

# TUDÁS ÉS MENEDZSMENT – TUDÁSMENEDZSMENT

7. EURÓPAI TUDÁSMENEDZSMENT KONFERENCIA,  
BUDAPEST

A Budapesti Corvinus Egyetem adott otthont 2006 szeptemberében az évente megrendezett Európai Tudásmenedzsment Konferenciának, melynek megrendezésében az egyetem részéről az Információrendszerek tanszék dolgozói vettek részt. A tudásmenedzsment mint téma az 1990-es évektől kezdődően jelenik meg egyre markánsabban a menedzsment és informatikai tudományterületeken. A tudás mint az erőforrások kezelésére irányuló törekvés ugyanakkor évezredek-évszázadok óta jelen van a gazdasági és politikai gondolkodásban.

## A tudásmenedzsment mint tudományterület

A tudás kezelését a különböző tudományágak más-más eszközökkel képzelték el: az explicit, formalizálható tudás feldolgozásával elsősorban az informatika, az emberek fejében található tacit tudás kezelésével az emberierőforrás-menedzsment, míg a szervezeti folyamatokban megnyilvánuló tudással elsősorban a szervezeti formákkal foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek foglalkoztak. A sokáig egymással párhuzamosan futó megközelítések csak az utóbbi évtizedben kezdenek integrálódni.

A Chaparral Steel amerikai acélgyár – az 1970-es évek közepén – az első vállalatok között volt, melyek tudatosan a szervezet tudására alapuló menedzsmentgyakorlatot építettek ki. A vállalat nemcsak stratégiáját alapozta a szervezet tudására, azért hogy versenyelőnyt biztosítson, hanem szervezeti (elsősorban strukturális) megoldásokat is alkalmazott a tudás kezelési hatékonyságának növelésére. A vállalat a tudásra épülő megközelítés során nem támaszkodott az IT lehetőségeire és támogatására: A gyár dolgozói ugyan brigádokban dolgoztak, de a brigádok összetételét folyamatosan változtatták, így teremtve lehetőséget arra, hogy a tapasztalatok elterjedjenek az összes dolgozó körében. A cég bátorította a kísérletezést, az új tudás megszerzését, és a termelő vállalatokra nem jellemző nyitott, innovatív légkörű kultúrát alakított ki.

Az 1980-as évek elejére tehető a tudásalapú rendszerek megjelenése és kereskedelmi felhasználása. Az első komoly szakértői rendszer a Digital Equipment

Corporation (DEC) termékeként az XCON fantázianeveű rendszer 1980-ban készült el.

A tudásmenedzsment fogalmának „berobbanása” a tudományos világba, és mint önálló tudományterület megjelenése 1995-től vált meghatározóvá. Az évtized közepétől kezdődően egyre több tudományos és ismeretterjesztő cikk, könyv és konferencia foglalkozott a témával, ugyanakkor a szorosan kapcsolódó kutatások már évekkal, akár évtizedekkel korábban megjelentek: az információfeldolgozás, a korlátozott racionalitás, a szervezeti tanulás kérdései.

A kutatók többnyire egyetértenek abban a kérdésben, hogy a tudásmenedzsment gyors népszerűsödésének és elterjedésének katalizátora az informatika eszköztárának bővülése és a hálózati megoldások elterjedése volt, ami forradalmasította a vállalatokat. Ebben az időszakban elsősorban a meglévő tudás minél teljesebb és hatékonyabb felhasználása állt a középpontban.

A tudásmenedzsment fókuszpontja 1995-től kezdődően, Nonaka és Takeuchi: The Knowledge-Creating Company című könyvének<sup>1</sup> megjelenésével a tudás létrehozásának területére tevődött. Ugyanakkor az informatikai megoldások dominanciája mellett egyre inkább megjelentek azok a megközelítések, melyek a szervezeti tényezők fontosságára hívták fel a figyelmet. A tudásmenedzsment ezáltal menedzsmenttémává, és nem egyszerű informatikai megoldássá vált.

<sup>1</sup> Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York

A vállalatok vezetői ekkorra már nemcsak felismerték a tudás mint stratégiai erőforrás jelentőségét, hanem megkezdődött a tudásmenedzsment gyakorlatok tömeges kialakítása is. A tudásmenedzsment első úttörői a tudásintenzív vállalatok voltak, elsősorban a szolgáltatási szektorban, ugyanakkor mára már minden szervezet (piaci és közigazgatási egyaránt) profitálhat a tudásmenedzsment által elérhető lehetőségekből.

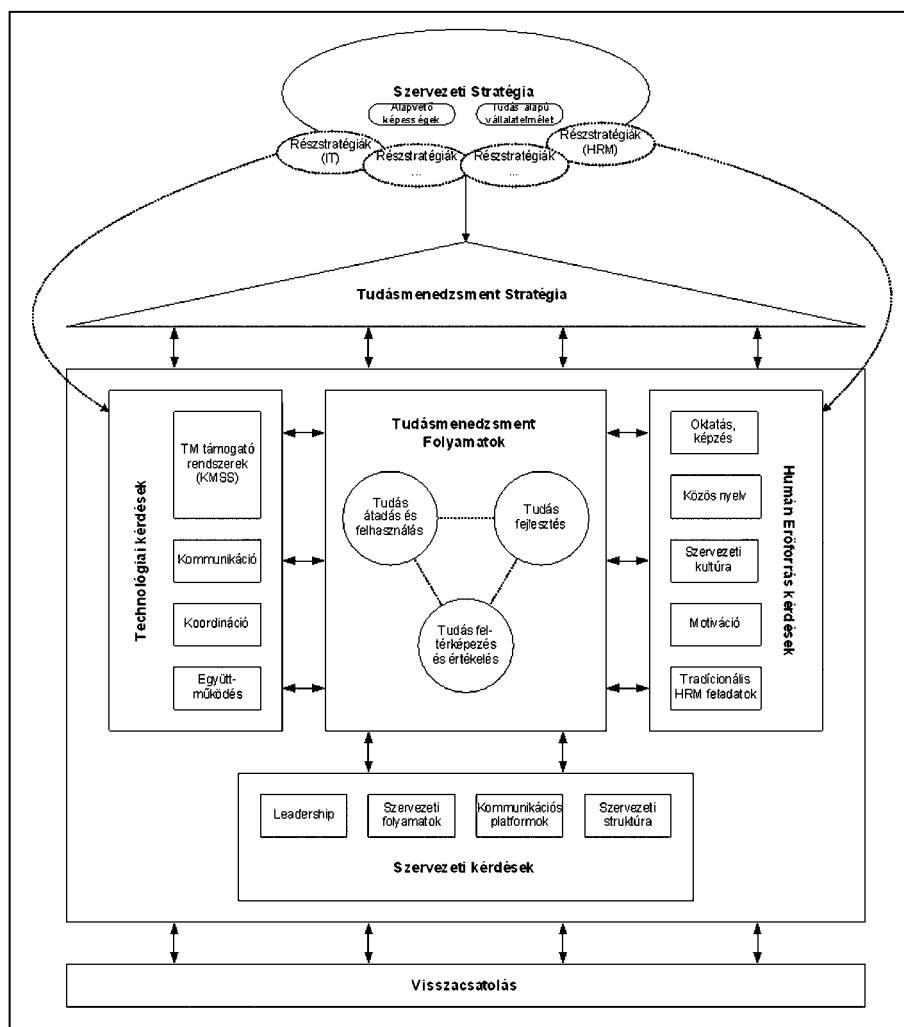
A tudásmenedzsment jelentőségét már a hazai szervezetek is felismerték, bár erre a területre vonatkozó stratégiával és tudatos megközelítéssel inkább csak a nagyvállalatok rendelkeznek.

elválaszthatatlan, ezért az emberi interakciók számítanak, ezek kezelésére kell a hangsúlyt fordítani, míg a **folyamatalapú megközelítés** szerint a tudás inkább folyamat, ezért a folyamatokon és struktúrákon keresztül kell a tudás felhasználását biztosítani.

Ugyan a technikai, informatikai és a szervezeti irányvonal sokáig egymástól függetlenül fejlődött, napjainkban ezek a megközelítések nehezen képzelhetők el egymás nélkül, a vállalatok feladata ezen megközelítések elvárásaiknak megfelelő kombinálása (1. ábra).

1. ábra

A tudásmenedzsment összefüggésrendszere



### A tudásmenedzsment összefüggésrendszere

A tudásmenedzsment olyan vezetői megközelítés, melynek célja a tudás különböző formáinak kezelése versenyelőny és teljesítménynövelés érdekében. A tudásmenedzsment általános értelemben tekinthető egy olyan keretrendszernek, mely a szervezeti tudásvagyon áttekintése, kezelése és hasznosítása mellett tartalmazza a folyamatok feltételeinek megteremtésére irányuló tevékenységeket és eszközöket is.

A tudásmenedzsment fejlődése kezdetben két, egymástól nagyjából elkülönülten fejlődő irányvonal mentén indult meg. A **technikai, informatikai** megközelítés szerint a tudás megragadható objektum, így feldolgozható, kezelhető a megfelelő technológiával. Ez az irányzat a tudás megragadhatóságát, rögzíthetőségét és átadhatóságának problémáját vizsgálja.

A **szervezeti megoldásokra** irányuló megközelítések szerint a tudás nem kodifikálható úgy, hogy informatikai rendszerekkel támogatható legyen, ez az irányzat inkább magában foglalja a filozófiai, pszichológiai, szociológiai és menedzsmentmegközelítéseket, és az egyén képességeinek és magatartásának értékelésével, befolyásolásával és fejlesztésével foglalkozik.

Ennek az irányzatnak két alcsoportját figyelhetjük meg: a **HR-megközelítés** szerint a tudás az emberektől

A tudásmenedzsment alapvetően három folyamatrendszerben jelenik meg:

**A tudás értékelése, számbavétele:** Mind a szervezetek, mind az egyének nagy mennyiségű tudással rendelkeznek. Ugyanakkor a rendelkezésükre álló tudásnak csak egy részéről rendelkeznek tudatossággal. Annak érdekében, hogy a rendelkezésükre álló tudásban rejlő lehetőségeket teljes mértékben képesek legyenek kiak-

názni, szükséges, hogy felmérjék, mi áll rendelkezésre, ez milyen értékkel bír, és mire lehet felhasználni.

- **A tudás megosztása:** A már felismert, kodifikált tudás megosztható, átadható másoknak, tárolható különböző megoldásokkal. Amennyiben a meglévő tapasztalatok, ismeretek biztosíthatóak azok számára, akik ezekkel nem rendelkeznek, de azok szükségesek feladataik ellátásához, úgy ezen ismeretek átadásával a munka hatékonyságának növelése érhető el. Maga a tudás megosztása és áramoltatása kiinduló feltétele lehet új tudás létrehozásának is.
- **A tudás fejlesztése:** A meglévő tudás átalakítása, szervezeti tanulás és innováció során a szervezet és az egyének új képességekre, lehetőségekre tehetnek szert. Amennyiben a már meglévő tudás új személyhez kerül, új értelmezést nyerhet, mely által megváltozhat, vagy éppen kiegészülhet.

A tudásáramoltatási feladat szempontjából nem lényeges, hogy a tudásnak mi a forrása, új tudásról, vagy pedig meglévőről van-e szó. Ugyanakkor a tudás áramoltatásának feltétele lehet a tudás szisztematikus feltérképezése, azaz a szervezet tudáselemeinek számbavétele. Amennyiben a szervezet tudatában van annak, hogy milyen tudáselemekkel rendelkezik, és tudja, hogy milyen elemekre van szüksége stratégiájának végrehajtásához, úgy a tudás értékelése a tudás fejlesztési tevékenységek alapja is lehet.

A tudásmenedzsment támogató tényezőit meghatározza a **tudásmenedzsment stratégiája**, ami szabályozza a tudásmenedzsment feladatait a szervezeti stratégia megvalósításának támogatása érdekében. Ugyanakkor a tudásmenedzsment-stratégia szabályozza a tudásmenedzsment céljait és eszközeit, azaz meghatározza azt is, hogy milyen támogató tényezők lehetnek a leghatékonyabbak a szervezeti célok eléréséhez.

Ezek a támogató tényezők alapvetően három nagy csoportba sorolhatók (összhangban a tudásmenedzsment három megközelítési módjával). Figyelembe véve azt, hogy a tacit tudás hordozója az ember, szükséges az emberierőforrás-menedzsment (HRM) területéhez tartozó megoldások fejlesztése (a hagyományos HR-feladatok mellett az oktatás, a szervezeti kultúra, a motiváció és a közös nyelv).

Az explicit tudást elsősorban a technológiai, informatikai infrastruktúra felhasználásával adják át, segíti a dolgozók együttműködését, támogatja az explicit tudásra épülő tudásmenedzsment-feladatok ellátását.

A szervezeti tényezők elsősorban a munkaszervezés, munkavégzés területén jelentenek támogatást, ezért a tudás átadásához, fejlesztéséhez és felhasználásához kapcsolódó strukturális és folyamatközpontú megoldások állnak a középpontban.

Sem a technológiai, sem a HRM, sem a szervezeti támogató tényezők önmagukban nem képesek tudásmenedzsment-tevékenység létrehozására, ugyanakkor annak hatékonyságát képesek lehetnek növelni. Ezek a megoldások a vállalati stratégián, illetve annak különböző részstratégiáin (így a TM stratégián is) alapulnak.

A tudásmenedzsment-gyakorlatok egyik fontos, de sokszor elhanyagolt területe a teljesítmény mérése, a visszacsatolás. A tudásmenedzsment-folyamatok kapcsán szükséges annak vizsgálata, hogy a tudásmenedzsment képes-e támogatni a szervezeti stratégiát, a folyamatok jól szervezettek-e, illetve az igénybe vett eszközök alkalmasak-e a tudásmenedzsment támogatására. A folyamatos mérés biztosítja a tudásmenedzsment színvonalának fenntartását, és folyamatos visszacsatolások útján annak fejlesztését.

### Válogatás a 7. Európai Tudásmenedzsment Konferencia előadásaiból

Az első Európai Tudásmenedzsment Konferenciát 2000-ben rendezték meg a szlovéniai Bledben. A konferencia lehetőséget biztosít arra, hogy a tudásmenedzsment területén dolgozó kutatók és gyakorlati szakemberek találkozzanak. Az évente megrendezendő konferencián lehetőség van a legújabb kutatási eredmények és gyakorlati tapasztalatok megtárgyalására.

A 2006. évi konferenciára leadott előadásokból a szerkesztői bírálati kör után 83 előadást választottak ki. Habár nevében európai konferenciáról van szó, a résztvevők mégis a világ számos országából érkeztek: Amerikai Egyesült Államok, Ausztrália, Ausztria, Belgium, Brazília, Dánia, Dél-Afrika, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, India, Irán, Írország, Kanada, Kína, Libanon, Monaco, Nagy-Britannia, Németország, Norvégia, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Svájc, Svédország, Szingapúr, Tajvan, Új-Zéland. A hazai helyszín miatt Magyarországról is kiemelkedően sok kutató és gyakorlati szakember érkezett a konferenciára.

A 2006-os konferencia nyitó előadását *dr. Racskó Péter*, a Magyar Telekom tudásmenedzsment-igazgatója tartotta, aki gyakorlati példákon keresztül is illusztrálta, hogyan lehet kialakítani egy működő tudásmenedzsment-megoldást, mely képes támogatni a szervezeti célokat.

Az Európai Tudásmenedzsment Konferenciákon szokás, hogy minden évben egy speciális szekció foglalkozzon a közérdeklődésre kiemelten számot tartó területekkel. 2006-ban ez a speciális szekció az auditálás és a tudásmenedzsment kapcsolatával foglalkozott (Auditing Knowledge Management, szekcióvezető

*Dr. Molnár Bálint*, ISACA), és az utóbbi évek talán egyik legnépszerűbb speciális szekciójának bizonyult. A szekcióban előadók egyaránt vizsgálták a tudásmenedzsment-rendszerek auditálásának kérdéseit, és a tudásmenedzsment auditfolyamatokban betöltött szerepét is.

A 2006-os budapesti konferencia anyagából a Vezetéstudomány hasábjain négy cikk jelenik meg: *Klimkó Gábor* és *Tóth Róbert* írása egy másik nagyvállalat, a Mol tudásmenedzsment-programját mutatja be a kezdetektől napjainkig. A Mol esete rámutat arra, hogy a különböző megközelítések integrálása nem is egyszerű feladat, illetve egy tudásmenedzsment-program sikerének elengedhetetlen tényezője a demonstrálható hozzáadott érték létrehozása.

*Fehér Péter* egy tipikus tudásintenzív területen, a szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalatok esetében vizsgálja, hogy milyen szervezeti megoldásokkal lehet támogatni a tudásmenedzsment-programok sikerét. A szervezeti megoldások alkalmazása segíti a szervezetek változását, és kiemelten foglalkozik a vezetők szerepével, a dolgozók bevonásával, valamint a szervezeti kultúra megváltoztatásának kérdésével.

*Kő Andrea* és *Szabó Zoltán* azt vizsgálják, hogy a tudásmenedzsment-gyakorlatot támogató informatikai megoldásokkal szemben milyen általános elvárások állapíthatók meg, illetve milyen értékelési szempontokat lehet felhasználni. Az írás rámutat arra is, hogy az IT auditálási folyamat maga is tudásintenzív tevékenység, ahol a releváns tudás kezelése szükséges a tevékenység sikeréhez.

*Pető Dávid* elsősorban az auditálási folyamatra koncentrálna, miközben az auditálási folyamatokban megjelenő tapasztalatok újrafelhasználását vizsgálja. A korábbi tevékenységek során keletkezett tudás felhasználásával az auditálási folyamat megbízhatóságát és minőségét lehet javítani.

A Vezetéstudomány hasábjain megjelenő cikkek a 7. Európai Tudásmenedzsment Konferencia hazai előadóit mutatják be. Reméljük a kedves olvasó ezen írások által bepillantást nyerhet a tudásmenedzsment mint vezetési terület legújabb eredményeibe, illetve felhasználási lehetőségeibe. Jó olvasást kívánunk!

***Dr. Fehér Péter***

egyetemi adjunktus, kutató

Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék