

EGY TUDÁSINTENZÍV SZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓ SZERVEZET TUDÁSMENEDZSMENT RENDSZER ALKALMAZÁSFEJLESZTÉSE

VINCZE JÚLIA

Összefoglalás

A tudás mindig jelentős szerepet játszott a vállalkozások eredményességében, és ma már azt is tudjuk, hogy a tudás menedzselése egyre fontosabb a sikeresség szempontjából. A szervezetekben megtalálható ismeret, tapasztalat, tudás, akkor válik hasznossá és értékessé, ha megfelelően kezelik, akkor válik tőkévé, ha felismerik jelentőségét, megosztják, és közösen, együtt gondolkodva teremtenek új tudást. A mai tudásalapú társadalom jellegzetes képviselői a tudásintenzív vállalatok, ahol különösen nagy a jelentősége a tudás rendszerszerű kezelésének. Jelen írásomban egy tudásintenzív szervezet példáján keresztül mutatom be, hogy miként teremthető meg egy üzleti célokat szolgáló tudásmenedzsmment rendszer működésének alapja.

Kulcsszavak

tudásmenedzsmment, tudásintenzív szervezet, tudáskommunikáció

Summary

The knowledge has always played an important role in the overall success of organizations, and today we know already that to manage the knowledge is becoming increasingly important in the success of businesses. In the organizations existing knowledge, experience, useful and valuable will only be if it is treated properly and only then they form a knowledge capital, when the meaning is recognized, it is shared, but especially common thinking form the organizations new knowledge. Representatives of today's knowledge based society and knowledge-intensive companies where knowledge sharing has a special meaning. Here I will present through a knowledge-intensive organization is used to show how to create a knowledge base management system for the operation of your business goals.

Keywords

knowledge management, knowledge-intensive organization, knowledge communication

Bevezetés

A tudásmenedzsment egy összefoglaló kifejezés, amely magába foglal minden olyan stratégiai-, operatív- és menedzsmentfeladatot (tevékenységet), amely azt a célt szolgálja, hogy a szervezet tudástőkéjét a lehető legjobb módon használja fel. Mintegy 100 éven keresztül uralkodott az a Taylor által alkotott szemlélet, hogy a szervezetek úgy működnek, mint a gépek, ha megfelelően vannak megtervezve, csak irányítani, és kontrollálni szükséges. Az ember csak egy kevésbé fontos „eleme” a szervezetnek, amely bármikor kicserélhető. Napjainkban, amikor a tudásalapú gazdaság és társadalom korát éljük, már tudjuk, hogy a tudás, a szervezetek egy sajátos erőforrása, amely korlátlan erőforrás, és megosztással szaporodik, így az ember szerepe megkérdőjelezhetetlen. Egy 21. századi szervezet számára - legyen az üzleti vagy nem üzleti jellegű tevékenységet folytató – a szellemi munka termelékenységére a legnagyobb kincs. Rohanó világunkban, ahol a változások egyre nagyobb mértéket öltenek, egy folyamatos átalakulási folyamat részesei vagyunk, melyben a tanulás, az új ismeretek megszerzése, rendszerezése, átadása, mint a környezeti alkalmazkodás nélkülözhetetlen feltétele, a szervezeti fennmaradás, megújulás kulcsává válik.

A tudásalapú társadalom sajátos szereplői azok a szervezetek, amelyek tudásalapú szolgáltatást nyújtanak más cégeknek, azaz tudásintenzív vállalatok. Az Európai Unió által megfogalmazott definíció szerint, a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtó vállalatok olyan vállalatok, amelyek más szervezetek üzleti folyamataihoz biztosítanak jelentős mértékben fejlett technológiai vagy szakértői tudáson alapuló inputokat. A tudásintenzív vállalatok esetén különös jelentőséggel bír a munkavállalók tudásmegosztása, a tudásmegosztó kommunikáció. Ezen szervezetek eredményes működése, sikere az alkalmazottak szakértelmén, illetve tudásuk megfelelő menedzselésén múlik, amelyben központi szerep jut a tudáskommunikációnak. A tudáskommunikáció célja tehát a tudás terjesztése a szervezeten belül, a tudás védelme, és a tudásteremtés a meglévő tudás cseréjével.

