

Noszky Erzsébet: Hol tart a tudásmenedzsment Magyarországon és melyek az eddigi legfontosabb tapasztalatok

A THE MOST IMPORTANT EXPERIENCES ON THE FIELD OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HUNGARY

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 integrated successfully.

Nowadays the economic environment is very turbulent where 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 lecture intends to review the experiences of university workshops, consultants and knowledge management user companies and summarizes the main results and consequences.

Bevezetés

A MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2002-ben hozta létre a Tudásmenedzsment Albizottságot, az alábbi célokkal:

- alkalmat teremteni a tudásmenedzsment kutató műhelyeinek, alkalmazásfejlesztőinek, alkalmazóinak arra, hogy bemutassák és megoszthassák egymással vonatkozó eredményeiket;
- induljon el egy olyan műhely sorozat, ahol a kutatók és oktatók valamint a gyakorlati szakemberek rendszeresen és kölcsönösen megoszthatják 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 nagy sebességgel avulnak el az ismertek, hogy a hozzáadott érték növelésének, a versenyképes előnyök megteremtésének lehetőségei mindinkább a tudástól, annak is a nehezebben megszerezhető, rejtettebb komponensétől remélhetők. Ezt a rejtett tudást integrálni, kezelni és hozzáadott értékévé változtatni csakis a tudásmenedzsment eszköztárával lehet.

A GIKOF Konferencián elhangzott előadás célja:

- egyfelől, áttekintést adni, hogy az egyes egyetemi műhelyek, alkalmazásfejlesztő tanácsadó-, valamint a tudásmenedzsmentet alkalmazó cégek közül néhány nagyobb, eredményei tekintetében hol tart, s a végzett munka nyomán milyen tapasztalatokra tett szert;
- másfelől bemutatni - az eredmények feldolgozása és összehasonlítása révén nyert - tapasztalatok közös vonásait, különös tekintettel a továbblépést szolgáló fontos mozzanatokra.

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

Tudásmenedzsment Albizottság munkájának résztvevői

Egyetemi műhelyek:

Corvinus Egyetem, GTK Vezetési és Szervezési Tanszék

- Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, és Közgazdasági Kar Vezetési és Szervezési Tanszék
- Nyugat Magyarországi Egyetem, GTK Vezetési- Szervezési Intézet
- Miskolci Egyetem, GTK Vezetéstudományi Intézet
- Kossuth Lajos Tudományegyetem, GTK Menedzsment és Marketing Tanszék
- Szent István Egyetem, GTK Vezetéstudományi Tanszék és Vezető és Továbbképző Intézet

A tudásmenedzsment alkalmazásfejlesztő és szolgáltató cégek:

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

A tudásmenedzsment rendszereket alkalmazó cégek:

- MATÁV Rt.
- MOL Rt.

Tapasztalatok és eredmények; a különböző műhelyek és alkalmazók munkája alapján

1. A tudásmenedzsment elméleti megközelítései és megítélése

- Ebben a kérdésben igen izgalmas felvetéssel gazdagította a tudásmenedzsment kutatási kérdéskörének vizsgálatát Corvinus Egyetem műhelye [2]. Többek közt arra mutatott rá, hogy az ismert és napjainkra oly népszerűvé vált tanácsadói – vezetői tudásmenedzsment (normatív, mainstream) megközelítések mellett – igaz kevésbé népszerű, de mindenképp izgalmas – másfajta megközelítések is léteznek, s műhelyük ez utóbbiakkal is foglalkozik. Így:
- Szociológiai institucionalista közelítés, amely valamennyi menedzsment módszert – beleértve a legújabb irányzatú tudásmenedzsmentet – olyan menedzsment divatjelenségnek illetve legitimációs eszköznek tekinti, amelyekkel szemben mindig megjelenik egy nagyon nagy irreális várakozás, majd – mivel igazán „csodaszerek” nincsenek - jön a kiábrándulás hullámvölgye, s csak jóval utána van esély egy újabb emelkedési szakaszra. A szociológiai megközelítés hívei szerint, sok esetben

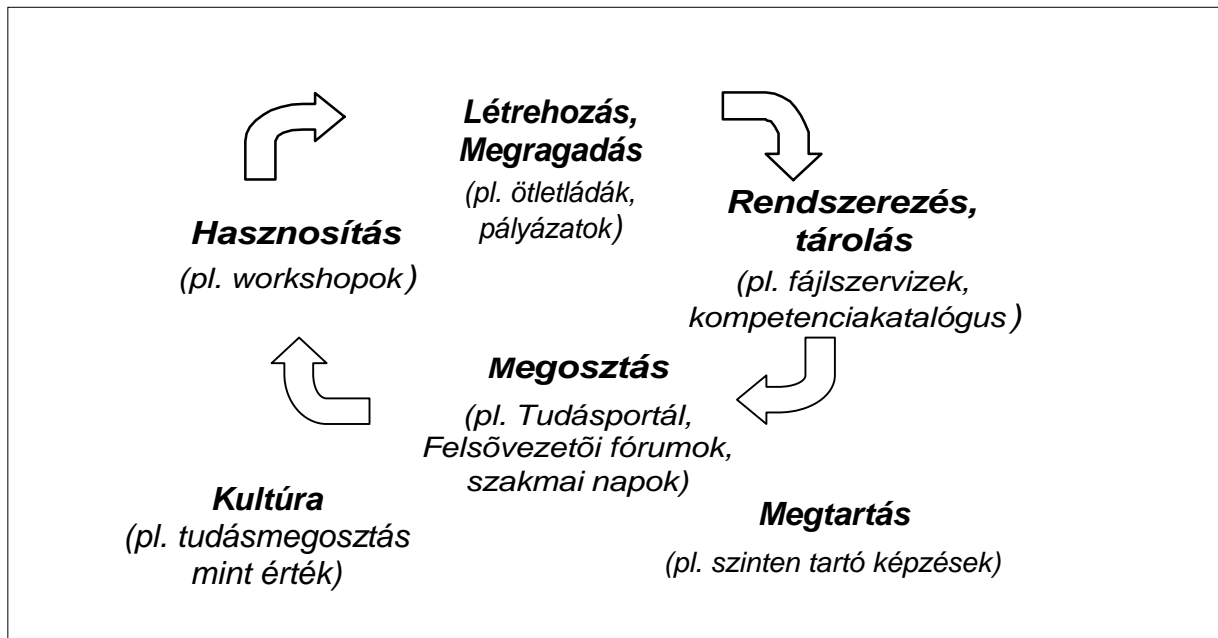
tulajdonképp azért is van az, hogy régi menedzsment módszerek új megnevezés alatt „új köntösben” jelennek meg, hogy az új módszerek iránti várakozást meg lehessen „nyergelni”, legitimálni lehessen azokat - a tanácsadók által végzett - szervezeti beavatkozásokat, amelyekkel szemben nyilvánvaló lenne az ellenállás.

- Interpretatív / konstruktivista közelítés szerint, tulajdonképp nem is létezik tudásátadás, csak legfeljebb tudás transzformáció és tudáslefordítás. Hiszen a hivatalos tudás (retorika) és rejtett jelentés mindig együtt „áramlik” a szervezetben. Tehát, amikor tudásmenedzsmentről beszélnek, akkor az igen sok mindenről szól, szólhat. Gyakorta a folyamat kulturálisan ill. hatalmi-politikai szempontból értelmeződik, pontosabban a mindenkor aktuális kontextus „értelmezi” azt.
- A kritikai és posztmodern közelítés meg „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), mi az értékes (és mi nem), és ez által a fegyelmezés 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 panoptikus rendszer, amely képes a kialakult hatalmi-uralmi viszonyok megerősítésére, intézményesítésére, méghozzá egy ingen figyelemreméltó, „professzionális köntösben”.

2. Közös és általános megállapítások

- Minden résztvevő a tudásmenedzsmentet más és oldalról közelítette meg. Ez utóbbi ténye talán a legígéretesebb mozzanata a közös műhely hosszabb távú működésének, hiszen az egyes műhelyek sajátságos, párhuzamosságoktól mentes munkája izgalmas és egymás számára potenciális szinergiák lehetőségeit kínálja.
- A sajátságos és különböző nézőpontok, megközelítések dacára, néhány kérdésben konszenzus volt tapasztalható a résztvevők többségének körében.
- Mindenekelőtt fontos kérdésnek tűnt a tudásmenedzsment meghatározása, mi szerint a tudásmenedzsment (TM), egy olyan folyamat (menedzsment alrendszer) és kultúra, amely során:
 - a tudástőke feltárása,
 - összegyűjtése,
 - létrehozása,
 - számontartása,
 - megtartása,
 - megosztása,
 - állandó gyarapításaintegráltnan kezelt, és információtechnológiával támogatott.
- Célja: a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása. Kulcsfogalma: a szinergia.

1. ábra A "tudástermelés" folyamata



Forrás: [9]

- 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, ill. - transzfer, valamint manifesztáció módjai, amelyet az informatika és az információtechnológiai háttértámogatás tesz teljessé. Napjainkra tehát – a résztvevők többsége szerint – megállapítható, hogy, a TM:
 - a szervezeti versenyképesség eszköze, amelynek célja az üzletfejlesztés;
 - elsődleges alapfeltétele: a tanítás/tanulás;
 - természetes közege: a hálózatosodás;
 - létalapja: a bizalom (a támogató szervezeti kultúra);
 - szervezeti intézményesülésének technikai háttere: az információ-technológia.
- Kiterjedt a konszenzus arra is, hogy napjaink korszerű tudásmenedzsmentjének, eszköz jellegű és minőségi hátterét az informatika térhódítása, rendkívüli fejlődése és az általa kínált alkalmazási megoldások teremtették meg. Mindemellett, azonban a TM kapcsán nem szabad „fetisizálni” az információtechnológiát! Az informatika szerepe a TM alkalmazása során „mindössze” az, hogy:
 - az érdekeltek számára tegye könnyen elérhetővé, és
 - egymással kombinálhatóvá a rögzített ismereteket;
 - teremtsen infrastruktúrát;
 - biztosítson keretet. (Nem lehet azonban egyetlen percig sem megfélemlíteni 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 teljes kiterjedésükben szeretnék meghonosítani, valamennyi munkatársukat, a maga szintjén és érintő módon bevonni a tudásmenedzsment

folyamatába – ugyancsak jogos igényként vetődik fel, hogy a háttértámogató rendszerek:

- „felhasználó - orientáltak” legyenek (tehát a megfelelő ”szakmai tartalmat, a társaság megfelelő szakembereinek, a megfelelő időpontban és kontextusban” [9] legyenek képesek biztosítani);
- legyenek alkalmasak egyre nagyobb és kiterjedtebb hálózati működésekhez is hatékony minőségű háttérszolgáltatást nyújtani;
- kínáljanak megoldást a különféle információforrások egységes módon történő eléréséhez;
- foglaljanak magukba intranet megoldásokat a workflow - és dokumentumkezeléshez, valamint a csoportmunka és ügykezelés támogatásához;
- s végül új igényként értékelhető, hogy legyenek olyan informatikai alkalmazásfejlesztések is, amely a kis –és középvállalkozások tudásmenedzsment igényéhez illeszthetők.

Ez utóbbi területen, valamint a fenti követelményeknek kielégítésére is, esélyesnek ígérkező szoftverfejlesztési eredményeiről, a Sharepointról (főbb jellemzői: egységes rendszer, az információkezelés új módszereivel hozza elérhető közelségbe a dokumentummenedzsmentet, és az egyéntől a csoporton át a nagy szervezetekig „skalázható”), mint a cég legújabb fejlesztési megoldásáról számolt be számolt be a Microsoft képviselője [10].

3. Sajátságos tapasztalatok

- A vállalati tudás megoszlása

Nagyon érdekes, olyan, megfigyelésekből származó, adatokra hívta fel a figyelmünket a Microsoft képviselője, Nagy Levente [10], amelyek épp a tudásmenedzsment használatának értelmét és jelentőségét húzzák alá. A tapasztalatok szerint, ugyanis

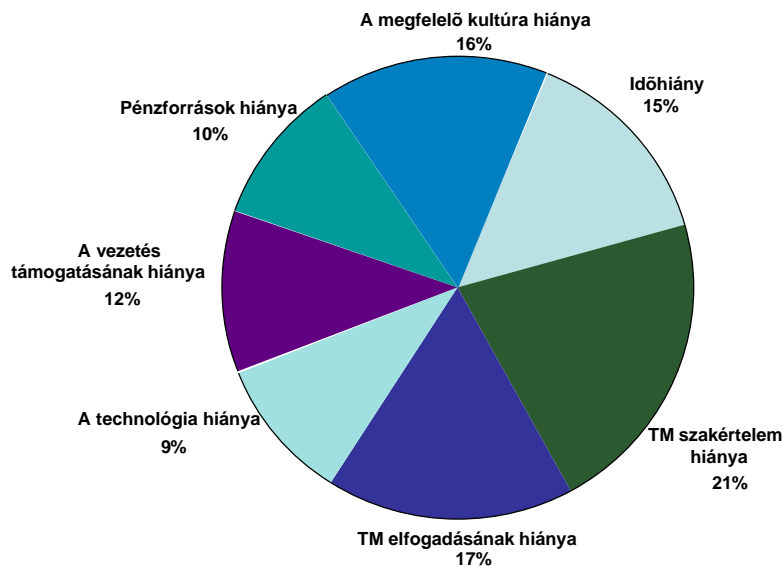
- az alkalmazottak által használt információk 50-75%-a közvetlenül más személyektől származik,
- vállalatoknál található digitális információk, több mint 80%-a különálló, az egyes személyek használatában lévő, PC-k merev-lemezein, személyes mappákban található;
- az alkalmazottak által felhalmozott tudás nagy része elvész, mikor elhagyják a vállalatot.

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

- A tudásmenedzsment kialakítását és alkalmazását hátráltató tényezők

A tapasztalatok szerint a tudásmenedzsment szervezeti alkalmazásai során igen akadályozó tényezővel lehet találkozni. Tulajdonképp a workshop valamennyi résztvevője beszélt a nehézségekről, de többnyire eltérő dolgokat hangsúlyoztak meghatározó komponensként. Érdekes volt a MOL informatikai vezetőjének, Loncsár Tibornak [8] idevonatkozó tapasztalata (ld. az alábbi ábra), miszerint a leg súlyosabb hátráltató tényező, maga a vonatkozó szakértelem hiánya.

2. ábra A tudásmenedzsment alkalmazásának hátráltató tényezői



Forrás: [8]

- A hátráltató tényezők mellett természetesen léteznek olyan tényezők is, amelyek a tudásmenedzsment sikeréhez tartoznak, alkalmazásának feltételeit képezik. Így néhány, leglényegesebbet - az alkalmazói tapasztalatok [8], [9] alapján - kiemelve:
 - Szervezeti tudatosítás, amelyen belül is alapvető jelentőséggel bír a tudásmenedzsment üzleti előnyeinek bemutatása, sőt bizonyítása, a tudásmenedzsment lényegének megértetése a szervezeti résztvevőkkel;
 - A vállalati tudásmenedzsment stratégia kidolgozása, melynek során nélkülözhetetlen a problémák, és a jelenlegi helyzet feltárása (kultúra, emberek, a felső vezetés támogatása, folyamatok, tartalom, IT), továbbá a tudásmenedzsment stratégia kapcsolatának feltárása a mindenkori üzleti célokkal,
 - A tudásmenedzsment projekt kidolgozása, majd az azt követő következetes végrehajtás. A sikeres végrehajtás nem nélkülözheti a projekt szervezet kialakítását, a munkatársak bevonását, érdekeltségét a tudás megosztására és használatára.
 - Mindemellett néhány feltétel jellegű tényező is nélkülözhetetlen, így: a tudásmegosztást szolgáló szervezeti kultúra, a megfelelő tudástartalmaknak a megfelelő helyen való elhelyezése, az alapvető és szükséges folyamatok kialakítása, s végül, de nem utolsósorban a megfelelő tudásmenedzsment „marketingkommunikációja”, mégpedig legmesszebbmenőkig kihasználva a támogató IT eszközök lehetőségeit.

4. A tudásmenedzsment hazai gondjai

Azt a fontos megállapítást, hogy a tudásmenedzsment még nem része a magyar vállalati gyakorlatnak – egy felmérés nyomán – az AAM képviselője, Lengyel Csaba [7] fogalmazta meg. Úgy tűnik, hogy a meghatározó és kritikus sikertényezők:

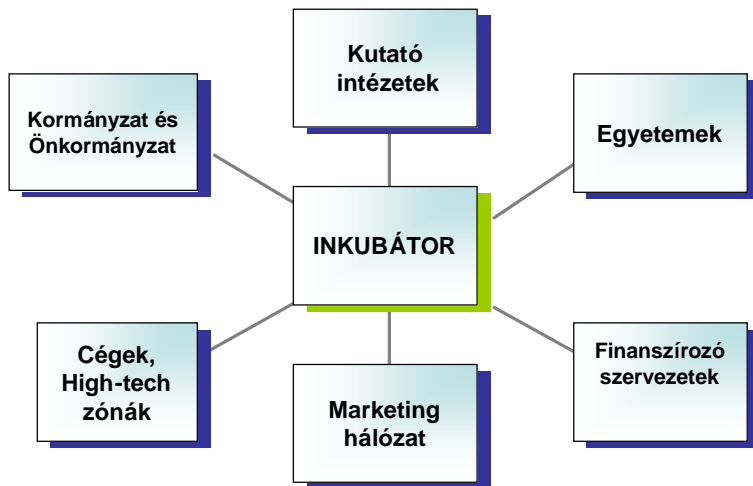
- a tudásmenedzsment tudatosság, azaz a célok és összefüggések egyértelműsége;
- tudásmegosztást segítő és támogató kultúra;
- a tudás mérése;
- a felsővezetők elkötelezettsége;
- a tudásmenedzsment bevezetését támogató motiváció és jutalmazás.

5. A tudásintegrálás és az innováció új, fontos módja: hálózatosodás

A szervezeten belüli tudásintegrációhoz képest még jóval nagyobb kihívást jelent hazánkban a szervezetek közötti tudásmegosztás és integrálás. Ugyanis – s ez ma már nyilvánvalóan látszik - a XXI. század tudásalapú társadalma nem nélkülözheti a szóban forgó megoldásokat sem. Ez többek közt, nem csak azt jelenti, hogy pl. a felsőoktatási intézmények fő profilját jelentő „tudástermelés” egyre jelentősebb legjelentősebb ágazattá emelkedik de azt is, hogy miközben maga a tudás termelése kiszélesedik, s részben elhagyva, de közben szoros kapcsolatot kiépítve hagyományos „termelőhelyeivel” és a tényleges hasznosulás terepeivel, lehetőségeivel, egyre inkább közvetlen gyakorlattá válik. Mindez nagyon sokrétű feladatot is jelent az érintett szereplők számára. Így, meghatározóan az említett szerepet felvállaló egyetemek részéről fontos az egyszerű, régiós „beágyazottságot”, a régió különféle szereplőivel, aktív együttműködéssé, közös hozzáadott értéket produkáló munkakapcsolattá formálni (pl. az alábbi modell szerint), s innovációs-, ill. tudáscentrumok működtetésével, hosszabb távon, a régió olyan kiválósági központjává válni, amely valóban érdemben képes hozzájárulni az innovációs folyamatokhoz.

Az előbb említett törekvések megvalósítást célzó hálózat létesítéséről (a Soproni Ipari és Innovációs Park és a Nyugat-Magyarországi Egyetem közös projektjeként működtetett) és tartalmáról számolt be a Nyugat - Magyarországi Egyetem tudásmenedzsment műhelye.

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



Forrás: [3]

6. A Tudásmenedzsment Albizottság további terveiről

A Tudásmenedzsment Albizottság műhelyének résztvevői úgy gondolják, hogy a műhelyek találkozását kezdeményezni nem csak aktuális, de célszerű is volt, hiszen a közös műhely munka önmagában is egyfajta tudásintegráció lehetőségét kínálja. Több ötlet is megfogalmazódott, a kutató műhelyek, fejlesztők, alkalmazók együttműködésének továbbvitelére:

- a workshop kezdeményezés váljon sorozattá, legyen a munkánk folyamatos;
- készüljön rendszeresen, akár minden évben is, egy közös kiadvány;
- bővüljön tovább a résztvevő partnerek köre;
- az azonos témán dolgozó műhelyek, együttműködése váljon szorosabbá, különös tekintettel a kutató- fejlesztő-alkalmazói hármásra (pl. pályázzanak közösen, stb.)

Hivatkozások

- [1] Bőgel György: Tudásmenedzsment kezdeményezések a KFKI Csoportban (www.vti.hu)
- [2] Gelei András: A tudásmenedzsment témaköreinek kutatása és oktatása a BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszékén (www.vti.hu)
- [3] Herczeg János: Egyetemi tudásbázisra épülő inkubációs modell (www.vti.hu)
- [4] Kiss Ferenc: Mozaikok a tudásmenedzsment jelenéből és jövőjéből – a BME GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék kutatásai tükrében (www.vti.hu)

- [5] Komor Levente – Fekete Rita: Az Európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában (SZIE GTK Vezetéstudományi Tanszék) (www.vti.hu)
- [6] Krisztián Béla: Tudásmenedzsment – Tudástranszfer (PTK TTK Humán Menedzsment Tanszék) (www.vti.hu)
- [7] Lengyel Csaba: A tudásmenedzsment helyzete Magyarországon (Az AAM és a tudásmenedzsment) (www.vti.hu)
- [8] Loncsár Tibor: Tudáskezelés a Mol Rt-nél (www.vti.hu)
- [9] Nagy Andrea: Tudásmenedzsment a Matáv-ban (www.vti.hu)
- [10] Nagy Levente: Információmenedzsment Microsoft eszközökkel (www.vti.hu)
- [11] Poór József - Vajkai András: Tudásmenedzsment sajátosságai tanácsadó szervezetekben (PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és Szervezés Tanszék műhelye) (www.vti.hu)
- [12] Tomka János: Hol tart a tudásmenedzsment Magyarországon? – Egy szubjektív megközelítés (www.vti.hu)
- Ujhelyi Mária: Debreceni egyetem GTK kutatási eredményei a tudásmenedzsment területén (www.vti.hu)

(A cikk a GIKOF JOURNAL III. évf. 5. sz. 2004. december, 44-50. p. jelent meg.)