

Hol tart a tudásmenedzsment Magyarországon és melyek az eddigi legfontosabb tapasztalatok

DR. NOSZKAY ERZSÉBET

MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottságának elnöke
Szent István Egyetem GTK Vezető és Továbbképző Intézet, egyetemi docens
noszkay@mail.vti.hu; nomenb@axelero.hu

ABSTRACT

In 2002 the Management and Organisation Committee of the Hungarian Academy of Sciences set up the Subcommittee for Knowledge Management in order to:

- *open the door for the workshops, developers and users to present their results on this field;*
- *start a workshop series where the researchers, professors and specialist regularly meet and due to this co-operation the new experiences could be successfully integrated.*

Nowadays the economic environment is very turbulent and the knowledge elements are falling into disuse rapidly, therefore obtaining competitive advantages and increasing the added value depends on how to learn and use in practice the tacit knowledge components. This fact emphasises why the tools of knowledge management is essential. The current paper intends to review the experiences of university workshops, consultants and knowledge management user companies and summarizes the main results and consequences.

A MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2002-ben hozta létre a Tudásmenedzsment Albizottságot azzal a céllal, hogy

- alkalmat teremtsen a tudásmenedzsment kutatóműhelyeinek, alkalmazásfejlesztőinek, alkalmazóinak eredményeik bemutatására és megosztására, és hogy
- elinduljon egy olyan műhelysorozat, ahol a kutatók és oktatók, valamint a gyakorlati szakemberek rendszeresen és kölcsönösen ismertethetik tapasztalataikat, együttműködésükkel integrálhatják és gazdagítják elért eredményeiket.

Ennek a munkának az értelmét és jelentőségét kiemeli az a tény, hogy napjainkra olyan mértékben felgyorsultak a változások, és olyan nagy sebességgel avulnak el az ismeretek, hogy a hozzáadott érték növelésének, a versenyképes

előnyök megteremtésének a lehetőségei mindinkább a tudástól, annak is a nehezebben megszereshető, rejtettebb komponensétől remélhetők. Ezt a rejtett tudást integrálni, kezelni és hozzáadott értékévé változtatni csakis a tudásmenedzsment eszköztárával lehet.

A cikk megírásának alapvető célja

- egyfelől, áttekintést adni arról, hol tartanak az egyes egyetemi műhelyek, az alkalmazásfejlesztő, a tanácsadó, valamint a nagyobb cégek a tudásmenedzsment alkalmazásának eredményei tekintetében, és hogy milyen tapasztalatokra tettek szert a végzett munka során,
- másfelől bemutatni, hogy az eredmények feldolgozása és összehasonlítása révén nyert tapasztalatoknak milyen közös vonásai vannak, különös tekintettel a továbblépést szolgáló fontos mozzanatokra.

Az első és figyelemreméltó tapasztalat maga a tudásmenedzsment téma népszerűsége, illetve az annak időszerűségét jelző fokozott figyelem. Az Albizottság munkájához több egyetem, tanácsadó cég és konkrét alkalmazásokon dolgozó vállalat csatlakozott. Ez a kör nemcsak bővülni látszik, de a résztvevők, illetve a potenciális résztvevők körében egyértelműen megfogalmazódott az az igény is, hogy a műhelymunka folytatódjon, hogy a műhelytalálkozók váljanak rendszeressé.

Az Albizottság munkájának résztvevői

Egyetemi műhelyek:

- Corvinus Egyetem GTK Vezetési és Szervezési Tanszék
- Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet valamint a KTK Vezetési és Szervezési Tanszék
- Nyugat Magyarországi Egyetem GTK Vezetési- Szervezési Intézet
- Miskolci Egyetem GTK Vezetéstudományi Intézet
- Debreceni Egyetem GTK Menedzsment és Marketing Tanszék
- Szent István Egyetem, GTK Vezetéstudományi Tanszék és a Vezető és Továbbképző Intézet

Alkalmazásfejlesztő és szolgáltató cégek:

- Microsoft Magyarország Kft.
- AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft.
- KFKI Számítástechnikai Rt.
- KPMG Hungária Kft.

TM-rendszereket alkalmazó cégek:

- MATÁV Rt.
- MOL Rt.

