# Tudásmenedzsment

*Átfogó tudás szükséges ahhoz, hogy a vállalati környezetben hatalmas lendülettel folyó változásokat helyesen értékeljük és a megfelelő intézkedéseket megtehessük. Mivel a tanulás sebességének meg kell haladnia a változások sebességét, a tudásmenedzsment a túlélési képesség kulcskérdésévé válik. A tudásmenedzsment alkalmas eszközt bocsát rendelkezésre a tudás mint erőforrás hatékony kezelésére. A tanuló vállalat könnyebben felel meg a kihívásoknak, mint a hagyományos szervezet.*

*Tárgyszavak: tanuló szervezet; tudásmenedzsment; információmenedzsment; explicit tudás; implicit tudás; egyéni tudás; közösségi tudás; informatika.*

## Jelszó: tudásmenedzsment

Az innovatív gondolkodás és cselekvés képessége meghatározza egy vállalat gazdasági sikerét és versenyképességét. A jövőben a dolgozók egyre inkább kénytelenek lesznek új ismereteket elsajátítani, hogy a lehetőségeket és a kockázatokat a vállalat számára időben felismerjék, és sikeresek legyenek. Egyre fontosabb az ismeretek minél gyorsabb elérhetősége.

Ma a tudásmenedzsment sok – nagyon különböző – területen játszik egyre fontosabb szerepet, főleg ott, ahol már a múltban is a „tudással” foglalkoztak, pl. a természettudományokban. Mindazonáltal a tudás mint erőforrás új jelentést nyer a vállalatoknál a globalizáció (internet), valamint az innováció és verseny növekvő nyomása révén. Ehhez szükség van olyan ügyviteli folyamatra, amely ezeket az erőforrásokat célszerűen kezeli. A tudásmenedzsment szolgáltatja hozzá a koncepciót és az eszközöket. A tudásmenedzsmentnek a jövőben még a minőségmenedzsmentnél is nagyobb lesz a szerepe.

## A tudás szerepe – tegnap, ma és holnap

A múltban a vállalatok különböző módokon szerezték meg az ismereteket: alkalmas munkatársak beállításával, szabadalmak, licencek vásárlásával. Ezen kívül a vállalatoknál a korábbi tapasztalatokból is halmozódott fel tudás (piacismeret, termékfejlesztés).

Jelenleg az átmenet az ipari társadalomból az információs társadalomba jelentős hatást gyakorol a vállalatokra sok szempontból. Így a hagyományos központosított vállalatstruktúrák megszűnnek, átalakulnak, decentralizálódnak vagy összefonódnak, másrészt megváltozik a dolgozókkal szembeni szakmai követelmény és a vállalathoz való kötődésük.

A vállalatok decentralizációja, ill. összefonódása egyúttal a kommunikációs hálózatokon való jelenlétet is magával vonja, a vállalatok tevékenysége áthelyeződik ezekre a hálózatokra. A vállalatoknak fel kell készülniük erre a helyzetre mind az ügyvitel, mind a dolgozók együttműködése és munkamódszereik tekintetében. A hálózatokon nagy mennyiségű információ áll rendelkezésre, amelyet megfelelő módon nyilvántartásba kell venni, ki kell értékelni, fel kell dolgozni. Ez a kiértékelés és feldolgozás még csak új tudáshoz vezet. Az eddig gyakorolt technikák kevéssé alkalmazhatók az új helyzetre. Különösen jól szemlélteti ezt a helyzetet az a mondás, hogy „Tudásra szomjazunk és belefulladunk az információba".

A változások erősen érintik a dolgozók helyzetét és munkamódszereit. A jövőben a munkahely nem egy vállalati irodában lesz, hanem bárhol, ahol a dolgozó távközlési hálón elérhető. Ehhez a már felismerhető irányzathoz tartozik a ma is egyre gyakoribb távmunka. El fog veszni az eddigi állandó munkaviszony és a vállalathoz való kötődés jelentősége. A munkavállaló azzal a vállalattal működik majd együtt, akinek legjobban és leggyorsabban tud a tudásával szolgálni. Ez az együttműködés néha csak órákra vagy napokra, máskor hosszabb időszakokra jön létre.

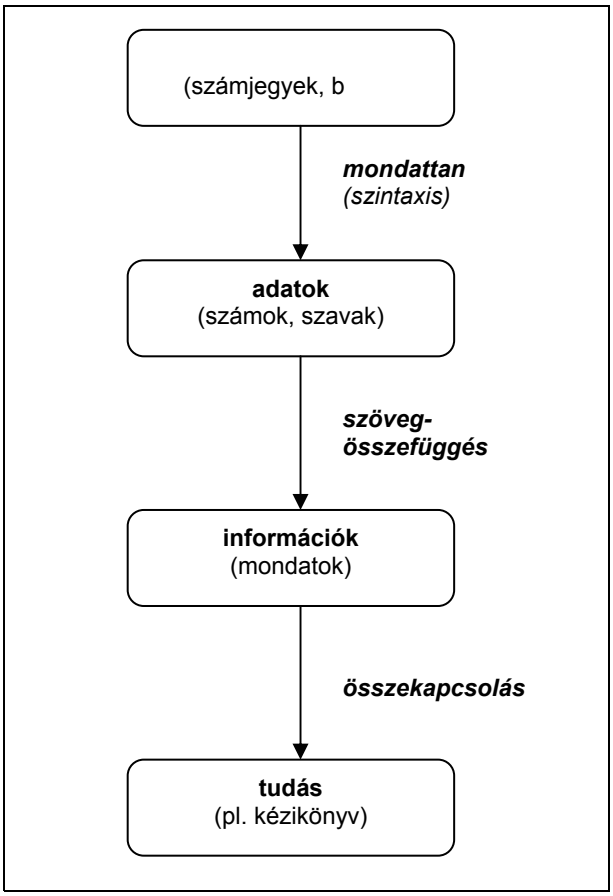
A tudás kereskedelmi árucikké válik, amely keletkezési helyétől függetlenül a modern kommunikációs eszközökön keresztül bármely más helyen rendelkezésre bocsátható.

Ma még sem a társadalom, sem a vállalatok, sem a műszaki lehetőségek nincsenek kellőképpen felkészülve erre az új helyzetre. A vállalatoknál a tudás kezelése és szervezése a jövőben döntően befolyásolja a gazdasági eredményt.

## Mi a tudás tulajdonképpen?

A tudást különbözőképpen definiálják a különböző tudományágakban. A tudásmenedzsment területén is elfogadott álláspont szerint az alábbi fogalmak között hierarchia áll fenn: jelek, adatok, információk, és tudás *(1. ábra).*

A tudás abban áll, hogy az egyén az információkat összekapcsolja egy bizonyos cselekvési környezetben való felhasználás céljából. Ennek az összekapcsolásnak az eredményében közrejátszanak olyan tulajdonságok, mint az egyén intelligenciája, tehetsége, rátermettsége és tapasztalatai. Ebből a szemszögből világossá válik, hogy a tudást csak az egyén hozhatja létre és használhatja.




1. ábra A tudás az információk célszerű összekapcsolásából áll

Ennek a ténynek az informatikai változás miatt van jelentősége. A tudásmenedzsment technikai megoldásainak ezért az egyént, az embert is be kell vonni. A tudás formái: *explicit* és *implicit* tudás. Az explicit tudás formába öntött, közölhető, tárolható, míg az implicit tudás az egyénben rejlő tudás. A két tudásforma közötti kölcsönhatásból jön létre az igazi tudás (know-how).

Emellett ismerünk *közösségi* tudást, amely nagyrészt explicit tudást tartalmaz, és *egyéni* tudást, amelyet az implicit tudás magas részaránya jellemez. A ma rendelkezésre álló tudás nagyrészt implicit tudás. A tudásmenedzsment fontos célja, hogy az implicit tudást feltárja és rendelkezésre bocsássa.

A tudásmenedzsment feladatai közé tartozik:

- a meglevő tudás biztosítása,
- új tudás feltárása,
- a fennálló tudás korszerűsítése,
- az ismeretek cseréjének támogatása,
- a rendelkezésre álló ismeretek ésszerű felhasználása.

Az implicit és explicit tudás egymás közötti átalakítása a következő folyamatok során mehet végbe:

- A *szocializáció* folyamata az implicit tudás cseréjét valósítja meg. Ezt a folyamatot a közösen szerzett tapasztalatok vagy más személyek megfigyelése jellemzi. Lényeges részét képezik az informális kommunikációs formák (pl. beszélgetések az ebéd közben, a büfében). Az a tudás, amelyet az ember élete első éveiben sajátít el, ebből a folyamatból származik.
- Az *externalizálás* a tudásmenedzsment és a vállalati szervezet szemszögéből a legjelentősebb átalakulási folyamat. Az implicit tudás explicit tudássá alakítását jelenti.
- Az *internalizálás* során az explicit tudás saját implicit tudássá változik. Ebben nagy szerepe van a már meglevő implicit tudásnak, ez lép kölcsönhatásba az explicit tudással a folyamat elején.
- A *kombinációnál* a különböző területekről származó explicit tudás összekapcsolódik. Az informatika szempontjából itt nyílnak a legnagyobb lehetőségek. A kombinációhoz tartozik az ismeretek cseréje a különféle információtechnikai eszközök segítségével.

Az informatika mind a négy átalakítási folyamatot megfelelően támogatni tudja. De csak a kombinációnál lehet a tudás kialakítását számítógéprendszerekkel megvalósítani, amiben az egyén nem vesz közvetlenül részt. De ennek a tudásnak csak akkor van értelme, ha az itt előállított tudást az egyén használni tudja. Ez a folyamat csak szűk korlátozott területeken alkalmazható.

## Az információmenedzsment és a tudásmenedzsment közötti különbség

Az információmenedzsment egy vállalatnál az információfeldolgozás tervezéséből és ellenőrzéséből áll, annak érdekében, hogy a lehető legjobban támogassa az üzleti folyamatokat és az azokban részt vevő dolgozókat. Az információmenedzsment lényeges feladata, hogy a megfelelő információt a megfelelő időben, a megfelelő mennyiségben és a szükséges minőségben a megfelelő helyen rendelkezésre bocsássa. Az információmenedzsment nemcsak technikát jelent, hanem bizonyos kultúra is tartozik hozzá, miszerint szükséges egy közmegegyezés és annak elfogadása, hogy a rendszerezett információk jobban használhatóak, mint a nem rendszerezettek.

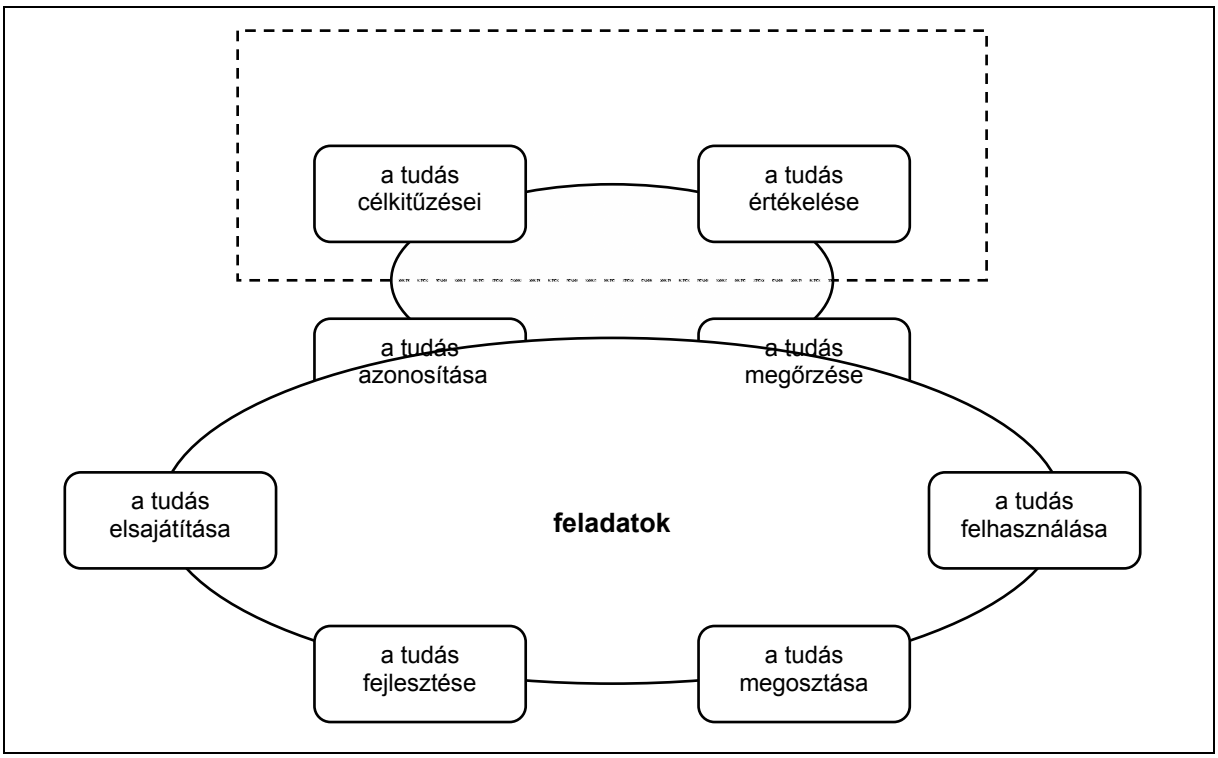
A tudás és az információ különbségéből (1. ábra) kiviláglik, hogy az információmenedzsmentnek a tudásmenedzsment egy részhalmazát kell képeznie. A tudásmenedzsment annyival több az információmenedzsmentnél, hogy a megfelelő tudást a megfelelő időben, a megfelelő mennyiségben és a szükséges minőségben a megfelelő helyen *a megfelelő személynek* bocsátja rendelkezésre, tehát az egyént is bevonja.

A tudásmenedzsment célkitűzései és használatának lehetőségei:

- A tudás a megfelelő módon rendelkezésre áll.
- A dolgozó kilépésével járó ismeretvesztés elkerülhető.
- A termékek, projektek, és folyamatok ismeretét integrálja a külső tényezők ismeretével (partnerek, ügyfelek).
- A dolgozók képzése időszerű és átfogó információk segítségével.
- Az ismeretek gyors fellelhetősége révén elkerülhető a többszörös munka, így időmegtakarítás és költségcsökkentés érhető el.
- Az ismeretek jobb kihasználása az egyszerű kezelhetőség és rövid betanulási idő révén.
- A rendelkezésre álló ismeretek gyors és egyszerű dokumentálhatósága.
- A versenyképesség növelése a folyamatmodell optimalizálása révén.

## A tudásmenedzsment megvalósítása

A tudásmenedzsment gyakorlati alkalmazásának egyik modellje két körből tevődik össze, amelyek egymással kölcsönhatásban állnak. Az egyik kör a hagyományos ügyviteli folyamat, a másik a tudásmenedzsment feladatait írja le *(2. ábra).*




2. ábra A tudásmenedzsment építőkövei

A tudásmenedzsment bevezetéséhez nem elegendő a technikai segédeszközök rendelkezésre bocsátása, először el kell érni a vállalaton belül a tudás jelentőségének elismerését. Ezenkívül nem elég egyes építőköveket megvalósítani bizonyos feladatokhoz, mivel ezek egymással sokszoros kölcsönhatásban állnak.

## A tudásmenedzsment keretterve

A tudásmenedzsment gyakorlati megvalósítására kidolgozott koncepció a tudásmenedzsment keretterve.

Ez a tudásmenedzsment-keretterv ágazattól és vállalatnagyságtól független, az ismeretek integrált megértésére, tárolására, összekapcsolására, elosztására és felhasználására szolgál – szervezeti, üzemgazdasági és informatikai rendszerkoncepció alapján.

A keretterv háromszintű és a szintenkénti megvalósítás – azaz dokumentációs, ismeret- és cselekvési szint – egyidejűleg a bevezetés fázisonkénti koncepcióját jelenti.

Az alsó szint a dokumentációs és adatszint. Ez magában foglalja az érdekelt feladatkörök és felelősök közötti függőségi viszonyok részletes leírására vonatkozó ismeretek megszerzését és kezelését, valamennyi vállalati és folyamatszinten. Egyúttal megteremti az integrált folyamatorientált szervezeti felépítés alapját.

Az erre épülő második szinten ezeknek az információknak, dokumentumoknak és adatoknak rendelkezésre bocsátásáról van szó a feladatok megoldásához, az üzemgazdasági szinten belül. Az információk a számítógép segítségével regisztrált és feldolgozott adatok. A tudás ezeknek az információknak az emberi fejekben történő felhasználása révén jön létre. Ezek az információk szükségesek az ember, a gép és anyag mint a folyamatmenedzsmenten belüli termelési tényezők optimális együttműködéséhez.

A harmadik szinten történik az ismeretek átalakítása sikerorientált cselekvéssé és döntésekké. A tudás mint erőforrás, a csúcsteljesítmény elérésének sikertényezője.

## A tudás megszerzése a szervezeti tudástár kiépítésén keresztül

A tudásszükségletet a folyamatok határozzák meg. Ezt a szükségletet kell fedezni a szervezeti, üzemgazdasági és informatikai struktúráknak és az értékteremtési lánc menti kapcsolódásaiknak, amihez nagyban hozzájárul az *integrált vezetési információs rendszer* dokumentációja. Ezek vezetési eszközként támogatják a vállalatvezetést bizonyos témakörökben a szervezet kiépítésekor. Az integrált vezetési információs rendszert jellemzik pl. a stratégi-

át, normákat, előírásokat, hierarchiát és munkaköröket átfogó bevetési és felhasználási lehetőségek, amelyek a törvényeknek és előírásoknak megfelelő teljes vállalatvezetést és -irányítást megkönnyítik, egyidejűleg csökkentik a vezetési kockázatot.

A szervezetre szabott folyamatmodellek alapján a különféle eszközök, pl. a minőségmenedzsment, a környezetmenedzsment, a kockázatkezelés, biztonságmenedzsment összekapcsolhatók egy közös, dokumentációval ellátott menedzsmentstratégiába, ami beépíthető a fölérendelt integrált vezetési információs rendszerbe. Ennek az előnyei pl.

- az ismeretek egyszerű megszerzése és megtartása a folyamatmodellek használatával és az arra épülő menedzsmentrendszerrel;
- az ismeretek világos és egyértelmű szerkezeti felépítése a folyamaton belül;
- fölösleges ismeretek megszerzésének vagy alkalmazásának elkerülése;
- az összes vállalati tudás átlátható ábrázolása a folyamatok láthatóvá tételével;
- az adattár automatikus frissítése egy szabványosított eljárási módszerrel a folyamat- és projektfejlesztések esetén.

Ezek az előnyök csak akkor tudnak kibontakozni, ha a vállalatnál létezik tanulási folyamat.

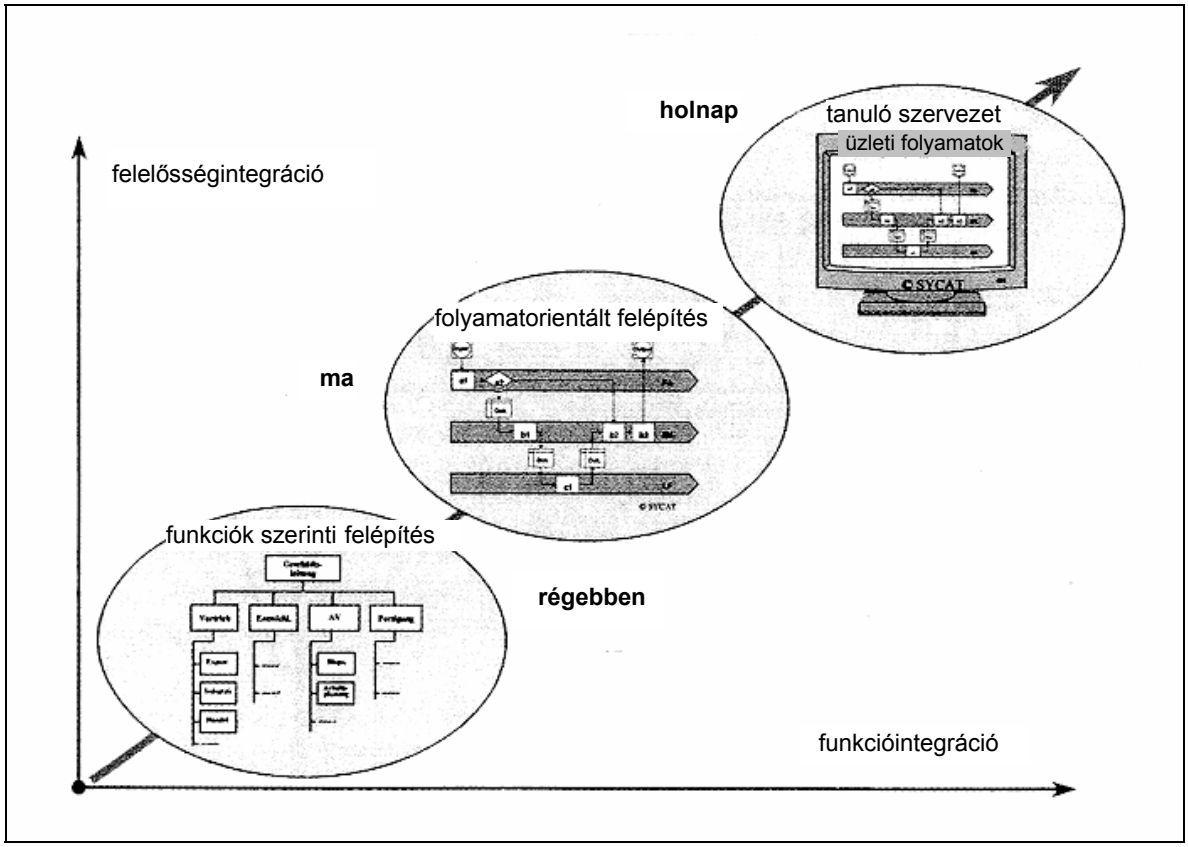
## A „tanuló vállalat” cselekvési szükséglete

A hatékony tanulási folyamatot jellemzi többek között

- a szisztematikus problémamegoldás,
- az új kezdeményezésekkel való kísérletezés,
- tanulás a saját tapasztalatokból,
- tanulás mások tapasztalataiból és sikeres gyakorlatából,
- gyors és hatékony ismeretátadás a szervezeten belül.

Ez a hatékony tanulási folyamat csak akkor lehetséges, ha a tanulási kultúra és környezet ösztönző, félelemmentes légkörben van jelen. A funkciók szerinti irányításról a folyamatok szerinti irányításra való átmenet cselekvési szükségletét két fő befolyásoló tényező határozza meg *(3. ábra).*

Az egyik a *felelősségintegráció*, a másik a *funkcióintegráció*. A felelősségintegrációra jellemző pl. a menedzsment változtatási hajlandósága, hogy átruházza a felelősséget és illetékességet, leépítse a hierarchiát. Szükséges, hogy a munkatársaknál meglegyen a magasabb képzettség iránti szándék. Az újonnan bevont ismereteket számítógépes támogatottságú adattárakban kell elhelyezni, amelyek minden érintett rendelkezésére állnak. Ezáltal lehetne biztosítani a tanuló szervezethez vezető utat. A funkcióintegráció jellemzői pl. a csapatépítés, a folyamatok kézben tartása, a fölösleges funkciók megszüntetése, az értéktermelési folyamat egyszerűsítése.