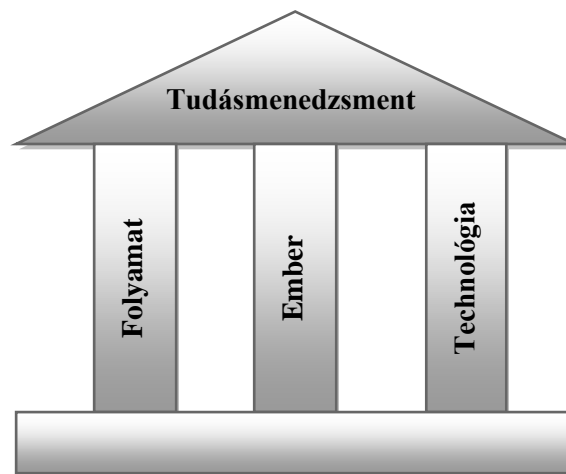
A következő néhány oldalon egy tudásintenzív szervezet tudásmenedzsment rendszerének felépítését mutatom be. Az említett szervezet egy átfogó és rendszerszintű tudásmenedzsment alkalmazásfejlesztést tervezett, amelyet egy tanácsadó cég néhány szakértő bevonásával valósított meg.

Tudásmenedzsment rendszer felépítése

A tudásmenedzsment vállalati bevezetése egy projekt keretében valósítható meg, amelynek sikere három pillér együttes felépítésén múlik, vagyis az ember, a folyamat és a technológia dimenziói egyformán fontosak.

- *Ember:* az alkalmazottak, azaz az emberek képezik egy sikeres szervezet alapját. Mindenképpen szükséges az alkalmazottak bevonása egy tudásmenedzsmentre vonatkozó vállalati filozófiába azért, hogy az információtechnológiával támogatott szisztémát megértsék és alkalmazzák.
- *Folyamat:* az üzleti folyamatok meghatározzák egy szervezetben a belső kommunikáció útját, amelyen keresztül a tudás áramlik. Egy tudásmenedzsment rendszer kiépítése esetén tehát fontos az összhang a folyamatok és tudáskommunikáció között.
- *Technológia:* a technológia szerepe nem szorul magyarázatra, hiszen elengedhetetlen feltétele tudásmenedzsmentnek. Az informatikai- és információtechnológiai eszközök, megoldások, a tudásmenedzsment háttértámogatását jelentik, alapvető követelmény

tehát, hogy „felhasználó-orientáltak” legyenek, alkalmasak legyenek egyre nagyobb és kiterjedtebb hálózati működéshez is hatékony minőségű háttérszolgáltatást nyújtani.



A tudásmenedzsment dimenziói (Forrás: Saját szerkesztés)

A tudásmenedzsment bevezetése esetén hibás az a gondolat, hogy elég a technikai megoldásokra hagyatkozni, elég információtechnológiai eszközöket vásárolni. A tudáskommunikáció támogatása, a tudásmegosztó kultúra kialakítása és az üzleti folyamatok összehangolása eredményezhet, hatékony és értéknövelő tudásmenedzsment funkciót.

A vizsgált szervezet tudásmenedzsment rendszer fejlesztési projektje

A bemutatásra kerülő vállalat tevékenységét tekintve tudásintenzív, minőségi informatikai és kommunikáció technológiai szolgáltatásokat nyújt nemzeti és nemzetközi viszonylatban. Hordozza a tudásintenzív üzleti szolgáltató vállalatok jellemzőit, azaz néhány évvel ezelőtti alapításához képest rövid idő elteltével jelentősen növekedett alkalmazotti létszáma, továbbá a szektor szereplőihez hasonlóan ügyfelei komplex kiszolgálására törekszik. A vállalat alapvető és nélkülözhetetlen erőforrása és töketényezője a munkatársak tudása.

Ha egy szervezet nagyon rövid idő alatt ér el nagymértékű növekedést, akkor szükségserűvé válik a szervezet működésének átalakítása, így történt ez a vizsgált vállalat esetén is. A döntéshozók végül a legkorszerűbb menedzsment módszerek egyikét a tudásmenedzsmentet választották, és egy tudásmenedzsment rendszer bevezetéséről döntöttek.

Kiindulási helyzet

A vállalat gyors növekedése nagy kihívást jelentett a cégnek, azonban a nehézséget a fluktuáció is fokozta. A probléma jellegét tekintve kettős, hiszen foglalkozni kellett egyrészt az elvándorló munkaerő pótlásával, másrészt új munkaerő keresésével. A kialakult helyzetből adódóan a szervezeti kultúra nem volt kiforrott, pedig a szolgáltató vállalatok esetén kiemelten fontos a vállalati kultúra szerepe. A vállalati stratégiában elérendő célként jelent meg a tudástőke kezelésének magasabb szintre emelése.

A szervezet tudásmenedzsment auditja

Mielőtt elkészül egy szervezet tudásmenedzsment stratégiája, elengedhetetlen a vállalat már meglévő „tudásmenedzsment gyakorlatának” feltérképezése, hiszen számos vállalat használ tudáskezelő alkalmazásokat, amelyek azért nem tekinthetők tudásmenedzsment rendszernek, mert nem értelmezhetők egységes koncepcióként. Az általam ismertett vállalat esetén az audit egy érettség vizsgálat alapján készült, egy on-line kérdőív eredményeinek összegzésével. A felmérés fókuszába öt terület került:

1. Kultúra és együttműködés

A szervezeti kultúra átlagos állapotának felmérése.

A vizsgált szervezet esetén megállapításra került, hogy a szervezeti kultúra nem kiforrott, de alapvetően támogatja a tudásmegosztást.

2. Tanulás a munkafolyamat előtt és alatt

Ez a kérdés csoport az információ- és tudáselemek tudatos hasznosítását tárta fel.

A munkafolyamatok előtti tanulást, továbbá a dokumentumok elérhetőségét és naprakészségét, a válaszadók javítandónak ítélték meg

3. Tanulás utólag

Hogyan valósul meg a munkafolyamatok után a tapasztalatok levonása, és másokkal történő megosztása.

Legjellemzőbb a személyes tapasztalatátadás, de szükségesnek gondolják az önkéntes, tudásközösségen keresztüli tudásmegosztást.

4. Tudásközösségek

A szervezeten belüli vagy kívüli formális, vagy informális közösségek létezésének feltárása.

Léteznek tudásközösségek, de nem minden munkatárs tud róla.

5. Tudástőke

Az emberi tudástőke, azaz a munkavállalók ismereteinek, tapasztalatainak, készségeinek dokumentációja, kritikus tudásterületek feltérképezése, tudás kezelése.

A szervezetben a személyes tudásátadást részesítik előnyben, de szívesen fogadnák a tréningek, tanfolyamok, mentorok által megvalósuló tudásfejlesztést.

A stratégiai tervezés

A stratégia kialakítása a szervezet vezetőivel együttműködve valósulhat meg. Ez többnyire egy úgynevezett stratégiaalkotó workshop keretében történik. (A vizsgált vállalat esetén is így történt.) Alkalmat teremt a tudásmenedzsmenttel kapcsolatosan szükséges felsővezetői elkötelezettség erősítésére, a vízió meghatározására, a kulcsfontosságú tudásterületek azonosítására, a tudásmenedzsment rendszer által elérhető haszon feltérképezésére. A feladatok prioritizálása is lehetségessé válik, illetve körvonalazható, hogyan lehetséges gyors eredményeket elérni, kisebb beavatkozásokat igénylő változtatásokkal. A stratégiai tervezés folyamata a következő lépésekből állt:

1. *A vízió megalkotása*

Minden stratégia alkotás első lépése egy tiszta és világos, mindenki számára elfogadható jövőkép meghatározásra, ami egy megfelelő kommunikációval a szervezet minden tagjához el is jut.

2. *A tudásmenedzsment program fókuszának meghatározása*

A szervezetek tevékenysége determinálja, hogy melyik az a terület, amely a középpontba kerül. A vizsgált szervezet számára a szervezeti hatékonyság területe a preferált, a gyorsabb, és jobb eredmények elérése a szervezeti tudás hasznosításával.

3. *Kulcs tudásterületek megállapítása*

Kiemelten fontos azoknak a területeknek a meghatározása, amelyek kulcsfontosságúak. Ezek a területek helyet kapnak a stratégiában.

4. *Célok meghatározása*

Egy tudásmenedzsment rendszer fejlesztésekor két cél jelenhet meg a stratégiában, a tudásmenedzsment stratégia illeszkedjen a vállalati stratégiába, illetve a tudásmenedzsment stratégia támogassa a szervezeti célok megvalósulását.

5. *A stratégia kialakítása*

A stratégia kialakításának fő szempontja volt, hogy nem egy gyökeres, az egész szervezetet érintő változást kell indítani, hanem a már működő gyakorlatokra kell alapozni. Fontos szempont volt a gyors sikerek elérése, ami ösztönzőleg hatott a vállalat alkalmazottaira. Tudásközösségek építése, folyamatos kommunikáció, standard tudásmenedzsment folyamatok fejlesztése, mérési rendszerek bevezetése, és mindeközben szemlélet és kultúraváltás módjának keresése.

A tudásmenedzsment rendszer megvalósítása

Egy tudásmenedzsment projekt sikerének egyik legfontosabb feltétele a tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra, illetve a már említett három rendszerelem a folyamat, az ember, és a technológia együttes felépítése. A következő összegzés a három rendszerelemet mutatja be a tudásmegosztó kultúra vonatkozásában, a vizsgált szervezet szempontjából.

- *Ember:* fontos a vezetők aktív részvétele a tudásmegosztásban, a tudásközösségek alakítása és egy jutalmazási rendszer kialakítása, amely támogatja és ösztönzi a tudásmegosztást.
- *Folyamatok:* az üzleti folyamatok hatékonyabbá tehetők a megszerzett tapasztalatok felhasználásával és a jól bevált gyakorlatok ismétlésével. A legfontosabb a tudásmenedzsment folyamatok integrálása az üzleti folyamatokba.
- *Technológia:* kiemelten fontos a kommunikáció szerepe, ezért nélkülözhetetlen egy kommunikációt segítő felület létrehozása, amely attraktív és felhasználóbarát, amit minden munkatárs szívesen használ.

Összegzés

A tudásmenedzsment nem új keletű menedzsmenttechnika. Számos szervezet alkalmaz különböző tudáskezelésre, tudásmegosztásra alkalmas módszert, amelyet nem tudatosan vezettek, vagy vezetnek be. Ahhoz, hogy egy vállalat tudásmenedzsment rendszert építsen ki vagy működtessen, egy egész vállalatra kiterjedő tudásmenedzsment iránti elkötelezettségre van szükség.

Miben nyilvánul meg az elkötelezettség? A gondolkodásban, a viselkedésben, a hozzáállásban, az értékrendben ...

A legfontosabb feltétele egy tudásmenedzsment rendszer bevezetésének a tudásmegosztó szervezeti kultúra. Mit ér a legtökéletesebb szisztéma, ha a szervezet tagjai nem hajlandóak az együttműködésre, ha nincs meg a bizalom, a lojalitás a munkatársak és a szervezet felé, ha a vezetők sem hisznek benne, és nem támogatják.

A vizsgált tudásintenzív vállalat példája is azt bizonyítja, hogy a tudásmenedzsmentet támogató szervezeti kultúra kulcsfontosságú egy (TM) projekt esetén. Továbbá, egy rendszer felépítése és bevezetése akkor lehet sikeres, ha a munkavállalók ismerik és tudatában vannak előnyeivel, hatékonyságával, tehát megfelelő kommunikációval előkészített a folyamat. Ha a szervezet minden dolgozója tisztában van azzal hogyan fog hasznot hozni számára és a vállalat számára a rendszer, akkor tudnak azonosulni vele, vagy legalább elfogadni szemléletét. Biztosan nem célravezető egy teljesen új szervezeti struktúra kialakítása, mindig a már meglévő és működő gyakorlatokat kell feltérképezni és alapul venni. Fontosak a gyorsan elért apró sikerek, a motiváció, a követhető sikermutatók és a visszajelzések. Ha mindez megvalósul, akkor megteremthető egy üzleti célokat szolgáló tudásmenedzsment rendszer működtetésének alapja. Összefoglalva tehát egy sikeres tudásmenedzsment rendszerhez elengedhetetlen az információtechnológia és szervezeti struktúra összekapcsolódása a szervezeti kultúrával.

Irodalom

Bencsik A. (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó Kft.,

Borgulya I. (2010): *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémia Kiadó, Budapest

Dobrai K., Farkas F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*, XI.évf. 7-8. szám pp. 56-65

Drucker F. P. (2001): *21. századi kihívások a vállalatirányításban*. Hvg Kiadói Rt., Budapest

Heidrich B. (2006): *Szolgáltatás menedzsment*. Human Telex Consulting, Budapest

Noszkay E. (2004): Hol tart a tudásmenedzsment Magyarországon és melyek az eddigi, legfontosabb tapasztalatok. *Gikof Journal*, III. évf. 5. szám. pp. 47-48

Noszkay E. (2013): *Az új kor innovációja és a rendszerszemléletű tudásmenedzsment*. (Pearson Kiadó, megjelenés alatt) Budapest

Sveiby, K: E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest