

Szatmáriné dr. Balogh Mária:

Hogyan mérjük fel a belső tudáspiacot és tervezzük meg a fejlesztést?



Tartalom

- ◆ **Alapelveink és hipotéziseink a K+F munka során**
- ◆ **Komplexitás a gyakorlatban: amire kiterjedt a valós intézményi tudáspiacelemzés**
- ◆ **Azonosítási módszerek**
- ◆ **Mivel mit lehet csinálni?**
- ◆ **Eredmények típusai és felhasználásuk a fejlesztés során**
- ◆ **Fenntarthatóság intézményi feltételei**

Fogalmak

Szint	Meghatározás	Tanulási folyamat	Eredmény
ADAT	Nyers adatok	Tények felhalmozása	Memorizálás (adatbank)
INFORMÁCIÓ	Jelentéssel teli, hasznos adat	Alakká formálás és funkcionalitás	Jelentés felfogása (információs bank)
TUDÁS	Tisztán megérteni az információt	Analízis és szintézis	Megértés
BÖLCSESSÉG	A tudás felhasználása a célok megalapozásár a és elérésére	Éles elméjű ítéletek és megfelelő cselekvések	Jobb minőségű élet/siker (bölcesség bank)

Tudáskonverziós eljárások

(Nonaka és Takeuchi)

MIVÉ

Rejtett tudás Explicit tudás

MIBŐL

Rejtett tudás

Szocializáció:
tapasztalat-
megosztás

Externalizáció: a tudás
megfogalmazása

Explicit tudás

Internalizáció:
képzés, történetek,
szerepjáték

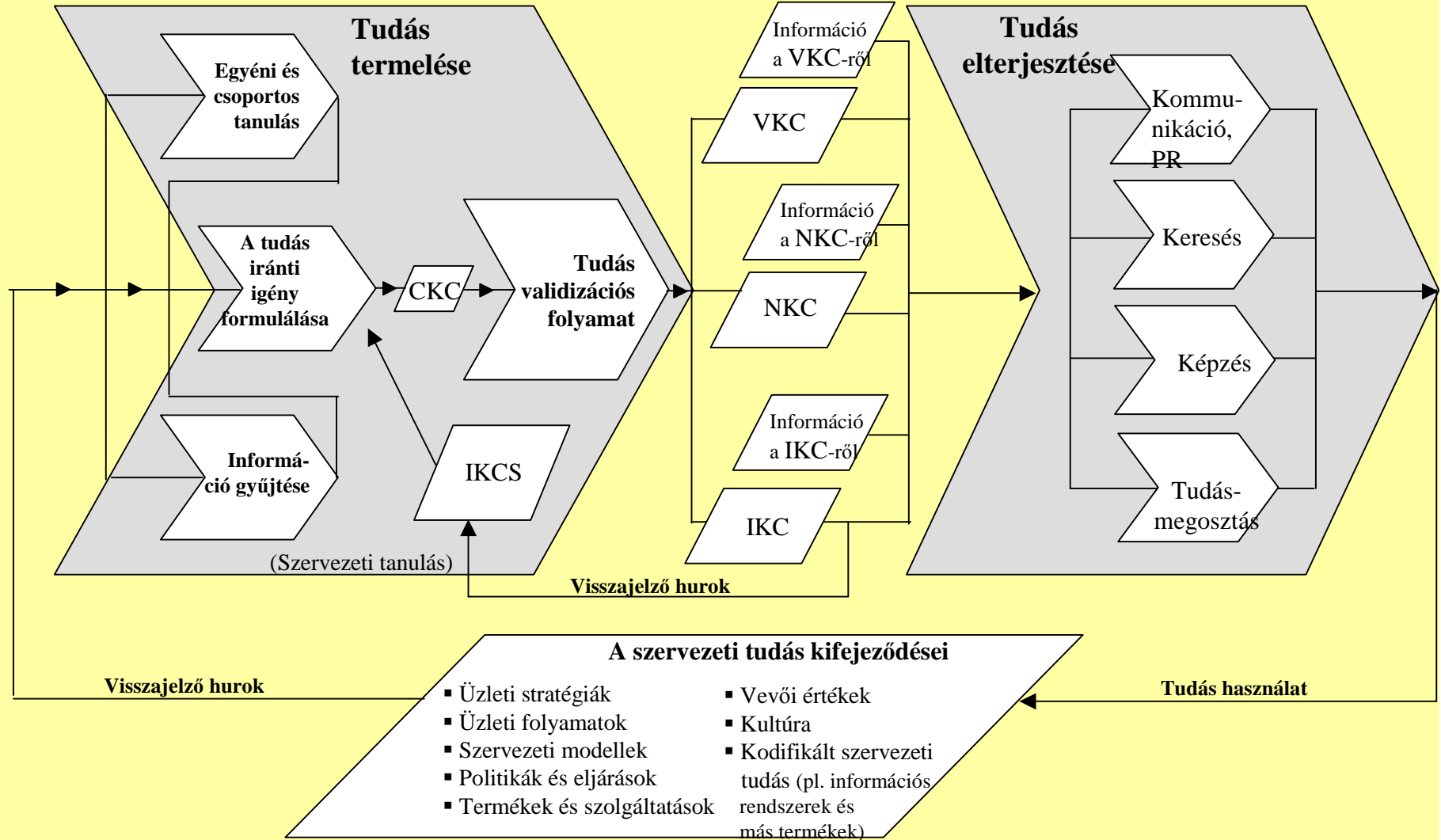
Kombináció:
adatrendezés

Tudásmenedzsment

A **Szervezeti Tudásmenedzsment Rendszer** akkor válik a szervezetben stratégiaileg értékesé, ha a megfoghatatlan komponenseket megfelelően szinkronizálja a technológiai struktúrával. (P. Meso – R.Smith, 2000)

A szervezetfejlesztés (tapasztalathasznosítás a megújulásért), a képzés és a tudástámogató technikák mind a szervezeti tudásmenedzsment rendszer részét képezik!

A tudás életciklusa (M.W. McElroy, 2000)



Tudás folyamatok
 Szabályok és szabály készletek

CKC – Kodifikált tudás igény
 COK – Kodifikált szervezeti tudás
 IKC – Érvénytelenített szervezeti igény

IKCS – Információ a tudás iránti igény állapotáról
 NKC – Nem érvényesített tudás igény
 VKC – Validált tudás igény

Néhány elméleti alapvetés a gyakorlat érdekében

- ◆ A szervezetek elsődleges, stratégiai vagyona nem megragadható, nem tapintható, egyedi, nem utánozható.
- ◆ Ha a vállalatok tudásszerkezetekből állnak, akkor a szervezeti fejlesztő munkában a stratégiai gondolkodáson kívül a szervezeti tudásképeséget (knowledge ability) kell fejleszteni (Dawson, 2000)
- ◆ Mind a kifejezett, mind a fejekben meglévő tudással való gazdálkodás a tudásmenedzsment rendszer feladata, különös figyelemmel az egymásba átalakítás (tudáskonverzió) és kölcsönhatás folyamatainak fenntartására!
- ◆ A szervezetfejlesztés (tapasztalathasznosítás alapján módosítás), a tudásmegosztás, a képzés, a belső kommunikáció és a tudástámogató infrastruktúra egy rendszer részei.
- ◆ A technikai háttér az infrastruktúrát adja, a valódi cél a tudáshasznosítás elősegítése az értékteremtő szervezeti folyamatokban. (Nem csak IT projekt!) A „megfoghatatlan” komponensekhez megfelelően szinkronizálni kell a technológiai struktúrát.
- ◆ A tudásgazdálkodás alapja szervezeti kultúra, és arra erőteljesen visszahat.

ALAPELVEK ÉS HIPOTÉZISEK egy intézmény tudásmenedzsment rendszerének tervéhez

- ◆ A szervezet működéséből és szükségleteiből indultunk ki, és nem kívántunk kívülről jött modelleket ráerőltetni.
- ◆ A szervezetre mint tudásalapú szervezetre tekintettünk, ahol egy spontán is alakuló, önmozgással rendelkező tudás piac jött létre igényekkel és belső kínálattal.
- ◆ Meglévő hagyományokat, működési tapasztalatokat és kezdeményezéseket tisztelettel kezeltük, igyekeztünk továbbfejleszteni.
- ◆ **Összevont intézmény** ⇒ a többféle tevékenységet végző, és egymással többé-kevésbé szorosabban összefüggő hálózat ⇒ igények és tapasztalatok szórása



KIKNEK: célcsoportok („vevői klaszterek”) tisztázása
MI VAN: kínálati faktorok tisztázása célcsoportonként
MI SZÜKSÉGES: igények és faktoraik tisztázása célcsoportonként

Komplex felfogás

Tudásmenedzsment komplex felfogása, amely kiterjedt:

- Kihívások gerjesztette tudás és kompetencia igényekre
- Jelenlegi és fejlesztendő folyamatokra és ahhoz kapcsolódó információáramlásra (in-outputok)
- Belső és külső hivatalos kapcsolati és kommunikációs hálózat megismerésére
- Tudásmegosztási módokra és tapasztalatokra
- A külső és belső képzésekkel kapcsolatos tapasztalatokra, igényekre, javaslatokra
- A belső (információ, tudás, termék, szolgáltatás) kínálat azonosítására
- A spontán kialakult, vagy szerepet kapott tudásmunkások azonosítására

A tudásmenedzsment által érintett szervezeti területek

- ◆ Belső kommunikáció
- ◆ Tudásgeneráló, fejlesztő projektek
- ◆ Belső képzések, tudásmegosztások
- ◆ Képzési rendszer újraszervezése a tapasztalatok beépítésével
- ◆ HR- rendszerek: pl. kompetencia-menedzsment, karrier-menedzsment, kulcsembert program, mentori rendszer
- ◆ Tudók elérhetőségéről való gondoskodás
- ◆ Kifejezett tudás megőrzése, elérhetősége részben informatikai támogatással – felhasználó barát módon (TUDÁSTÁRAK: pl. korábbi képzési anyagok, úti beszámolók, saját előadások)
- ◆ Információs támogatás informatikai megoldásai, ill. a meglévők korrekciója
- ◆ (Folyamatokhoz kapcsolódó információs rendszerek)

**EREDMÉNY: SZERVEZETRE SZABOTT
MEGOLDÁSOK!**

Tudásszükségletek és igények felmérése

Módszer 1: INTERJÚK és workshopok ⇒ összefoglaló kötetek főosztályonkénti bontásban

Szemponatok:

- ◆ **Információs szükségletek és **TERMÉKEK/SZOLGÁLTATÁSOK** a működési folyamatok mentén (in-output elemzés)**
- ◆ **A folyamatok működtetéséhez szükséges **KOMPETENCIÁK****
- ◆ **Kihívások, várható új feladatok ⇒ új **TUDÁSSZÜKSÉGLET****
- ◆ ****KÉPZÉSI TAPASZTALATOK** az eddigi gyakorlat alapján (szakmai, nyelvi, informatikai, készségfejlesztő, vezetői)**
- ◆ **ÚJ KÉPZÉSI ÖTLETEK, IGÉNYEK**
- ◆ **Belső tudás-, és képzési **KÍNÁLAT** ⇒ lehetséges célcsoportok**
- ◆ ****TUDÁSMEGOSZTÁSI GYAKORLAT** és tapasztalatok**
- ◆ ****TUDÁSFORRÁSOK** (kínálat-leltár és új igények)**
- ◆ ****EXPLICIT TUDÁSTÁRAK** iránti igények**
- ◆ **Infrastruktúra működésével kapcsolatos tapasztalatok**

Tudásszükségletek és igények felmérése

Módszer 2: kérdőív a valós és lehetséges KÍNÁLAT HASZNOSSÁGÁRÓL és a SZÜKSÉGESSÉGÉRŐL



tudás és tudásmegosztási **IGÉNY** térkép célcsoportokra
(szerv. egységenként és szociológiai mutatók alapján) bontva



Milyen a belső KÍNÁLAT és hol található?
Ajánlás: Mi az, ami KIFEJLESZTENDŐ? Kik lesznek a felhasználók?

Tudásigény térkép

- ◆ **Klaszteranalízis (KIK?): Célcsoportok megjelölése a válaszok alapján (mely egységekhez tartozók ítélték meg fontosságokat és hasznosságokat egymáshoz hasonlóan)**
- ◆ **Faktoranalízis (MIT?): tudásforrások, szolgáltatások szellemi termékek és tudásmegosztási technikák csoportosítása (mely kérdésekre válaszoltak egymáshoz hasonlóan)**

Tudásforrás térkép vázlata

Tudásforrások		Klaszter 1.		
Faktorok	Tudásforrások tételei	Szervezeti egység 1.	Szervezeti egység 2.	Szervezeti egység 3.
Faktor 1.	1.			
	2.			
Faktor 2 .	1.			
	2.			

Mivel mit lehet kezdeni?

1. Adatok, információk, explicit tudás

Biztosítani és szabályozni

- a megszerzését,
- a frissítését,
- a feldolgozását, átalakítását,
- a memória rendszerekben való rögzítését,
- az elérhetővé tételét,
- felhasználásának lehetőségét a folyamatokban.

Háttértámogatás: IT mint infrastruktúra, az IT használat tanítása, az intraneten való tudásmegosztás ösztönzése, tezaurusz a keresés segítésére.

Eredmény: adattárházak, tudástárházak, külön vagy munkafolyamatok mentén beépítve

Mivel mit lehet kezdeni?

2. Rejtett tudás és bölcsesség

- ◆ Ösztönözni a tudásmegosztást (pl. Vitanapok, szakmai műhelyek, tudásmegosztó közösségi események)
- ◆ Szervezni és a feltételeket biztosítani, fenntartani a tudásmegosztáshoz (terem, beszélgető szoba)
- ◆ Módszertani segítséget, támogatást nyújtani a hogyanhoz (tréningek, módszertani útmutatók a megvalósításhoz)
- ◆ Amit lehet, kifejezni – a kifejezést ösztönözni, a tréningeket általa megújítani (pl. Hogyan írjunk tanulmányt?)
- ◆ A tudók és a bölcsék elérhetőségéről gondoskodni (tudók tárháza, keretszerződések)
- ◆ Belső képzési rendszer kidolgozása
- ◆ Új belépők tudatos támogatása, mentori rendszer

Mivel mit lehet kezdeni?

2. Rejtett tudás és bölcsesség

Háttértámogatás:

- ◆ teljesítmény- és ösztönzési rendszer (HRM),
- ◆ szervezés,
- ◆ tudásmegosztási módszertan csiszolása, oktatása, fejlesztése

Eredmény:

- friss tudással rendelkező munkatársak,
- önkorrekcióra, megújulásra képes tanuló szervezet,
- rugalmas alkalmazkodást segítő szervezeti kultúra,
- tudáshasznosítás a gyakorlatban a műveletek - folyamatok során

Tudásmenedzsment stratégia és a fejlesztések irányai az intézményben

- ◆ **Tudásforrások (inputok a tudás létrehozáshoz) létrehozása, alkalmazása, szervezése, fejlesztése a hasznosság és szükségesség alapján**
- ◆ **Gazdálkodás a meglévő szellemi termékekkel (pl. hozzáférhetőség növelése célcsoportonként)**
- ◆ **Gazdálkodás a személyes szolgáltatásokkal (kiknek mit nyújtani)**
- ◆ **A személyes tudásmegosztási technikák alkalmazása, (módszertani) fejlesztése, az elterjesztés módosítása célcsoportonként**

Amit nyújtunk:

Próba-szerencse tanulás helyett:

- † szervezetre szabott,
- † komplex, bevonáson alapuló,
- † megalapozott,
- † célra és célcsoportokra irányuló, tudatos törekvést erősítő,
- † hatékony szervezeti fejlesztésre vonatkozó
- † ajánlássort

+

Facilitálást és közreműködést a fejlesztésekben (felhasználóra szabás, módszertani fejlesztés) :

- ☛ Tudásmegosztás módszertani fejlesztése, „tanítása”
- ☛ Tudásgeneráló workshopok vezetése
- ☛ Tudásgeneráló projektek elindítása, háttér támogatása
- ☛ Tudástárak felhasználókra szabása (követelménylista az IT felé)
- ☛ Képzési rendszer továbbfejlesztése
- ☛ Intézményrendszer fejlesztés a kívánt irányba
- ☛ Szükséges HR fejlesztésekhez szakértés

**A szervezetek tudásszerkezetekből állnak,
a tudásgazdálkodás az értékteremtő működést
biztosítja,
a létrehozott értéket teszi értékesebbé
és erősíti a tudásalapú kultúrát.**



Köszönöm a figyelmet!

www.convictus.hu

info@convictus.hu

06-30-9587-339