

A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE AZ ÜZLETI TANÁCSADÁSBAN ÉS A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓBAN

Iszak Noémi

tanársegéd

Szakály Tamás

tanársegéd

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés-szervezési és Marketing Intézet
iszakn@ktk.nyme.hu, szakalytamas@ktk.nyme.hu

1. BEVEZETÉS

A jelenleg kialakult gazdasági helyzetben egyre nagyobb szerepet töltenek be „pénzügyi tanácsadók”. Egyre több és több cég nyújtja a tanácsadást ügyfelei számára, de ezen vállalkozások leginkább kommunikációs technikákat alkalmaznak és ritkán fedezik fel a tudásmenedzsment adta lehetőségeket. A tanulmány készítői arra vállalkoztak, hogy megmutassák, hogy miképpen lehet alkalmazni a TM technikákat egy olyan területen, ahol nem szokás a résztvevők tacit tudását kiaknázni. A szerzők megpróbálnak választ adni arra, hogy hogyan képesek a pénzügyi tanácsadásban érintettek kiaknázni a felek rendelkezésére álló információs halmazokat, illetve milyen eszközök állnak a tanácsadók rendelkezésére, hogy hatékonyan és helyesen legyenek képesek döntéseket meghozni. Szintén hangsúlyt fektetnek a tudásátadási hajlandóságra. Minden szervezetben, nemcsak a kiemelt szektorban, talán ez jelenti a legnagyobb problémát. Pontosabb az, hogy nem hatékonyan működik. A szerzők igyekeznek olyan modellt felvázolni, melynek segítségével megkönnyíthető a felek közti információátadás, illetve nem alakulnak ki a kommunikációs csatornában olyan zajok, melyek nagymértékben torzítanák a megszerzendő információkat.

2. A SZELLEMI TŐKE SZEREPE A SZERVEZETEK BEN

Hogyan mérhető egy intézmény szellemi tőkéje, azaz szellemi erőforrásainak összessége? Az alábbi felsorolás azokat a jegyeket tartalmazza, amelyek megszámlálható, kézzelfogható módon tanúsítják az intézményi tudástőke értékét (Sándori [2003])

- szabadalmak,
- publikációk,
- az ezekre adott hivatkozások,
- licenc-megállapodások és -bevételek,
- új termékek, az ezekből származó bevétel és e bevétel részaránya a teljes forgalomban, az arány mértéke, összevetve a versenytársakéval,
- az új termékek kifejlesztéséhez szükséges idő, összevetve a versenytársak teljesítményével.
- a munkatársak továbbképzésére fordított összeg abszolút értékben, a vállalat egyéb kiadásaihoz viszonyítva és összehasonlítva a versenytársak számadataival,

- a meghívott előadók által tartott tanfolyamokon vagy külső tanfolyamokon töltött napok száma,
- házon belüli előadások száma,
- a házi tanfolyamokon töltött napok száma,
- tudományos fokozat megszerzésére törekvő munkatársak száma,
- az alkalmazottak által látogatott szakmai rendezvények mennyisége,
- az adatbázisokban végrehajtott keresések száma,
- az automatikus témafigyelések mennyisége.

Prusak szerint a tudástőke, ha mérhetővé nem is, de legalább láthatóvá igenis tehető, ha a cég tudással kapcsolatos tevékenységeire, a tudás birtoklásából eredő eredményeire és a tudás növelését célzó befektetéseire összpontosítunk (Davenport – Prusak [2001]). Az első csoportban a következő tevékenységekről van szó:

- a "communities of practice" felmérése azokról az informális közösségekről szó, amelyek tagjait a mindennapi munka köti össze
- tudástérképek készítése ("knowledge mapping"),
- adatközpontok számbavétele,
- szimbolikus jelentőségű tevékenység a tudás szerepének hangsúlyozása például az éves jelentésben, a munkatársak utaztatása konferenciákra, tanfolyamokra, a tudásmegosztás, mint szempont bevezetése a teljesítményértékelésben stb.

A Prusak által felsorolt – a megfelelő tudás birtoklását tükröző – üzleti eredmények listája:

- szabadalmak,
- új termékek,
- a termékfejlesztés üteme,
- új értékesítési ügynök betanulási ideje.

Végül a tudás növelését célzó befektetések felsorolása:

- K+F kiadások,
- tanfolyamok,
- az informálódásra fordított összegek.

Prusak kétszer is felhívja a figyelmet arra, hogy a felsorolt tényezők elterjedtsége vagy magas száma csupán jelzésértékű, nem jelenti automatikusan bizonyos mértékű tudástőke meglétét. A Knowledge Associates CE tanfolyamán szóba került a tudástőke auditja (Sándori [2003]). Annak vizsgálatát értették ezen, hogy az adott üzletágban milyen fajta tudásra van szükség, és az milyen mértékben érhető el cégen belül. Az auditálás kapcsán felmerül egy másik fontos terület: az információs átvilágítás. Az információs átvilágítás nem jelent többet az információvagyon, a szereplők, az információs igények és informálódási szokások leltározásánál. De hogy még ez sem széles körben elterjedt gyakorlat, azt bizonyítja többek között Oppenheim és társainak vizsgálata, akik a „UK Accounting Standard for Goodwill and Intangible Assets” számvetési előírás gyakorlati alkalmazását tanulmányozták. Tapasztalataik szerint annak, hogy a brit vállalatok könyvelésében szerepeljen a cégek információs tőkéje, az a legnagyobb és leggyakoribb akadálya, hogy a legtöbb intézmény egyáltalán nem tartja számon, milyen információvagyonnal rendelkezik. Ezen túlmenően a következő jellegzetességek nehezítik az információs tőke „könyvelését”:

- az információ értéke nagyban függ a frissítés gyakoriságától,

- az információ értéke a problémák megoldásában a megfelelő időponthoz kötődik,
- még ha ebben a megfelelő időpontban vizsgálánánk az információ értékét, akkor is nehéz dolgunk volna, mert a legtöbb eset precedens nélküli,
- eljutni a megoldáshoz épp olyan fontos, mint maga a megoldás, de hogyan vegyük számításba a könyvelésben a gyors tájékozódás során megtakarított időt?

Pedig a szerzők szerint a következő előnyökkel járna, ha sikerülne az információs tőkét szerepeltetni a vállalatok mérlegében:

- A nem kézzelfogható vagyoni elemek (goodwill, presztízs, stb.) köztudottan fontos szerepet játszanak a cégek értékelésében; ha ezek az elemek a mérlegben is láthatók lennének, akkor az realisabb képet nyújtana a cégekről.
- Mérlegadataik mellett a cégek egyre gyakrabban tesznek közzé nem pénzügyi adatokat, mint amilyen például a vevői elégedettség vagy a munkatársak elégedettsége; ha ezek között az információs tőke is szerepelhetne, az azt tanúsítaná, hogy a cégek fontosnak tekintik információvagyonukat.
- Mindez arra sarkallná a vezetőket, hogy ne költségnek, hanem erőforrásoknak tekintsék az információt, és így még inkább törekednének annak jobb kiaknázására.

A szerzők által megkérdezett vállalati szakemberek viszont a következő ellenérveket sorakoztatták fel:

- a szóban forgó információ sok esetben nem is képezi a vállalat tulajdonát
- az információ nem egyedi a maga nemében: ha feltüntetnék a mérlegadatok közé, akkor más tényezőket is, például az adminisztrációs rendszert vagy a személyzetet is szerepeltetniük kellene
- egyszerűen nincs rá szükség, hogy az információvagyton szerepeljen a mérlegadatok között. A hirdetési kiadások sincsenek ott feltüntetve, mégsem gondolja senki, hogy azokat nem kell komolyan venni.

Befejezésül Oppenheim és társai utalnak néhány olyan működő kezdeményezésre, amely az információvagyton felbecsülését célozza:

- az IMPACT csoport által kifejlesztett Information Health Index az információ menedzsment "jóságát" jelzi, értékét maguk az érintett vezetők állapíthatják meg,
- a VAIC (value added information coefficient) kidolgozójának az a célja, hogy a vállalaton belüli értékteremtést tetszőleges pillanatban megragadja.

3. MI A TUDÁSMENEDZSMENT?

Az már nem is meglepő, hogy mindenki másképp definiálja a tudásmenedzsmentet. Nézzünk néhány példát!

Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. Mi teszi szükségessé ezeket a törekvéseket? Mi sarkallja arra a szervezeteket, a legnagyobb erőfeszítéseket tegyék ezen a téren? A válasz: súlyos gondokat kell orvosolniuk. Íme a problémák leltára Rob Abbott szerint (Sándori [2003]).

- Az intézmények nincsenek annak tudatában, milyen információkat birtokolnak.
- A rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összpontosul célok köré.
- Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.
- Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmivé válnak, mielőtt mindezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt.
- A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának nehézsége oda vezet, hogy rengeteg idő és pénz pazarlódik el (ugyanazon a cégen belül) az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére. Nem használják ki a drágán megszerzett információt, még kevésbé használják fel ugyanazt új módon.
- Sok bonyodalmat okoz a meglévő nyilvántartások nehézsége.

Mindeközben egyre többen vélik úgy, hogy a "megfelelő" információtechnológia segíthet e gondokon, és ez a remény a tudásmenedzsment felé fordítja érdeklődésüket (mindegy, hogy annak nevezik vagy sem).

Egy magyarországi fórumon az egyik hozzászóló elmondta, hogy vállalatuknál egyszerűen így definiálták a tudásmenedzsmentet: "képesség a hatékony cselekvésre". Más résztvevők és a KPMG szakembere szerint a tudásmenedzsment a következőket foglalja magában (Sándori [2003]):

- a tudás rögzítése, kodifikálása,
- a tudás strukturálása, kategorizálása,
- a tudás elérhetővé tétele, megosztása,
- a szellemi tőke jobb kihasználása (újrahasznosítása) és védelme,
- mindezt integrált megközelítésben és az összetevők szinergizmusára építve.

Egy másik definíció a tudásmenedzsmentet úgy tekinti, mint a szervezeti tanulás elméletének és perspektívájának pragmatikus továbbfejlődését. A tudás a piacokról, termékekről, folyamatokról és a versenyről egyre intenzívebb lesz. Egy jövőorientált menedzsmentnek reagálnia kell erre (Üzleti Negyed [2004]).

A szerzők a következő definíciót tartják a legmegfelelőbbnek, melyet az American Productivity & Quality Center készített, miszerint a tudásmenedzsment a megfelelő tudásanyag, megfelelő emberekhez, megfelelő időben való eljuttatásának tudatos tevékenysége, hogy ezzel az információt tevékenységgé alakítsák és elősegítsék az információk megosztását a vállalat teljesítményének javítása érdekében.

A fenti definíció alapján a tudásmenedzsmentet nyolc részre oszthatjuk fel (Probst, idézi Szabó [2000]):

- a tudáscélok meghatározása,
- a tudás megszerzése,
- a tudás fejlesztése,
- a tudás elosztása,
- a tudás hasznosítása,
- a tudás rögzítése,
- a tudás ellenőrzése,
- a tudás értékelése.

3.1 A tudáscélok meghatározása

A tudáscélok meghatározása alatt azt a folyamatot értjük egyrészt, mely képességeket mely síkon kell felépíteni, másrészt minden résztvevőnek fejlesztenie kell saját képességeit, és tisztába kell lennie saját tudásával. Ez teremti meg a tudatos tudású vállalati kultúra alapját, ez, pedig a hatékony tudásmenedzsment alapja. A következő tudáscélok lehetnek:

- **Normatív tudáscélok:** a normatív síkon a domináló tudáscél egy olyan vállalati kultúra megteremtés, amelyben tudástudattal és örömmel lehet dolgozni. Ezzel megteremtjük a stratégiai és operatív tudáscélok eléréséhez a feltételeket. Ezért szükséges az, hogy a normatív tudáscélokat a vállalatvezetés határozza meg és támogassa őket. Olyan légkört kell kialakítani, amelyben a tudásmenedzsmentet a növekedés és nyereség forrásának tekinthetjük.
- **Stratégiai tudáscélok:** a tudás segítségével egyrészt a meglévő stratégiát át tudjuk ültetni a gyakorlatba, másrészt, pedig a tudás alapján új stratégiát tudunk kidolgozni. Ehhez jön még, hogy meg tudjuk határozni, és képesek összefoglalni a vállalat alaptudását.
- **Operatív tudáscélok:** ezek segítségével tudjuk a tudásmenedzsmentet a gyakorlatban alkalmazni és egyes célmeghatározásokat konkretizálni. Hozzá tartozik az, hogy a stratégiai és normatív célokat konkrétan fogalmazzuk meg és részcélokat is jelöljünk ki. Ez arra való, hogy a tudásmenedzsment infrastruktúráját javítsuk.

A tudás azonosítása

Sok vállalatnál panaszkodnak, hogy fontos területeken elveszett a belső képességek és tudásállomány áttekinthetősége. A hiányzó átláthatóság hatékonyságromláshoz, hibás döntésekhez és irányítvesztésekhez vezet. Gyakran az az igazi kihívás, hogy már meglévő problémamegoldásokat találjunk a termékek vagy új folyamatok fejlesztése helyett. A külső tudás azonosítási intézkedések ezért a vállalat tudáskörnyezetének elemzésére és leírására irányulnak. A hatékony tudásmenedzsmentnek elegendő mértékű belső és külső átláthatóságot kell teremtenie, és támogatnia kell az egyes munkatársakat a kutatási tevékenységben.

3.2 A tudás megszerzése

A vállalatok tudásigényük jelentős részét vállalaton kívüli forrásokból importálják. Az ügyfelekkel, a beszállítókkal, a konkurenciával, valamint az együttműködő partnerekkel való kapcsolatokról sokszor tekintélyes tudást lehet szerezni. Ezt a potenciált gyakran nem használjuk ki. Specialisták felkérésével vagy különösen innovatív cégek akvizíciójával vásárolhatnak a vállalatok olyan know-how-t, amit saját erőből nem tudnának kifejleszteni. Az idegen tudás integrációja azonban mindig problémát okoz, ha nem ellenőrizzük, hogy alkalmazható-e az a saját vállalatnál.

3.3 A tudás fejlesztése

A tudás fejlesztése komplementer építőeleme a tudás megszerzésének. A központban áll az új képességek, termékek jobb ötletek, hatékony folyamatok létrehozása. A tudás fejlesztése magában foglal minden olyan menedzsment-erőfeszítést, melynek célja az új tudás gyűjtése, új képességek kifejlesztése. Ezért a vállalat minden osztályát meg kellene vizsgálni abban tekintetben, hogy a tudás fejlesztését könnyíti, netán gátolja. Az utóbbi esetben természetesen meg kell szüntetni a gátló tényezőket.

3.4 A tudás (el)osztása

A tapasztalatok (szét)osztása a szervezetben kényszerítő feltétel ahhoz, hogy az izoláltan meglévő információkat és tapasztalatokat az egész szervezet számára hasznossá tegyék. A vezérkérdés: kinek kellene, mit és milyen mértékben tudnia, és hogyan könnyíthetjük meg a tudás (el)osztásának folyamatát?

Nem kell mindent mindenkinek tudnia. A munkamegosztás közgazdasági elve a tudás allokáció mértékének ésszerű leírását és szabályozását követeli. Mindenekelőtt az individuális tudás csoport- és szervezeti síkra való átmenetét kell elemezni.

3.5 A tudás hasznosítása

Csak az alkalmazott (hasznosított) tudás képes eredményt létrehozni. A központi tudáselemek sikeres azonosítása és elosztása nem biztosítja ennek kihasználását egy sor pszichológiai és strukturális korlát akadályozza. Csak kevés ember válik meg szívesen a megkedvelt és tevékenységkönnyítő rutinoktól. Sok tudásalkotó - tanácsadók - túl keveset gondol ügyfelei hasznosítási igényeire és szokásaira. A tudás hasznosítója csak akkor fogad el idegen tudás vagy képességkínálatot, ha felismerhető számára valamilyen haszon.

3.6 A tudás rögzítése

Az egyszer megszerzett képességek nem állnak örökké rendelkezésünkre. Valóban sok szervezet panaszkodik ma, hogy a szervezetfejlesztés során elvesztették emlékezetük egy részét. Néha nem akarunk értékes tudást átengedni, legtöbbször azért, hogy ne alkalmazhassa a konkurencia, mielőtt a saját vállalat még profitált belőle. Ezért meg kell határozni, hogy mit és kitől kell megőrizni. Ezen kívül biztosítani kell az adatvédelmet és a rendszeres, tudatos aktualizálást. A tudás megőrzésének folyamata a legkülönbözőbb tudástároló médiák hatékony hasznosításán alapul.

3.7 A tudás ellenőrzése, illetve értékelése

A tudáscéloknak megfelelően szükség van mérési módszerekre a normatív, stratégiai és operatív tudáscélok méréséhez. Legkésőbb az értékelésnél derül ki, hogy milyen minőségű volt a megfogalmazott célkitűzés. A célok meghatározásakor mindig rögzítjük a sikerértékelés lehetőségeit.

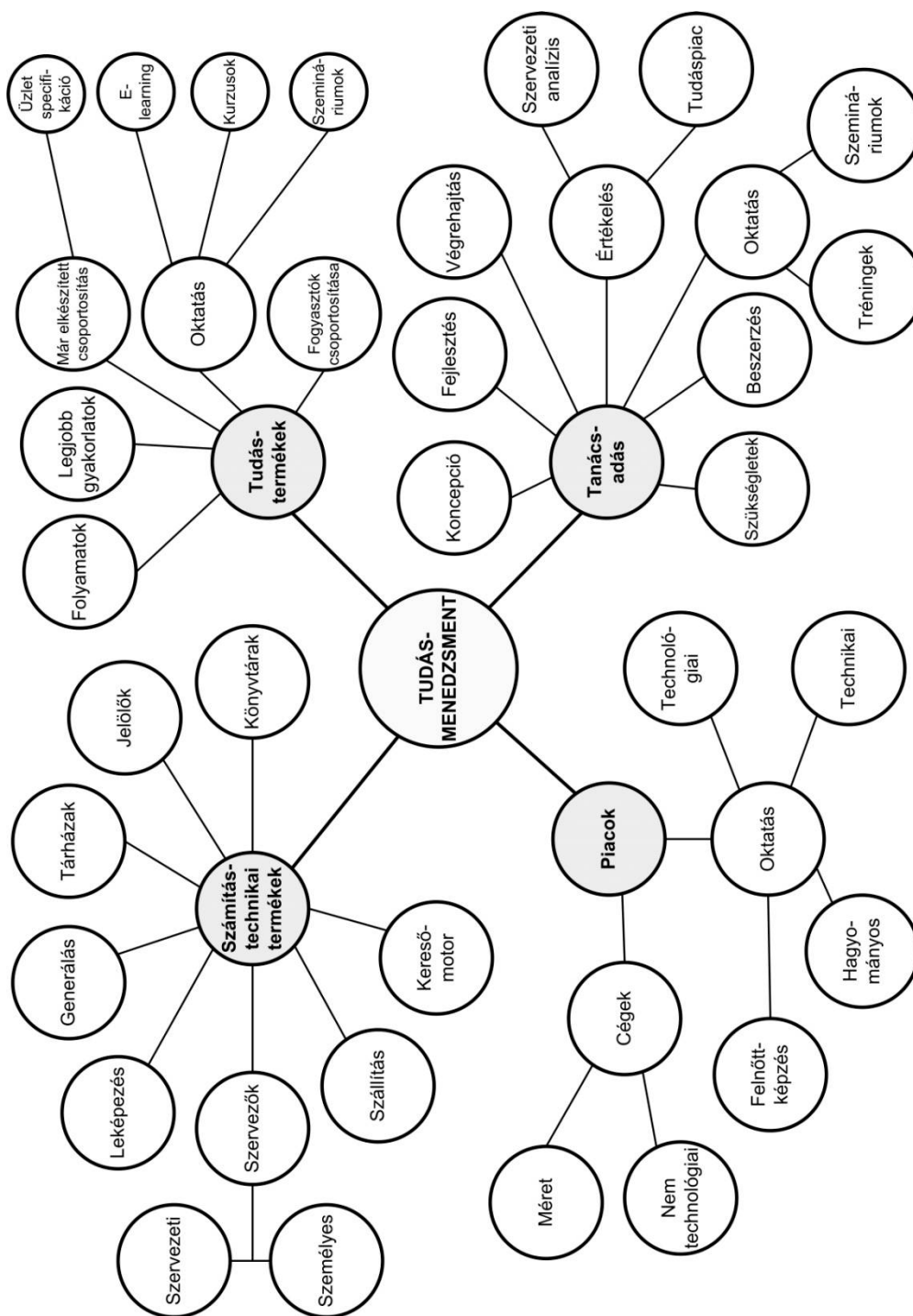
Ellentétben a pénzügyi menedzserekkel, a tudásmenedzserek nem vehetnek elő az eszköztárból kipróbált indikátorokat és mérési eljárásokat, hanem új módszereket kell kifejleszteniük. A tudásmenedzsment pénzbe kerül, és menedzsmentforrásokat igényel. Nem lehet öncélú, hanem bizonyítania kell hozzájárulását a vállalati célok eléréséhez. Ezért folyamatosan ellenőrizni kell, hogy elérte-e a célokat, hogy ezek értelmesek és hatékonyak-e, hol vannak hibák, és mit lehetne jobban tenni.

3.8 A tudáselemek súlypontjai

A tudáselemek számozott felsorolása okán azonban semmi esetre sem tekinthetünk el attól, hogy ezek az elemek egymással kölcsönös kapcsolatban vannak, és a vállalat aktuális összefüggésben kell nézni őket. Az egyes tudáselemek feldolgozását nem lineárisan, hanem rendszerében szemlélve végezzük.

- Érzékelés: A vállalati célok alapján meghatározzuk az összefüggő tudáscélokat.

- Kiválasztás: Azokat az elemeket választjuk ki, amelyek a munkatársak (pl. tanulócsoport) szemszögéből a legtöbb tanulási potenciált tartalmazzák. Azért, hogy az előttük álló kérdésfelvetéseket és feladatokat jobban el tudják végezni, és pozitív hatással legyenek mind az értékteremtő folyamatra, mind a motivációra.
- Kölcsönhatás: Amint a tudat egy új tematikára koncentrálna, egy csomó új, illetve más érzékelés, kép és elképzelés keletkezik. A tapasztalatcsere során kifejlesztnek a learning by doing („csinálva tanulás”) résztvevői egy közös nyelvet, amely a különböző érzékeléseket közölhetővé teszi, amely megértést teremt, és kialakít valami olyant, mint a kollektív tudás. Ez a tudás azután az érzékelés precízebb felfogását segíti, ami új képek, ötletek, percepciók stb. keletkezéséhez vezet. A dolog próbája az, vajon sikerül-e a célokat, koncepciókat és projektlehetőségeket kívülállók számára elképzelhetően átadni, és együttműködésre lelkesíteni őket.



1. ábra: A tudásmenedzsment rendszere

Forrás: A <http://www.accsys-corp.com/> [2004] alapján szerkesztette Szakály Tamás

4. A TUDÁSMENEDZSMENT TÖRVÉNYEI

Mielőtt bárki belefog a tudásmenedzsment program megszervezésébe, tisztában kell lennie a tudásmenedzsment törvényeivel. Ezeket a szabályokat azért sem szabad figyelmen kívül hagyni, mert ha út közben érne valakit egy olyan meglepetés, amire számítania kellett volna, akkor azt nagyon nehéz lesz kijavítani:

- a tudásmenedzsment drága
- a hatékony tudásmenedzsment az emberek és gépek összekapcsolását igényli

- a TM-nek vannak politikai vonatkozásai is
- a TM tudásmenedzsereket igényel
- a TM-ből származó haszon több mint térképek és modellek kialakítása
- a TM-nek sosincs vége
- a tudás megosztása és hasznosítása gyakran nem igazán kedvelt

4.1 A tudásmenedzsment drága (de a butaság is)

A tudás vagyon, de ahhoz, hogy ezt a vagyont kamatoztatni tudjuk, más erőforrásokba is fektetnünk kell pénzt:

- az adattaroláshoz, a dokumentumok elkészítéséhez és továbbadásához számítógépekre és egyéb irodatechnikai eszközökre van szükség,
- a tudáshoz úgy is adhatunk értéket, ha az adatokat megszerkesztjük, megvágjuk illetve kihagyunk adatokat,
- az adatok fejlesztésébe, megszerzésébe, titkosításába és kategorizálásába investálni kell,
- fejleszteni kell a meglévő infrastruktúrát annak érdekében, hogy a tudás átadhatóvá váljon,
- tovább kell képezni az alkalmazottakat, hogy a tudást át tudják adni, fel tudják használni, és elő tudják állítani.

A fentiek alapján ki lehet számolni, hogy a tudásmenedzsment mennyibe kerül egy vállalatnak. Külföldi szervezetek, melyek a tudásmenedzsmentet évek óta használják, bevételük 7-10 százalékát költik TM fejlesztésre. Ez valóban soknak tűnik. De mennyibe kerül a butaság? Mennyit veszítünk azon, hogy egy kulcsfontosságú ember elhagyja a céget és a konkurenciához kerül? Milyen árat kell fizetni azért, ha az információ nem megfelelően áramlik?

4.2 A hatékony tudásmenedzsment az emberek és gépek összekapcsolását igényli

A modern üzletmenetben már el sem képzelhető, hogy az adatokat ne számítógépeken tárolják, a leveleket ne az Interneten keresztül küldjék, és a felsorolás folytatható. Ha az alkalmazott vagy a vezető nem ismeri megfelelően a munkájához nélkülözhetetlen szoftverek és hardverek hatásmechanizmusait, felépítését és az általuk nyújtott előnyöket, akkor a fent említettek lépnek életbe.

Ugyanis a drága szoftver nem termel hasznót a szervezet számára, ha nem is tudják mire való. A program ára tehát csak pénzkidobás volt. Ha csak részleteiben ismerjük a programot, szintén pénzt dobtunk ki az ablakon. Így ismét az alkalmazottak továbbképzéséhez jutottunk.

4.3 A TM-nek vannak politikai vonatkozásai is

A régi mondás a TM esetében is igaz. „A tudás hatalom.” Vajon mi történik akkor, amikor egy szervezet párosítja tudását hatalommal, pénzzel és sikerrel? Előbb-utóbb biztosan lesz lobbizás a cég kegyeiért, megszületnek háttér egyességek és intrikusai is lesznek a vállalatnak.

Vannak olyan menedzserek, akik elutasítják a politikát és csak és kizárólag a TM-re koncentrálnak. De vannak olyan TM szakemberek, akik a tudás megszerzésének és értéknövelésének érdekében brókerként üzletelnek az információkkal nem csak közgazdasági téren.

4.4 A TM tudásmenedzsereket igényel

A szervezeten belül sohasem működhet jól a tudásmenedzsment, ha nem alakítunk ki egy olyan csapatot, akik folyamatosan szervezik, irányítják, és nyomon követik. A TM ugyanis nem lehet önszervező. A tudásmenedzsereknek az is a feladatuk, hogy az adatokat begyűjtsék, továbbítsák, megosszák, és raktározzák.

A tudásmenedzserek alkalmazásának tehát az a célja, hogy megkönnyítsék a szervezeten belül dolgozóknak az adatáramlást, azaz mindenkihez csak a megfelelő információ jusson el. Ez azt jelenti, hogy ez a csoport fogja tudni a cégről a legtöbbet. Ezért már a kiválasztásuk sem egyszerű folyamat. A fő szempont ezeknél az embereknél az, hogy „ego-mentesek” legyenek.

4.5 A TM-ből származó haszon több mint térképek és modellek kialakítása

Egy szervezet tudását úgy kell felépíteni, mintha a Magyar Értelmező Kéziszótár elektronikus változata lenne. Az adatok rendben vannak, minden információ a megfelelő kulcsszóhoz és témakörhöz kapcsolódik és minden visszakereshető egyszerűen. Ez rendkívül szigorú hierarchiát igényel.

A hierarchia kialakítása mellett, arra is vigyázni kell, hogy az adatok pontosak legyenek. Elég egy egyszerű elütés, és máris borult a gondosan felépített rendszerünk egyik ága.

A hierarchiát úgy a legegyszerűbb átlátni, ha készítünk egy térképet, amin gondosan ábrázoljuk, hogy milyen ágakból áll a szervezet, feltüntetjük az ágak tudását és a többi ággal való kapcsolódási pontját.

Ha ezzel készen vagyunk, akkor elindulhat a folyamat és exponenciálisan nőni fog a tudásteremtés. Minden folyamat fel fog gyorsulni, és ha gyorsabbak vagyunk a versenytársaknál, miénk az előny és az ebből származó haszon is.

4.6 A tudás megosztása és hasznosítása gyakran nem igazán kedvelt

Ha tudásom egy értékes erőforrás, akkor miért kellene ezt nekem megosztani? Miért kockáztassam a munkámat, hogy valaki más tudását használjam fel az enyém helyett?

Gyakran meglepődünk azon, hogy egy munkatársunk nem adja át tudását, vagy nem használja fel a miénket. A jelenlegi gyakorlat még az, hogy gyanakodva kell nézni mindenkire és saját tudásunkat fel kell halmozni, annak érdekében, hogy az alkalmas időben előnyökhöz jussunk. Beengedni a tudásunkat egy rendszerbe nemcsak fenyegető érzés, hanem a megrögzöttség miatt nagy erőfelfejtés is. Nagyon motiválnak kell lennünk, hogy ezt megtegyük vagy elvárjuk, hogy az alkalmazottak megtegyék.

4.7 A TM-nek sosincs vége

Gyakran a tudásmenedzserek és a vezetők úgy érzik, hogyha a megfelelő struktúrát kialakították és a tudást ellenőrzés alatt tartják, akkor a munkájuk véget is ért. Ez pedig nem így van. Mint a humán erőforrás menedzsment, a TM-nek sincs egy olyan időpontja, amikor azt mondhatjuk, hogy a rendszer készen van.

Miért? Mert egy szervezet folyamatosan változik. Változnak a fogyasztók igényei, stratégiát kell váltani, az új alkalmazottaknak és szoftvereknek új tudásigényük van, új termékkel lép a cég a piacra.

Ezért, ha a TM nem reagál a változásokra és csak a kezdeti modell használatával törődik, akkor a rendszer összeomlik. A TM-nek „gyorsnak és piszkosnak” kell lennie, és legalább olyan terjedős lehet, mint egy használati útmutató.

5. A BOISOT-FÉLE I-TÉR MODELL

Boisot, hasonlóan a japán szerzőpárhoz (Nonaka-Takeuchi), egyfajta mátrixban képzelte el a tudás csoportosítását, csak ő egy harmadik elemet is felvett a csoportosításba, az absztrakciót, azaz annak a képességét, hogy a megfelelő tudást a megfelelő problémához társítsuk és így oldjuk meg. Boisot az I-Teret (information space) úgy képzelte el, hogy egy háromdimenziós koordinátarendszerbe helyezte el a különféle tudásfajtákat. A három koordinátatengely:

- nem szerkesztett tudástól a szerkesztettig (uncodified to codified),
- konkrétól az absztraktig (concrete to abstract),
- zavarostól a letisztultig diffused to undiffused).

Ezek alapján alakította ki a szerző a „Társadalmi Tanulási Körforgást” – Social Learning Cycle (SLC) – ami bemutatja a tudás áramlását hat fázison keresztül.

- Keresés: ösztönök mélyéből nyerhetőek ki az adatok, melyek még nem letisztultak (zavarosak)
- Problémamegoldás: a problémákat úgy oldhatjuk meg, hogy struktúrába rendezzük az adatokat, és kohéziós erőket állítunk fel közöttük, megadjuk a megfeleltetési szabályokat (szerkesztett adatok)
- Absztrakció: az így újonnan kapott, szerkesztett tudást széles körben alkalmazhatjuk, az eddigieknél is több probléma megoldására (a tudás még absztraktabb lesz)
- Elosztás: az így megszerzett tudást elosztjuk egy adott csoport tagjai között absztrakt és szerkesztett formában (a tudás letisztult)
- Elmélyülés: a letisztult tudás ezek után új szituációkban alkalmazva újabb tudást eredményez
- Behatárolás: legvégül az elvont tudásból konkrét tudás lesz, mely beágyazódik a konkrét gyakorlatokba.

A Nonaka-Takeuchi szerzőpáros által készített és a Boisot-féle modellből egyaránt kiderül az, hogy a tudás folyamatosan áramlik és ekképpen kell kezelni, mivel egy élő organizmus, ami napról napra növekszik és strukturálódik. Ha nem foglalkozunk vele naponta, akkor elhal, vagy elnyom minket. Ha csak az adatokra és tudásra való folyamatos odafigyelést választjuk stratégiánknak, már egy nagy lépést tettünk előre.

6. BEFEJEZÉS

Milyen előnyökre tehetnek szert a tanácsadók, ha alkalmazzák a tudásmenedzsmentet? A hasznok egy csoportja közvetlenül a megtakarításokban jelentkezik számszerűen, míg a többit nehéz azonosítani. Napjaink információvezérelt gazdaságában, a vállalatok nem foglalkoznak a legtöbb intellektusból származó lehetőséggel – amelyekből végül is a legtöbb érték származik – inkább a fizikai vagyontárgyakat védik meg. Ahhoz, hogy a legtöbb értéket kinyerjék egy vállalat szellemi tőkéjéből, a tudásmenedzsment arra törekszik, hogy tudásmenedzsment megossza a tudást és az együttműködés alapjaként működjön. Azért az együttműködés még nem a vége a dolgoknak. Mindent áthidaló, üzleti összefüggés nélkül a tudásmenedzsment tökéletesen értelmetlen és végletekig káros. Következésképpen, a hatékony tudásmenedzsment programnak segítenie kell a céget abban, hogy az alábbiak közül a legtöbbet elérje:

- olyan új kezdeményezések támogatása, amelyek elősegítik az ötletek szabad áramlását,
- az ügyfelek jobb kiszolgálása egészen rövid reakcióidő alatt,
- a termékek és szolgáltatások gyorsabb piacra vitelével a bevételek növekednek,
- az alkalmazottak motiválása azzal, hogy ismerjék fel a bennük rejlő tudást és megjutalmazzák őket ezért,
- fölösleges vagy szükségtelen folyamatok kiiktatásával a folyamatok felgyorsulnak és csökkenek a költségek.

Ezek csak a leggyakoribb példák. Kreatív szemléletmóddal párosítva, a tudásmenedzsment eredményeképp növekedhet a hatékonyság, a termelékenység és a bevétel, gyakorlatilag, minden üzleti funkció jobbá válik.

7. IRODALOM

- 1) Bógel György: *Tanulószervezetek és a tudásmenedzsment* <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10153&page=4> 13:03 2004. 02. 10.
- 2) Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence [2001]: *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest
- 3) Gáspár Judit: *A tudásmenedzsment hazai és nemzetközi tapasztalatai* (előadás) <http://itm.bme.hu/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=246> 12:39 2004. 02. 10.
- 4) Ghalib, Asad Kamran: *Systemic Knowledge Management: Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage*, 2004, <http://www.tlinc.com/articl56.htm> 13:30 2004. 04. 23.
- 5) Haggie, Knox – Kingston, John: *Choose your Knowledge Management Strategy*, 2003, <http://www.tlinc.com/articl51.htm> 13:33 2004. 04. 23.
- 6) Herczeg János –Kópházi Andrea [2000]: *Vezetélméleti és módszertani alapok*. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Vezetés-Szervezési Intézet, Sopron
- 7) KPMG felmérés: *A tudásmenedzsment Magyarországon* http://www.kpmg.hu/dbfetch/52616e656f6d4956123ea0a80d1decf61d3956f60c93eb84/knowledge_management_survey_in_hungary_-_2000.pdf
- 8) Loncsár Tibor: *Tudáskezelés a Mol Rt.-nél* <http://itm.bme.hu/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=246> 12:39 2004. 02. 10.
- 9) Mikulás Gábor [2003]: *Az információ- és tudáspiac új szereplője: az információbróker*. In: *Marketing és Menedzsment, 2003/1, Budapest*
- 10) Prim.hu tudásmenedzsment sorozata: <http://hirek.prim.hu/cikk/>
- 11) Sándori Zsuzsanna: *Mi a tudásmenedzsment?*, <http://www.ki.oszk.hu/3k/valcikkek/valcikkek0203/sandori.html> 12:48 2004. 02. 10.
- 12) Sárváry Miklós [2003]: *Tudáscsere és tudásteremtés – Hangsúlyeltolódások a kompetitív környezetben*. In: *Marketing és Menedzsment, 2003/1, Budapest*
- 13) Szabó Adrienn: *Tudásmenedzsment – elméleti összefoglaló*, Brüsszel, 2000. február, http://www.tudasportal.hu/tanulmanyok/szabo_adrien_tudmen.pdf 13:44 2003. 12. 12
- 14) Teece, David J. [1998]: *Capturing Value from Knowledge Assets*. In: *California Management Review*, March
- 15) Üzleti Negyed: *Mit jelent a tudásmenedzsment a vállalatok számára?* <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10327&page=6> 12:59 2004. 02. 10