.

Az egyik legismertebb modellt Probst (1998) alkotta meg, mely nyolc alkotóelemből áll, és külső és belső körfolyamatra bonthatók. A 2. ábra a lépések logikáját mutatja, melyekről részletesen az alábbiakban írunk.



2. ábra Probst modell körfolyamata

A modell logikája a tudáscélok, mint a külső körfolyamat első lépésével indul.

Külső körfolyamat – Tudás célok

A tudásmenedzsment célok meghatározzák, hogy milyen szinten milyen képességek kiépítésére van szükség. Szintenként más és más célokat jelölhetünk ki, melyek a következők:

- Normatív cél: ide tartozik a tudás-érzékeny szervezeti kultúra létrehozása, mely előkészíti a hatékony tudásmenedzsment folyamatait.
- Stratégiai célok: Megállapítják a vállalat alapvető képességeit, fellelhető tudásanyagát és megfogalmazzák, hogy a jövőben milyen tudásra lesz szüksége a vállalatnak. Idetartozik még a tudásportfólió kialakítása, melyben leírásra kerül, hogy a vállalat milyen területen legyen kompetens.
- Operatív célok: A stratégiai és normatív célok megvalósítását szolgálják. Egy tipikus operatív cél például a hozzáférhetőség a szervezet belső dokumentumaihoz megfelelő internet elérés segítségével.

A következő lépés értelemszerűen – mint minden további esetben – az előző fázisból következik. Itt indul a belső körfolyamat, mely a következő hat lépést foglalja magában.

Belső körfolyamat

A tudás azonosítása

A belső képességek és a rendelkezésre álló tudásállomány áttekintése. Nem kell mindig újra kitalálni azt, amit egyszer már alkalmaztunk vagy megtapasztaltunk. Mielőtt új projekt megvalósításába kezdene a vállalat, meg kell győződnie arról, hogy milyen tudás, szakértelem rejtőzik a vállalat falain belül, tehát fel kell térképezni a már meglévő ismereteket (tudás- és kompetencia térképek, stb.).

A tudás megszerzése

A vállalatban formális és informális csatornákon keresztül juthatunk számunkra hasznos tippekhez, olyan információkhoz, amelyek elvezetnek azokhoz az emberekhez, akiknek a tudására szükségünk van. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a dolgozók inkább informális csatornákon keresztül kérdezzék egymást arról, hogy ki, mit tud, ki rendelkezik hasznos és megbízható ismeretekkel. Az informális hálózatok előnye, hogy létrejön a bizalom az emberek között a személyes kapcsolatokon keresztül, mivel az információk szájról szájra terjednek. A formális hálózatok lehetnek mindenki számára könnyen hozzáférhető adatbázisok, melyek tartalmazzák például az alkalmazottak szaktudásáról készített dokumentumokat. Legfőbb hátrányuk, hogy nagyon gyorsan elavulnak.

A vállalatok számára fontos, hogy meg tudják szerezni a számukra szükséges tudást, mivel ritkán fordul elő, hogy minden tudás a rendelkezésünkre álljon házon belül. Ha olyan tudás-anyagra van szükségünk, ami a vállalatban nem lelhető fel, szükséges más forrásból beszerezni. Itt kap majd jelentőséget a HR, a tudáspiac feltérképezése, a szükséges tudás megszerzésének eszközkészlete.

Tudásfejlesztés (tudásteremtés)

A tudásfejlesztés célja, hogy a szervezeten belül a dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket, amely magában foglalja ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok stb. kifejlesztését. A megszerzett tudás elavulása is szükségessé teszi, és alátámasztja ennek a fázisnak a létjogosultságát. Ez a lépés közvetlen versenyképesség befolyásoló tényező.

A tudás megosztása

A tudás szétszórásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalaton belül. A tudás-átvitel két részből áll: továbbításból és a tudás felszívásából az adott személy vagy csoport által. Ha az ismereteket a címzett nem fogadja be, akkor a

tudástranszfer nem jött létre. A tudás pusztá elérhetővé tétele nem jelent egyben átvitelt is. A tudásmegosztás kritikus részfolyamata a TM ciklusnak, szervezetekben történhet közvetett vagy közvetlen módon. A közvetlen tudásmegosztás célja, hogy a szervezetben megtalálható tudásvagyont irányított módon átadja a szervezet tagjainak. A közvetett tudásátadásnak nem célja a szervezeti ismeretek továbbítása a szervezet tagjai felé. Ez a folyamat inkább spontán módon történik, mint pl. a szocializáció. A tudásmegosztás eredményessége nem csupán egy, a számos versenyképességi tényező közül, nem a lehetséges stratégiai opciók egyike, hanem a szervezet túlélésének feltétele.

A tudás megőrzése/rögzítése

A tudás megőrzésének célja, hogy a vállalat által felhalmozott, elraktározott tudás évek múltán is elérhető, felhasználható legyen. Szükséges továbbá, hogy az elraktározott tudást folyamatosan frissítsük és védjük a felhasználói jogokkal nem rendelkezőktől. Nagy probléma az olyan tudás megőrzése a vállalat számára, mely alkalmazottai fejében rejtőzik. A szakemberek esetleges távozásukkal magukkal viszik mindazt, amit tudnak, ezért fontos, hogy vagy megpróbáljuk marasztalni őket, vagy explicitté tenni tudásuk egy részét, amit majd elhelyezhetünk a vállalati tudástárakban, ill. időben elkezdni azon módszerek alkalmazását, amelyek a tacit tudás megosztását motiválják.

A tudás felhasználása

A tudás felhasználásának kell biztosítani azt, hogy a tudást produktívan és a vállalat eredményességének javítására használják. Ez a tudásmenedzsment fő célja. Hiába minden erőfeszítés, ha nem használják az ismereteket. A felhasználásnak feltétele az is, hogy a tudás eljusson a lehetséges felhasználókhoz.

Külső kör második, záró lépése – a tudás értékelése/mérése

A modell utolsó alkotóeleme – mely visszacsatolás a külső folyamat célmegfogalmazás lépéséhez –, a tudás ellenőrzése, amelynek sokszor nem tulajdonítanak kellő jelentőséget. Ugyanis mindazt, amit nem lehet közvetlenül számokban kifejezhető módon mérni, nem részesítik kellő figyelemben a vállalatok. A tudásértékelés/ellenőrzés felülvizsgálja a célok elérését és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét. A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk a stratégia megfogalmazásakor. A szervezeti versenyképesség megítélésekor nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a megszokott módon mérhető és számítható mutatók a cégek valós értékét csak részben igazolják. Tény, hogy az emberi erőforráshoz kapcsolódó jellemzők a cégek mérlegbeszámolóiban a láthatatlan kategóriába tartoznak többnyire, mégsem volna korrekt kihagyni azokat a teljesítmények megítélése kapcsán, hiszen a szervezet értéke a szervezeti tagokban van, az emberek agyában, és ez a láthatatlan tőke az emberek nélkül értéktelen és talán nem is létezik.

A tudásmenedzsment és vállalati kapcsolat rendszere

A cím jelzi, hogy a rendszerszemlélet érvényesülésének szellemében gondolni kell minden olyan további vállalati folyamattal való kapcsolatra, melyek működése befolyásolja a TM hatékonyságát, kölcsönösen befolyással vannak egymásra, ugyanakkor a szervezet egészének sikeres működésére.

Mindezek áttekintése, vagy vizsgálata kapcsán óhatatlanul felmerülnek olyan kérdések, melyeken érdemes elmerőlni. A teljesség igénye nélkül, pl.:

- Hogyan vannak kapcsolatban és függnek össze – működésük feltételei tekintetében – a legfontosabb vállalati szakterületek a tudásmenedzsment rendszerek kialakításával és működtetésével?
- Milyen lehetőségeket kínál a stratégia megfogalmazása a tudásmenedzsment lehetőségeinek kiaknázásához? (stratégia típusok, KKV-k lehetséges megoldásai)
- Mi a jelentősége a kommunikációnak a TMR sikerében? (kommunikációs eszközök alkalmazása, tudásteremtő közösségek kommunikációja, a kommunikáció és motiváció összefüggései)
- Milyen támogatást tud adni és kell, hogy biztosítson a HR (HR feladatok és a Probst modell kapcsolata, a vezetési stílus és az érzelmi intelligencia jelentősége), s mindezek sikeres működése hogyan függ össze a vállalati etika elveivel? (kötelesség vagy következmény, üzleti etika jelentősége szervezeten belül, vezetők etikai felelőssége)
- Hogyan kapcsolódik/szintetizálódik a tudásmenedzsment rendszer a vállalatok sikerfeltételeként számon tartott innovációval? (innovációt és TM-t támogató modellek kapcsolata, legújabb innovációs megoldások, mint nyílt innováció, crowdsourcing, frugal léteznek-e, és van-e kapcsolat, stb.)
- A TMR legutóbbi idők kikerülhetetlen környezeti elemével való összefonódása, nevezetesen a social média hatása, jelentősége, kapcsolata a szervezeti kultúrával miként jelentkezik a sikeresség megítélésében? (egyáltalán használja-e a cég belső tudásfolyamataiban)

Ha kifejezetten projekt szemléletben közelítjük a tudásmenedzsment kérdéskörét, a legfontosabb hozadéka az alábbiakban összegezhető:

- segít számba venni a felhalmozódott tudásvagyont;
- segíti az adatok – információ – tudás azonosítását, rögzítését, visszanyerését, elemzését;
- bevonja a vállalat összes működési területét és szervezeti szintjét;
- eszközöket és módszertant ad a vállalati kultúra fejlesztésére, mely azonosítja a tudás-tulajdonosokat, ösztönzi őket a megosztásra és elősegíti az újrahasznosítást, támogatva ezzel a vállalati projekteket.

A fentiekben bemutatott Probst modell lépései során számtalan eszköz, módszer rendelkezésre áll, melyek közül a szituációhoz leginkább illeszthetőket választva tudunk helyes megoldásokat realizálni.

A projektek esetében a fenti célokat szolgáló leggyakrabban alkalmazott módszerek: team munka, brain-storming, storytelling, best practice, tudástérkép, tudástár, peer assist, after action review, lessons learned, job shadowing, retrospekt, teakonyha, stb. A fent felsorolt kérdések és bemutatott lehetőségek, eszközök csak a szervezeti működés belső kapcsolatrendszerére vonatkoznak, de érezhető, hogy számosságuk végeérhetetlen lehet, s a kérdésekre a válaszok, a helyes módszerek kiválasztása nem könnyen adódnak. Mindez a tudásmenedzsment rendszer kiépítésének létjogosultságát, szervezeti kapcsolatrendszerének jelentőségét és a piaci sikert befolyásoló tényezőként történő figyelembe vételét vetíti előre. Számos szakirodalom rendelkezésre áll ma már a TMR egészére, de a felemlegetett feltételek, lépések, modellalkotás, eszközkészlet tekintetében is. Ezek közül figyelmükbe ajánlom ez év tavaszán megjelent, átfogó tartalmú szakkönyvemet, mely néhány közreműködő kolléga és magam munkájának eredményeként az Akadémiai Kiadó támogatásával került a könyvesboltokba, „A tudásmenedzsment elmélete és gyakorlata” címmel.

Kapcsolódó szakirodalom:

Anklam, P. (2005): *The social network toolkit: Building Organizational Performance through Collaborative Communities*. Ark Group, London.

Bencsik, A. (2013): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*. Pearson Kiadó, London.

Bencsik, A. (2015): *A tudásmenedzsment elmélete és gyakorlata* Akadémiai Kiadó, Budapest

Bopp, T. (2002): *Analyse aktueller Wissensmanagementkonzepte*. Diplomarbeit, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen, Nürnberg.

Davenport, T. H. (1996): The Future of Knowledge Management *CIO*, 9. 5. pp. 30-31.

Garvin, D.A. (1993): Building a learning organization *Harvard Business Review* 71. 4. pp.78-91.

Nonaka, I. - Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York

Noszky, E. (2007): Tudás és menedzsment (Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazásai alapján) Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi Konferencia „A közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából” Konferencia Kötet pp. 120 – 127. Miskolc - Lillafüred 2007. okt. 10 -11.

Nutt, P. C. (1987): Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, Vol.8. Issue 1, p. 1–14,

Poór, J. (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Probst, G. - Raub, S. - Romhardt, K. (2006): *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler GmbH, Wiesbaden.

Probst, G.J. B. (1998): *Practical knowledge management: A model that works*. Arthur D. Little, *Prism* Second Quarter pp. 17-29. Wiley, Chichester.

Senge, P. M. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. HVG Kiadó Budapest.

A 26. PM Műhely (2015. november 19. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések** :

1. Projekt- és vállalati tapasztalatok a TM rendszer kiépítésével/működésével kapcsolatban ? Hogyan befolyásolja a vállalati kultúra a TM rendszer létrejöttét, működését ?
2. Miben jelentkezhetnek a TM alkalmazás előnyei/akadályai ?
3. Hogyan kapcsolódhat a vállalati TM rendszer a projektekhez ?
4. A social média adta lehetőségeket mennyiben kerülnek felhasználásra a vállalati- és projekt tudásmegosztás érdekében?
5. Hogyan érvényesülhetnek az etikus viselkedés elvárásai a tudásmegosztásban ?