

## A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál

**Dr. Szeghegyi Ágnes**

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
Vállalkozásmenedzsment Intézet  
szeghegyi.agnes@kgk.uni-obuda.hu

*Abstract: A tudás értékének és szerepének fokozatos növekedésével már az ezredforduló fejlődő iparága a tudásgazdálkodás lett, melynek célja a tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti háttérének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása. A kihívás ma már nem az információhoz történő hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló adatok, információ és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása, egymással történő megosztása. Ez a tény a különböző szakterületek szervezeteken, intézményeken belül felhalmozott ismeretanyagára érvényes, és az azokkal történő gazdálkodásra. Adott tudományterületen jelen lévő szereplők pozíciójának, a vállalatok piaci értékének, versenyképességének megítélésében meghatározó szerepet játszik, hogy milyen mértékben képesek egy tudás megosztásán alapuló közösség aktív tagjaiként működni.[1]*

*Keywords: Tudás, tudásalapú gazdaság, tudás piac, tudásteremtés, szervezeti tudás, tudásrendszer, tudáskatalógus, tudástérkép, tudásmenedzsment stratégia.*

### 1 Társadalmi, gazdasági háttér

Ma tudásalapú társadalomban, tudásalapú gazdaságban élünk. Ez a tény a tudásintenzív iparágak megerősödését, előtérbe kerülését jelenti, ahol a hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem, mivel a tudás hordozója az ember. Új trend a szellemi javakkal történő gazdálkodás, a humán tényezők felerősödése. [2]

A gazdaságban törelnő helytállás feltétele, hogy a szervezeti tudás összefogásához véletlenszerű, ösztönös megközelítésnél többre van szükség. [1] A vállalat működésének hajtóereje, meghatározó tényezője a munkavállalók egyéni tudása és a szervezeti tudás. A szervezeti tudás nem egyenlő a munkavállalók egyéni tudásának összességével. Minőségileg más kategória. A vállalatnál megvalósuló tudásmenedzsment színvonalától függően lehet kisebb, a szinergia hatások érvényesülése esetén lényegesen nagyobb az egyéni tudások összességénél.

Egy vállalat eszközei, forrásai korlátozott értékűek mindaddig, amíg az vállalat dolgozói nem tudják jó hatásfokkal alkalmazni, felhasználni azokat. Az a mód, ahogy a cégek megteremtik, és továbbadják a tudást, nélkülözhetetlen része a folyamatosan jó eredményeknek.

Vállalat tudását az ott dolgozó emberek tudása jelenti. Az emberi erőforrás kvalifikáltsága. A számítógépes rendszerek csak – bár nélkülözhetetlen - segítséget jelentenek kapacitásuk, gyorsaságuk, következetességük, stb.. révén.

A sikeresen működő szervezetek felismerték azt a tudásgyarapító képességet, amely a technológiában és az informatikában rejlik, másrészt azt a tényt, hogy az ezekben rejlt lehetőség csak akkor ér valamit, ha pontosan tudják, miből áll össze és hogyan osztozik szét a tudás. A tudás vállalati működésben betöltött szerepének megértése, a szervezet intellektuális tőkéjének hatékony felhasználása és fejlesztése a szervezet a szervezet tartósan sikeres működésének kulcsa.

A tudás értékének és szerepének fokozatos növekedésével már az ezredforduló fejlődő iparága a tudásgazdálkodás lett, melynek célja a tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti háttérének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása.

A kihívás ma már nem az információhoz, az ismerethez történő hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló adatok, információ és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása, egymással történő megosztása. Ez a tény a különböző szakterületek szervezeteken, intézményeken belül felhalmozott ismeretanyagára érvényes, és az azokkal történő gazdálkodásra. Adott tudományterületen jelen lévő szereplők pozíciója a vállalatok piaci értékének, versenyképességének megítélésében meghatározó szerepet játszik, hogy milyen mértékben képesek egy tudás megosztásán alapuló közösség aktív tagjaiként működni. [1]

A tudás, melynek hordozója az emberi erőforrás, vállalati vagyonként kezelése nem új keletű felismerés, ahogyan annak megértése sem, hogy ha értékke akarjuk tenni a tudást, ugyanolyan gondnal kell szervezni és hasznosítani, mint más anyagi jellegű javakat. Egy globális gazdaságban a tudás válhat a szervezet legjelentősebb versenyelőnyévé. A szervezeti tanulás pedig nagyobb tudáskombináció létrehozását eredményezi, ami a termékekben is megjelenik.

A vállalat piaci értékének, versenyképességének megítélésében a mérleg szerinti vagyona, pénzügyi tőkéje mellett egyre jelentősebb szerepe van intellektuális tőkéjének is. Az intellektuális tőke, azaz a kapcsolati, szervezeti és humán tőke szellemi tevékenység eredménye, a dolgozók tudásának, képességeinek összege. Ebből adódóan pénzben nem fejezhető ki, hatása elsősorban közvetetten mutatkozik meg, illetve a hatás időszükségletével kell számolni. [2]

A tudásmenedzsment, azaz a szükséges tudás előállításának, kezelésének, alkalmazásának, megosztásának, közzétételének, további kutatások motivációjának folyamata átfogja a társadalom és gazdaság egészét, jelentős tényezőként jelentkezik a társadalmi, gazdasági fejlesztési stratégiák létrehozásában, illetve ezek megvalósításában.

## 2 Tudás és tudáspiac

### 2.1 Adat, információ, tudás kapcsolatrendszere

Az adat észlelt, de nem értelmezett, jelentés nélküli fogalom. Objektív tények összessége, tranzakciók rendszerezett jegyzete. Egy „történetnek” csak egy részét írja le. Nem szolgál útmutatóul további döntéshez, cselekvéshez. A lényeges adatok azonosítását a túl sok adat megnehezíti.

Az információ értelmezett adat, jelentéssel bíró fogalom. A bizonytalanságot csökkenti, objektív, személytelen és általános. Üzenet értékéből adódóan a szemléletmódon változtatható. Áramlása történhet formális és informális csatornákon.

A tudás a feldolgozott információk alapján alátámasztottan igaz vélekedés. Tapasztalatok, értékek összekapcsolt információk heterogén, folyton változó keveréke. Keretet jelent új információk elbírálásához. Saját fogalmi struktúrába beépített, készségek, képességek, ismeretek által hasznosított információ.

A problémamegoldás, döntési folyamat során felhasznált, mozgósítható, tanult, aktivált, adott alkalmazás szempontjából értelmezett információ. Meghatározza a probléma megoldási készséget. Azonban a döntések minőségét a rendelkezésre álló információ optimális mennyisége és minősége szabja meg. Túl sok információ legalább annyira káros, mint túl kevés.

A tudás nem algoritmizálható, azaz szabályokkal soha le nem írható.

A tudásra a komplexitás jellemző, azaz nem merev struktúra, amely minden nem hozzátartozót kizár. Fontos a nem birtokolt tudás ismerete, a tudásbeli hiányosságok felismerése. A biztos meggyőződés gyakran egybeesik a tévedéssel, azaz amit nem tudunk, annak veszélyeivel nem számolunk.

A tudás gyökere tacit, azaz teljesen nem fejezhető ki szóban. [3]

A tudás manipulatív jellegét tükrözi a döntéshozók függősége a tudással rendelkezőktől.

Továbbfejlődésre képtelenség esetén a tudás véleménnyé vagy dogmává válik.

A tudás szubjektív, mivel az egyén által létrehozott, fenntartott, érzelmek, szenvedélyek által befolyásolt. Továbbá az észlelési hibákból, a környezet strukturális jellemzőiből, azaz az információk elégtelenségéből, feleslegességéből, kétértelműségéből adódóan az észlelt valóság nem egyezik meg a tényleges valósággal. A tettek, a gondolatokat az értékrend, a meggyőződés irányítja, azaz különböző értékrendű emberek máshogy ítélik meg ugyanazt az információt.

A tudás társadalmi képződmény, társadalmi intézményeken belül alakítják, igazolják. Intézményi segítséggel válik érvényessé, megbízhatóvá.

A tudás üzleti szempontból nagy határhasznot jelent. De a tudásintenzív termékeknel a termékfejlesztés során merülnek fel a jelentős költségek, nem a termelésnél.

A tudásra jellemző a folyamatos erodálás, mivel terjedéskor sokszorozódik, veszít értékéből, ezért a versenyelőny helyett a versenyben maradás válhat célkitűzéssé.

A tudás pénzben nem fejezhető ki, illetve pénzben kifejezett értéke bizonytalan. A tudásba befektetett érték is nehezen mérhető, az eredmény gyakran nem számszerűsíthető. Az értékmegosztás is bizonytalan, azaz annak megítélése, hogy a kifejlesztett tudásból származó előny kinek köszönhető? [2]

A tudás, mint üzleti tényező, stratégiai erőforrás, vállalati vagyon, meghatározó tényezőként jelentkezik a társadalmi, gazdasági fejlesztési stratégiák létrehozásában, ezek megvalósításában. Szervezetek számára a tudás megosztása, kiaknázása nem lehetőség, hanem üzleti kényszer.

A tudás átadás után nem szűnik meg az átadó tulajdonában maradni. A tudás kiaknázása nem technológiai kérdés, mivel a technológiai eszközök információgyűjtésre képesek, de csak az emberi elme képes az információkat tudássá konvertálni.

A szervezetekben megjelenő válságtünetek okaiként említhetők a szervezeti és emberi tényezős akadályok, a tudás és információk megbízhatóságának, megoszthatóságának, terjesztésének, fejlesztésének alacsony hatékonysága. [4]

## 2.2 Tudáspiac

A tudás állandóan mozgásban van a szervezetekben és a szervezetek között. Az egyén tudásával szemben a vállalat tudása dinamikus, sokféle erő működteti. A mozgásban tartásához, hatékonyabb felhasználásához piaca működtető erőinek ismerete szükséges. A tudáspiac ugyanazon elv alapján működik, mint bármely más termelési tényező piaca. A tudáspiaci tranzakciók azért működnek, mert résztvevők profitálni akarnak az ügyletből. Az alkalmazottak, a menedzserek azért kutatnak ismeretek után, hogy munkájuk eredményesebb legyen! Aki tudást kínál, azt reméli, hogy valamilyen módon nyer az ügyleten. Az adás-vételi tranzakciók esetén nem a pénz forog. De tudáspiac esetén is létezik árrendszer. [1]

A tudáspiac olyan rendszer, amelyben a résztvevők egy nehezen cserélhető egységet jelen vagy jövőbeli értékre cserélnek. Egyéb piacokkal ellentétben a tudás az eladás után is az eladó birtokában marad. A tudás értéke környezetfüggő. A tudáscsere minimális lesz, ha a vállalat a titkolózást támogatja, így nehéz a szaktudás közreadására bízni az embereket, és a vevő nem rendelkezik elég értékes fizetőeszközzel a tudás megvételéhez.

### 2.2.1 Tudáspiac elemei

A tudáspiac elemei a vevő, az eladó, a bróker és az árrendszer.

A vevő számára a keresett tudás meghatározott, pozitív értékkel bír. A tudás megszerzésével eredményesebben oldható meg egy adott feladat, valamint az ítélőképesség, a jártasság fejlődik egy adott témában. A problémamegoldás hatásfokát javítja, jobb döntéseket eredményez, mivel a rendezett tudás a döntéshozatal során mozgósítható tudásmennyiség.

Az eladó szilárd tudással rendelkezik adott szakterületen. A tudását árulhatja elemenként vagy egészében. Ezt a tudása iránt megnyilvánuló kereslet, motivációs tényezők határozzák meg. Problémát jelenthet, hogy a szakember objektív és szubjektív okokból nem tudja közkinccsé tenni tudását. További problémát jelent a túlságosan behatárolt, specializált tudás. Sok szakember viszont azért tartja magát távol a piactól, mert úgy értékeli, hogy a tudás birtoklásából több haszna származik, mint közreadásából, mert tudása nem értékének megfelelően kezelt.

A brókerek, azaz ügynökök biztosítják a kapcsolatteremtést az eladó és a vevő között. A szervezet, a piaci viszonyok feltérképezése után tudásbővítő és szervező tevékenységet folytatnak. A tudásbővítő és szervező tevékenység formális és informális csatornákon történik.

A tudáspiac egyedi árrendszerrel rendelkezik. Amikor a cégek kívülről vásárolnak tudást, gyakran fizetnek pénzzel. A vállalaton belül ritkán pénz az

ellenszolgáltatás, de léteznek más fizetőeszközök, melyek a tudáspiacot működtetik. Ilyenek a reciprocitás, a hírnév, az altruizmus és a bizalom.

A reciprocitás tartalma a tudás megosztása későbbi viszont segítség reményében, mivel a másik fél is rendelkezik használható ismerettel. Azaz az erőforrás feláldozása nem ellenszolgáltatás nélkül történik. Ezt a tényt indokolja a szűkös erőforrások, az idő, energia és tudás végeessége.

A hírnév az elismertség utáni vágyat jelenti. Eszmei értéknek tűnik, de valóságos eredményeket hozhat. Értékes tudásforrás hírében állni biztos foglalkoztatottságot és előléptetéseket jelent.

Az altruizmus tartalma az ellenszolgáltatás nélküli segítség. A dolgozók eljutnak egy olyan alkotó periódusba, amikor a tudás átadása válik fontossá. A tudás, mint szenvedély, a szakterület szeretete, az önzetlen segítség jelenik meg. Tipikus példája a mentori rendszer. Az altruizmusra jellemző, hogy nem a vállalatok teremtik meg a készletet, csak elősegíthetik, akadályozhatják a létrejöttét.

A bizalomnak, mint az árrendszer egyik fajtájának láthatónak kell lennie, azaz a dolgozóknak látniuk kell, hogy a tudás megosztását érdemnek tekintik a vezetők, és azonnal kell tapasztalniuk a reciprocitást! A bizalomnak az egész szervezetben belül egységesen, mindenütt jelenlévőnek kell lennie! A bizalom aszimmetrikus és kevésbé hatékony lesz, ha a piac egyes szereplői megbízhatatlanok. A bizalomnak először legfelső szinten kell jelentkeznie, mert szervezetben belül a lefelé áramlásra hajlamos. A felsővezetés példamutatása a normákat, értékeket befolyásolja.

### **2.2.2 Tudáspiac hiányosságai**

A tudáspiac hiányosságaiként a hiányos információk, a tudásaszimmetria és a tudás helyhez kötöttsége említendő meg. Ezek az alaptényezők okozzák a tudáspiacok vállalatban belüli alacsony határfokú működését.

A hiányos információk jellemzően egyik oka, hogy vállalatban belül nem tudják, hogy hol található a megfelelő ismeret? Az eredménytelenség másik forrása az árrendszerre vonatkozó explicit információk hiánya.

A tudásaszimmetria a negatív módon egyenlőtlen tudásbirtoklást jelenti. Az a dolgozó nincs a tudás birtokában, akinek szüksége lenne rá. A tudásaszimmetria megakadályozza, hogy a tudás eljusson oda, ahol szükséges lenne.

A tudás helyhez kötöttsége alatt az értendő, hogy a közvetlen munkatársak ismerősök körében alakul ki elsősorban a bizalom. A tudás megszerzésének, közreadásának módja a személyes találkozók.

### 3 Vállalati tudásteremtés

A tudásteremtés folyamata a szervezeti tudáskészlet bővítése céljából végrehajtott tevékenységek összessége vállalati kezdeményezésre. A tudásteremtés megvalósulhat a vállalat által megszerzett, külső forrásból származó tudással vagy szervezeten belül kifejlesztett ismeretekkel. A két lehetőség közös tényezője, hogy a tudás megteremtésének, elsajátításának idő és helyszükséglete van.

A tudásteremtés lehetséges módjai a felvásárlás, a bérlés, az erőforrások célorientált felhasználása, az vegyítés, az adaptáció és a hálózatok.

#### 3.1 Felvásárlás

A másik cég tudásának megvásárlásával embereket, dokumentált ismereteket, rutinokat, eljárásokat vesznek meg. Felvásárláskor a siker kritériumai a felvásárolt vállalat tudásának meghatározására, értékelése, a dolgozók és a tudáskörnyezet megvédése és a meglévő és új ismeretek összehangolása. Nincs megbízható eszközrendszer a megvásárolt tudás értékének mérésére, csak szubjektív spekulatív meghatározással történhet. A tudás gyakran nem éli túl a felvásárlás zűrzavarát, mivel a tudás meghatározottan kapcsolódik emberekhez, és csak meghatározott környezetben működik. Átvételnél olyan dolgozók elbocsátása történhet, akiknek hallgatólagos tudása volt a kritikus szakértelem. A szervezeti felvásárlás bizonytalansága, belső munkafolyamatok megszakadása miatt a személyzet egy része tudásával együtt távozik. Egészében véve elmondható, hogy a vevő a tranzakció végére a megszerzett tudás egy részét elveszíti.

#### 3.2 Bérlés

A bérlés a tudáserőforrás bérlését jelenti. Gyakori típusa, amikor a vállalat anyagi támogatást nyújt tudományos kutatásoknak, cserébe az ígérkező eredmények első kereskedelmi felhasználásának jogáért.[1] Azaz bérléskor a cég kutatásainak kihelyezése történik kutatással foglalkozó szervezetekhez, például kutató intézetekhez, egyetemekhez. A tudásátvitel folyamatát tekintve a tanácsadó tudását megosztja a vállalattal, a szakértő ismereteket a vállalat a maga számára meghatározó területen alkalmazza. A szervezet részéről megfelelő lépések megtétele szükséges a megszerzett tudás vállalaton belül maradásának céljából.

### 3.3 Célorientált erőforrások

A célorientált erőforrás a szervezeten belül működő K+F részleg. A K+F részleg adott tudásbővítési célra alapított egységeket, csoportokat jelent. Ezek a tudást generáló egységek részben elkülönülnek a vállalattól. Biztosítani kell, hogy a célorientált erőforrások által létrehozott tudás mindenütt elérhető legyen a vállalaton belül! Fontos a közös nyelv megteremtése a kölcsönös érthetőség, elfogadás, elfogadtatás végett. Elmondható, hogy az explicitté tehető, szabadalmaztatható ötletek átvitele könnyebb, mint a belső tudásé, vagyis a sokkal szubjektívebb, a cselekedetek, a gondolkodásmódra vonatkozó ismeretek továbbítása. Az újonnan létrehozott tudás fontosságának, jelentőségének potenciális értéke van, azaz hatásának idősükségletével számolni kell!

### 3.4 Vegyítés

Vegyítéskor az összetettség szándékos bevezetése történik. Ebben az esetben a tudásteremtés feltétele az eltérő tudással és tapasztalattal rendelkező emberek összekapcsolása, az eltérő gondolkodású emberek összegyűjtése azonos probléma megoldására, valamint az eltérő perspektívákkal rendelkező egyének együttműködése egy feladaton közös válasz kidolgozása céljából. A felsorolt tényezők változatos képességeket, sokféleséget jelentenek. Ebből adódóan rutinmegoldásokat nincsenek, azaz a csoport nem rendelkezik egyeztetett, szokásos megoldásokkal, a tagoknak új szempontokat, fogalmakat kell kidolgozniuk, és ezek alapján egyesíteniük a gondolatokat. A vegyítés velejárója a kreatív súrlódás, vagyis a szinergikus hatások felerősítéséhez a mesterséges konfliktusok megteremtése. Az innováció a gondolkodási sémák között húzóódo határterületen jön létre, nem egyetlen tudásbázis provinciális tartományán belül.

### 3.5 Adaptáció

Az adaptáció lényege mesterséges válsághelyzet létrehozása abból a célból, hogy a cég képes legyen egy esetlegesen bekövetkező valódi válsághelyzetben talpon maradni! Egy sikeres vállalat alapvetően nem érdekelt abban, hogy változtasson a jelenlegi gyakorlatán, ezért a siker gyakran ellensége az innovációnak. A siker gyakran alkalmatlanná teszi a szervezetet a kihívások felismerésére, hogy arra új ismeretekkel válaszoljon, és csökkenti a vállalat alkalmazkodóképességét. A törvényszerűen bekövetkező környezeti változásokhoz nehéz alkalmazkodni, márcsak a meglévő vállalati kultúra miatt is. Egy vállalatnak rendelkeznie kell új szempontból hasznosítható külső-belső erőforrásokkal, nyitottnak kell lennie a változásra! Ennek a ténynek a munkaerő kiválasztásnál van nagy jelentősége, tehát cél olyan dolgozó alkalmazása, akinek a múltja nyitottságot jelez.



### 3.6 Hálózatok

A hálózatok a tudással rendelkező emberek közösségei, azaz a közös érdeklődés által összekapcsolt emberek csoportjai. A tudással rendelkezők közösségei különböző módokon kommunikálnak egymással, szaktudásukat egymással kölcsönösen megosztva oldanak meg problémákat. Amikor az ilyen hálózatok elegendő szaktudást tesznek közzé, lehetségessé válik a hatékony kommunikáció és együttműködés, és a folyamatos eszemecserék gyakran teremtenek új tudást a vállalaton belül. Tehát a tudás generálható a szervezetek informális önszerveződő hálózatain keresztül is, azaz a hálózatoknak meghatározó szerepük van az innovatív gondolkodásban. Szükségessé válhat a szakemberek által történő professzionális működtetés, azaz az informális közösségek formálissá tétele. Ez többletköltséget és vezetői felügyeletet is jelent. A hálózatok informalitásának megszűnése, illetve megszüntetése a lelkesedését elfojthatja.

## 4 Tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment a tudással történő eredményes és hatékony gazdálkodást jelenti. A szükséges tudás előállításának, kezelésének, alkalmazásának, megosztásának, közzétételének, további kutatások motivációjának folyamata. Lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten alkalmazzák üzleti céljaik elérésében. Nem a tudás mennyiség a meghatározó, hanem a saját és mások tudásának fejlesztése.

A tudásgazdálkodás célja egyrészt a szervezeten belül felhalmozott tudás feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, szolgáltatása és hasznosítása. Másrészt a tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti háttérének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása. Harmadrészt a döntéshozatali munka elősegítése a megfelelő információ megfelelő szakembernek, megfelelő formában, megfelelő időben történő eljuttatása által. Végül, de nem utolsósorban keret szolgáltatása egy közösség szellemi javainak gazdaságos felhasználásához.

A tudással történő gazdálkodás, a hatékony tudásmenedzsment kritériuma a hatékony tudásáramlás, ami ellenkezik a hierarchikus hatalom és szerepkultúra elveivel. A szervezeti és tudáshierarchia különbözősége összeütközéseket okozhat a vállalaton belül. Az autokratikus vezetés a tudás menedzselésében ellenérdekelt.

Tudásalapú szervezet építésének feltételei a szervezeten belüli bizalom megteremtése, a kommunikáció folyamatos optimalizálása, a tanulásra történő ösztönzés és a tudás menedzselése. Egy tudásalapú szervezet funkcionális és formális szervezetről virtuális, keresztfunkciós, informális közösséget hoz létre.

A tudásmenedzsment feladata az információkkal és a humán erőforrásokkal való gazdálkodás, a szervezet kommunikációs csatornáinak megtervezése, megvalósítása és a szervezeti kultúra kialakítása, módosítása.

Az információkkal történő gazdálkodás jelenti az információs rendszerek objektumainak fellelhetőségét, kezelhetőségét, aktualitását, a szervezeten belüli információs hézagok szisztematikus feltárását és megszüntetését. De a tudásgazdálkodás nem azonos egy átfogó információs rendszer kiépítésével.

A humán erőforrásokkal való gazdálkodás az állandóan változó, formálódó folyamatok, ismeretek, készségek, képességek komplex rendszere. A szervezet dolgozóinak bevonása az információgyűjtési tevékenységbe, és etikus információgyűjtő rendszer kiépítése.

A szervezet kommunikációs csatornáinak megtervezése, megvalósítása alapozza meg a későbbi információs és tudásfolyamatokat.

A szervezeti kultúra kialakítása a tudás megosztása, a folyamatos tanulás, a szervezeti tudásbázis állandó építése a napi munkafolyamatok szerves része.

## 5 Tudásmenedzsment stratégiák

A tudásmenedzsment tevékenységeknek igazodniuk kell a szervezeti sajátosságokhoz. A tudásmenedzsment és az alkalmazott tudásmenedzsment stratégia szoros kapcsolatban áll mind az elmélet, mind a gyakorlat terén.

A tudásmenedzsment stratégia kialakításánál megválaszolandó kérdések, hogy a szervezet mely tulajdonságait tekinti stratégiai fontosságúaknak, milyen folyamatok vagy termékek tudáskomponensei jelentenek leginkább hozzáadott értéket, és hogyan jeleníthető meg a tudásmenedzsment stratégia versenyképesség teremtő ereje? A válaszok a szervezet piaci pozíciójától, az iparág helyzetétől és a meglévő erőforrásoktól függően eltérőek. [5] Minden szervezetnél és minden iparágban a felhasználható tudásterületek a kulcs tudásterület, az alap tudásterület, az ígéretes tudásterület és a nem jelentő tudásterület. [3]

A kulcs tudásterület jelentős növekedési potenciállal és magas hozzáadott értékkel jellemezhető. Ezek a tudásterületek különböztetik meg a vállalatot versenytársaitól, és a legnagyobb hatást gyakorolják a szervezet életére. [3]

Az ígéretes tudásterületeket jelentős növekedési potenciál, de alacsony hozzáadott érték jellemzi. Még nem meghatározók a vállalat életében, de radikális változást okozhatnak bizonyos szervezeti folyamatokban. [3]

Az alap tudásterületek alacsony növekedési potenciállal, de jelentős hozzáadott értékkel rendelkeznek. Lényegesek a szervezet sikeres működésének szempontjából, de valamennyi hasonló területen működő szervezetnél is megtalálhatók ezek a tevékenységek. [3]

A nem jelentős tudásterületeket alacsony növekedési potenciál és alacsony hozzáadott érték jellemzi. Nem játszanak meghatározó szerepet az üzleti folyamatokban. [3]

A vállalatnál meglévő tudásterületek analízálásának eredménye is meghatározó tényező tudásmenedzsment stratégiájának kialakításában.

Tudásmenedzsment stratégiák a kodifikáció és a perszonalizáció. A 4.1. táblázat összefoglalja a két stratégia jellemzőit néhány meghatározó paraméterek függvényében. Nem lehetséges kizárólag egyik vagy másik stratégia alkalmazása, vállalati döntés, szervezeti sajátosságok (struktúra, kultúra, stb..) kérdése, hogy elsősorban melyikre helyeződik a hangsúly.[5]

	<b>Kodifikáció (törvényalkotás, törvénybe foglalás)</b>	<b>Perszonalizáció (személyközpontú, megszemélyesítés)</b>
<b>Versenysztratégiák</b>	Kódolt tudás felhasználásával gyors és megbízható megoldások.	Szakemberek összekötésével kreatív, precíz elemzéseken alapuló megoldások.
<b>Gazdasági modell</b>	Tudástőkébe való egyszerű befektetés, annak többszöri hasznosítása.	Egyéni problémákra adott drága, személyre szabott megoldások.
<b>Tudás a rendszerben</b>	Adatbázisban rögzített, kódolt tudás.	Tudás annak kifejlesztőjénél van.
<b>Tudásáramlás</b>	Emberek és dokumentumok között.	Emberek között.
<b>Információtechnológia szerepe</b>	Emberek adatbázissal történő összekapcsolása, magas szintű IT	Munkatársak kommunikációjának elősegítése, hálózatok létrehozása.
<b>Tudásmenedzsment célja</b>	Meglévő tudás gazdaságos (minél többszöri) felhasználása.	Alkalmazotti hálózatok kiépítése, hatékony tudás megosztása.
<b>Emberi erőforrás menedzsment stratégia</b>	Fiatalkorú diplomások felvétele, akik implementálják az adatbázisban lévő tudást.	Magas fokú problémamegoldó képesség.

1 táblázat  
Tudásmenedzsment stratégiák[5]

## 6 Vállalati tudásrendszer

Emberek, szervezeti folyamatok, szervezeti kultúra, alkalmazott technológia, és mindezeket kitöltő, meghatározó (tudás) tartalom összessége. [1] A szervezeti kultúra jelenti a szervezeti, működési, tanulási folyamatokat, az emberek által alkalmazott, generált, hasznosított a tevékenységeket, melyek meghatározzák a szervezet működését. A vállalati tudásrendszer feladata a tudásfejlesztés, a szervezet tudástárának létrehozása, fejlesztése és a megfelelő információ hozzáférhetőségének biztosítása megfelelő időben. A szervezet információs, illetve tudásfolyamatainak feltérképezése. A vállalati tudásrendszer megtervezésének feltétele, hogy a szervezet rendelkezzen egy közösen kialakított, előre definiált fogalmi rendszerrel, mely alapján az ismeretek visszakereshetővé válnak.

## 6.1 Szervezeti memória rendszer [3]

A szervezeti memória a múltból hozott tudást jelenti. Olyan erőforrást, mely a jelenlegi szervezeti tevékenységet támogatja, így a vállalat eredményességének meghatározó tényezője.

Kulcs tudásterület olyan tudásarchívum, melyre a passzív tudásgyűjtés és passzív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közreadása és felhasználása előírt módon történik. A szervezeteknél ez a leggyakrabban előforduló forma.

Ígéretes tudásterület a tudásszivacs, melyre az aktív tudásgyűjtés és passzív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közreadása előírt módon, a tudás felhasználása az alkalmazottra bízott módon történik. A tudáspumpa annyi tudást egyesít, amennyit csak lehet.

Az alap tudásterület a tudáspublikáló rendszer, melyre a passzív tudásgyűjtés és aktív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közzététele az alkalmazottra bízott módon, a tudás kinyerése előírt módon történik. Az új tudást a szervezeti memória karbantartói elemzik, és kombinálják a meglévő tudással, valamint továbbítják azoknak az alkalmazottaknak, akiknek esetleg szükségük lehet rá.

A nem jelentős tudásterület a tudáspumpa, melyre az aktív tudásgyűjtés és aktív tudásmegosztás jellemző. Azaz a tudás közreadása és felhasználása az alkalmazottra bízott módon történik. Jellegéből adódóan ez a legbonyolultabb megoldás. A tudás teljes kiaknázását célozza. Nem játszanak meghatározó szerepet az üzleti folyamatokban.

## 6.2 Tudáskatalógus

A tudáskatalógus a vállalat szellemi értékeinek rendszerezett forrásgyűjteménye, a szervezet profilja alapján létrehozott osztályozási rendszer. A tudáskatalógusban az információs és tudásvagyon ésszerű rendszerezése, tudásrendszerben való megjelenítése történik. [1] Segítségével a tárolt ismeretek a megközelítéstől függetlenül felhasználhatók. Analóg példa rá egy könyv tartalomjegyzéke, a közületi telefonkönyv, a könyvtárak katalogizálási rendszere vagy –egyetemek esetén– egy meghatározott rendszerező elv alapján kialakított publikációs adatbázis. Egy publikációs adatbázis meghatározott szisztéma szerint összesíti a szervezeten belül felhalmozott szakértelmet, tapasztalatot. Megjeleníti a szaktudás szerinti szakembereket, azaz segít eligazodni, hogy ki, mit tud a szervezeten belül.

### 6.3 Tudástérkép

A tudástérkép a tudáskatalógus hatékonyságának növelését szolgálja. Lehetőséget teremt a tudástartalom vizuális megjelenítésére, az ismeretek grafikus ábrázolására, azaz fogalmi hálózat leképezése az azt felépítő fogalmak és köztük fennálló kapcsolatok rögzítésével.

Üzleti probléma esetén gyakran a személyes konzultáció elkerülhetetlen a megfelelő szakemberrel, azaz az ismeretek a lelőhelyekhez kötődnek, mert az emberek fejében vannak. Ebben az esetben a tudástérkép útjainak végén lesznek a tudásbirtokosok és azok lelőhelyei.[6]

A tudástérképre analóg példa egy város vagy ország térképe, hogy a kívánt helyre eltaláljunk onnan, ahol most vagyunk! A forgalmi hálózat, útszervezés megjelenítése alapján többféle út is választható. A térkép megmutatja az utat a kívánt címhez, városokhoz, de magát a helyszínt nem. Az említett példára jellemző tudástérképet megvalósító informatikai megoldás a BKV útvonaltervező vagy az Elvira, a vasúti közlekedés problematikáját megoldó rendszer, melyek már az utazás kívánt feltételeire rákérdezve csak egyetlen megoldást adnak.

A tudástérképre további analóg példa az e-learning képzés. A tudást alkotó fogalmak szekvenciális sorrendje nem meghatározott, azaz nincs tartalomjegyzék. Minden hallgató kiválaszthatja a saját tanulási útját. De a tanulási út szabad választása keményen megköveteli a fogalmak csoportosítását, a tananyag taxonómiájának kialakítását. Ez lehetetlen vizualizáció nélkül. [6]

A tudástérképeknek számos felhasználás területe van. Szervezeti kereteken belül a kulcs és az alap tudásterületre célszerű tudástérképet szerkeszteni. Ennek segítségével egy adott probléma megoldásához szükséges tudás egy része biztosítható a tudástérkép útjainak tetszőleges bejárásával, azaz az adott tudásterület fogalmi rendszerét, tudásanyagát prezentáló hálózat felhasználásával. De a tetszőleges haladási út biztosításának elengedhetetlen feltétele a tudástartalom rendszertanának, a fogalmi hálózatot alkotó fogalmak összefüggés rendszerének megalkotása. Természetesen léteznek tudáshiányok, azaz a fogalomhiány, a kapcsolathiány és az alkalmazhatósági hiány. [6]

A fogalomhiány a valóság leírhatatlanságából adódik. A kapcsolathiány esetén a működés, kölcsönhatás meghatározhatatlan. Az alkalmazhatósági hiány a jövőbe látás hiánya, ismeretlen érvényességi tartomány, ismert vagy ismeretlen jellemzők esetleges létezéséből, kölcsönhatásaiból, működéséből, besorolhatóságából eredő hiányok. [6]

Tudástérkép vállalaton belüli politikai feszültségekhez is vezethet, mivel előfordulhat, hogy a dolgozók rangja, munkaköri leírása nem tükrözi a szaktudást. A tudástérképpel ellentétben a szervezeti térkép formális, beszámolási kötelezettségek struktúráját mutatja be. [1]

## Összefoglalás, következtetés

Változó, globális gazdaságban élünk, melyre többek között a termékek, szolgáltatások konvergenciája jellemző. A fenntartható versenyelőnyért a vállalatoknak egyre intenzívebb erőfeszítéseket kell tenniük. A jelen helyzetre a társadalmi, gazdasági, környezeti problémák komplexitása jellemző, melyek eredményes kezelése, megoldása csak hatékony tudás birtokában lehetséges. A tudás értékének és szerepének növekedésével fejlődő iparág lett a tudással történő gazdálkodás, a tudásmenedzsment. A tudásgazdálkodás átfogja a társadalom és gazdaság egészét. Mivel a tudás hordozója az ember, ezért a termelési tényezők között az emberi erőforrásnak kiemelt jelentősége van. Ehhez kapcsolódóan pedig azoknak a menedzsmenttudományoknak, melyeknek középpontjában az ember áll, azaz az emberi erőforrás menedzsmentnek és tudásmenedzsmentnek.

Egy szervezet stratégiai, szervezeti céljait, egy vállalkozás fejlesztésének koncepcióját a menedzserek tudása alapján született menedzséri döntések határozzák meg. A döntések a reaktív és proaktív gondolkodásmód eredményeiként születnek, és a menedzséri döntések minőségében meghatározó szerepe van az egyes gondolkodási stratégiák megfelelő alkalmazásának. Általánosságban véve elmondható, hogy a tudatos, azaz reaktív gondolkodási stratégiában jobban bízunk, azaz az intuíciókat a tudatos gondolkodásnak rendeljük alá. De akármilyen arányban is történik az egyes gondolkodási stratégiák alkalmazása a döntéshozatalban, a külső környezet emelése során nyert megfelelő mennyiségű és minőségű információ feldolgozása, másrészt a belső környezet, a szervezet tudásállományának feltérképezése elengedhetetlen feltétele a vállalkozásfejlesztési koncepció kidolgozásának. Adott gazdasági környezetben működő szervezet ily módon határozhatja meg a stratégiai céljai eléréséhez szükséges tudást, és a tudásteremtés folyamatával a stratégiai célok eléréséhez szükséges tudás biztosítását.

A szervezeten belül a hatékony tudásáramlás, az egyéni tudások kiaknázásának, a szervezeti tudás magas szintű megvalósításának feltétele a tudáspiaci mechanizmusok működése és működtetése, a szervezeti sajátosságokhoz illeszkedő tudásmenedzsment stratégia kialakítása és alkalmazása, kiemelten a kulcs és alap tudásterület vonatkozásában kidolgozott tudásrendszer (tudáskatalógus, tudástérkép) kifejlesztése.

A vállalati tudásrendszer feladata a tudásfejlesztés, a szervezet tudástárának létrehozása, fejlesztése és a megfelelő információ, tudás hozzáférhetőségének biztosítása megfelelő időben a szervezet információs, illetve tudásfolyamatainak feltérképezése által. A szervezeti memória rendszer, a tudáskatalógus, a tudástérkép létrehozásával a szervezetben felhalmozódott tudástartalom, a szervezeti folyamatok, a működési trend átláthatóvá válnak, lehetőség adódik a

munkatársak közötti szakmai kapcsolatok megteremtésére, egy felmerülő szakmai probléma hatékony és gyors megoldására.

A tudás elérhetővé tétele nem jelent bevitet, azaz nem biztos, hogy az információ, a tudás felhasználásra kerül. A tudás befogadása után a használata jelent hasznosságot a dolgozó és ezáltal a szervezet számára is. A tudás befogadása, használata magatartásváltozást eredményez, új gondolatok kifejtését szolgálja. Felmerülő lehetséges probléma lehet, hogy a tudás befogadása megtörténik, de különböző indokok miatt nem alkalmazzák. Ezek az indokok az ismeretforrás iránti bizalmatlanság, a büszkeség és önfejűség, az idő és alkalom hiánya, a kockázatvállalástól és bizonytalanságtól való félelem.

### **Felhasznált irodalom**

- [1] T.H Davenport, L. Prusak: Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó, Budapest, 2001
- [2] Gyökér Irén: Emberi erőforrás menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.
- [3] Sántáné-Tóth Edit, Bíró Miklós, Gábor András, Kő Andrea, Lovrics László: Döntéstámogató rendszerek, Panem Könyvkiadó, Budapest, 2008
- [4] Borgulya Istvánné, Dobay Péter, Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula, Mohácsi Gabriella, Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, CompLex Kiadó Jogi és Tartalomszolgáltató Kft, Budapest, 2006
- [5] Zoltayné Paprika Zita: Döntéelmélet, Alinea Kiadó, Budapest, 2005
- [6] Baracskai Zoltán, Velencei Jolán: Problémamegoldás, [www.uti.bme.hu/data/segedanyag](http://www.uti.bme.hu/data/segedanyag), 2009