Tapasztalatok és eredmények

A Corvinus Egyetem műhelye ebben a kérdésben igen izgalmas felvetéssel gazdagította a tudásmenedzsment kutatási kérdéskörének a vizsgálatát [2], többek között rámutatott arra, hogy az ismert és napjainkra oly népszerűvé vált

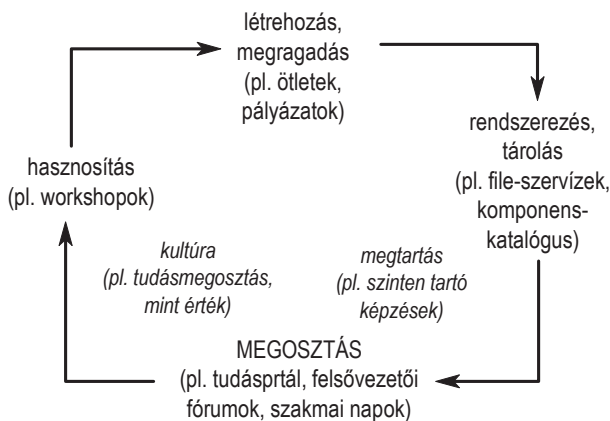
tanácsadói, vezetői tudásmenedzsment-megközelítések mellett (normatív, mainstream), bár kevésbé népszerű, de mindenképp izgalmas – másfajta megközelítések is léteznek.

- Az egyik a *szociológiai institucionalista megközelítés*, amely valamennyi menedzsment módszert, beleértve a legújabb irányzatú tudásmenedzsmentet is, olyan divatjelenségnek illetve legitimációs eszköznek tekinti, amellyel szemben mindig megjelenik egy nagyon nagy irreális várakozás, majd, mivel igazán „csodaszerek” nincsenek, jön a kiábrándulás hullámvölgye, és csak jóval utána van esély egy újabb emelkedési szakaszra. A szociológiai megközelítés hívei szerint sok esetben ez az oka annak, hogy a régi menedzsment módszerek új megnevezés alatt „új köntösben” jelennek meg annak érdekében, hogy az új módszerek iránti várakozást meg lehessen „nyergelni”, és hogy legitimálni lehessen a tanácsadók által végzett, nyilvánvalóan ellenállásba ütköző szervezeti beavatkozásokat.
- Az *interpretatív/konstruktivista megközelítés* szerint tulajdonképpen nem is létezik tudásátadás, csak legfeljebb tudástranzformáció és tudáslefordítás, hiszen a hivatalos tudás (retorika) és a rejtett jelentés mindig együtt „áramlik” a szervezetben. Vagyis amikor tudásmenedzsmentről beszélnek, akkor az nagyon sok mindenről szól, illetve szólhat. A folyamat gyakorta kulturálisan illetve hatalmi-politikai szempontból értelmeződik, pontosabban a mindenkori aktuális kontextus „értelmezi” azt.
- A *kritikai és posztmodern megközelítés* egyenesen azt állítja, hogy a tudásmenedzsment, rejtett módon ugyan, de a tudati, ideológiai kontrol eszköze, amely előírja mi a helyes és mi nem, mi a tudás és mi nem az, mi az értékes és mi nem, és ezáltal a fegyvelmezés modern, indirekt eszközének tekinthető. Vonatkozó lehetőségeinél és tulajdonságainál fogva erősíti a munkavállalói megfelelést és önalávetést, a „szemmel tartás” szervezeti (és szervezett) eszköze, egy olyan modern pa-

noptikus rendszer, amely képes a kialakult hatalmi-uralkodó viszonyok megerősítésére, intézményesítésére, még hozzá egy igen figyelemreméltó, „professzionális köntösben”.

Közös és általános megállapítások

A tudásmenedzsment fogalmát minden résztvevő más és más oldalról közelítette meg, ami talán a legígéretesebb mozzanata a közös műhely hosszabb távú működésének, hiszen az egyes műhelyek sajátosságos, párhuzamosságtól mentes munkája izgalmas és egymás számára potenciális szinergiák lehetőségeit kínálja (lásd 6-1. ábra).



Forrás: [9]

6-1. ábra A tudástermelés folyamata

A sajátosságos és különböző nézőpontok, megközelítések ellenére azonban a résztvevők többségének a körében néhány kérdésben mégis konszenzus volt tapasztalható.

- Mindenekelőtt fontos igénynek tűnt a tudásmenedzsment *fogalmának* a meghatározása. A tudásmenedzsmentet egy olyan folyamatnak (menedzsment alrendszer) és kultúrának tekintjük, amely során
 - a tudástőke feltárása,
 - összegyűjtése,
 - létrehozása,
 - számontartása,
 - megtartása,
 - megosztása,
 - állandó gyarapítása

integráltan kezelt és információtechnológiával támogatott.

- A TM *célja* a szervezet hozzáadott-érték termelésének a növelése, az innovációs potenciál gyarapítása.
- *Kulcsfogalma*: a szinergia.

Megállapítást nyert az is, hogy a tudásmenedzsment nem új keletű dolog, gyakorlatilag az emberi kultúrával egyidős. Ami új és az eddigiektől eltérő, az a tudásintegráció és tudásmegosztás, illetve a tudástranszfer, valamint a manifesztáció módja, amelyet az informatika és az információtechnológiai háttértámogatás tesz teljessé. A résztvevők többsége szerint napjainkra megállapítható, hogy a TM a szervezeti versenyképesség azon eszköze, amelynek

- célja az üzletfejlesztés, amelynek elsődleges alapfeltétele a tanítás/tanulás,
- természetes közege a hálózatosodás,
- létalapja a bizalom (a támogató szervezeti kultúra) és
- szervezeti intézményesülésének a technikai háttere az információtechnológia.

A konszenzus arra is kiterjedt, hogy napjaink korszerű tudásmenedzsmentjének eszköz jellegű és minőségi hátterét az informatika térhódítása, rendkívüli fejlődése és az általa kínált alkalmazási megoldások teremtették meg. A TM kapcsán azonban mindemellett nem szabad fetisizálni az információtechnológiát! Az informatika szerepe a TM alkalmazása során mindössze az,

- hogy az érdekeltek számára könnyen elérhetővé és egymással kombinálhatóvá tegye a rögzített ismereteket, és
- hogy infrastruktúrát teremtsen, keretet biztosítson.

Egyetlen percig sem lehet azonban megfeledezni arról, hogy ezt a keretet csakis az elkötelezett emberek tölthetik meg értékes tartalommal [8]!

A tudásmenedzsment háttértámogatását jelentő informatikai- és információtechnológiai megoldásokkal, módszerekkel és eszközökkel szemben egyre komolyabb igények fogalmazódnak meg. A szervezetek részéről – amennyiben a tudásmenedzsmentet teljes kiterjedésében szeretnék meghonosítani és valamennyi munkatársukat szeretnék bevonni a folyamatba – ugyancsak jogos igényként vetődik fel, hogy a háttértámogató rendszerek:

- „felhasználóorientáltak” legyenek (vagyis „a megfelelő szakmai tartalmat, a társaság megfelelő szakembereinek, a megfelelő időpontban és kontextusban” [9] legyenek képesek biztosítani),
- legyenek alkalmasak arra, hogy egyre nagyobb és kiterjedtebb hálózati működésekhez is hatékony minőségű háttérszolgáltatást nyújtsanak,
- kínáljanak megoldást a különféle információforrások egységes módon történő eléréséhez,
- foglaljanak magukba intranet-megoldásokat a workflow- és dokumentumkezeléshez, valamint a csoportmunka és az ügykezelés támogatásához, és végül
- legyenek olyan informatikai alkalmazásfejlesztések, amelyek a kis- és középvállalkozások tudásmenedzsment igényeihez illeszthetők.

A fenti követelmények kielégítésére esélyesnek ígérkezik a Microsoft cég legújabb terméke a Sharepoint, amely az információkezelés új módszereivel, egységes rendszerként, elérhető közelebbe hozza a dokumentummenedzsmentet, és skálázható fejlesztési megoldást biztosít az egyéntől a csoporton át a nagy szervezetekig [10].

Sajátságos tapasztalatok

A vállalati tudás megosztása

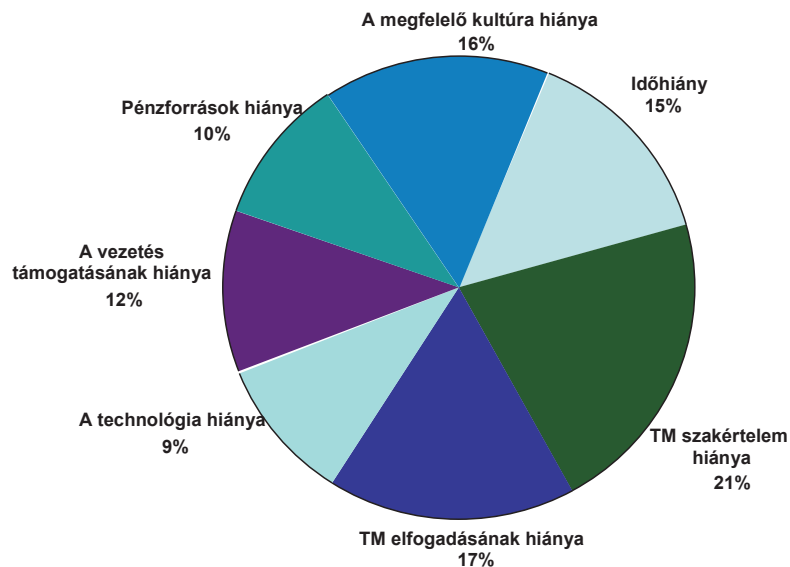
Nagy Levente a Microsoft képviselője olyan, megfigyelésekből származó érdekes adatokra hívja fel a figyelmet, amelyek épp a tudásmenedzsment használatának értelmét és jelentőségét húzzák alá. A tapasztalatok szerint

- az alkalmazottak által használt információk 50-75%-a közvetlenül más személyektől származik,
- a vállalatoknál található digitális információk több mint 80%-a különálló,
- az információk az egyes személyek használatában lévő PC-k merevlemezein, személyes mappákban találhatóak, és
- az alkalmazottak által felhalmozott tudás nagy része elvész, amikor elhagyják a vállalatot [10].

Mindez azt jelenti, hogy ha a tudástőke a szervezetnél nincs megfelelően kezelve, menedzselve, akkor bizony könnyen kicsúszhat a menedzsment kezéből anélkül, hogy valaha is ott lett volna, vagy hogy hozzáadott értéket termelt volna.

Az alkalmazást hátráltató tényezők

A tapasztalatok szerint a tudásmenedzsment szervezeti alkalmazásai során több akadályozó tényezővel is találkozhatunk. A témában szervezett workshop csaknem valamennyi résztvevője nehézségekről számolt be, de meghatározó komponensként többnyire eltérő dolgokat hangsúlyoztak. Érdekes volt a MOL informatikai vezetőjének, Loncsár Tibornak a tapasztalata [8], miszerint a legsúlyosabb hátráltató tényező a vonatkozó szakértelem hiánya (lásd 6-2. ábra).



Forrás: [8]

6-2. ábra A tudásmenedzsment alkalmazásának hátráltató tényezői

A hátráltató tényezők mellett természetesen léteznek olyan tényezők is, amelyek a tudásmenedzsment sikeréhez tartoznak, amelyek az alkalmazás feltételeit képezik. Az alkalmazói tapasztalatok és a TM terén elvégzendő feladatok közül érdemes néhányat kiemelni ([8], [9] alapján):

- *Szervezeti tudatosítás*, amelyen belül alapvető jelentőséggel bír a tudásmenedzsment üzleti előnyeinek a bemutatása, sőt bizonyítása, a tudásmenedzsment lényegének megértetése a szervezeti résztvevőkkel.
- *A vállalati tudásmenedzsment-stratégia* kidolgozása, amelynek során nélkülözhetetlen a problémák és a jelenlegi helyzet feltárása (kultúra, emberek, a felső vezetés támogatása, folyamatok, tartalom, IT), továbbá a tudásmenedzsment-stratégia és a mindenkor üzleti célok viszonyának a feltárása.
- *A tudásmenedzsment-projekt* kidolgozása, majd az azt követő következetes végrehajtás. A sikeres végrehajtás nem nélkülözheti a projektszervezet kialakítását, a munkatársak

bevonását, érdekeltté tételét a tudás megosztására és használatára.

- A fentiek mellett nélkülözhetetlen néhány feltétel teljesítése is, így a tudásmegosztást szolgáló szervezeti kultúra, a megfelelő tudástartalmaknak megfelelő helyen való elhelyezése, az alapvető és szükséges folyamatok kialakítása és végül, de nem utolsósorban a TM megfelelő marketingkommunikációja, mégpedig legmesszebbmenőig kihasználva a támogató IT-eszközök lehetőségeit.

A tudásmenedzsment hazai gondjai

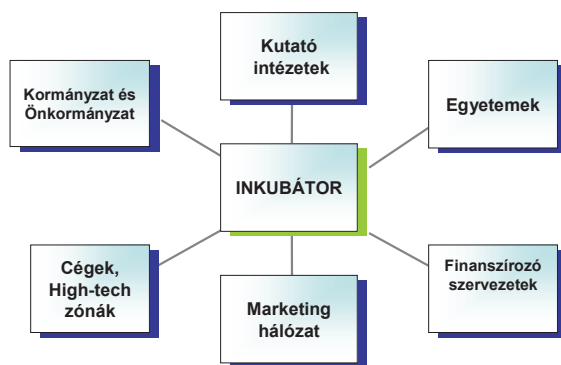
Azt a tényt, hogy a tudásmenedzsment jelenleg még nem része a magyar vállalati gyakorlatnak, Lengyel Csaba, az AAM képviselője állapította meg egy felmérés nyomán [7], de feltárta, hogy a TM-alkalmazásoknak meghatározó és kritikus sikertényezői is vannak:

- a tudásmenedzsment-tudatosság, azaz a célok és összefüggések egyértelműsége,

- tudásmegosztást segítő és támogató kultúra,
- a tudás mérésének a lehetősége,
- a felsővezetők elkötelezettsége, valamint
- a tudásmenedzsment bevezetését támogató motiváció és jutalmazás.

Hálózatosodás

A XXI. század tudás alapú társadalma, mint ahogyan ez ma már nyilvánvalóan látszik, nem nélkülözheti a szóbanforgó tudásmenedzsment-megoldásokat. Ez nemcsak azt jelenti, hogy például a felsőoktatási intézmények fő profilját jelentő tudástermelés egyre komolyabb ágazattá emelkedik, de azt is, hogy miközben maga a tudás termelése kiszélesedik, egyre szorosabb kapcsolatot épít ki a hagyományos „termelőhelyekkel” és a tényleges hasznosulás terepeivel, lehetőségeivel, és egyre inkább közvetlen gyakorlattá válik. Mindez azonban nagyon sokrétű feladatot ró az érintett szereplőkre, ami azt jelenti, hogy a kérdéses felelőséget felvállaló egyetemek számára fontos a régiós „beágyazottság”, a régió különféle szereplőivel való aktív együttműködés, a közös hozzáadott értéket produkáló munkakapcsolat (lásd 6-3. ábra).



Forrás: [3]

6-3. ábra A tudásintegrálás, az innováció fontos módja: hálózatosodás

Az innovációs- és tudáscentrumok működtetésével így a régió olyan kiválósági központjaivá válhatnak, amelyek érdemben képesek hozzájárulni az innovációs folyamatokhoz. Fontos megjegyezni, hogy hazánkban a szervezeten belüli tudásintegrációhoz képest jelenleg még jóval nagyobb kihívást jelent a szervezetek közötti tudásmegosztás és integrálás, mint az innovációs folyamatok támogatása. Szép példa azonban, hogy a Nyugat-Magyarországi Egyetem tudásmenedzsment műhelye már beszámolhatott az előbb említett törekvések megvalósítását célzó, a Soproni Ipari és Innovációs Park valamint a Nyugat-Magyarországi Egyetem közös projektjeként működtetett hálózat létesítéséről.

További tervek

A Tudásmenedzsment Albizottság műhelyének résztvevői úgy gondolják, hogy nemcsak aktuális, de célszerű is volt kezdeményezni a különböző műhelyek találkozását, hiszen a közös műhelymunka önmagában is kínál egyfajta tudásintegráció lehetőséget. Több ötlet is megfogalmazódott, a kutatóműhelyek, a fejlesztők, az alkalmazók együttműködésének továbbvitelére, így:

- a workshop-kezdeményezés váljon sorozattá, legyen a munka folyamatos,
- készüljön rendszeresen, akár évente egy közös kiadvány,
- bővüljön tovább a részt vevő partnerek köre,
- az azonos témán dolgozó műhelyek együttműködése váljon szorosabbá, különös tekintettel a kutató- fejlesztő-alkalmazói hármásra (például pályázzanak közösen stb.).

Hivatkozások

A cikkek a www.vti.hu honlapon találhatóak:

- [1] Bögel Gy.: *Tudásmenedzsment kezdeményezések a KFKI Csoportban*
- [2] Gelei A.: *A tudásmenedzsment témaköreinek kutatása és oktatása a BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszékén*
- [3] Herczeg J.: *Egyetemi tudásbázisra épülő inkubációs modell*
- [4] Kiss F.: *Mozaikok a tudásmenedzsment jelenéből és jövőjéből – a BME GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék kutatásai tükrében*
- [5] Komor L. – Fekete R.: *Az Európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában – SZIE GTK Vezetéstudományi Tanszék*
- [6] Krisztián B.: *Tudásmenedzsment – Tudás-transzfer – PTK TTK Humán Menedzsment Tanszék*
- [7] Lengyel Cs.: *A tudásmenedzsment helyzete Magyarországon – Az AAM és a tudásmenedzsment*
- [8] Loncsár T.: *Tudáskezelés a Mol Rt-nél*
- [9] Nagy A.: *Tudásmenedzsment a Matáv-ban*
- [10] Nagy L.: *Információmenedzsment Microsoft eszközökkel*
- [11] Poór J. - Vajkai A.: *Tudásmenedzsment sajátosságai tanácsadó szervezetekben – PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és Szervezés Tanszék műhelye*
- [12] Tomka J.: *Hol tart a tudásmenedzsment Magyarországon? – Egy szubjektív megközelítés)*
- [13] Ujhelyi M.: *A Debreceni Egyetem GTK kutatási eredményei a tudásmenedzsment területén*