3. ábra Integrált vállalatfejlesztés

A felelősség- és funkcióintegráció révén az eddigi, funkciók szerint irányított szervezeti szemléletmódot fel kell váltania az egységes, folyamatorientált vállalat kialakításának.

## A „tanuló vállalat” fontos jellemzői

A tanuló vállalat alkotórészei tartalmilag az integrált vezetési rendszer felépítéséhez igazodnak, ahol az elején az elképzelés, a stratégia és eszményképek kialakítása áll. Ezért az első a vállalati stratégiának a jövőbeni változásokhoz való igazítása. Természetesen ehhez szükséges a változási képesség, a kialakítandó vállalati kultúra eszményképével és előírásaival, a felelősségnek és a feladatoknak a dolgozókra való átruházásával. Ehhez elő kell segíteni a modern technológiák innovatív használatát a folyamatirányításban, amihez az információknak az adattáron keresztül rendelkezésre kell állni. Ennél a rendszerezett adattárnál a keretterv első szintjének megfelelő, hálózatra épülő tartalommegoldásokról lehet szó. Ezek lehetővé teszik a vállalat összes fontos területének, adatforrásának és adathordozójának strukturált megjelenítését. Egy tartalommenedzsment rendszer révén történik a meglevő ismeretek

rendszerezése, kezelése és karbantartása. Az adatforrások tárgymutató szerinti rendezése megkönnyíti a kívánt információk célirányos keresését. Az adatforrások és ismereti összetevők rendelkezésre bocsátása a 2. szinten történik, egy vállalati portálon, amely mint központi hozzáférési pont lehetővé teszi az összes vállalaton belüli és külső adattár elérését egy központi adattár létrehozása céljából. A felhasználó ezen a portálon keresztül éri el az integrált alkalmazásokat, levelező szervereket és a dokumentumkezelőt. Ezenkívül a vállalati portál kezeli többek között a hozzáférési jogosultságot az egyes adatforrásokhoz és alkalmazásokhoz. A portál megnyitja az ismeretek felhasználásának lehetőségét az integrált projekt-, folyamat-, teljesítmény- és online-dokumentációmenedzsment számára.

Az így kialakított tanulási kultúra alapján a dolgozókra vonatkoztatott tanulási folyamatokat csak a 3. szinten lehet bevezetni.

A vállalatvezetés az ügyfelekhez és munkatársakhoz intézett kérdőíves felmérésekkel állapítja meg, hogy valóban a tanuló vállalathoz vezető úton jár-e. A tanulási folyamatnak úgy kell lefolynia, hogy a meglátásokat, ismereteket és elképzeléseket a korábbi felismerések és tapasztalatok figyelembevételével egymással megosztják. A jelenlegi folyamateredmények dokumentálásán keresztül a megvitatás során a hibákat feltárják és korrigálják. Ez ad kezdeti lökést a létrejövő tanulási folyamatnak, amikor a munkatársak abba a helyzetbe kerülnek, hogy a korrekciókat a folyamatba beépítsék. Eddig azonban még kevés sikert vagy sikertelenséget állapítottak meg és gondoltak át, illetve vettek figyelembe a további folyamatok végrehajtásánál.

**(Kaposi Mária)**

Dohmann, H.: Knowledge management. = Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, 51. k. 4. sz. szept. 2002. p. 179–182.

Binner, H.F.: Die Dynamik beherrschen. = Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, 51. k. 4. sz. szept. 2002. p. 183–186.