

TUDÁS- MENEDZSMENT

Dr. habil. Szeghegyi Ágnes
ÓE-KGK-VMI
E-mail: szeghegyi.agnes@kgk.uni-obuda.hu

ÁTTEKINTÉS

1 Menedzsment

- **Folyamat, amelyet több vagy egy személy végez mások tevékenységének koordinálására meghatározott eredmények, célok elérése érdekében.**
- **Nem bizonyos szakma vagy gazdasági ágazat témakörébe tartozik.**
- **Emberek valamilyen céllal együtt tevékenykednek.**
- **A menedzsmenttudomány**
 - ❖ **Eredményes és hatékony csoportos tevékenység.**
 - ❖ **Egyéni és szervezeti működés tudománya.**
 - ❖ **Módszerek, gyakorlati tapasztalatok és elméletek rendszerbe foglalt együttese.**
 - ❖ **Egyének csoportban, szervezetben tevékenykedve hogyan éri el a kitűzött célokat (eredményesség) a lehető legjobb hatásokkal (hatékonyság).**
 - ❖ **Eredményesség mértéke: input/output.**
 - **Produktivitás, termelékenység, stb..**

2 Menedzsment feladatok

- **Tervezés**
 - ❖ **Kigondolni, újragondolni valamit.**
- **Szervezés**
 - ❖ **Létrehozni, átalakítani, megszüntetni.**
- **Vezetés**
 - ❖ **Szervezet tagjainak befolyásolása azért, hogy a célok elérése érdekében tevékenykedjenek.**
- **Irányítás**
 - ❖ **Meglévő működtetése.**

3 Menedzser funkciók

3.1 Személyek közötti funkció

- ❖ **Névleges (figurehead) szerepkör**
 - **Törvények, térsadalom által előírt kötelezettségőll fakadó rutinok.**
- ❖ **Tényleges (leader) szerepkör**
 - **Beosztottakért (motiváció, aktivitás, képzés, stb..) vállalt felelősség.**
- ❖ **Kapcsolattartó (liaison) szerepkör**
 - **Külső kapcsolatrendszer (segítség, támogatás, információ, stb..)**

3.2 Informális funkció

- ❖ **Felügyelői (monitor) szerepkör**
 - Szervezet és környezet megértése céljából belső és külső információk keresése, fogadása.
- ❖ **Terjesztői (disseminator) szerepkör**
 - Külső, belső információk szervezet tagjai felé továbbítása.
- ❖ **Szóvivői (spokerman) szerepkör**
 - Szervezet terveinek, eredményeinek, stb.. külső környezet felé közvetítése.
 - Szakértői magatartás.

3.3 Döntési funkció

- ❖ **Vállalkozói (enterpreneur) szerepkör**
 - Projektek kezdeményezése.
 - Projektek felügyelete.
- ❖ **Zavarkezelő (disturbance handler) szerepkör**
 - Váratlan zavar esetén zavar elhárítását célzó tevékenység.
 - Felelősségvállalás.
- ❖ **Erőforrás-biztosító (resource locator) szerepkör**
 - Erőforrás elosztásokért felelősség vállalása.
- ❖ **Tárgyaló (negotiator) szerepkör**
 - Tárgyalásokon a szervezet képviselője.

4 TÉZISEK

- **Tudás**
 - ❖ Üzleti tényező, stratégiai erőforrás, vállalati vagyon.
 - ❖ Átadás után nem szűnik meg az átadó tulajdonában maradni.
 - ❖ Kiaknázása nem technológiai kérdés.
 - Technológiai eszközök információ gyűjtésre képesek, de az emberi elme képes tudássá konvertálni.
- **Változó, globális gazdaság.**
 - ❖ Termékek, szolgáltatások konvergenciája.
 - ❖ Fenntartható versenyelőny.
- **Társadalmi-gazdasági, környezeti problémák komplexitása.**
 - ❖ Eredményes kezelés, megoldás hatékony tudás birtokában.
- **Válságtünetek a szervezetben.**
 - ❖ Tudás és információk megbízhatósága, megoszthatósága, terjesztése, fejlesztése alacsony hatékonyságú.
 - ❖ Szervezeti és emberi tényezős akadályok.

- **A tudás értékének és szerepének növekedésével fejlődő iparág lett a tudásgazdálkodás.**
- **Átfogja a társadalom és gazdaság egészét.**
 - ❖ **Jelentős tényezőként jelentkezik a társadalmi, gazdasági fejlesztési stratégiák létrehozásában, ezek megvalósításában.**
 - ❖ **Szervezetek számára a tudás megosztása, kiaknázása nem lehetőség, hanem üzleti kényszer.**
- **Informatikai fejlődés eredményeként jelentős növekedés**
 - ❖ **Hagyományos, az új információhordozókon megjelenő információk mennyiségében, minőségében.**
 - ❖ **Információterjedés gyorsaságában.**
 - ❖ **Információk hozzáférhetőségének tekintetében.**
- **A kihívás nem az információhoz történő hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló információk és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása, egymással történő megosztása.**

5 Tudásmenedzsment = Tudásgazdálkodás

- **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.**
- **Célja**
 - ❖ **Szervezetben belül felhalmozott tudás feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, szolgáltatása és hasznosítása.**
 - ❖ **Tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti háttérének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása.**
 - ❖ **Döntéshozatali munkát elősegítő**
 - **Megfelelő információ eljuttatása a megfelelő embernek, megfelelő formában, megfelelő időben.**
 - ❖ **Keret szolgáltatása egy közösség szellemi javainak gazdaságos felhasználásához.**

- **Kritériuma**
 - ❖ **Hatékony tudásáramlás, ami ellenkezik a hierarchikus hatalom és szerepkultúra elveivel.**
 - **Szervezeti és tudáshierarchia különbözősége összeütközéseket okozhat.**
 - **Autokratikus vezetés a tudásmenedzselésében ellenérdekelt lesz.**
 - ❖ **Nem a tudás mennyiség a meghatározó, hanem a saját és mások tudásának fejlesztése.**
- **Tudásalapú szervezet építése**
 - ❖ **Bizalom megteremtése.**
 - ❖ **Kommunikáció folyamatos optimalizálása.**
 - ❖ **Tanulás ösztönzése.**
 - ❖ **Tudásmenedzselés.**
 - ❖ **A tudásalapú szervezet funkcionális és formális szervezetből virtuális, keresztfunkciós, informális közösséget csinál.**

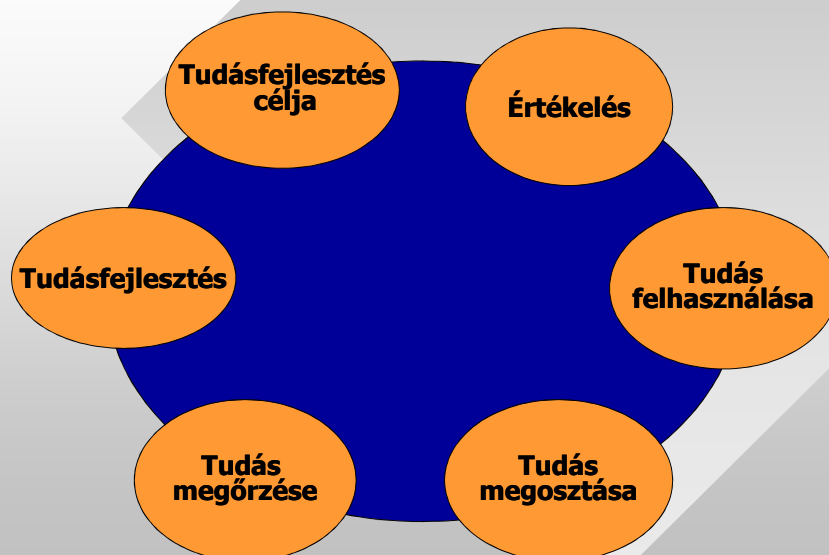
5.1 Tudásmenedzsment feladatai

- **Információkkal történő gazdálkodás.**
 - ❖ **Információs rendszerekben található és kezelhető objektumok.**
 - ❖ **Szervezeten belüli információs hézagok szisztematikus feltárása, és megszüntetése.**
 - ❖ **Tudásgazdálkodás nem azonos egy átfogó információs rendszer kiépítésével.**
- **Humán erőforrásokkal való gazdálkodás.**
 - ❖ **Állandóan változó, formálódó folyamatok, ismeretek, készségek, képességek komplex rendszere.**
 - ❖ **Szervezet dolgozóinak bevonása az információgyűjtési tevékenységbe (Etikus információgyűjtő rendszer kiépítése.)**
- **Szervezet kommunikációs csatornáinak megtervezése, megvalósítása.**
 - ❖ **Megalapozva a későbbi információs és tudásfolyamatokat.**
- **Szervezeti kultúra kialakítása**
 - ❖ **Tudás megosztása, folyamatos tanulás, a szervezeti tudásbázisá állandó építése a napi munkafolyamatok szerves része.**

5.2 Tudásmenedzsment lépései

- **Tudás megszerzése.**
- **Tudás feltérképezése.**
(Ki, mit, mennyire tud?)
- **Létező tudás felhasználása.**
- **Tudás gyarapítása, felhalmozása.**
- **Tudásbázis integrálása.**
- **Szinergikus hatások tudatos gerjesztése.**
- **Tervszerű megosztás.**
- **Új értékek előállítás.**

5.3 Tudásmenedzsment ciklusa



TUDÁSALAPÚ TÁRSADALOM

1 Társadalom

- ❖ **Köznapi értelmezés**
 - **Nagyobb embercsoport.**
 - **Meghatározott rend szerint együtt élnek.**
- ❖ **Társadalomtudományos meghatározás**
 - **Politikai uralom egy adott rendszerének alávetett, különálló területen élő és a körülöttük lévő csoportoktól eltérő identitással rendelkező emberek csoportja.**
 - **Legtöbb interakció a csoporttagok között történik.**

A posztindusztriális társadalom: összehasonlító táblázat			
	Preindusztriális	Indusztriális	Posztindusztriális
Termelési mód	Kitemelő	Termelő	Feldolgozó, újrahasznosító
Gazdasági szektor	<i>Elsődleges</i>	<i>Másodlagos</i>	Szolgáltatások
	Mezőgazdaság	Arutermelés	<i>Harmadlagos</i> : Közlekedés, Közüzemek
	Bányászat	Gyártás	<i>Negyedleges</i> : Kereskedelem, Pénzügy, Biztosítás, Ingatlan
	Halászat	Tartós iparcikkek	<i>Örödlleges</i> : Egészségügy, Oktatás, Kutatás, Kormányzat, Kikapcsolódás
	Favágás	Nem tartós iparcikkek	
Átalakulást hozó erőforrás	Olaj és gáz	Építőipar	
	Természetes energia	Gvártott energia	Információ
Stratégiai erőforrás	Szél, víz, igasállatok, emberi izomerő	Aram, olaj, gáz, szén, atomenergia	Számítógépek, adatátviteli berendezések
	Nyersanyagok	Fináncióke	Tudás
Technológia	Kézműipar	Gépi technológia	Intellektuális technológia
Tudásbázis	Kézműves, fizikai munkás, gazda	Mérnök, betanított munkás	Tudós, műszaki és professzinális foglalkozások
Módszertan	Józan ész, próba-szerencse, gyakorlat	Empiricizmus, kísérletezés	Absztrakt elméletek, modellek, szimulációk, döntésemélet, rendszerelemzés
Időperspektíva	Múltorientált	Ad hoc alkalmazkodó képesség, kísérletezés	Jövőorientált: előrejelzés és tervezés
Tervezés	Játék a természet ellen	Játék a mesterséges jövő ellen	Személyek közti játék
Vezérelv	Hagyományközpontúság	Gazdasági növekedés	Elméleti ismeretek kodifikációja

Forrás: D. Bell (2001:5)

2 Gazdaság szerkezete

2.1 Gazdasági szerkezet átalakulása

- ❖ I. II. III. szektor részarányainak változása.
- ❖ Ipari szektor szerepe egyre kisebb lett.
- ❖ Szolgáltatások vezető szerepe.

➤ Föld/alapanyag
➤ Munkaerő
➤ Tőke
Gazdagodás az iparból és a mezőgazdaságból



➤ Technológia
➤ Tudás
➤ Vállalkozói Tőke
Gazdagodás a tudásból és a szolgáltatásból

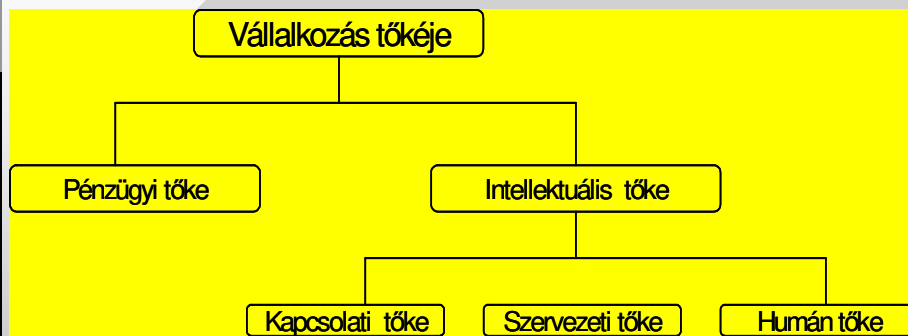
2.2 Tudásalapú gazdaság

- ❖ **Tudásintenzív iparágak megerősödése, előtérbe kerülése.**
- ❖ **Hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem, tudás.**
- ❖ **Szervezeti tanulás**
 - **Nagyobb tudáskombináció létrehozása. (Megjelenik a termékekben is.)**
- ❖ **Anyagi jellegű hozzáadott értékben „utazók” lemaradnak.**
- ❖ **Ezek a termékek, iparágak egyre inkább a fejlődő országokban.**

2.3 Következmények

- ❖ **Vállalat piaci értékének, versenyképességének megítélésében a mérleg szerinti vagyona mellett egyre jelentősebb szerepe van intellektuális tőkéjének is.**
- ❖ **Új trend**
 - ✓ **Szellemi javakkal történő gazdálkodás**
 - ✓ **Humán tényezők felerősödése**
- ❖ **Szervezet sikereinek meghatározó tényezője intellektuális tőkéjük hatékony felhasználása és fejlesztése.**
- ❖ **Humán gondolkodási tevékenység automatizálása.**
 - ✓ **Vállalat tudását az emberek tudása jelenti. A számítógépes rendszerek segítséget jelentenek. (Kapacitás, gyorsaság, stb..)**

Vállalati tőkeösszetétel



Intellektuális tőke

- Pénzben nem fejezhető ki.
- Szellemi tevékenység eredménye.

Kapcsolati tőke

- Külső struktúrák.
- Vevőkkel, szállítókkal, ügyfelekkel, stb.. kialakított kapcsolatok.
- Elosztási, értékesítési csatornákhöz való hozzáférés lehetősége.
- Szervezet tagjai hozzák létre.
- Személyfüggetlenné válnak. (Cég hírneve.)

Szervezeti tőke

- Belső struktúrák.
- Korábbi működés eredménye.
- Személyfüggetlen.
- Inmateriális javak.
(K+F, márkanev.)
- Infrastrukturális eszközök.
(Vezetés filozófiája, szervezeti kultúra, kommunikációs rendszer.)

Humán tőke

- Az ész.
- A dolgozók tudása
- Képesség tárgyi és eszmei vagyon létrehozására.
- Független
 - ❖ Felszíni és mélyszintű tudás.
(Jelenlegi teljesítőképesség, jövőbeli tanulóképesség.)
 - ❖ Kompetenciák.
 - ❖ Innovációs képesség.
 - ❖ Munkamorál.

„HONNAN-HOVÁ”
átfogó történeti íve, fejlődési trend

1 Múlt

„Rendszer, szabályozottság”.

1.1 Környezet

- Relatív stabilitás.
- Piacokon extenzív növekedés.
- Környezeti folyamatok előreláthatóak.
- Operatív válasz.
- Reagáló-reaktív magatartás.
- Belátható jövőre vonatkozó alternatívák előrejelzése.
(Tervezés, költségvetési keretek, célok lebontása szervezeti egységekre, vezetőkre.)
- Minőség a gyártó által definiált.
- Verseny az árak körül forog.
- Hatalmi struktúrát dominálja.
 - ❖ Kritikus funkció
 - Termelés.
 - ❖ Kritikus tudás
 - Műszaki, mérnöki ismeretek.
 - Sok műszaki felsővezető.

1.2 Munkavállaló

- Sikerhez szükséges képességeiket a vezetőknek, szervezetnek kell fejlesztenie.
- Vezetői támogatásra szorulnak a technológia, eszközhasználat, döntési kritériumok szabályok terén.
- Alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése.
- Domináns szükségletek kielégítése szervezeten kívül.
- Kalkulatív stratégia.
 - ❖ Adott erő kifejtésért maximális javadalmazás.)
- Nem vállal felelősséget, nem kezdeményez.

1.3 Szervezeti vezetési modell

- **Központi figura a vezető.**
 - ❖ Kialakítja, fenntartja, fejleszti a stratégiát, célrendszert, szervezeti struktúrát és rendszereket, szabályokat és eljárásokat.
- **Siker**
 - ❖ Teljesítmény = Specializáció + Szabályozottság.
- **Munkakörök, feladatok ezekhez kapcsolódó szabályrendszer kialakítása.**
 - ❖ Eredmény a rendszer és nem a munkavállaló függvénye.
 - ❖ Olyan rendszer létrehozása, amelyben nem lehet rosszul teljesíteni.
- **Feladatcentrikus vezető-beosztott kapcsolat.**
 - ❖ Feladatleosztás, szabályok részletezése, ellenőrzése a szabályok betartásának.
- **Magatartáskontroll**
 - ❖ Szabályok betartása.
 - ❖ Magatartás normához igazítása, a norma helyességének megkérdőjelezése nélkül.
 - ❖ Változtatási igény forradalmi hatású.

- **Tanulás, fejlesztés a vezető feladata, ő oldja meg a külső, belső problémákat.**
- **Munkavállaló érdemi döntést nem hoz, szabálykövető, szabályokba kódolt döntéseket hoznak a szabályokban rögzített tényállás után.**
- **Jó rendszer megalkotása + magatartáskontroll.**
- **Kérdések**
 - ❖ Egyéni vagy csoportos teljesítményt kell-e mérni?
 - ❖ Szabálykövető feladat végrehajtás (erőfeszítés) vagy teljesítmény (eredmény) a teljesítményértékelésben?
 - ❖ Lojalitás a hatalmi struktúra stabilizálódásához való hozzájárulás?
 - ❖ Kiválasztás alapja
 - Lojalitás vagy szaktudás?

2 Jövő

„Empowerment”

2.1 Környezet

- **Komplex, változó, előre nem jelezhető, turbulens, kiszámíthatatlan, váratlan, meglepetésszerű**
 - ❖ Szervezetekben új alkalmazkodási stratégia.
- **Lehetőségek, fenyegetések részben jelezhetőek előre.**
- **Verseny színtere globális.**
- **Oligopol piac**
(Globális beszerző, gyártó, értékesítő konglomerátum, termel, termeltet, értékesít.)
- **Üzleti kockázat mellett megnőtt a különböző szervezeti kultúrák egymásra hatása, egymás mellett élése.**
- **Termékek életciklusa lecsökkent.**
 - ❖ Erkölcsei avulása gyorsabb, mint fizikai amortizációja.
- **Szervezetek életgörbéje rövidebb.**
 - ❖ Beolvadás, felvásárlás, eltűnik)
- **Reakcióidő rövidül.**
(Válaszadás a piaci, környezeti kihívásokra).

- **Nincs nyugalmi periódus, folyamatos változtatás.**
 - ❖ Egyik program hatása még nincs meg, másik program már indul.
 - ❖ Az idővel lépéstartás jellemzője, hogy a szervezetek olyan beruházásokba kénytelenek fogni, melyekről nem tudják, hogy megvalósulások idejére milyen piaci, környezeti igényeket fognak kielégíteni.
 - ❖ **Ritmus!**
 - Piaci szereplők dinamikáját, saját célok elérésére szolgáló gyors, rugalmas, egyensúlyt tartó stratégia.
- **Hozzáadott értékben megnőtt a tudás súlya.**
- **Szervezeti tanulás révén nagyobb tudáskombináció létrehozása.**
 - ❖ Megjelenik a termékekben is.
- **Anyagi jellegű hozzáadott értékben „utazók” lemaradnak.**
 - ❖ Fejlődő országok termékei, iparágai.
- **Minőség a vevő által definiált.**

2.2 Munkavállaló

- **Magasan képzett, problémamegoldó, képesség, készség.**
 - ❖ **Iskolai tanulmányok.**
 - ❖ **Szervezet is kiegészítheti.**
- **Munkavállaló rendelkezik valamilyen egyedi tudáskombinációval, tacit tudással.**
- **Birtokolják a folyamatok, eljárások, technológia, eszközhasználat tudását.**
- **Tudásuk meg is haladhatja a vezető tudásszintjét.**
- **Alacsonyabb rendű szükségletek már kielégítettek, a felsőbb szintűek motiváltak.**
 - ❖ **Önmegvalósításra törekvő, kezdeményező, felelősséget vállaló munkavállaló felhatalmazása és fejlesztése.**
- **Igyekezet a szervezeti és egyéni célok összhangjának megteremtésére.**
 - ❖ **Munkavállaló személyes sikerét abban látja, hogy a szervezetét sikeressé tegye.**
 - ❖ **Egyik alapkonfliktus megszűnik.**

- **Önmegvalósítás összekapcsolódhat a szervezeti célokkal.**
 - ❖ **Magasabb rendű szervezeti célok csak magasabb rendű egyéni célokat követő emberekkel érhetők el.**
- **A magasabb rendű motivációk kielégítése a munkához kötődik, a munka maga közvetlenül jutalmazó.**
- **Személyes stratégiát kihívó, fejlődést jelentő problémák felvállalása és megoldása jelenti, mely a szervezet és egyén számára is siker.**

2.3 Szervezeti vezetési modell

- **Hagyományos vezetőkép felülvizsgálata.**
- **Nincs idő a szolgálati útra, célokat feladatokra lebontó folyamatra.**
- **Vevővel kapcsolatba kerülőnek helyben kell döntést hoznia.**
 - ❖ **Partnerek elvesztésének veszélye.**
- **Nem a vezető a siker letéteményese.**
- **Nagy összefüggések, környezeti kihívások felismerése, szervezeti válaszok megtalálása, erőforrások elosztása, feltételek biztosítása, beosztottak fejlesztése, támogatása.**
- **Nem magatartáskontrollal történő szabályozás, hanem mindenki által elfogadott értékekkel történő irányítás.**
- **Értékek követése fontosabb, mint a pénzügyi teljesítmény. (Paradoxon !)**
- **Több, mint delegáló vezető.**
 - ❖ **Feladatkiadásra, a „vezető-beosztott” kapcsolatra minimális figyelmet fordít.**
- **Beosztottainak problémát ad, rendelkeznek képességekkel, készségekkel, megoldják.**
- **Megvalósításhoz szükséges eszközöket a beosztottra ruhazza, teljesen felhatalmazza. (Bizalom!!)**

- **Koordinációs és kontroll rendszer**
 - ❖ **Több, jobb információval rendelkező beosztott döntési és cselekvési szabadságot kap.**
 - ❖ **Jutalom, képzés, tréning.**
- **Kritikus elem**
 - ❖ **Szervezeti tudás kialakítása. (Tudásmenedzsment)**
- **Szervezeti struktúra**
 - ❖ **Technológia**
 - **Tudást, mint hozzáadott értéket honoráló.**
 - ❖ **külső környezet**
 - **Gyors reakcióidőt követel.,**
 - ❖ **Egyén és vezetője közötti kapcsolat más minőségű.**
 - ❖ **Lapos struktúra**
 - **Szervezeti alapképesség.**
 - **Piac által megkülönböztető, felismert, elismert minőséget hoz létre.**
 - **Core competence.**
 - **Csinálni vagy venni.**
 - **Minden olyan tevékenységelem kiszervezése, amely szerződéses alapon költséghatékonyabb.**
 - **Make or buy!**
 - **Szervezeti folyamatok kialakítása hozzáadott érték elvű.**
 - **Értéklánc meghatározása, mely a vevő számára értéket teremt.**
 - **Minden olyan tevékenység elhagyása, vagy újraszervezése, amelynek a vevő szempontjából nincs hozzáadott értéke.**
 - **Value chain.**

- **Siker**
 - ❖ **Teljesítmény = Tudás(információ) + Felhatalmazás (empowerment)**
- **Kontroll**
 - ❖ **Teljesítménykontroll.**
 - ❖ **Célok elérésének kontrollja.**
 - ❖ **Célokhoz a beosztott visszatérítése.**
- **Nem teljesítményt meghatározó magatartás, hanem teljesítményt befolyásoló ok-okozati kapcsolat.**
- **Kérdések**
 - ❖ **Mit mérjen a teljesítményértékelés, és az eredményeket mire használják?**
 - ❖ **Elismertség vagy önmegvalósítás?**
 - **Jó teljesítményt megfelelő feladatokkal vagy státussal ismerjék-e el?**
 - ❖ **Teljesítményre vagy potenciálra legyen alapozva a kiválasztás, javadalmazás, előmenetel?**

Megjegyzés

Delegálás

- ❖ **Döntések átengedése.**

Részvétel (participáció)

- ❖ **Vezetés definiálja a feladatot, magatartást, teljesítménycélokat, célok fontosságát, célpreferenciákat.**

Empowerment

- ❖ **Munkavállaló határozza meg a feladatot, magatartást, célok fontosságát, célpreferenciákat.**
- ❖ **Munkavállaló problémát kap a vezetőtől.**
- ❖ **Teljesítmény célokat a vezető és munkavállaló közösen határozzák meg.**

3 Jelen

„participáció”

- **Piaci oldal**
 - ❖ jövőmodell húzza.
- **Munkavállalói oldal**
 - ❖ Múlthoz közelebb.

3.1 Környezet

- Hasonló a „jövő” környezetéhez, csak még kevésbé dinamikus és gyors.
- A szolgáltatások, tudás döntő módon épül be a termékek értékébe.
- Minőséget a vevő definiálja.
- A verseny számos piacon globális.
- Termék életgörbe rövidebb.
- Szervezetek is folyamatos változásra kényszerülnek.
 - ❖ Alkalmazkodás kényszere.
- Még ismertek az üzleti, szervezeti-strukturális válaszok a piaci kihívásokra, de ezek bevezetése többtényezős, környezet diktálta vezetői, munkavállalói magatartást követel.

3.2 Munkavállaló

- Magasan képzett, általános és specifikus szakmai tudás, problémamegoldó képesség, egyedi tudáskombináció.
- Alacsonyabb rendű szükségletek kielégítettek.
- De a munkavállaló többnyire szervezeti pozíciója, elismertsége által motivált.
 - ❖ Hatalomra törekvés.
- Szervezeti és egyéni célok önmegvalósítási szintre jellemző konvergenciája nem valósul meg.
 - ❖ Önmegvalósítás szintjén észlelt siker helyett az erőfeszítésért előmenetelt vár.
- A vezető-beosztott viszony tranzakciós szinten marad.
- A siker mércéje
 - ❖ Előmenetel, státushierarchiában elfoglalt hely, mint a teljesítmény külső megerősítője és személyre visszacsatolása.
- Kalkulatív stílus.
 - ❖ Nem azonos az önmegvalósító motivációval.
 - ❖ Munkavállaló hajlamos felelősséget vállalni, kezdeményezni, de a felelősségvállalás tranzakciós kalkuláció tárgya.
 - ❖ Döntési folyamatba való bevonásért felelősséget vállal, ha ez státuszt kölcsönöz.
 - ❖ Különben teszi, amit elvárnak, semmi többet.

3.3 Vezetési és szervezeti modell

- Munkavállaló döntésekbe való bevonása, részvételének biztosítása, melynek a célja a felelősségvállalás elnyerése.
- Gyenge feladat meghatározás, erős kapcsolat orientáltság.
- Hangsúlyos a csapat és team munka.
- Megegyezőes eredménycélokkal történő vezetés.
- Divizionális szervezet.
- Kontrolltechnika
 - ❖ Teljesítménykontroll.
 - ❖ Teljesítménykontroll elsősorban pénzügyi kontrollt jelent.
- Siker
 - ❖ Teljesítmény = Delegálás + Pénzügyi kontroll.
- Kérdések
 - ❖ Hogyan lehet a részleg célok és szervezeti célok összhangját megteremteni?
 - ❖ Osztönzés (fizetés) vagy fejlesztés?
 - Vezető tranzakcionális technikával ellentételezze adott motivációs szinten levő dolgozó erőfeszítéseit?
 - Atalakitó logikával próbálja magasabb motivációs szintre segíteni?
 - ❖ Részvétel milyen szintjét biztosítani az elvárt felelősségvállalásért, kezdeményezésért cserébe?
 - ❖ Teljesítmény és státuszszerezésért folytatott politikai manőverek viszonya
 - Jobb státusz, több erőforrás, jobb teljesítmény, jobb státusz.....

**SZERVEZETI TUDÁS,
SZERVEZETI
MEMÓRIA**

1 Szervezeti tudás

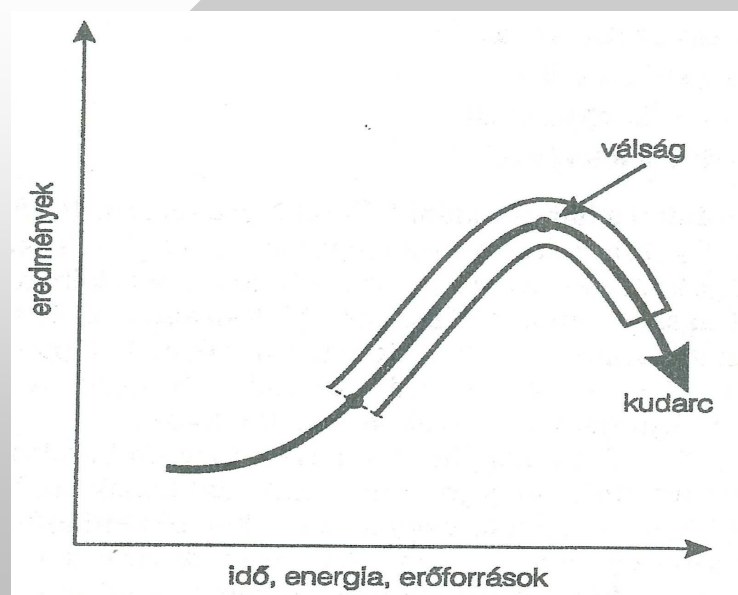
- Kollektív tudás.
- Több, mint egyének tudásának összessége.
- Szakértelem, szakképzettség, készségek, kulturális háttér.
- Explicit és tacit tudáselemek összessége.
- Forrása a kommunikáció.

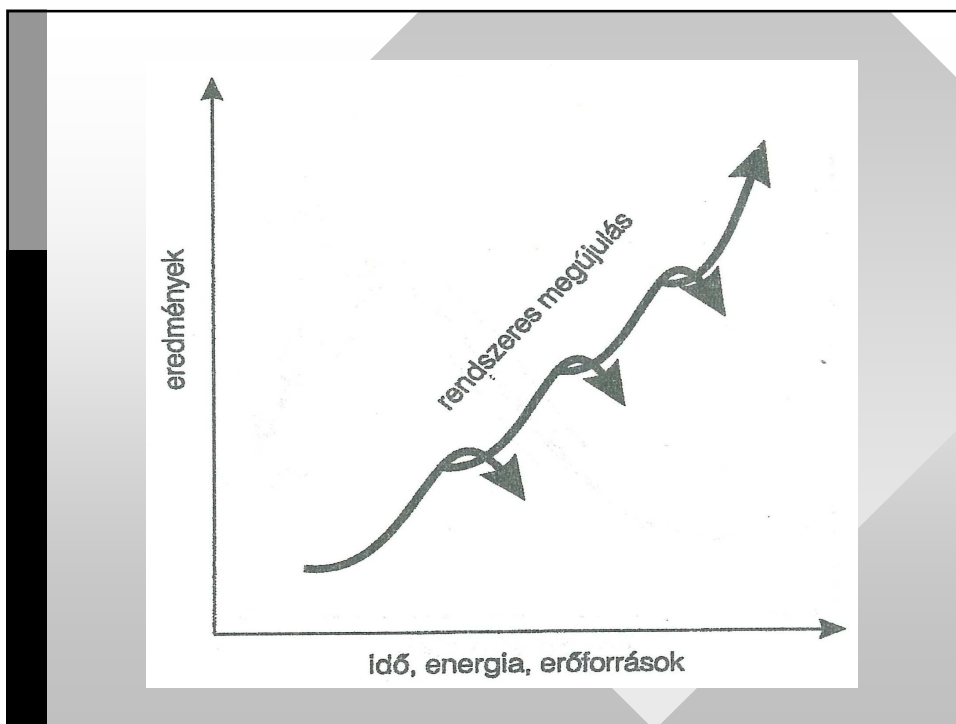
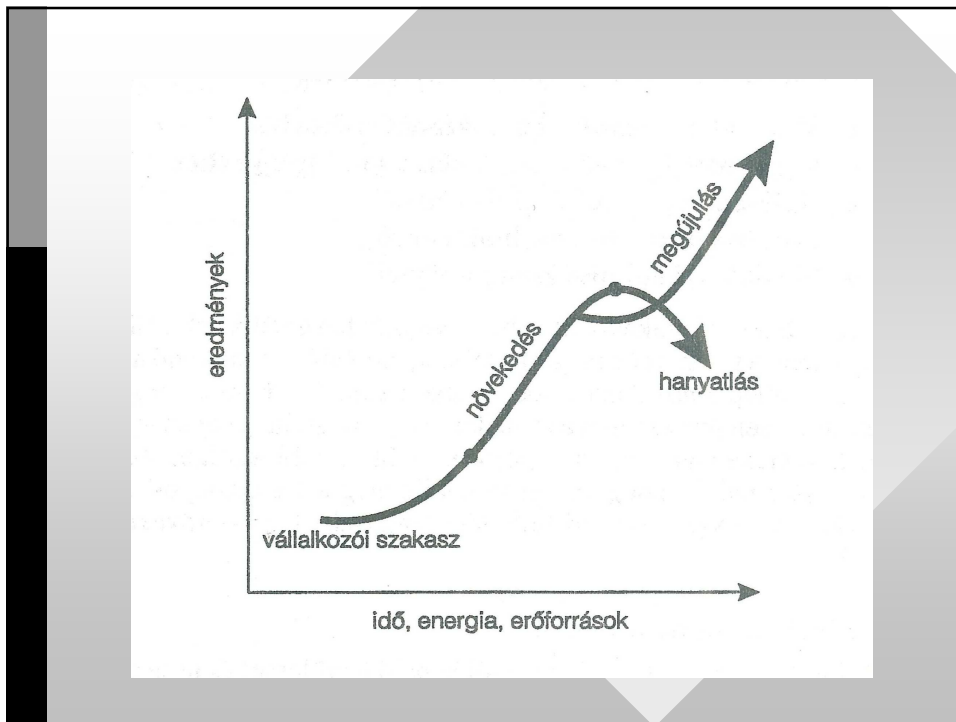
Szervezeti tudás területei

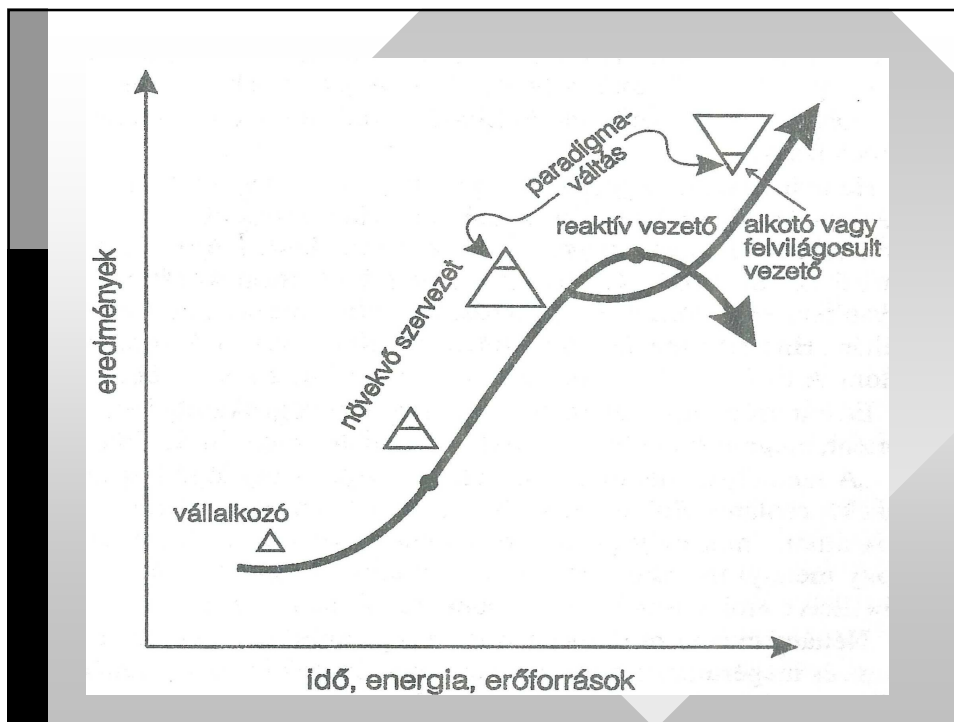
Növekedési potenciál	Hozzájárulás az alapfolyamatokhoz	Tudásterületek
Alacsony	Alacsony	Nem jelentős
Alacsony	Magas	Alap
Jelentős	Alacsony	Ígéretes
jelentős	Magas	Kulcs

- **Kulcs tudásterület.**
 - Versenytársaktól megkülönböztet.
 - Legnagyobb hatás a vállalat életére.
- **Ígéretes tudásterület.**
 - Nem meghatározók a vállalat életében.
 - Radikális változást okozhatnak bizonyos szervezeti folyamatokban.
- **Alap tudásterület.**
 - Szervezeti tevékenységek végrehajtása szempontjából jelentős.
 - Valamennyi hasonló területen működő szervezetnél is megtalálhatók.
- **Nem jelentős tudásterület.**
 - Nem játszanak meghatározó szerepet az üzleti folyamatokban.

- **Szervezeti életgörbék lehetséges változatai**







2 Szervezeti memória

- **Erőforrás.**
- **Múltból hozott tudás.**
- **Szervezet eredményességének magasabb/alacsonyabb fokát jelenti.**
- **Szervezeti tudás menedzselése.**
- **Formális eleme.**
 - **Tudásbázis**
- **Kváziformális eleme**
 - **Dokumentumok**
- **Informális eleme**
 - **Gondolkodási sémák.**

Szervezeti memória típusai

Tudás megosztása	Tudás gyűjtése	Tudásterület
Passzív	Passzív	Kulcs
Passzív	Aktív	Ígéretes
Aktív	Passzív	Alap
Aktív	Aktív	Nem jelentős

- **Kulcs tudásterület.**
 - Tudásarchívum.
 - Leggyakrabban előforduló forma.
- **Ígéretes tudásterület.**
 - Tudásszivacs.
 - Annyi tudást egyesít, amennyit csak lehet.
 - Felhasználásra az alkalmazottakra bízva.
- **Alap tudásterület.**
 - Tudáspublikáló rendszer.
 - Alkalmazottra bízva a tudás elhelyezése a tudásmemóriába.
 - OM karbantartói
 - ❖ Az új tudás elemzése.
 - ❖ Új tudás kombinálása a meglévő tudással.
 - ❖ Tudástovábbítása az alkalmazottal felé.
- **Nem jelentős tudásterület.**
 - Tudáspumpa.
 - Legbonyolultabb megoldás.
 - A tudás teljes kiaknázását célozza.
 - Nem játszanak meghatározó szerepet az üzleti folyamatokban.

ALAPOKFOGALMAK ÖSSZEFÜGGÉS- RENDSZERE

1 Adat, információ, tudás

1.1 Adat

- Észlelt, de nem értelmezett, jelentés nélküli fogalom.
- Objektív tények összessége.
- Tranzakciók rendszerezett jegyzete.
- A történetnek csak egy részét írja le.
 - ❖ Pl. számla tartalma nem mond semmit arról
 - Miért oda megy vásárolni?
 - Visszatér-e?
 - Jól működik-e az üzlet?
 - Stb..
- Lényeges adatok azonosítását a túl sok adat megnehezíti.
- Nyersanyag.
 - ❖ Nem szolgál útmutatóul a cselekvéshez.

1.2 Információ

- **Értelmezett adat, jelentéssel bíró fogalom.**
- **Bizonytalanságot csökkenti.**
- **Személytelen, általános.**
- **Üzenet.**
- **Szemléletmódon változtat.**
- **Áramlás**
 - ❖ **Formális és informális csatornákon.**
- **Adat átalakításának módjai**
 - ❖ **Kontextusba helyezés.**
 - **Adatgyűjtés célja ismert.**
 - ❖ **Osztályozás.**
 - **Adatok, elemzés egységeinek, adatok összetevői ismertek.**
 - ❖ **Számítás.**
 - **Adatok matematikai, statisztikai elemzése.**
 - ❖ **Javítás.**
 - **Adatokból hibák eltávolítása.**
 - ❖ **Tömörítés.**
 - **Sűrített formában összefoglalás.**

1.3 Tudás

- **„Alátámasztottan igaz vélekedés”.**
- **Tudással bírni = képesnek lenni.**
- **Tapasztalatok, értékek összekapcsolt információk heterogén, folyton változó keveréke.**
- **Keret új információk elbírálásához.**
- **Saját fogalmi struktúrába beépített, készségek, képességek, ismeretek által hasznosított információ.**
- **Strukturált információk.**
- **Problémamegoldás, döntési folyamat során hasznosított, felhasznált, tanult, aktivált információ.**
- **Adott alkalmazás szempontjából értelmezett információ.**
- **Nem algoritmizálható.**
 - ❖ **Szabályokkal soha le nem írható.**
- **Komplexitás.**
 - ❖ **Tudás nem merev struktúra, amely minden nem hozzátartozót kizár.**
 - ❖ **Nem birtokolt tudás ismerete.**
 - **Fontos tudásbeli hiányosságok felismerése.**
 - ❖ **Biztos meggyőződés gyakran egybeesik a tévedéssel.**
 - **Amit nem tudunk, annak veszélyeivel nem számolunk.**

- **Gyökere tacit.**
 - ❖ Teljesen nem fejezhető ki szóban.
- **Manipulatív hatás.**
 - ❖ Döntéshozók függősége a tudással rendelkezőktől.
- **Ítélet.**
 - ❖ Továbbfejlődésre képtelenség esetén a tudás véleményné vagy dogmává válik.
- **Szubjektivitás.**
 - ❖ Egyén által létrehozott, fenntartott, érzelmek, szenvedélyek által befolyásolt.
 - ❖ Észlelési hibák.
 - ❖ Környezet strukturális jellemzői.
 - Információ elégtelensége.
 - Információ feleslegessége.
 - Információ kétértelműsége.
 - ❖ Értékek, hitek.
 - Tetteket, gondolatokat értékrend, meggyőződés irányítja.
 - Különböző értékrendű emberek máshogy ítélik meg az információt.

- **Társadalmi képződmény.**
 - ❖ Társadalmi intézményeken belül alakítják, igazolják.
 - ❖ Intézményi segítséggel válik érvényessé, megbízhatóvá.
 - Érvényesség
 - Valóság megfelelő ábrázolása.
 - Megbízhatóság
 - Tudás megosztása, továbbítása.
 - Tudás igazolására szabályok
- **Keletkezés információból.**
 - ❖ Összehasonlítás.
 - Hogyan vethető össze ismert szituációkkal?
 - ❖ Következmények.
 - Döntésekre, cselekvésre milyen következtetések vonhatók le?
 - ❖ Kapcsolódások.
 - Hogyan viszonyul a többi elemhez?
 - ❖ Párbeszéd.
 - Mit gondolnak mások az adott információról?
(Pl. termékfejlesztés, termelés eredményessége.)
- **Tudás helyettesítői**
 - ❖ Kreativitás technikával való helyettesítése.
 - ❖ Tudás helyettesítése hatalommal.

- **Üzleti szempontból**

- ❖ **Nagy határhaszon**

- Tudásintenzív termékeknel a termékfejlesztés során merülnek fel a jelentős költségek, nem a termelésnél.

- ❖ **Folyamatos erodálás**

- Terjedéskor sokszorozódik, értékéből.
 - Versenyelőny helyett a versenyben maradás!

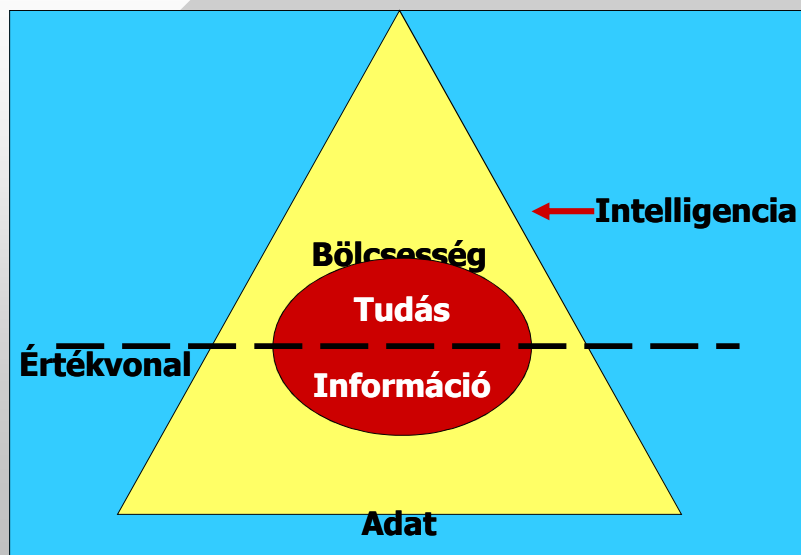
- ❖ **Bizonytalan érték**

- Tudásba befektetett érték nehezen mérhető.
 - Eredmény gyakran nem számszerűsíthető.

- ❖ **Bizonytalan értékmegosztás**

- Kifejlesztett tudásból származó előny kinek köszönhető?

Hierarchia modell



2 Tudás fajtái

- **Procedurális tudás. (Eljárási jellegű.)**
 - ❖ Adott, „hogyan” kell a problémát megoldani.
 - ❖ Ismert szabályok, függvények, eljárások és azok alkalmazási sorrendje.
- **Deklaratív tudás. (Leíró jellegű.)**
 - ❖ Problématerületet leíró ismeretek összessége.
 - ❖ Egyszerű kijelentések, logikai értékek, tények.
 - ❖ Problémamegoldáshoz rendelkezésre álló tudás.
- **Strukturált tudás**
 - ❖ Tudás szerkezetét írja le.
 - ❖ Deklaratív tudást alkotó fogalmak és objektumok adatokkal jellemezhetők.
 - ❖ Fogalmak közötti kapcsolat grafikusan is ábrázolható.
- **Heurisztikus tudás**
 - ❖ Általános elvek, tapasztalat, gyakorlat során szerzett ismeretek összessége.
 - ❖ Egyszerűsítő mechanizmusok eredményei.
 - ❖ Bonyolult feladatokat kezelhetővé teszi. (Gordiuszi csomó.)
- **Metatudás**
 - ❖ Tudásra vonatkozó tudás.
 - ❖ Annak ismerete, hogy milyen típusú tudás felhasználásával oldható meg a probléma.

3 Tudás kategóriái

- **Explicit tudás**
 - ❖ Formalizált.
 - ❖ Kimondható tudás.
 - ❖ Tudatos én.
 - ❖ Tudás tudása.
 - ❖ Kifejezhető.
 - ❖ Cselekvés oka ismert.
- **Tacit tudás**
 - ❖ Kimondhatatlan tudás.
 - ❖ Személyes tapasztalat, gyakorlati tudás, ösztönös megérzés.
 - ❖ Cselekvésminták, készségek.
 - ❖ Megragadhatatlan, leírhatatlan, definiálatlan.
 - ❖ Keresési metódus nem általánosítható, nem önthető strukturált formába.
 - ❖ Tudatalatti én.
 - ❖ Csak folyamatában vizsgálható, észlelhető.

3.1 Nonaka mátrix

Honnan/hová	Tacit tudásba	Explicit tudásba
Tacit tudásból	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudásból	Internalizáció	Kombináció

Megjegyzés

- Explicit-tacit tudás problémája.
 - ❖ Ha valaki tudásának tudatában lenne, sokkal jobban működne.
- Kihívás az externalizáció és internalizáció.
 - ❖ Közös kincssé tenni a fejekben elraktározott tudást.
 - ❖ Hasznosítani a felhalmozott, már dokumentált tudást szervezet alvető tevékenységében.
 - ❖ Megoldás a szervezeti tudásrendszer feladata.

Szocializáció

- Közvetlen módon megosztott ismeretek.
- Közös tapasztalatok.
(Együtt dolgozás révén.)
- Tudásátadás nem szóbeli kommunikáció útján.
- Pl. döntéshozatal.

Externalizáció

- Tudás rögzítése által személyes tudás átalakítása dokumentált tudássá.
- Tacit tudás kifejezése, metaforákon, analógiákon, szimbólumokon keresztül.
- Pl. előadás.

Internalizáció

- Dokumentált ismeretek felhasználása új összefüggések felismerése vagy ismeretek létrehozása céljából.
- Sémákba rendeződő tapasztalatok akciókon keresztül.
- Viselkedési, értelmezési rutinok kialakulása akciók által.
- Pl. kiértékelés.

Kombináció

- Dokumentált forrásból új, dokumentált ismeret.
- Cserélődik, bővül az ismeretanyag.
- Pl. értekezlet.

4 Tudás irányultsága

- **Know - what?**
 - ❖ **Tények, információk ismerete.**
 - ❖ **Tárgyi tudás.**
 - ❖ **Deklaratív tudás.**
 - ✓ **Ismert kijelentések, logikai értékek, tények.**
 - ✓ **Probléma megoldásához szükségesek.**
 - ❖ **Kisebb egységekre bontható, rendszerezhető, csoportosítható, továbbítható.**
 - ❖ **Szükséges információ megtalálása, kiválasztása.**
 - ✓ **Információ keresés, szelektálást, felhasználást is tanulni kell.**
 - ❖ **Informatikai támogatás.**
 - ✓ **Növeli a megszerezhető információk tömegét.**

- **Know - who?**
 - ❖ **Megfelelő tudással rendelkező személy ismerete.**
 - ❖ **Információkhoz jutás, szociális kapcsolatok.**
 - ❖ **Megtalálni adott feladatra a legmegfelelőbb személyt.**
 - ✓ **Nem elég a szaktudás, a munka világában szerepet kap a bizalom, megbízhatóság, emberi tulajdonságok.**
 - ❖ **Társas kapcsolatokra való készség, kommunikáció, együttműködés képessége.**
 - ❖ **Kapcsolati tőke.**
 - **Külső struktúrák**
 - **Vevőkkel, szállítókkal, ügyfelekkel kialakított kapcsolatok.**
 - **Cég hírneve**
 - **Szervezet tagjai által létrehozott, de személyfüggetlenné válik.**

- **Know - how?**
 - ❖ **Út ismerete.**
 - ❖ **A dolgok elvégzéséhez szükséges szakértelem.**
 - ❖ **Képességek, készségek fejlesztése.**
(Sebész, szakács.)
 - ❖ **Legkevésbé megközelíthető és legbonyolultabban átadható irányultság.**
 - ✓ **Szakértelmet nehéz mások számára is használható információvá alakítani, mivel elsajátítása során változik a tartalma.**
 - ❖ **Elméleti és gyakorlati tartalmú.**
 - ❖ **Procedurális**
 - ✓ **Szabályok, függvények, eljárások, ezek alkalmazási sorrendje.**
 - ✓ **Cselekvéshez, alkalmazáshoz fűződő tudás.**

- **Know - why?**
 - ❖ **Okok ismerete, oksági tudás.**
 - ❖ **Változások alapelveinek, törvényeinek ismerete.**
 - ❖ **Értő vagy rendszeres tudás.**
 - ❖ **Rendszer működésével kapcsolatos problémák megoldása.**
 - ❖ **Rendszer újraszervezése, túllépve a felhasználói készségeken.**
 - ❖ **Megszerzéséhez a tudományok és közoktatás területein befektetés szükséges.**
 - ✓ **Képzésben nélkülözhetetlen a kísérletezés.**
- **Care - why?**
 - ❖ **Sikerre, problémamegoldásra orientált tudás.**
 - ❖ **Önmotivált kreativitás, megújítás lehetőségének keresése, változtatás irányultság.**

5 Integráló modell

	Egyéni szint	Szervezeti szint
Explicit funkcionális tudás	Szakmai ismeretek, tárgyi tudás.	Adatbázisok, elemzések.
Tacit funkcionális tudás	Eljárási alkalmazások, tapasztalati tudás.	Technológiai rendszerek.
Explicit integratív tudás	Szerepfelfogás, rendszertudás.	Vezetési és formális koordinációs rendszerek.
Tacit integratív tudás	Értékek, értelmezési sémák.	Szervezeti értékrendszer és rutinok.

Szakmai ismeretek, tárgyi tudás

- Szervezet tagjainak fejében lévő szakmai ismeretek.

Adatbázisok, elemzések

- Szervezet információs rendszereiben levő, tagok számára hozzáférhető adatbázisok, elemzések.

Eljárási alkalmazások, tapasztalati tudás

- Személyes know-how, munkavégzés tapasztalataira épülő fogások.

Technológiai rendszerek

- Tárgyi eszközökön keresztül megtestesülő know-how, gépsorok, technológiai műveletek.

Szerepfelfogás, rendszertudás

- Egyén önmagáról alkotott képe a szervezeten belüli helyét, szerepét illetően

Vezetési és formális koordinációs rendszerek

- Szabályokban, utasításokban, formális koordinációs eszközökben testet öltött irányítási módszerek.

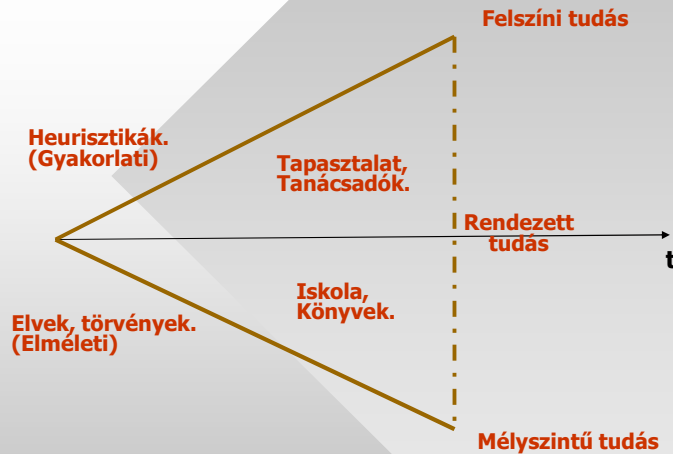
Értékek, értelmezési sémák

- Egyén által közvetlenül nem tudatosított, de követett magatartási forma, érték, értelmezések, észlelési keretek.

Szervezeti értékrendszer és rutinok

- Szervezeti rutinok, hatalmi politikai játékszabályok, rituálék, értékrendszer, értelmezési keret.

7 Tudásszintek



8 Tanulás

- **Tudás megszerzése.**
- **Új ismeretek emlékezetállománnyal történő összehangolása.**
- **Képzési rendszerek, iskolák.**
- **Karriermenedzsment.**
 - ❖ **Továbbképzés (training)**
 - Alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalók.
 - Jelenlegi munka jobb elvégzésére tanít.
 - ❖ **Fejlesztés (development)**
 - Vezetők és szakemberek képességfejlesztése.
 - Elsősorban jövőre irányul.
- **Tapasztalat.**
 - ❖ Saját történések
 - ❖ Környezet strukturális jellemzői!
 - ❖ Észlelési hibák!
- **Gyakorlati igazság.**
 - ❖ Valós szituációból merített ismeretanyag.
 - ❖ Mások gondolataiból profitálás.
 - ❖ Mások szabályaiból profitálás.
 - ❖ Helyzetek és válaszkészletek összeillesztése.

- **Tanulás során valósul meg a mélyszintű tudás felsőbb tudásszintre emelése.**
- **Problémamegoldás hatékonyságát javítja.**
- **Kreativitásra gyakorolt hatása ellentmondásos.**
- **Új ismeret katalizátorként működhet.**
- **Egyén innovációja, ismeretek, készségek, képességek tekintetében.**
- **Társadalmi folyamat.**
 - ❖ **Másokkal való interakcióban megy végbe.**

8.1 Tanulás elmélet

- **Tudás közvetlenül nem adható át.**
- **Személyes konstrukcióban bontakozik ki.**
- **Iskolai tanulási tevékenység a személyes tudás felépítésére irányul.**
 - ❖ **Tanulási készség, tanulás megismerési kompetenciák szükségesek.**
- **Túlnyomórészt frontális tanítás.**
 - ❖ **Nem igazodik a tanulók társas szerveződéséhez, a személyesen eltérő indítékok, tudáskonstrukciók, egyéni tanulási stratégiák differenciáihoz.**
- **Befogadó tanítvány elterjedtebb, mint az önszabályozó.**
- **Interaktivitás helyett pedagógusközpontúság.**
- **Tanítás nehézségeinek forrásai**
 - ❖ **Gyerekek, pedagógus, tananyag, külső tényezők.**
- **Tanulási stratégiák.**
 - ❖ **Diákok jobban szeretnek egyedül tanulni.**
 - **Társas tanulási formák nem kedveltek.**
 - ❖ **Magolás.**
 - **Értelmező tanulás hiánya.**
 - ❖ **Kompetitív tanulás erősebb a kooperatív tanulásnál.**

- **Leghatékonyabb változat**
 - ❖ **Önmenedzsel, önvezérelt tanulás.**
 - ❖ **Tanulási céltudatosság, önismeret, tanulási képesség integrálása a belső indítékrendszerhez.**
- **Tanulás tanulása**
 - ❖ **Eredményes leketanulási technikák . (Múlt)**
 - ❖ **Önmenedzsel tanulási stratégia.**
 - **Együttműködésre épülő.**
 - **Értelmező.**
 - **Személyes tapasztalatok.**
 - **Egyéni tudás konstrukciókká építése.**
- **Tanulás fejlesztése**
 - ❖ **Tanulás tartalmának meghatározása, korszerűsítése.**
 - **Tananyag kiválasztása, elrendezés kritériumai, módszerei.**
 - ❖ **Tanulás módszereinek fejlesztése.**
 - **Tanulási stratégiák, kompetenciák kiépülésének segítése.**
 - **Tanulási folyamat és eredmények értékelésének-önértékelésének módszerei.**
 - ❖ **Tanulási környezet fejlesztése.**
 - **Társas, tárgyi-eszközi környezet viszonyainak, funkcióinak formálása.**
 - **Kommunikációs információs technológia.**
 - ❖ **Tanulás eszközeinek fejlesztése**
 - **Tankönyvek, könyvtár, internetes anyagok, stb..**

9 Innováció

- ❖ **Tudás létrehozásának eredménye a gazdaságban.**
- ❖ **Innováció inputjai.**
 - **Ismeret, készség, képesség.**
- ❖ **Tudás gyarapodásának feltétele az inputok gyakori használata.**
- ❖ **Innováció fejleszti a meglévő tudást.**
- ❖ **Teremtő rombolás.**
 - **Elsajátított szellemi tőke leértékelődik, szaktudás elavul.**
 - **Innováció sikeressége a tanulás függvénye. (Nem a tudásmennyiségtől, hanem a gyarapítás képességétől függ.)**
- ❖ **Vállalatoknál a belső hierarchia leépülése.**
 - **Participáció, empowerment.**
 - **Middle-up-down illetve buttom-up. (up-down helyett.)**
- ❖ **Gondolkodási sémák között húzódo határterületen jön létre, nem egyetlen tudásbázis provinciális tartományán belül.**

10 Döntések, cselekvés

- **Tudás alkalmazása**
- **Tettben megnyilvánuló tudás**
- **Rendezett tudás**
 - ❖ **Problémamegoldásnál mozgósítható tudásmennyiség.**
 - ❖ **Meghatározza a probléma megoldási készséget.**
- **Problémamegoldás**
 - ❖ **Először a heurisztikákat tartalmazó tudásszinten.**
 - ❖ **Sikertelenség esetén átváltás mélyebben fekvő tudásszintre.**
 - ❖ **Információ mennyiség/minőség jelentősége.**
- **Gondolkodási módok.**
- **Automatizmusok**
 - ❖ **Rövidebb út.**
 - ❖ **Új helyzetben ismert motívumok.**
 - **Nem szükséges a semmiből megoldást építeni.**
 - ❖ **Ösztönös problémamegoldás tudatosítás nélkül.**
 - ❖ **Begyakorolt lépések, ösztönösen, nagy sebességgel.**

GONDOLKODÁSI STRATÉGIÁK

(Agy helyzetértékelő stratégiái)

1 Tudatos stratégia

- **Logikus és határozott stratégia.**
- **Analitikus gondolkodásmód.**
 - ❖ **Analízis**
 - **Tudományos kutatómódszer.**
 - **Részekre, elemekre bontás alapján történő elemzés.**
- **Objektivitás.**
- **Racionalitás.**
- **Tapasztalat, tanulás alapján reagálás.**
- **Időigényes „lassú”.**
- **Információ igénye nagy.**
- **Üzenet direkt csatornákon keresztül.**

- **Menete**
 - ❖ **Egész részegységekre bontása.**
 - ❖ **Tények, adatokat, aprólékos bizonyítékok tanulmányozása.**
 - ❖ **Racionális elemzés ismert összefüggések, szabályok, törvények és ezek meghatározott alkalmazási sorrendje szerint.**
 - ❖ **Érvekkel alátámasztott logikus döntés.**
 - ❖ **Helyes válasz, védhető döntés, logikus megoldás, optimális stratégia.**
- **Cél**
 - ❖ **Jövő megismerése.**
 - ❖ **Reagáló viselkedés.**
 - **Illeszkedő gondolkodás.**
 - **Passzív módon szembesülés a következményekkel.**
- **A kompetens probléma megoldási típusba tartozók tudják, hogyan kell célirányosan gondolkodni.**
- **Analitikus eszközeiket arra használják, hogy a komplex problémákra optimálishoz közeli megoldásokat találjanak.**
- **Emocionalitás, intuíció a rendszer zavarát jelenti, az emberi tökéletlenség megnyilvánulása.**
 - ❖ **Hangsúly az elemzésen és a logikán.**

2 Tudat szintje alatti stratégia

- A „hatodik érzék.”
- Intuitív gondolkodásmód.
 - ❖ Intuíción
 - Ösztönös megérzés, felismerés, a dolgok mélyére látás.
 - Képesség az igazság előzetes logikai okfejtés nélküli közvetlen, élményszerű felismerésére.
 - Alapja a korábban szerzett, felhalmozott tapasztalatok, ismeretek.
 - Intuíción a sűrített szakértelem.
 - Az intuíción nem misztikum.
 - Intuíción a sűrített szakértelem
 - ❖ Intuitívizmus
 - Valóság közvetlen megismerése az érzéki tapasztalattól és a racionális gondolkodástól független intuíción alapján történik.
- Elemzés nélküli gondolkodás, döntés, cselekvés.
- Személyes és szubjektív természetű.
- Irracionalitás.
- Válaszok nem a külvilág tényeinek feldolgozása alapján születnek.
- Hit, megérzés, meggyőződés a tények fölé helyezve.
- Ítélet, meglátás, bölcsesség jellemző a gondolkodásra.
- Gyakran nincs bizonyíték a válaszra.

- Szabályok lehetséges figyelmen kívül hagyása.
- Ösztönös cselekvés.
- Globális problémakezelés.
 - ❖ Egészre tekintés.)
- Nem tudatosan megy végbe.
- Gyors.
 - ❖ „Pillanatok”.
- Üzenetek indirekt csatornákon keresztül.
- Proaktív módon szembesülés a következményekkel.
 - ❖ Gyakori fizikális reakció. (Pl. izzadás).
 - ❖ Reakció az elemzés végeredménye előtt.
- Cél: Jövő megalkotása.
- Adaptív tudatalatti
 - ❖ Belső számítógép. (Kapacitás, csendes és gyors.)
 - ❖ Képesség (Hatodik érzék.)
 - Kevés információból gyors helyzetmegítélés, célok meghatározása, cselekvés.
 - Pl. stresszhelyzet, veszélyhelyzet.
 - ❖ Rendszer, melyben az agy következtetésre jut, de nem hozza tudomásunkra.
 - Viselkedési vonzatok.
 - Eredményre gyakorolt hatás.
 - ❖ Lényeglátás
 - Gyors helyzetfelismerés kritikus pontja.
 - Információk szelektálása.
 - Különböző helyzetekben közös jellemzők felfedezése.
 - Rövid idő alatt melyik/milyen információra kell koncentrálni?

Megjegyzés

- **A valóságban több a bizonytalanság, több az előre nem kalkulált lehetőség.**
- **Nagy mennyiségű, ellentmondásos információból kell következtetést levonni.**
- **Előfordulhat, hogy a döntéshozónak olyan információkra is szüksége van, melyek semmiféle adatbázisban nem találhatóak meg.**
- **Az alapvető kérdések nagyon nehezek.**
- **Kizárólag analitikus gondolkodással nem válaszolhatók meg.**
- **Gyakran nincs idő mérlegelésre!**
- **Nem analitikus folyamatok, intuitív megoldások analitikus kezelése integritásuk sérülését eredményezheti.**
- **Két stratégia közötti választás helyzetfüggő.**
- **Tudatos stratégiában jobban bízunk.**
 - ❖ „Lassan járj, tovább érsz!”
 - ❖ „Gondol végig még egyszer alaposan! „
 - ❖ „Ne Húbele Balázs módjára..!”
 - ❖ Intuáció háttérbe szorítása.
- **Tudatalatti „tévedései”.**
 - ❖ Vágyálmok, előítéletek, egyéb érdekek, felfogás, érzelmek, stb..miatt.

KOCKÁZAT VS. BIZONYTALANSÁG

1 Veszély, kockázat, bizonytalanság

1.1 Veszély

- ❖ Nem ismert negatív hatású vagy valószínűségű esemény.

1.2 Kockázat

- ❖ Ismert negatív hatású, bizonytalan bekövetkezésű jövőbeli esemény.
- ❖ Negatív hatás a kitűzött célok meghiúsulása, valamint a tervezett erőforrások, illetve időtartam túllépése.
- ❖ Döntések nem kívánatos következményei.
- ❖ Nem kockázat az, ami bizonyosan bekövetkezik, vagy biztosan nem következik be.
- ❖ A megbízói elégedetlenséggel együtt járó kockázat a lehetséges kudarc.
- ❖ Kockázat nem iktatható ki teljesen az egyének és társadalom életéből.
- ❖ Döntések kérdése, milyen intézkedéseket hozzanak a kockázatok csökkentése érdekében.

- **Kockázat vállalása**
 - ❖ Előnyvel, megtakarítással járhat.
- **Kockázat csökkentés**
 - ❖ Költségekkel, kiadással.
- **Kockázatkezelés**
 - ❖ Döntéshozatali eljárás, alternatívák közötti választás.
 - ❖ Klasszikus felfogás (objektív szemlélet)
 - ✓ Szakemberek, és rendelkezésre álló eszközök, rendszer biztosítja a kockázatbecslés és kockázatértékelés objektivitását.
 - ✓ Kvantifikálással kiválasztható a legjobb alternatíva.
 - ✓ Nem alapozhatja meg a társadalmi döntéseket, mert
 - ❖ Kockázat értelmezésében nincs egyetértés, különböző definiálások más eredményre vezetnek.
 - ❖ Problémastrukturálást, valószínűségértékelést, következmények értékelését szakértők végzik. (Szubjektivitás.)
 - ❖ Kockázat társadalmi megítélését figyelembe kell venni.

- **Kockázat felfogása**
 - ❖ **Emberek racionálisan szemlélik a kockázatokat, ismétlődő problémaként fogják fel.**
 - ❖ **Ha nem így tesznek, az korlátozott információfeldolgozási kapacitás és a heurisztikák miatt van.**
 - ❖ **Az esemény nem valószínűségként jelenik meg, hanem veszély, hogy elvesztik az események feletti ellenőrzésüket.**
 - **Veszély = stressz.**
 - **Kis veszély = kihívás.**
 - **Nagy veszély = fenyegetettség.**
 - ❖ **Irreális optimizmus, sebezhetetlenség illúziója.**
 - **Másokkal előfordulhat, velem nem.**
 - **Önként vállalt, előidézett, befolyásolhatónak tekintett kockázatok esetén jelentkeznek.**

1.3 Bizonytalanság

- ❖ **Nagyon rosszul tolerált jelenség.**
- ❖ **Részleges, hiányos, közelítő, nem kielégítő inputok.**
- ❖ **A bizonytalanság különböző forrásai határozatlanságot jelentenek az események kimenetelének megítélésében.**
 - **Ha nincs precíz kiinduló információ, a következtetés is bizonytalan lesz.**
- ❖ **Esetleges cselekedetek jót vagy rosszat eredményeznek-e? (PI. háború, diplomáciai kérdések)**
- ❖ **Reménytelen optimális cselekvésre törekedni.**

1.3.1 Bizonytalanságkezelés értelmezése

- **Objektív**
 - ❖ Elméletileg megalapozott.
 - ❖ Bizonytalansági mérték meghatározása.
 - ❖ Pl. Valószínűség számítás
 - Véletlen kísérletek során megfigyelt relatív gyakoriság alapján.
- **Szubjektív**
 - ❖ Események bizonyossági fokára vonatkozó saját tapasztalat alapján kialakított ítélet, meggyőződés.

1.3.2 Bizonytalanság eredete

A	Hiányos adat	Kérdőívnek nincs kitöltve minden pontja
B	Bizonytalan következtetés	Megfigyelt tünetekből a betegség csak valószínűsíthető.
C	Bizonytalan fogalom Bizonytalan adat	Beteg torkát nem látom pirosnak, bár az orvos azt mondta.
D	Bizonytalan adat	Mérőműszer nem elég megbízható.
E	Ellentmondó adat Ellentmondó következtetés	Adatokból levont következtetések ellentmondanak.
F	Ellentmondó következtetés	Két szakértő más véleményen van.
G	Hiányzó adat miatt nincs alkalmazható következtetés	Van-e az intelligens élet a Földön kívül?
H	Még nem következett be adat	Felelni fog-e a gyerek az iskolában ma?
I	Bizonytalan adat Bizonytalan következtetés	Olcsóbb, kevésbé megbízható megoldással megelégszünk, mert a probléma pontos megfogalmazása drága lenne.
J	Adat biztos, de nem figyelhető meg közvetlenül	Vakbélgyulladás

2 Döntési helyzetek tudásigénye

- **Különböző bizonytalansággal rendelkező döntéseknél eltérő szervezeti tudásokra van szükség.**
- **Biztonság, kiszámíthatóság**
 - ❖ **Explicit tudás jelentősége.**
- **Változó, bizonytalan környezet**
 - ❖ **Tacit tudás jelentősége.**
- **Technológiaiintenzív megoldások csak egyértelmű célrendszer mentén elemezhető problémák esetén alkalmazhatók.**
- **Komplex és változó célrendszer esetén a tacit tudás megkerülhetetlen.**

2.1 Döntési helyzetek, szükséges tudás

Célok bizonytalansága	Alacsony	Magas
Okok és hatások bizonytalansága		
Alacsony	Főleg explicit (BPR területe)	Tacit, a tapasztalatokra építve (Leadership területe)
Magas	Tacit és explicit kísérletezésre építve (Döntéstámogatás területe)	Teljesen tacit (Innováció területe)

3 Alternatív döntésméleti modellek

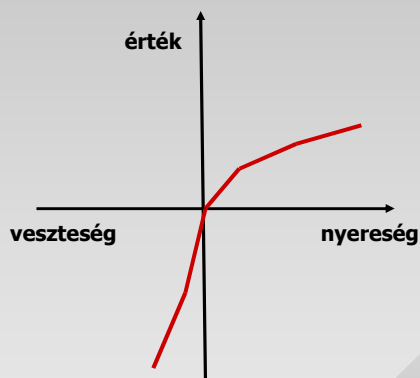
3.1 Lehetőségelmélet

- Döntéshozó bizonytalan helyzetben tanúsított viselkedésének leírása.
- Döntéseknél a valószínűségek és hasznosságok figyelembevétele.
- Nagy és kis valószínűségek eltorzítása.
(Túlzott döntési súlyérték kisebb valószínűségű eseményhez.)
- Nagyon kis valószínűségek elhanyagolása.
(Küszöbhatás.)
- Bizonyossági hatás.
(Biztos eredmények felértékelése.)
- Hasznosságok referenciaponthoz való igazítása.
(Pl. méltányossági ár, referenciaponthoz viszonyítva.)
- Nyereség és veszteség eltérő kezelése.
(Nyereségnél kockázatkerülés, veszteségnél kockázatkeresés.)
❖ Veszteséget sokkal nagyobbaként értékeljük, mint az ugyanakkora nyereséget.
- Keretezési hatás.
(Mégfogalmazás manipuláló hatása.)
- Birtokláshatás.
(Pl. Tesztautó.)
- Mentális könnyvelés.
(Nyereségeket pozitív eseményeket külön kell kezelni, veszteségeket össze kell vonni!)

Súlyfüggvény



Értékfüggvény



3.2 Megbánáselmélet

- **Elképzelt állapothoz viszonyítás, hipotetikus esethez. (Nem referencia ponthoz.)**
- **„Mi lett volna, ha másik alternatívát választjuk?”**
- **Saját döntéseinkhez fűződő érzelmek.**
- **Megmagyarázza a kockázatkerülést. (Negatív esemény bekövetkezése megbánást válthat ki.)**

4 Heurisztika

- **Logikai eljárások és módszerbeli szabályok rendszere.**
- **Egyszerűsített ítéletalkotási eljárások.**
- **Heurisztikus okoskodás átmeneti, elfogadható, hihető gondolkodásként definiálható kognitív folyamat.**
- **Cél**
 - ❖ **Probléma megoldása.**
- **Sejtések halmazára épül.**
- **Tételek bizonyításakor is felhasználjuk az eredményeit.**
- **Heurisztika és bizonyítás viszonya.**
 - ❖ **Heurisztikus okoskodás utólagos bizonyítást igényel.**
- **Leírja azokat a gondolkodási műveleteket, melyek az ítéletalkotást megelőző gondolkodási folyamatot jellemzik.**
- **Torzítások nem véletlenszerű, rendezetlen hibák, hanem leegyszerűsítő mechanizmusok eredményei.**
- **Bonyolult feladatokat kezelhetővé teszi. (Gordiuszi csomó.)**

- **Lecsökken a kezelendő információk mennyisége.**
- **Egyszerűsítés az érvelési folyamatban.**
- **Időmegtakarítás.**
- **Alkalmazása főként bizonytalan helyzetekben.**
- **Korlátozott eredmények, gyengébb választáshoz vezet.**
- **Nem megfelelő alkalmazásuk gondot jelenthet.**

4.1 Reprezentativitás

- **Egyedi eset mennyire reprezentál egy kategóriát.**
 - **Egy esemény (A) milyen kategóriába (B) tartozik, vagy hogy milyen folyamat hozza létre.**
 - **Ilyenkor a véleményt az befolyásolja, hogy A milyen mértékben hasonlít B-re.**
 - **Ha nagy a hasonlóság, akkor nagy valószínűséget tulajdonítanak a kategóriába tartozásnak.**
 - **De a bálna emlős, nem hal, pedig a halakra jobban hasonlít.**

o **Okok**

❖ **Érzéketlenség az események előzetes valószínűségével szemben.**

➤ **Mennyiségi eloszlás figyelmen kívül hagyása.**

➤ **Leíró, irreleváns információ „súlya”.**

❖ **Mintanagyságra való érzéketlenség.**

➤ **Minta méretének figyelmen kívül hagyása a mintából nyert információ megítélésénél.**

➤ **Nagy számok törvénye egy konkrét eseményre nem jár semmilyen következménnyel.**

❖ **Véletlen félreértelmezése.**

➤ **Véletlenszerűen generált adatok véletlenszerűen néznek ki!**

➤ **Statisztikailag igazolhatatlan véletlenszerűség esetén is.**

❖ **Egybeesésből eredő téves következtetés.**

➤ **Két esemény együttes bekövetkezése nem valószínűbb, mint egy bonyolult eseményé.**

❖ **Regresszió helytelen értelmezése.**

➤ **Múlt, jelen állapot kivetítése a jövőre.**

➤ **Átlaghoz való visszatérés.**

✓ **Extrém események visszatérnek az átlaghoz.**

➤ **Jövőbeni eseményeket a jelen alapján ítéljük meg, és hasonló tendenciát tételezünk fel a jövőre nézve is.**

➤ **Normális körülmények között az események egy átlag körül ingadoznak.**

✓ **Tehát ha valaki nagyon kiemelkedőt ért el, akkor várható hogy a következőkben rosszabb lesz az eredmény, és fordítva.**

Példa/1

- Az egyetemre négyszer annyi bölcsészhallgató jár, mint informatikus.
- Tom W. az egyetem hallgatói közül véletlenszerűen kiválasztott diák.
 - Intelligens, de nem kreatív.
 - Szereti a rendet, az érthető és világos rendszereket.
 - Írásbeli munkái inkább unalmasak és mechanikusak.
 - Szívesen verseng, egyébként pedig kerüli a társakkal való kapcsolatokat.
 - Egocentrikus, de fejlett morális érzékkel rendelkezik.
- Mit tanul az illető?
 - Informatikát.
 - Bölcsészetet.
- Kísérleti alanyok 95%-a szerint informatikát.
 - A válaszolók nem veszik figyelembe, hogy egy véletlen módon kiválasztott hallgató esetében nagyobb az esély arra, hogy a többséghez tartozik, azaz bölcsészhallgató.

Példa/2

- Egy taxi balesetet okozott.
- A városban kék és zöld színű taxik közlekednek.
- 85% zöld, 15 % kék.
- A szemtanú vallomásaiban kék taxi szerepel.
- A bíróság megvizsgálta a tanú látásának megbízhatóságát.
- A tanú helyes ítéleteinek aránya 80% volt, 20 %-ban tévedett a taxi színének azonosításakor.
- Mekkora a valószínűsége annak, hogy kék taxi volt a baleset okozója?
- 80%-nak ítélték a kék taxi valószínűségét a megkérdezettek.
 - A válaszolók egyedül a tanú megbízhatóságát vették csak figyelembe, a taxik relatív számát viszont nem.
 - Ez a Bayes-tétel alapján 41% a kék taxi esélye.

Példa/3

- Két kórház a városban.
- A nagyobbban kb. 45, a kisebbben kb. 15 gyermek születik naponta.
- Egy hosszabb periódusban mindkét kórházban feljegyezték azokat a napokat, amikor jóval több fiú született, mint lány.
- Melyik kórházban jegyezték fel több ilyen napot?
 - A nagyobb kórházban.
 - A kisebb kórházban.
 - Mindkettőben ugyanannyit.
- A valószínűségek megítélésakor az emberek figyelmen kívül hagyják, hogy az eredményt produkáló minta mekkora.
- A legtöbben egyformának ítélték a ilyen szempontból a két kórházat.
- Pedig a nagyobb minta esetében azt várhatjuk, hogy az 50-50% jobban érvényesül, míg kis minta esetén valószínűbb az egyenletes eloszlástól való eltérés.

Példa/4

- Melyik sorozat jön ki pénzfeldobással?
 - FFFFII
 - FIFIIF
- Az emberek a második sorozatot valószínűbbnek tartják.
- Úgy gondolják, hogy az 50-50%-nak kell érvényesülnie.
- Nagy számok törvénye helyett a kis számok törvényében gondolkodnak.
- A nagy számok törvénye egy konkrét eseményre vonatkozóan nem jár semmilyen következménnyel.

4.2 Hozzáférhetőség

- ❖ **Események megítélésének valószínűsége példák felidézése alapján.**
 - **Egyes helyzetekben az emberek az események bekövetkezésének valószínűségét aszerint ítélik meg, hogy mennyire könnyen tudnak az adott eseményekre példákat felidézni.**
- ❖ **Okok**
 - **Személyes tapasztalat miatti torzítás.**
 - **Könnyű felidézhetőség.**
 - **(Sokkal gyakoribbnak tűnnek azok az események, melyekre könnyű visszaemlékezni.)**
 - **Elérhetőség.**
 - **(Memóriastruktúrák hatása a keresési folyamatra. Események gyakoriságának megítélését befolyásolja.)**
 - **Látszólagos korreláció.**
 - **(Látszólagos egybeesés, könnyű felidézhetőség.)**
 - **Eseményt könnyebb elképzelni, mint statisztikai adatokat átlátni, vagy újsághír alapján.**
 - **Információ érdekessége, élénksége.**

Példák

- ❖ **Az r-rel kezdődő szavakat gyakoribbnak ítélik a megkérdezettek, mert több ilyen szó jutott az eszükbe.**
- ❖ **Ha sok ismerősöm belebukott a vállalkozásába, akkor veszélyesnek tartom.**
- ❖ **Ha betörték a szomszédba az ablakon át, akkor mindig gondosan becsukom a saját ablakom.**
 - ✓ **Ha ez a máshol történik, nem leszek elővigyázatosabb.**
- ❖ **Ha egy repülőgép lezuhan, az úgy tűnik, hogy ez gyakrabban fordul elő, mint egy hétköznapi baleset.**

4.3 Rögzítés és kiigazítás

- o **Becslésekkor a kezdeti érték az irányadó.**
- o **Ehhez az értékhez igazítják a későbbi becslést.**
- o **Igazítás általában túl kicsi.**
- o **Kiindulási pontok különbözősége különböző becslésekhez vezet.**
- o **Okok**
 - ❖ **Elégtelen kiigazítás.**
 - **Kezdeti értékből kiindulva értékbecslést.**
 - **Végső érték megállapításánál nem történik meg ezek kiigazítása.**

❖ **Lehorgonyzó hatás**

- **Konjunktív és diszjunktív események.**
- **Konjunktív (egymással összefüggő) események jelentőségének túlbecsülése.**
 - ✓ **90% piros golyót tartalmazó urnából 7 piros golyó egymás utáni kihúzása.**
- **Diszjunktív események jelentőségének alábecslése.**
 - ✓ **10% piros golyót tartalmazó urnából 7 piros egymás utáni kihúzása.**

❖ **Túl nagy önbizalom.**

- **Túl szűk konfidencia intervallum megállapítása a becslések során.**
- **Nagy önbizalmat tükröz, amit tudás nem támaszt alá.**

4.4 Visszatekintő torzítás

- **Megtörtént dolgoknál „nem történhetett volna másként”.**
- **Régóta erre utaló jegyek felidézése.**
- **Mások döntéseinek megítélésekor elnézőbbnek kellene lenni.**
- **Saját múltbéli ítéleteinkre nem jól emlékezünk.**
- **Példa**
 - **Ismerős válnak.**
 - **Ekkor mindenki sorolni kezdi az erre utaló jeleket, hogy ennek így kellett történnie.**
 - **Ha előre kellett volna jelezni, nem lett volna senki ennyire biztos az esemény bekövetkezésében.**

4.5 Túlzott magabiztosság és kalibráció

- **Túlzott magabiztosság**
 - ❖ **Tényleges és vélt tudás különbsége.**
 - ❖ **Megalapozatlan magabiztos ítéletek tudás felülértékelése esetén.**
 - ❖ **Hamar abbahagyjuk az információkeresést.**
 - ❖ **Egészséges kétely elnyomása.**
- **Kalibráció**
 - ❖ **Mérőszám, mely a pontosság és bizonyosság egymásnak való megfelelésére utal.**
 - ❖ **Tökéletesen kalibrált, ha helyes válaszok száma és bizonyossága a válaszainak helyességében ugyanannyi.**
 - ❖ **Pontosság és bizonyosság egymásnak való megfelelése.**
 - **Akkor tökéletesen kalibrált valaki, ha 100 eldöntendő kérdésből 68-ra helyesen válaszol, és bizonyossága válaszainak helyességében szintén 68%.**

Heurisztikákból eredő torzítások

Heurisztika	Torzítás (Valószínűség téves megítélése)
Reprezentativitás.	Események kategóriákba tartozási valószínűségének vagy valószínű okának téves megítélése.
Hozzáférhetőség.	Valószínűségi ítélet a felidézés könnyedségétől függ.
Rögzítés és kiigazítás.	Önkényesen megadott kiinduló érték, az események összetartozása vagy függetlensége befolyásolja a valószínűségi becslést.
Visszatekintő torzítás.	Kimenetel valószínűségének utólagos túlértékelése.
Túlzott magabiztosság.	Saját ítélet megbízhatóságába vetett túlzott bizalom.

**MEGISMERÉS,
ÍTLETALKOTÁS**

1 Tudás, döntés szubjektivitása

1.1 Megismerés, ítéletalkotás

- Érzékelés és észlelés a megismerés első lépése.
- Érzékelés: A környezetből érkező jelzésekre adott idegi válasz, azaz az információ regisztrálása.
- Észlelés: A regisztrált információk jelentéssé, tartalommal, tudássá szerveződése.
- Tevékenység együttes
- Világról alkotott belső modell és világból érkező információk eltéréseinek feloldása.
- Az érzékelés és az észlelés egymásra épülő történések, ahol az előbbi az alacsonyabb rendű, szenzoros folyamatokat jelenti, az utóbbi az észlelő személy további gondolkodási tevékenységét igényli
- Érzékelés és észlelés
 - ❖ Függ
 - Észlelő tulajdonságaitól.
 - Észlelő pillanatnyi hangulatától.
 - Észlelt helyzettől.

- Stílus
 - ❖ Hogyan érzékeli, szervezi a szerzett információt a döntési folyamat során.
 - ❖ Receptív
 - Fogékony.
 - Részleteket vizsgáló.
 - Specifikumokra figyelő.
 - ❖ Perceptív
 - Észlelő.
 - Általánosító.
 - Kapcsolatok, összefüggések feltárása.
- A tények makacs dolgok.
- Szubjektív értelmezés.
- Valóság torzításának rejtett, nyílt indítékai.
- Mentális képességek.
- Ítéletképesség
 - ❖ Észlelő személy tulajdonsága.
 - ❖ Függ
 - Intelligencia
 - Érdeklődési kör.
 - Érzelmi állapot
 - Képzettség típusa

1.2 Személypercepció

- Elsősorban közvetett tulajdonságokra irányul. (Jellem, intelligencia, attitűd, stb..)
- Függs:
 - Észlelő tulajdonságai.
 - Észlelő pillanatnyi hangulata.
 - Észlelt személy.
 - Helyzet.

1.3 Nonverbális jelek

- Testtartás, szemek, arcjáték, mozgás dinamikája, stb...
- Személyiségjegyek.
- Érzelmi állapot.

1.4 Észlelési hibák

- **Burkolt személyiségelméletek**
 - ❖ Tulajdonságtársítás. (Személyiségjegyek összekapcsolódnak.)
 - ❖ Feltételezett együttállásnak nem vagyunk gyakran tudatában.
 - ❖ Fontos szerep a benyomás kialakításában.
 - ❖ Személy kevés megfigyelhető tulajdonsága. összekapcsolódik egyéb, nem megfigyelhető jellemzőkkel.
 - ❖ „Aki hazudik, az lop.”
- **Sztereotípiák és kategorizálás**
 - ❖ Egységekben gondolkodás. (Emberek csoportokba sorolása.)
 - ❖ Személyészlelés feladata leegyszerűsítve.
 - ❖ Ismert típus tulajdonságaival ismeretlen egyén jellemzése.
 - ❖ Egy csoportba tartozó emberek közös tulajdonságokkal való felruházása.
 - ❖ Azokat a tulajdonságokat vesszük észre, melyek megerősítik az osztályjellemzőket.

- **Halo-effektus**

- ❖ Szembetűnő tulajdonság fényudvarként elhomályosít minden egyéb tulajdonságot.
- ❖ Pl. külső megjelenés szolgál a belső személyes tulajdonságra történő következtetéshez.

- **Centrális és perifériális tulajdonságok**

- ❖ Központi, meghatározó vonások aránytalanul nagy hatása.
- ❖ Felcserélésük radikálisan megváltoztatja a személyről alkotott képet.
- ❖ Nem centrális tulajdonságok esetén a felcserélésnek kis hatása van.
- ❖ Az észlelt tulajdonság függ a körülményektől, a korábban szerzett információtól.

- **Speciális torzítások**

- ❖ **Első benyomás**
 - ✓ Értékelésben nagy szerepe a sorrendnek.
 - ✓ Megszab egy irányt.
 - ✓ Befolyásolja az összes többi súlyát.
 - ✓ Aránytalanul nagy hatása van az ítéletre.
- ❖ **Negatív torzítás**
 - ✓ Negatív információknak aránytalanul nagyobb szerepe van.
 - ✓ Sokkal ellenállóbbak a változással szemben.
 - ✓ Pozitívan cselekvő ember felel meg az elvárt normáknak.
- ❖ **Elnézés**
 - ✓ Pozitív tulajdonságok feltételezése.
 - ✓ Pozitív elvárás gyakran nyer megerősítést.
 - ✓ Barátságtalan viselkedés, barátságtalan, agresszív viselkedést eredményez.

- **Projekció**

- ❖ Saját érzéseink másokra vetítése.
- ❖ Védekező mechanizmus része.
- ❖ Cél
 - ✓ A kellemetlen igazság elhárítása.
- ❖ Az érzékelő érzelmi állapota saját érzelmi állapotát véli felfedezni másban.
- ❖ A tények pillanatnyi érzelmi állapotnak megfelelő lereagálása.

- **Tudat alatti befolyásolás**

(Szubliminális percepció)

- ❖ Ingerküszöböt el nem érő, tudatalattiban jelen lévő.
- ❖ Hatása sok esetben túlérzékelt.

- **Szelektív érzékelés**

- ❖ Saját érdeklődés befolyásolja az érzékelést.
(Mit? Mennyire?)
- ❖ Preferenciarendszer függvénye.

1.5 Memória, sémák, kontextus hatása

- **Emlékezés**

- ❖ Újra alkotás, értelmes történetté formálás.
- ❖ Idővel átalakul.

- **Séma**

- ❖ Lényeges vonásokra korlátozódó leegyszerűsített ábrázolás, rendezőelv.
- ❖ Kialakult rendező elv szerint kiegészítjük a történetet, a dolgokat.
- ❖ Szemtanúk hitelességi problémája.

- **Kontextus**

- ❖ Pillanatnyi helyzet, állapot, hangulat függvényében módosul az értékelés.

1.6 Kognitív disszonancia

- Gondolataink közötti ellentmondás.
- Disszonanciaredukció vágya (Meggzűntetésre irányuló törekvés.)

1.6 Okság és korreláció

- **Ok-okozati kapcsolat**
 - ❖ Történések közötti kapcsolatot feltárása.
 - ❖ Cél
 - Okozatra hatással lenni.
 - Pl. Jól tanul, kap ösztöndíjat.
- **Korreláció**
 - ❖ Együttállás, tulajdonságok együttes előfordulása.
 - ❖ pl. a magasabb emberek súlyosabbak (pozitív korreláció)

- **Hibák**
 - ❖ **Nem veszi észre a korrelációt.**
 - ✓ Nincsenek előzetes elvárások az összefüggésre vonatkozóan.
 - ✓ Előzetes ismeretek nélkül csak a nagyon magas korrelációt vesznek észre.
 - ✓ Az ingerpárok esetén csak a nagyon (kb 80%) magas korrelációt veszik észre.
 - ✓ Ha a tapasztalat összefüggést sugall, akkor már 40%-os korrelációt is felismerik.
 - ✓ Pl. az idősebbeknek nagyobb valószínűséggel van botjuk
 - ❖ **Korrelációt lát ott, ahol nincs.**
 - ✓ Előzetes vélekedés miatt.
 - ✓ Pl. a betegség megléte és tünet összefüggése.
 - ✓ Szakmai tapasztalat nem korigálja az összefüggésekkel kapcsolatos tévedést.

Példa

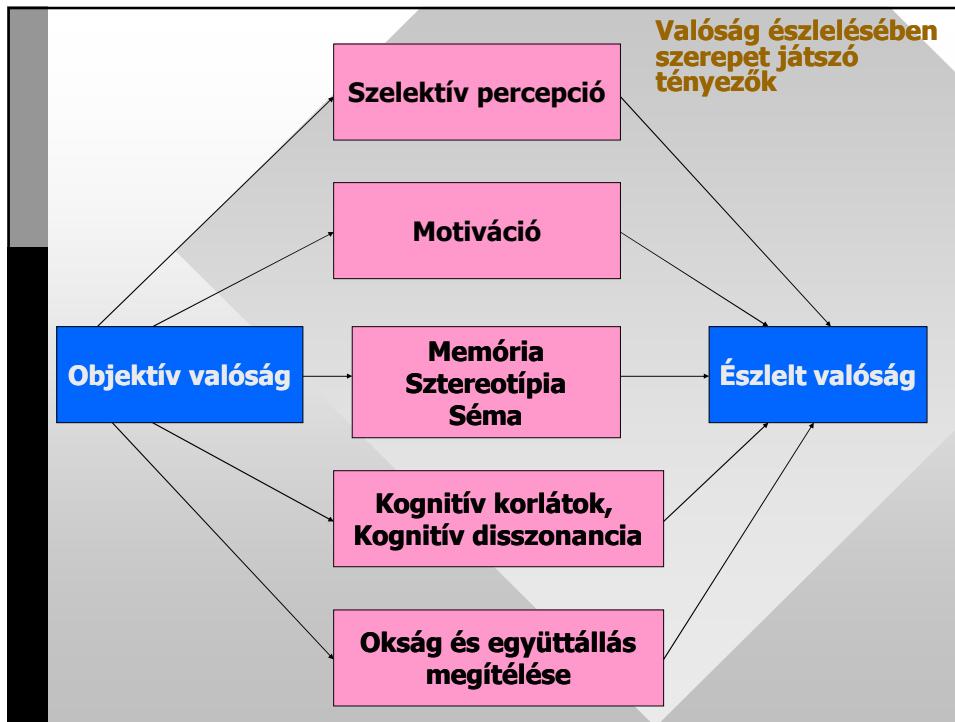
	Beteg	Nem beteg
Van tünet	37	33
Nincs tünet	17	13

Megjegyzés

- A betegség nem korrelál a tünettől.
- 70 esetben van tünet, de csak 37 közöttük a beteg.
- Ápolónők 80%-a összefüggést látott a két tényező között.

❖Oksági kapcsolat feltételezése korreláció esetén.

- ✓Mérlegelni kell, hogy az ítéletek mennyiben alapulnak tényeken, és az előzetes elvárásokon. Ténylegesen oksági-e a kapcsolat, vagy pusztán együttes előfordulás.
- ✓Dolgok együttállásának gyakorisága
 - Az együttes előfordulás nem jelent oksági kapcsolatot.
 - Pl. marihuána és hasis fogyasztása együtt járhat, de valami harmadik lehet közös ok.
- ✓Hiedelmek, babonák okai.
 - Csak azt figyelik, amikor a két dolog együtt jár, és negligálják, mikor csak az egyik, vagy egyik tényező sem szerepel. (fekete macska)
 - A cáfoló információkra is oda kell figyelni.



TUDÁSPIAC

1 Elemei

- Tudás az eladás után is az eladó birtokában marad.
- Értéke környezetfüggő.
 - ❖ Tudáscsere minimális lesz, ha a vállalat a titkolózást támogatja.
 - ❖ Nehéz a szaktudás közreadására bízgatni az embereket.
 - ❖ Vevő nem rendelkezhet elég értékes fizetőeszközzel a tudás megvételéhez.

1.1 Vevő

- ❖ Tudás meghatározott, pozitív értékkel bír.
- ❖ Eredményesebben oldható meg egy feladat.
- ❖ Ítéloképesség, jártasság fejlesztése adott témában.
- ❖ Jobb döntések.

1.2 Eladó

- ❖ Szilárd tudás.
- ❖ Elemek vagy egész árulása. (Ösztönzésmenedzsment)
- ❖ Problémák
 - Szakember nem tudja közkinccsé tenni a tudását.
 - Túlságosan specializált, behatárolt tudás.
 - Tudás nem értékének megfelelően kezeli.
 - Távolmaradás oka
 - Tudás= hatalom.
 - Nagyobb haszon származik a felhalmozásból, mint a közzétételből.

1.3 Ügynökök

- ❖ Kapcsolatteremtés eladó és vevő között.
- ❖ Vállalat feltérképezése. (Ki, mit tud?)
- ❖ Könyvtárosok szerepe.
- ❖ Tudásbővítő és szervező tevékenység.
 - Formális, informális csatornák.

1.4 Árrendszer

❖ Reciprocitás.

- **Tudás megosztása későbbi viszont segítség reményében.**
 - Másik fél is rendelkezik használható ismerettel.
- **Szüksős erőforrások.**
- **Idő, energia, tudás véges.**
- **Erőforrást nem feláldozása ellenszolgáltatás nélkül.**

❖ Hírnév.

- **Elismertség utáni vágy.**
- **Eszmei értéknek tűnik, de valóságos eredményeket hozhat.**
- **Értékes tudásforrás hírében állni biztos foglalkoztatottság, előléptetéseket jelent. (Ösztönzés menedzsment)**

❖ Altruizmus

- **Ellenszolgáltatás nélküli segítség.**
- **Tudás, mint szenvedély.**
- **Szakterület szeretete, önzetlen segítség.**
- **Mentori rendszer.**
- **Emberek eljutnak egy olyan alkotó periódusba, amikor a tudás átadása válik fontossá.**
- **Nem a vállalatok teremtik meg a késztetést.**
 - Elősegíthetik, akadályozhatják a létrejöttét.

❖ Bizalom.

- **Bizalomnak láthatónak kell lennie.**
 - Dolgozóknak látniuk kell, hogy a tudás megosztását érdemnek tekintik a vezetők.
 - Azonnal kell tapasztalniuk a reciprocitást.
- **Mindenütt jelenlévőnek kell lennie.**
 - Aszimmetrikus és kevésbé hatékony lesz, ha a piac egyes szereplői megbízhatatlanok.
- **Először legfelső szinten kell jelentkeznie.**
 - Bizalom a szervezeten belül lefelé áramlásra hajlamos.
 - Felsővezetés példamutatása a normákat, értékeket befolyásolja.

2 Jelzései

- Információk, melyek jelzik a tudás aktuális tartózkodási helyét
- Megmutatják az információk elérési módját.

2.1 Rang, végzettség

- ❖ Cím és hivatali pozíció a formális jele annak, hogy ki rendelkezik a tudással.

2.2 Informális hálózatok

- ❖ Munkahelyi csevegés önmagát karbantartó tudáshálózat.
- ❖ Belső tudás transzfer egyik formája.
- ❖ Sikeres tudáscsere nélkülözhetetlen elemét, a bizalmat hozza létre.
- ❖ Dinamikus.
 - Egymással folyamatosan kommunikáló emberek.
 - Változó feltételek között a tudás is módosul.
- ❖ Nem szolgáltatják a választások alapjainak dokumentált formáit.
 - (Pl. autóvétel prospektusok.)
 - Segítenek a döntésben.
 - Kezdő lökés.

2.3 Szakmai közösségek.

- ❖ Önszerveződő csoportok.
- ❖ Cég tudástevékenységének nagy része ezen múlik.
- ❖ Vezetőknek vállalati tőkeként kellene kezelniük.
 - Átszervezési alapelvek merev, termelékenységet hangsúlyozó alkalmazása gyengíti az informális hálózatokat és csoportokat.
 - Csak mérhető munkára koncentrálva, a beszélgetések értékét lebecsülve az átszervezések megváltoztathatják a csevegéseket, önszerveződő csoportok kialakulását.
- ❖ Formális csoporttá alakulás
 - Eszmecseréik az idők során hasznosnak bizonyulnak.

3 Hiányosságai

3.1 Hiányos információk

- ❖ Hol található a megfelelő ismeret?
- ❖ Árendszerre vonatkozó explicit információk hiánya.

3.2 Tudásaszimmetria

- ❖ Negatív módon egyenlőtlen tudásbirtoklás. (Az nem tudja, akinek szüksége lenne rá.)
- ❖ Megakadályozza, hogy a tudás eljusson oda, ahol szükséges lenne.

3.3 Tudás helyhez kötöttsége

- ❖ Közvetlen munkatársak ismerősök körében a bizalom.
- ❖ Tudás megszerzésének, közreadásának módja a személyes találkozók.

4 Torzulások

4.1 Monopóliumok

- ❖ Birtokvágyból ered.
- ❖ Kizárólagos ellenőrzés alatt egy vállalati tudásterület.
- ❖ Hatalmi pozíció megerősítése.
- ❖ Nem érhető el a tudás ott, és akkor, amikor kellene.
- ❖ Redundancia.
 - Monopóliumok antitézise.
 - Olyan megosztott információ, amely elősegíti, hogy emberek áttörjenek egymás tudáshatárain.

4.2 Mesterséges hiány

- ❖ Birtokvágyból ered.
- ❖ Vállalati kultúra.
 - Ismeretek öncélú felhasználása a követendő minta.
 - Tudás megvan, nehéz hozzájutni.
 - Tudás drága lesz.
- ❖ Létszámcsökkentés.
 - Létszámleépítésnél a dolgozók együtt a tudás is távozik a szervezetből.
 - Távollét bizonyítja, hogy nélkülözhetetlen tudás birtokosai.

4.3 Kereskedelmi korlátozások

- ❖ Ismeretek felhalmozása és új ismeretek elutasítása. (Birtoklás és „nem mi találtuk ki.”)
- ❖ Tudásmegvásárlás elé állított akadály.
- ❖ Osztályakadály
 - Szervezeti hierarchián belül alacsonyabb státuszú embertől az ismeretek elfogadása és szolgáltatása nehezebb.
- ❖ Tudástranszfert biztosító infrastruktúra hiánya.
 - Számítógépes rendszer, kommunikációs hálózatok.

5 Hatékonyság kritériumai

5.1 Információs technológia

- ❖ Elektronikus tudás piacok előnyei.
 - Kényelem, nagyobb választék.
- ❖ Elektronikus tudás piacok hátrányai
 - Túl sokféle minőség.
 - Személyes kontaktus hiánya. (Csökkenti a bizalmat és elkötelezettséget.)
 - Célja inkább a böngészés, mint vásárlás.
 - On-line tudás leértékelődése.
 - Gyanakvással kezelt ismeretek. (Kivétel, ha ismert ügynök értékelte, és szerkesztette.)

5.2 Piacterek építése

- ❖ **Időt kell hagyni a tudás megszerzésére.**
 - ❖ **Tudáscserének szentelt fizikai és virtuális terek.**
 - **Adás-vételhez szükség van találkozásokra. (Értekezlet, társalgók, vásárok, fórumok.)**
 - ❖ **22-es csapdája.**
 - **Dolgozók elfoglaltsága.**
 - **Kevés idő eredményesebb munkavégzést eredményező ismeretek beszerzésére.**
 - **Felesleges idő már megoldott problémák megoldására. (Csak utána kellene járni.)**
- Dolgozók elfoglaltsága.**

5.3 Előnyei

- ❖ **Magasabb szintű munkamorál.**
 - **Alkalmazott tisztában van szaktudásával, munkatársak együttműködésével.**
 - **Elégedettebb lesz munkájával, ha nincs kommunikáció hiány, elfecsérelt energia, tájékozatlanság.**
- ❖ **Nagyobb szervezeti koherencia.**
 - **Szervezeti célokról, stratégiákról való közös tudás kötelezettséget jelent a saját munka szervezeti célok érdekében történő végzésére.**
- ❖ **Gazdagabb tudáskészlet.**
 - **A piac folyamatosan próbára teszi és finomítja a tudást.**
 - **Minden eladás növeli a szervezeti tudás teljes egészét.**
 - **Újonnan szerzett tudás katalizátor hatása.**
 - **Vegyítés**
 - **Eltérő gondolkodású emberek összegyűjtése azonos probléma megoldására.**
- ❖ **Teljesítményelvűség a gondolatok világában.**
 - **Tudáspiac kikerüli a szervezeti hierarchiát.**
 - **Tudással rendelkezők hálózata, nem a beszámolási rendszer struktúrája.**
 - **Hasznos ismerettel rendelkező emberek a szervezet minden szintjén.**
 - **Tudáspiac rugalmas hierarchiája.**

VÁLLALATI TUDÁSTEREMTÉS

- **Vállalat által megszerzett tudás.**
- **Vállalaton belül kifejlesztett ismeretek.**
- **Közös tényezők**
 - ❖ **Tudás megteremtésének, elsajátításának idő és helyszükséglete.**

1 Felvásárlás

- ❖ **Másik cég tudását veszik meg.**
 - **Embereket, dokumentált ismereteket, rutinokat, eljárásokat.**
- ❖ **Felvásárló a hódító, felvásárolt a legyőzött.**
- ❖ **Óvatosan kezelendő.**
- ❖ **Siker kritériuma**
 - **Felvásárolt vállalat tudásának meghatározására, értékelése.**
 - **Dolgozók és tudáskörnyezet megvédése.**
 - **Meglévő és új ismeretek összehangolása.**
- ❖ **Nincs megbízható eszközrendszer a tudás értékének mérésére.**
 - **Szubjektív spekulatív meghatározás.**
 - **Formális mérések tökéletlenek és hiányosak.**

- ❖ **Cég nem képes hatékonyan integrálni a megszerzett tudást.**
 - **Alkalmazottak képességeinek felmérésénél nincs különbségtétel az általános képességek és cégnek valódi értéket jelentő tudás között.**
 - **Dokumentálatlan tudás figyelmen kívül hagyása.**
 - **Tudás tartózkodási helyének meghatározása problémás.**
 - **Felvásárolt cég eredményeinél nem tudható, hogy kiknek köszönhető.**
- ❖ **Tudás gyakran nem éli túl a felvásárlás zűrzavarát.**
 - **Tudás meghatározottan kapcsolódik emberekhez. környezethez. távozik.**
 - **Tudás csak meghatározott környezetben működik.**
 - **Átvételnél olyan dolgozók elbocsátása, akik hallgatólagos tudása volt a kritikus szakértelem.**
 - **A szervezeti felvásárlás bizonytalansága, belső munkafolyamatok megszakadása miatt a személyzet egy része tudásával együtt.**
 - **Felvásárló cégnek belüli érdekcsoportok ellenállása.**
 - **Ne az új munkatársak iránymutatásai szerint történjenek a dolgok!**
 - **Vevő a tranzakció végére tudást veszít.**

2 Bérlés

- ❖ **Tudáserőforrás bérlését jelenti.**
- ❖ **Cég kutatásainak kihelyezése.**
- ❖ **Gazdasági-felsőoktatási szféra együttműködése.**
- ❖ **Tudásátvitel folyamata.**
 - **Tanácsadó tudását megosztja a vállalattal.**
 - **Ismereteit a vállalat számára meghatározó területen alkalmazza.**
- ❖ **Vállalat részéről megfelelő lépések megtétele a megszerzett tudás vállalaton belül maradásának céljából.**
- ❖ **Vállalatnak tudnia kell, hogy az ismeretek megszerzése mire teremtet alkalmat!**

3 Célorientált erőforrások

- ❖ **K+F részleg.**
- ❖ **Adott tudásbővítési célra alapított egységek, csoportok.**
- ❖ **Tudást generáló egységek részben elkülönülnek a vállalattól.**
 - **Tudás ott legyen, ahol hasznosítható.**
 - **Bonyolultabb az ismereteket eljuttatni oda, ahol szükségesek.**
 - **Biztosítani kell, hogy a célorientált erőforrások által létrehozott tudás mindenütt elérhető legyen a vállalaton belül.**
- ❖ **Közös nyelv megteremtése.**
 - **Explicitté tehető, szabadalmaztatható ötletek átvitele könnyebb, mint a belső tudásé.**
 - **Szubjektívebb, cselekedetek, gondolkodás módjára vonatkozó ismeretek továbbítása.)**
- ❖ **Újonnan létrehozott tudás fontosságának, jelentőségének potenciális értéke.**

4 Vegyítés

- ❖ **Tudásteremtés feltétele**
 - **Eltérő tudással és tapasztalattal rendelkező emberek összekapcsolása.**
 - **Eltérő gondolkodású emberek összegyűjtése azonos probléma megoldására.**
 - **Eltérő perspektívákkal rendelkező egyének együttműködése egy feladaton közös válasz céljából.**
 - **Változatos képességek, sokféleség.**
- ❖ **Összetettség szándékos bevezetése.**
- ❖ **Rutinmegoldásokat nincsenek.**
 - **Csoport nem rendelkezik egyeztetett szokásos megoldásokkal.**
 - **Tagoknak új szempontokat, fogalmakat kell kidolgozniuk, ezek alapján egyesíteni a gondolatokat.**
- ❖ **Kreatív súrlódás.**
 - **Szinergikus hatások felerősítéséhez mesterséges konfliktusok megteremtése.**
- ❖ **Innováció**
 - **Gondolkodási sémák között húzódó határterületen jön létre, nem egyetlen tudásbázis provinciális tartományán belül.**
- ❖ **Káosz nem kreatív.**
- ❖ **Súrlódás inkább fényt, mint hőt teremt!**

5 Adaptáció

- ❖ **Siker gyakran ellensége az innovációnak.**
 - Cég nem érdekelt abban, hogy változtasson a jelenlegi gyakorlaton.
 - Megnyugtatja a vállalatot, hogy a változások rájuk nem lesznek hatással.
 - Alkalmatlanná teszi őket a kihívások felismerésére, hogy arra új ismeretekkel válaszoljanak.
 - Csökkenti a vállalat alkalmazkodóképességét.
- ❖ **Nehéz alkalmazkodni a környezet változásaihoz.**
 - Meglévő vállalati kultúra.
- ❖ **Vállalatnak rendelkeznie kell új szempontból hasznosítható külső-belső erőforrásokkal.**
- ❖ **Legyen nyitott a változásra!**
- ❖ **Legfontosabb adaptív erőforrások a dolgozók.**
 - Új ismeretek elsajátítása.
 - Munkaerő kiválasztás
 - Olyan dolgozó, akinek a múltja nyitottságot jelez.
- ❖ **Mesterséges válsághelyzetek létrehozása a valódiakkal történő ellenállás céljából.**

6 Hálózatok

- ❖ **Tudással rendelkezők közösségei.**
- ❖ **Közös érdeklődéssel összekapcsolt emberek.**
- ❖ **Meghatározó szerep az innovatív gondolkodásban.**
- ❖ **Szükséges a szakemberek által történő professzionális működtetés.**
 - Informális közösségek formálissá tétele.
 - Többletköltés és vezetői felügyelet.
 - Hálózatok informalitását és lelkesedését elfojthatja.

VÁLLALATI TUDÁSRENDSZER

- **Emberek, szervezeti folyamatok, szervezeti kultúra, alkalmazott technológia, és mindezeket kitöltő, meghatározó (tudás)tartalom összessége.**
- **Kultúra**
 - ❖ **Szervezeti, működési, tanulási folyamatok.**
 - ❖ **Emberek által alkalmazott, generált, hasznosított a tevékenységek, melyek meghatározzák a szervezet működését.**
- **Tudásfejlesztés**
 - ❖ **Szervezet tudástárának létrehozása és fejlesztése.**
 - ❖ **Megfelelő információ hozzáférhetőségének biztosítása megfelelő időben.**

Tudásmenedzsment stratégiák:

- **Perszonalizációs stratégia**
- **Kodifikációs stratégia**

1 Megtervezése

- **Szervezet információs ill. tudásfolyamatainak feltérképezése.**
- **Szervezet egésze és részegységei által támasztott információs igények feltérképezése.**
- **Kodifikáció**
 - ❖ **Lehetővé válik a tudásrendszer alapjainak megteremtése, tudástérkép kialakítása.**
- **Szervezet átfogó tudástérképének megalkotása.**
 - ❖ **Kidolgozható a tudásgazdálkodási stratégia.**
- **Eszközök, eszközrendszerek kiépítése.**
 - ❖ **Tudásmegosztáshoz való hozzájárulás.**
- **Feltétele**
 - ❖ **Szervezet rendelkezzen közösen kialakított, előre definiált fogalmi rendszerrel, mely alapján az ismeretek visszakereshetővé válnak.**

2 Kodifikáció

2.1 Kodifikáció összetevői

- **Tudás alkalmazhatósági formába öntése.**
 - ❖ **Tudás olyan kódokká alakítása, amely szervezettek, explicitek, továbbíthatók, megérthetők.**
- **Tudás elérhetővé válásának biztosítása azok számára, akiknek szükséges.**
 - ❖ **Tudáskatalógus létrehozása.**
 - ❖ **Tudástérkép megalkotása.**

- **Alapelvei**
 - ❖ **Vezetőségnek meg kell határoznia, milyen célokat szolgáljon a kodifikált tudás.**
(Pl. stratégiai cél a fogyasztókhöz közelebb kerülés, a fogyasztókra vonatkozó ismeretek kodifikálása.)
 - ❖ **Vezetőségnek képesnek kell lennie a célok elérésére alkalmas, különböző formában létező tudások azonosítására.**
 - ❖ **Vezetőség feladata a tudás értékelése a kodifikáció hasznosságának és alkalmazásának szempontjából.**
 - ❖ **Kodifikációt végzőknek megfelelő közvetítő eszközt kell meghatározniuk a rögzítéshez és terjesztéshez.**

2.2 Tudás kodifikációjának dimenziói

Hallgatólagos	Kifejezhető
Nem tanítható	Tanítható
Tagolatlan	Tagolt
Nem észlelhető működés közben	Működés közben észlelhető
Árnyalt	Sematikus
Összetett	Egyszerű
Nem dokumentált	Dokumentált

Megjegyzés

- Tacit tudás kodifikálhatatlan.
- Analitikus elemzés az integritását sérti.
- Tacit tudással rendelkező ember felkutatása.
- Szakember és az „érdeklődő” közötti kapcsolat megteremtése.

3 Tudáskatalógus

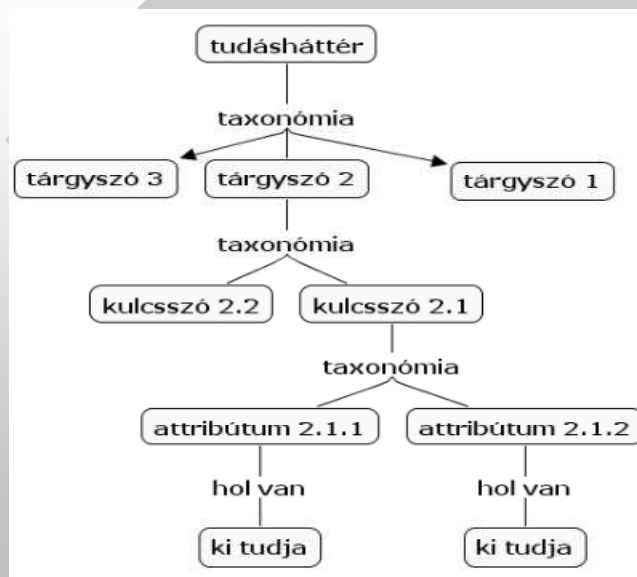
- **Vállalat szellemi értékeinek rendszerezett forrásgyűjteménye.**
- **Szervezet profilja alapján létrehozott osztályozási rendszer.**
- **Információs és tudásvagyon ésszerű kategorizálása, tudásrendszerben való megjelenítése.**
- **Eszközrendszer a használó kezében.**
- **Feltárja a weboldalak, adatbázisok, adattárházak tartalmát.**
- **Segítségével a tárolt ismeretek a megközelítéstől függetlenül felhasználhatók.**

4 Tudástérkép

- **Tudáskatalógus hatékonyságának növelése.**
- **Lehetőség a tudástartalom vizuális megjelenítésére.**
- **Ismeretek grafikus ábrázolása.**
 - ❖ **Fogalmi hálózat leképezése az azt felépítő fogalmak, köztük fennálló kapcsolatok rögzítésével.**
- **Feltérképezi a szervezeten belül felhalmozott szakértelmet, tapasztalatot.**
- **Szakemberek szaktudás szerinti megjelenítése.**
 - ❖ **Segít eligazodni, hogy ki, mit tud a házon belül.**
- **Ismeretekre rámutatás azok tartalmának közlése nélkül.**
- **Ismeretek vállalaton belüli helyének meghatározása lista vagy ábra formájában.**
- **Az elérési „út” megadása.**
 - ❖ **Tudásra rátalálni.**
 - ❖ **Tudást értékelni.**
(Hasznosság, fontosság felmérése.)

- **Katalógus egyes helyeinek leírása metaadatok által.** (Rögzítik az egyes információforrások jellemzőit, pl. leőhely, szerző, keletkezés időpontja, stb..)
- **Tudástérkép vállalati politikai feszültségekhez is vezethet.**
 - ❖ **Dolgozók rangja, munkaköri leírása nem tükrözi a szaktudást.**
 - ❖ **Szervezeti térkép formális, beszámolási kötelezettségek struktúrája.**
- **Tudástérkép túlmegy a szervezeti kereteken.**
- **Problémák**
 - ❖ **Ha nem tudjuk, milyen ismeretről van szó.**
 - ❖ **Ha nem tudjuk, hol használhatók az ismeretek, nem tehetünk velük semmit.**

4.1 Tudástérkép elemei



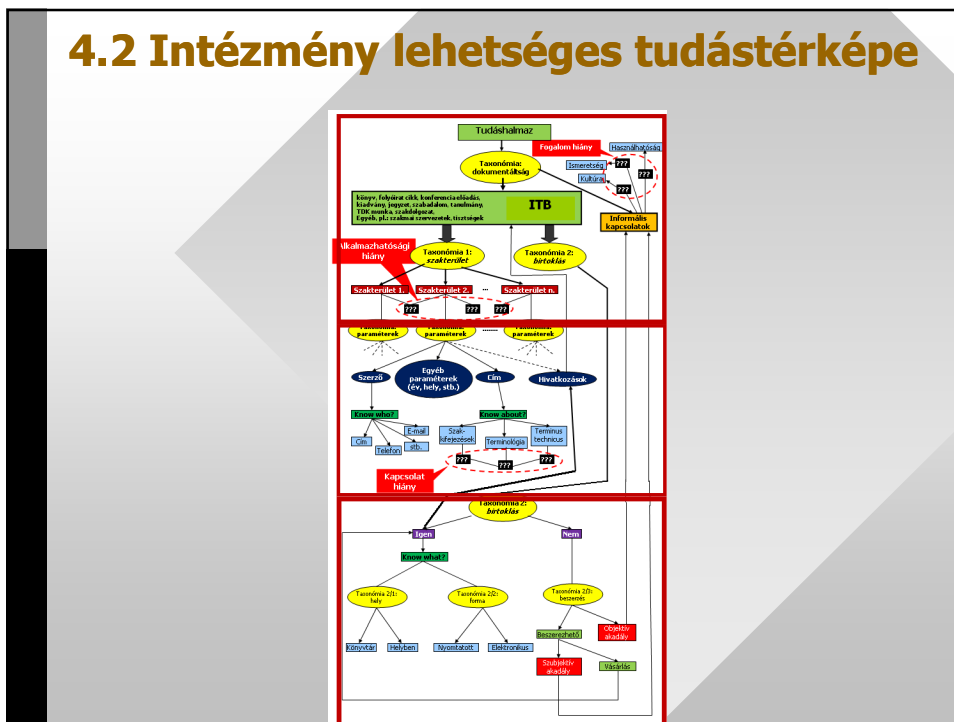
Megjegyzés

- A tudástérkép „útjainak” végén található a tudásbirtokosok és azok elérhetőségei.
- Fogalom helye – tárgyszó(?), kulcsszó(?) vagy kulcsszótól elválaszthatatlan tulajdonság(?)- taxonómia függvénye.
- Tudástérképen lépestről lépésre haladva nyilvánvalóvá válik az egyes taxonómiákkal kapcsolatos tudáshiány, mely a tudástérkép további alakítását, módosítását szolgálja.

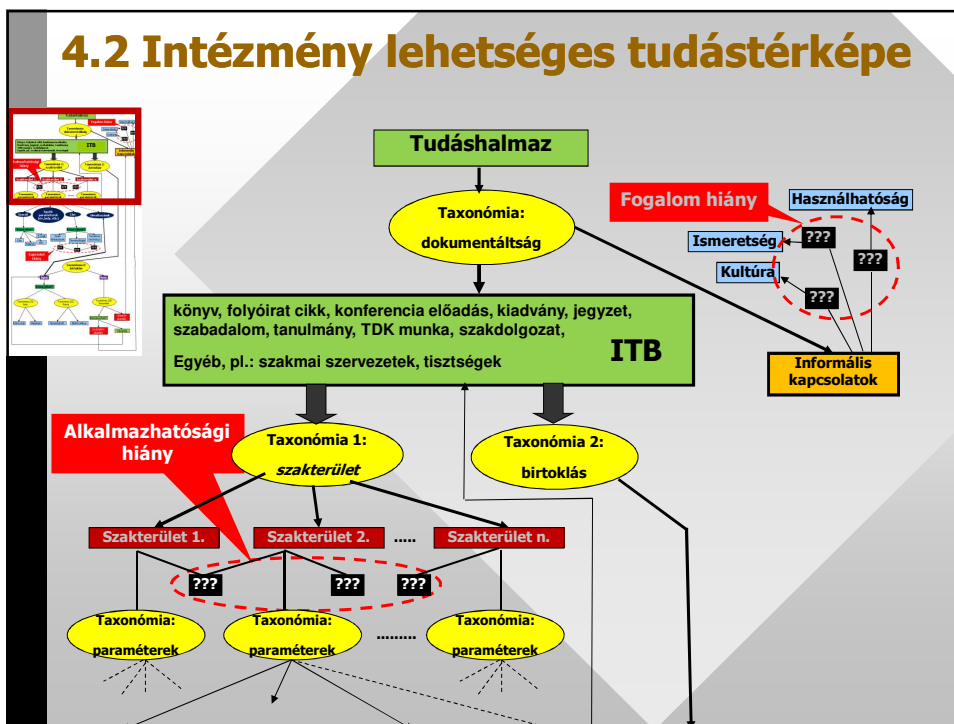
- **Elképzelhető tudáshiányok:**

- **Fogalom hiány**
 - ❖ Definiálhatatlan, leírhatatlan, azaz feltételezhető még egyéb kulcsszó, tárgyszó létezése.
- **Kapcsolat hiány**
 - ❖ Működés, kölcsönhatás meghatározhatatlan, azaz a kulcsszavakhoz tartozó ismert vagy ismeretlen jellemzők, elválaszthatatlan tulajdonságok, és ezek kapcsolatainak hiánya.
- **Alkalmazhatóság hiány**
 - ❖ Jövőbe látás hiánya, ismeretlen érvényességi tartomány, ismert vagy ismeretlen jellemzők esetleges létezéséből, kölcsönhatásaiból, működéséből, besorolhatóságából eredő hiányok.

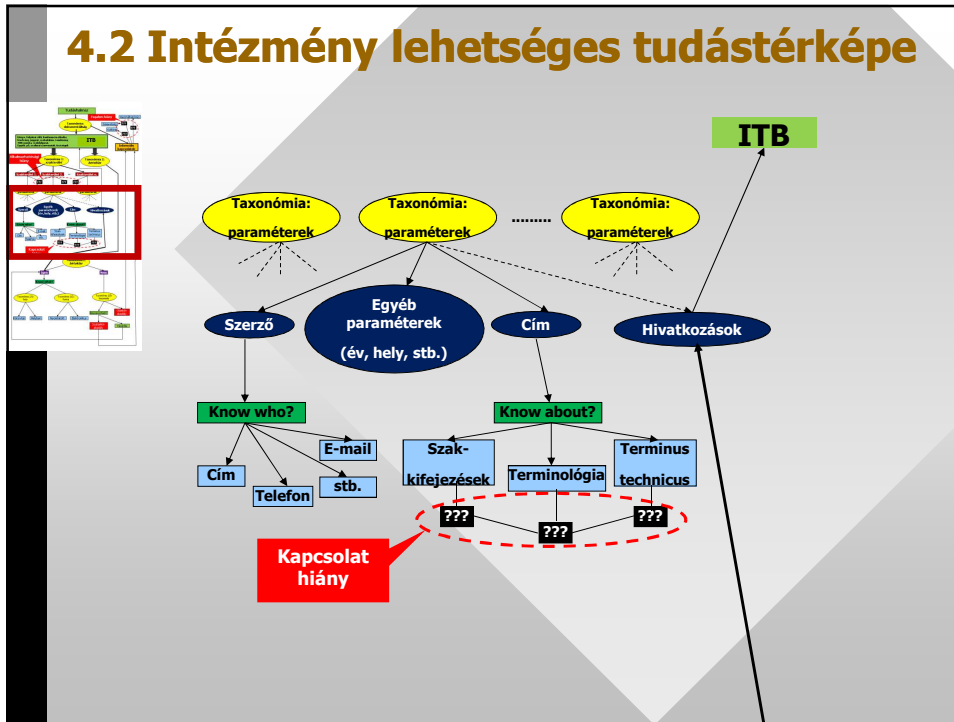
4.2 Intézmény lehetséges tudástérképe



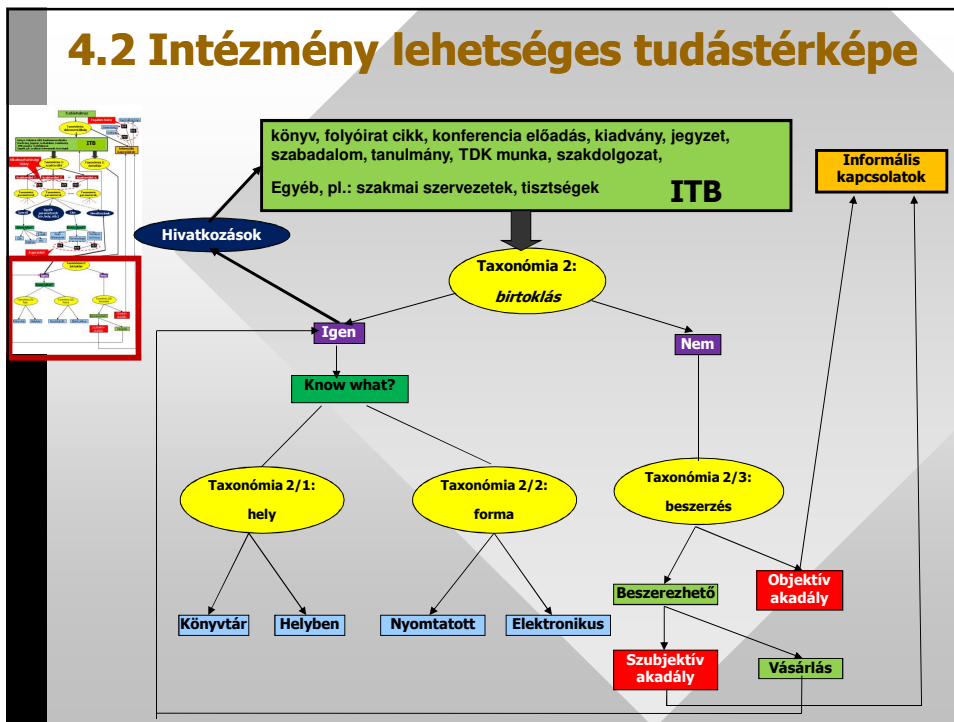
4.2 Intézmény lehetséges tudástérképe



4.2 Intézmény lehetséges tudástérképe



4.2 Intézmény lehetséges tudástérképe



4.2.1 Tudástérkép elemzés

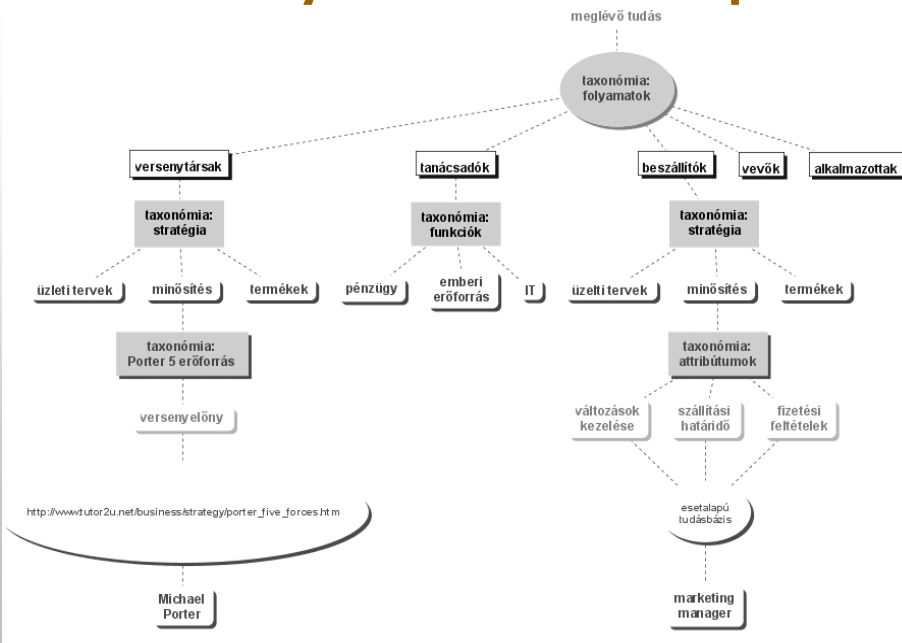
- Tudáshalmaz katalogizálása, elérhetőségi útvonalainak meghatározása saját rendszerező elv (taxonómia) alapján készült.
- 1. lépés: A dokumentáltság alapján történő rendszerezés.
 - Rendelkezésre álló formális és informális tudáshalmaz alapján.
 - Tárgyszavak
 - ❖ Dokumentált tudásvagyon egyes megjelenési formáit (TDK, cikkek, könyvek, stb..) és az informális kapcsolatokat.
 - ❖ A dokumentált tudásvagyon elemei „ömlesztve” alkotják az integrált tudásbázist, a tudásarchívumot.
 - ❖ Az informális kapcsolatok, mint potenciális tudástartomány lehetséges tudáshiányai a megadott „kultúra, ismerettség, használhatóság” fogalmak eltérő, nem kielégítő definiálhatóságából adódik. Továbbá feltételezhető, hogy léteznek még ide kapcsolódó egyéb kulcsszavak illetve tárgyszavak. (Fogalomhiány)

- 2.lépés: Dokumentált tudásvagyon szakterületek alapján történő rendszerezése illetve birtoklás, rendelkezésre állás szerint megvalósított rendszerezés.
 - Utóbbi esetben kiegészítésként szintén elképzelhető pótlólag a szakterületi bontás.
 - Kulcsszavak: Az egyes szakterületek.
 - Potenciális tudáshiány az egyes szakterületek esetleges átfedése, kölcsönhatásai, az egyes dokumentumok besorolásának problémái, az ismeretlen érvényességi tartomány. Pl. az is elképzelhető, hogy adott dokumentum több szakterülethez is kapcsolódik, több szakterület anyagát is érinti. (Alkalmazhatósági hiány)

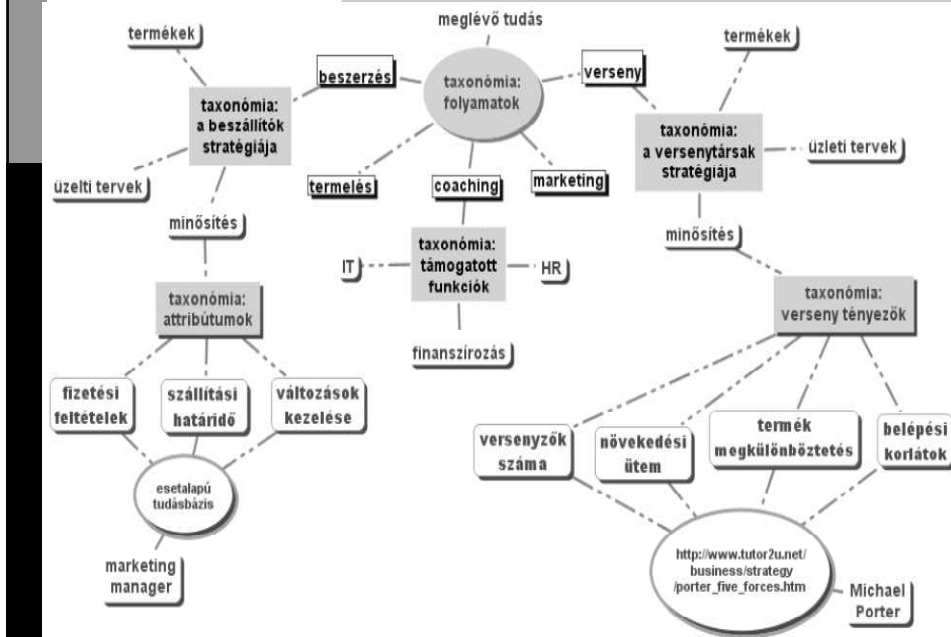
- **3.lépés: Az egyes szakterületekhez besorolt, előzőleg tárgyszavak alapján szétválasztott dokumentált tudástartalom paraméterei alapján történő rendszerezés.**
 - **Lehetőség a megfelelő szakember (know who?) megtalálására elérhetősége különböző formáinak megjelölésével közvetlen konzultáció céljából**
 - **Lehetőség konkrét témakör (know about?) szűkebb megjelölésével a szakterület konkrétabb behatárolása.**
 - **Potenciális tudáshiány a térképen feltüntetett „szakkifejezések, terminológia, terminus technikus” kifejezésekhez kapcsolt jellemzők, ezek kapcsolatai. (Kapcsolati hiány.)**
 - **Az egyéb paraméterekként definiált jellemzők közül pl. megjelenés ideje felvetheti az érvényesség, aktualitás problémáját. (Alkalmazhatósági hiány.)**

- **4.lépés: Birtoklás alapján történő rendszerezés alapján az illető dokumentum (know what?) rendelkezésre állása tudható meg.**
- **5. lépés: Fellelhetőségi hely, illetve fellelhetőségi formátuma meghatározása.**
 - **Hivatkozások, irodalomjegyzékben történő megjelenítése, mely a cikkek paramétereikhez tartozik azonban csak ebben az esetben érhetők el.**
- **6. lépés: Amennyiben a keresett dokumentum nem áll rendelkezésre, úgy rendszerező elvként a beszerezhetőség, a beszerzési hajlandóság szerepel.**
- **Objektív vagy szubjektív akadály esetén az informális kapcsolatok kapnak jelentős szerepet.**

4.3 Üzleti folyamatok tudástérképe



4.4 Meglévő tudás az üzleti folyamatokról



VÁLLALATI TUDÁSTRANSZFER

TOVÁBBÍTÁS, BEFOGADÁS, HASZNÁLAT

- „Az ember nem észleli azt, amit a tapasztalat nem tesz számára észlelhetővé.”
- **Formális csatornák.**
 - ❖ Dokumentumtárak
 - ❖ Elektronikus kommunikáció.
- **Informális csatornák.**
 - ❖ Okos emberek szerződtetése.
 - ❖ Beszélgetés.
 - ❖ Tudás minden kérdéssel cserélődik.
 - ❖ Mindennapi tudástranszferek fontos részek.
- **Információszerzés korlátainak, észlelési hibák tudásra gyakorolt hatása.**
- **Nagyobb méret csökkenti a tudás elérhetőségének lehetőségét.**

1 Tudásátviteli stratégiák

1.1 Képzés

(Training)

- Alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalók.
- Jelenlegi munka jobb elvégzésére tanít.

1.1.1 Menete

- Szükségletek felmérése.
 - Szervezeti analízis → Kritikus pont.
 - Feladatelemzés → Kritikus pont kiemelése.
- A képzésben résztvevők kiválasztása.
 - Személyek elemzése.
- Lehetőségek, célok.
 - Utódkénevelés.
 - Részleges feladatátvétel.
 - Rotáció.
 - Horizontális mozgás.
 - Projekt és bizottsági feladatok.
 - Előrehozott karriermenedzsment.
 - Tananyag, módszer, ütemterv formájában.
- Képzés.
 - Munkahelyen munkaidő alatt.
 - Munkahelyen kívül.
- Értékelés.
 - Mit tanult? Megtanulta-e? Alkalmazza-e?

1.1.2 Módszerei

- Egyéni technikák.
 - Esettanulmányok feldolgozása.
 - Üzleti játékok.
 - Szerepjáték módszerek.
- Kiscsoportos technikák.
 - Távoktatásos módszerek.
 - Önálló, irányított tanulás.
 - Betanítás.
 - Iskolarendszerű képzés.
- Egész szervezetet érintő technikák.
 - Konferencia.
 - Videófilmek.

1.2 Fejlesztés (development)

- Vezetők és szakemberek képességfejlesztése.
- Elsősorban jövőre irányul.

1.2.1. Fejlesztés elemei

- Résztevők kiválasztása.
- Fejlesztési igények meghatározása.
- Módszerei
 - Formális képzés.
 - Tapasztalatok.
 - Vezetők.
 - ❖ Mentorálás, shadowing.
 - Coaching
 - ❖ Teljesítménynövelő tréning.
 - Önképzés.
 - VOMP.
 - ❖ Vállalatorientált Menedzserképzési program.
 - Japán modell.

Formális képzés

- Iskolarendszerű.
- Formális programok.
- Előny
 - Korszerű tudás.
 - Kapcsolatrendszer építésének lehetősége.
- Korábban
 - Üzleti iskola fokozatszerző kurzusa.
- Ma
 - Első diplomás képzés.
 - Vállalati képzés.
 - ✓ Szervezet igényeihez illesztett képzési program.
 - ✓ Hétvégi vagy „esti” oktatás.
 - ✓ Megszokott, ismerős környezet.

Tapasztalatok

- Rövid elméleti blokk.
- Tudás alkalmazás.
(Projekt feladat.)
 - Valódi probléma.
 - Tapasztalati tudás előnye.

Vezetők

(Mentorálás, shadowing.)

- **Vezetők bevonása a képzésbe.**
- **Mintakövetéses magatartás.**
(Szaktudás és magatartási minták.)
- **Mentorálás**
 - ✓ **Mentor aktívan fejleszti a képzés alanyát.**
- **Shadowing**
 - ✓ **Képzésben résztvevő tanuló „árnyékként követi” a menedzsert.**

Coaching

(Teljesítménynövelő tréning.)

- **Tanácsadói szolgáltatás.**
(Útmutatás, segítség.)
- **Egyénre szabott.**
- **Magatartási jellemzők, munkatechnikák változtatása.**
- **Kommunikációs folyamat.**
(Folyamatos együttműködés.)
- **Folyamata és sikeressége függ**
 - **Beosztott ismerete.**
 - **Munkakör ismerete.**
 - **Visszajelző technikák alkalmazása** → **Szervezet bevonása.**
- **Hatékony coaching**
 - **Őszinte és természetes**
 - ❖ **Tréner érdekelt a probléma megoldásában.**
 - **Ösztönző és megerősítő**
 - ❖ **„Meg tudod csinálni!”**
 - **Megértő**
 - ❖ **Aggodalmak, kompetenciák, technológiai szükségletek.**

Önképzés

- Egyedi vagy csoportos.
- Képesség-, készségfejlesztés.

VOMP

(Vállalatorientált Menedzserképzési program)

- Iskolarendszerű képzés és vállalati tanácsadás kombinációja.
- Vállalati problémákra koncentráló tananyag.
- Vállalat igényeihez alkalmazkodó időtartam.
- Menete
 - Diagnózis.
 - ❖ Felmérési anyag, javaslat.
 - Tananyagtervezés.
 - ❖ Tanterv, tananyag, vállalati esetek.
 - Tréning.
 - Értékelés.
 - ❖ Elemzés, hasznosítás, visszacsatolás.

Japán modell

- Vállalaton belüli képzés fontossága.
- Menete
 - Tények gyűjtése.
 - Mérlegelés, döntés.
 - Cselekvés.
 - Eredmény, ellenőrzés.
- Szükségletek
 - Felelősség ismerete.
 - Vezetői készség, képesség.
 - Munkavégzés irányítási képesség.
 - Munkamódszer fejlesztés.
- Tökéletesítés
 - Vevőorientáció.
 - Jól időzített termelés.
 - Kiscsoportos munkamódszer.
 - Kooperáció a vezető és beosztott között.

Életszakaszonkénti képzési szükségletek

<i>Szakaszok</i>	<i>Mire irányuljon a képzés? (Képzési szükségletek)</i>
Próbálkozás.	<ul style="list-style-type: none"> • Különböző munkaköri tevékenységek. • Önmegvalósítás.
Megszilárdítás, Előrejutás.	<ul style="list-style-type: none"> • Megfelelés a munkaköri kihívásoknak. • Kompetenciafejlesztés. • Kreativitás és innovációs készség fejlesztés. • Képesség 3-5évnként területet váltani.
Középső karrierszakaszok.	<ul style="list-style-type: none"> • Technikai naprakészség. • Képességfejlesztés mások képzésében való részvételre. • Megfelelés a változó munkakör kihívásainak. • Látókör szélesítés szervezetten belül.
Késői karrierszakaszok.	<ul style="list-style-type: none"> • Nyugdíjba menetel tervezése. • Hatalmi pozícióból tanácsadó szerep. • Képesség a sikeresség azonosítására. • Tevékenységek megkezdése szervezetten kívül.

1.3 Szervezett események

- Meghatározott menetrend, szabályozott program, időbeosztás.
- Téves előfeltételek a tudás működéséről, ha a konferencia ismeretekkel próbálja a fejeket teletömni.

1.4 Italautomaták, társalgók

- Személyes beszélgetések.
- Tudás által irányított gazdaságokban a beszélgetés munkát jelent.
 - ❖ Munkahelyen aktuális feladattal foglalkoznak, arról beszélgetnek zömében.
 - ❖ Beszélgetés közben saját tudás felfedezése, megosztása, új tudás születése.
 - ❖ Speciális tudáscsere a folyósón nem lehet!
- Tudásátvitelnél a módszernek illeszkednie kell a kultúrához. (Pl. Japánban teázó-társalgó, aktuális témáról kötetlen csevegés.)

1.5 Virtuális irodák

- **Munkaszerződés alapján otthoni, vagy ügyfélnél történő munkavégzés.**
 - ❖ Általában fogyasztóorientált tevékenységeknél.
 - ❖ Rugalmasság.
 - ❖ Vállalat partnereivel töltött idő hosszabb. ·
- Informális tudáscsere kisebb.
- Módszerek az interakciók pótlására.
 - ❖ Pl. adott időben egyszerre jöjjenek be.

1.6 Tudásvásárok, fórumok

- Informális érintkezést elősegítő helyszínek és lehetőségek.
- Sikeresség a szervezetlenségében van.
 - ❖ Kötetlen elvegyülés, körbejárás, korlátlan idő a beszélgetésre.
 - ❖ Saját útvonalon haladás.
 - ❖ Látogatóknak lehetőség a saját piacaik megteremtésére.

2 Tudásátadás kultúrája

2.1 Bizalom és közös (szak)nyelv

- Személyes találkozások.
- Egymás tevékenységének tanulmányozása.
- Adott eljárásba beágyazódott tudás nem alkalmas a dokumentálásra.

2.2 Tudással rendelkezők rangja

- Információk értékelése és felmérése információforrás (származási hely) alapján.
- 22-es csepdája.
 - ❖ Fiatal emberek konferenciára küldése.
 - ❖ Nélkülözhetőek rövid időre.
 - ❖ Visszatérésük után tapasztalataikat nem fogadják el.
 - ❖ A hozott ismeretet amiatt utasítják el, amiért őket küldték a konferenciára.
 - ❖ Külső munkára nélkülözhető munkatársak küldése.
 - ❖ Személyes tapasztalat alapján szerzett tudásukat nem fogadják el.
- Ítélezés alapja a hírnév.
 - ❖ „Rangos” embernek nincs idje mindent alaposan végigolvasni.
 - ❖ Előszелеkció.

2.3 Befogadás

- Tudás elérhetővé tétele nem jelent bevitelt.
- Nem biztos, hogy az információ felhasználásra kerül.
- Befogadás után a használat jelent hasznosságot.
- Magatartásváltozás, új gondolatok kifejlesztése.
- Lehetséges probléma
 - ❖ Tudás befogadása, de különböző indokok miatt nem alkalmazása.
 - Ismeretforrás iránti bizalmatlanság.
 - Büszkeség, önfejűség.
 - Idő és alkalom hiánya.
 - Kockázatvállalástól való félelem.
- Magatartásváltozás sokkal ritkább esemény, mint a tudás elsajátítás.
- Tudás nem egyenlő a cselekvéssel.

2.4 Sebesség és viszkozitás

- Sebesség
 - ❖ Gyorsaság, ahogy a szervezeten belül mozog.
 - ❖ Szóródása a szervezeten belül.
- Viszkozitás
 - ❖ Transzferált tudás sokrétűsége.
 - ❖ Mennyi jut el a befogadóhoz?
 - ❖ Mennyit használnak fel belőle?
 - ❖ Eredetiségét megőrzi? Mennyire torzul?
- Átvitel eszközszerkezete és módja meghatározó.
(Minél jobb, annál gyakrabban alkalmazzák.)
 - ❖ A tapasztalat jobban motivál, mint a feljegyzés.
 - ❖ Eszmecserék, tapasztalat fontosabb a dokumentumoknál.

Tudás átadását akadályozó tényezők

- Semmissé válhat a tudás egy része.

Surlódás	Lehetséges megoldások
Bizalom hiánya.	Kapcsolatok és bizalom kiépítése személyes találkozókön keresztül.
Eltérő kultúrák, szókincsek, vonatkoztatási Rendszerek.	Közös alap létrehozása oktatással, eszmecserekkkel, publikációkkal, csapatszervezéssel, munkakör rotációval.
Idő és találkozóhely hiánya. (Korlátolt gondolkodás a produktív munkáról.)	Tudástranszferhez szükséges idő és hely megteremtése. Vásárok,társalgók, konferencia beszámolók.
Tudás kizárólagos birtokosának státusz és jutalom jár.	Teljesítményértékelés és ösztönző rendszer a tudásmegosztáson alapul.
Befogadók abszorpciók képességeinek hiánya.	Alkalmazottak rugalmasságra nevelése. Elegendő idő a tanulásra. Munkaszerződéses lényegi elvárása az ötletekre való nyitottság.
Hít abban, hogy a tudás meghatározott csoportok előjoga, „nem mi találtuk ki” szindróma.	Nem hierarchikus tudás megközelítések ösztönzése. Gondolatok minősége fontosabb az ismeretforrás rangjánál.
Intolerancia a hibákkal és segítségkéréssel szemben.	Kreatív hibák és az együttműködés elfogadása és jutalmazása. Nem jár státuszvesztéssel, ha valaki nem tud mindent

FUNKCIÓK, SZEREPEK

- **Tudásorientált személyzet.**
 - ❖ **Tudásmenedzsment mindenki feladata.**

1 Dolgozók

- **Saját munkakörön belül kénytelenek tudással foglalkozni.**

2 Tudásszakemberek

- **Szervezeti tudásrendszer irányítók.**
 - ❖ **Elemzők, szerkesztők, integrátorok, szintézisteremtők.**
- **Tudást felhasználókkal közvetlenül dolgozóknak a szaktudás mellett tacit tudás fontos.**
- **Ideális állapot, ha a technikai tudás mellett intuitív képességekkel is rendelkeznek.**
 - ❖ **Tartalom meggyerőbbé tétele.**
 - ❖ **Emberek meggyőzése, hogy az ismereteiket tudásbázis tartalmává tegyék.**
- **Feladat**
 - ❖ **Tudásgazdálkodás fejlesztése, tudástámogató szolgáltatások biztosítása.**
 - ❖ **Tudást birtoklótól a tudás megszerzése, megszerkesztése.**
 - ❖ **Rendszer fenntartása, aktualizálása.**
 - ❖ **Technikai jellegű napi teendők.**
 - **Weboldalak gondozása.**
 - **Adatbázisok felépítése, szerkesztése.**
 - **Tudásorientált programcsomagok installálása és fenntartása.**

- **Tudásmérnök**
 - ❖ **Tudás feltérképezése az osztályozása és szétosztás lehetővé tétele céljából.**
 - ❖ **Szakértő rendszer működtetése.**
- **Tudás szerkesztő**
 - ❖ **Explicit tudás, felhasználóbarát formába történő konvertálása, elérhetősége.**
 - ❖ **Külső, belső információk szintetizálása, belső normákhoz igazítása.**
- **Tudáselemző/analitikus**
 - ❖ **Tudásbázis és felhasználó között elhelyezkedő összekötő személy.**
 - ❖ **Kiemelkedő interperszonális és kommunikációs készségek.**
- **Tudásnavigátor**
 - ❖ **Szervezet tudáskincsének feltérképezése, é eligazít a tudástárak között.**
- **Tudás-keeper**
 - ❖ **Külső információforrások tartalmának irányítása a belső felhasználó számára.**
- **Tudásbrókerek**
 - ❖ **Kiterjedt és értékes kapcsolatrendszer vállalaton belül és kívül.**
 - ❖ **Tudásmegosztás hatékonyságának elősegítése szervezeten belül.**

3 Tudásprojekt vezetők

- **Tudáskezdeményezések esetén is vezetőre van szükség.**
- **Tudásmenedzsment programok vezetői.**
 - ❖ **Tudáshoz tartozó konkrét tevékenységek fejlesztésére létrejött konkrét projektekhez kapcsolódnak.**
- **Tudás felhalmozott formáinak kezelése.**
- **Változás, projekt, és technológiamenedzsment ismerete.**
- **Különböző értékrendek megértése, kezelése.**
- **Feladatok**
 - ❖ **Program céljainak meghatározása.**
 - ❖ **Csapat megszervezése, irányítása.**
 - ❖ **Ügyfelek elvárásainak meghatározása és rendszerezése.**
 - ❖ **Projekt költségvetésének és ütemezésének folyamatos figyelemmel kísérése.**
 - ❖ **Felmerülő problémák azonosítása és megoldása.**
 - ❖ **Mindenért anyagi és erkölcsi felelősségvállalás!!**

- **Kezdeményezések típusától függő tevékenységek**
 - ❖ **Ismerettár megalkotása**
 - **Információk tárolásának technikája.**
 - **Alkalmazottak meggyőzése az adatbázis gazdagítása céljából.**
 - **Rendszer létrehozása a tudás megtartására.**
 - ❖ **Tudásátvitel**
 - **Azonosítani, fejleszteni, ellenőrizni kell a tudásmegosztás emberi és technikai csatornáit.**
 - ❖ **Tudástőke szervezése**
 - **Tudás értékének kiszámítása.**
 - **Kívánt intellektuális tőke külső és belső tulajdonosaival tárgyalás.**
 - **Tudás portfólió kezelése.**
 - **Infrastruktúra fejlesztését célzó tervezetek pénzügyi elemzéseket is tartalmaznak.**

3 Legfőbb tudásmenedzser

- **Tanulásért felelős vezetői pozíció.**
- **Tudás hirdetése és népszerűsítése.**
- **Cég tudásinfrastruktúrájának tervezése, menedzselése.**
 - ❖ **Könyvtárakat, adatbázisokat, emberi és számítógépes tudáshálózatok.**
 - ❖ **Kutatóközpontokat, tudásorientált szervezeti struktúrák.**
- **Kapcsolattartás külső és belső tudásforrásokkal.**
 - ❖ **Pl. egyetemekkel.**
 - ❖ **Szerződések kötése.**
- **Tudásteremtés cégen belüli felhasználás folyamatához a legfontosabb inputok megszerzése.**
- **Ezek fejlesztésének megkönnyítése.**
- **Vállalati tudás kodifikációjának megszervezése, és irányítása.**
- **Vállalati tudás értékének felmérése hagyományos pénzügyi elemzéssel, másrészt személyes vélemények alapján.**
 - ❖ **Ha a vállalatnak nincs érzéke a tudás értékeléséhez, akkor tönkre fog menni.**

- **Vállalat tudásmenedzsereinek irányítása.**
 - ❖ **Közösség érzetének megteremtése.**
 - ❖ **Szakmai normák kialakítása.**
 - ❖ **Karriermenedzsment.**
- **Tudással kapcsolatos stratégiák kidolgozása.**
 - ❖ **Cég erőforrásainak koncentrálása arra az ismerettípusra, amelyik a legtöbb figyelmet igényli.**
 - ❖ **Cég erőforrásainak koncentrálása azokra a folyamatokra, ahol a legnagyobb a szakadék a szükségletek és adottság között.**
- **Tudást előtérbe helyező vállalati kultúra megteremtése.**
 - ❖ **Tudásmenedzsment infrastruktúrája létrejön.**
 - ❖ **Gazdaságilag kifizetődő.**

KÖLCSÖNHATÁSOK

**STRATÉGIÁVAL,
STRUKTÚRÁVAL,
KULTÚRÁVAL**

1 Stratégia

- **Tudásmenedzsment programoknál megválaszolandó kérdések**
 - ❖ **Szervezet mely tulajdonságai stratégiai fontosságúak?**
 - ❖ **Milyen folyamatok vagy termékek tudáskomponensei jelentenek leginkább hozzáadott értéket?**
 - ❖ **Hogyan jeleníthető meg a tudásmenedzsment stratégia versenyképesség teremtő ereje?**
- **Iparágtól, versenyhelyzettől, meglévő erőforrásoktól függően eltérő válaszok.**

- **Iparáganként a hozzáférhető és felhasznált tudások kategóriái stratégiai fontosság szempontjából**
 - ❖ **Alaptudás**
 - ✓ Fennmaradáshoz szükséges.
 - ✓ Minden iparági résztvevő birtokolja.
 - ✓ Nem jelent versenyelőnyt.
 - ❖ **Megkülönböztető tudás**
 - ✓ Jelenlegi pozíciót stabilizálja, pillanatnyi versenyelőnyt biztosít.
 - ✓ Egyes cégek technológiákat, folyamatokat jobban ismernek, jobban használnak.
 - ✓ Hosszú távon nem versenyelőny.
 - ❖ **Innovatív tudás**
 - ✓ Egyedi, többi versenytárstól alapvetően megkülönböztető tudások.
 - ✓ Hosszabb távon ezek a tudások hozzáférhetővé válnak.
 - ✓ Lejjebb csúsznak a skálán.

Tudásmenedzsment stratégiák

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

2 Struktúra

- **Strukturális jellemzők**
 - ❖ **Munkamegosztás**
 - ✓ Feladat részfeladatokra bontása.
 - ✓ Szervezeti egységekhez rendelése.
 - ✓ Tagolódás alapja.
 - ❖ **Hatáskör**
 - ✓ Döntések centralizációja ill. decentralizációja és ezek szabályozása.
 - ✓ Feladatát akkor tudja elvégezni a dolgozó, ha döntési jogköre van.
 - ✓ Hatáskör szabályozás alapján a kompetenciák megállapítása.
 - ✓ Egy vonalas szervezet
 - Alárendelt szervezet, egy vezetőől kaphat utasítást.
 - ✓ Több vonalas szervezet
 - Több vezetőől kaphat utasítást.

- ❖ **Koordináció (Összehangolás)**
 - ✓ Vezetői funkció.
 - ✓ Szervezeti egységek munkamegosztásból és hatásköri differenciálódása teszi szükségessé a vállalat üzleti céljának elérése érdekében.
 - ✓ Feltétele: Belső működés, külső (piac, gazdasági irányítás) feltételrendszer elemzése.
 - ✓ Következmény: Rugalmas, de stabil működés megvalósulása.
- ❖ **Konfiguráció**
 - ✓ Másodlagos strukturális jellemző.
 - ✓ Előzőek alakítják ki.
 - ✓ Mélységi tagozódás: Hierarchikus szintek.
 - ✓ Szélességi tagozódás: Egy vezető alá tartozó dolgozók.
- **Meghatározott idejű feladatcsoport: Tudás megszerzése.**
- **Alapstruktúra**
 - ❖ Belső, rutinszerű áramlás.
 - ❖ Kulcsszereplő a vállalati középvezetés.
 - ❖ Middle-up-down.
(up-down, bottom-up helyett)
- **Outsourcing**
 - ❖ Tevékenységek kiszervezése.
 - ❖ Megcsonkítja a szervezeti tudásbázist.
 - ❖ De szervezeten kívülre kerülhet szakmai tudásbázis, mely hozzáadott értéke jelentős lehet.
(Fő tevékenységet nem szervez ki!)

3 Szervezeti kultúra

- **Értékekben, gondolati, cselekvési mintákban felhalmozott tudás.**
- **Tudás közege, kontextusa.**
- **Tudás terjesztésének, tárolásának eszköze.**
- **Tudásmenedzsment kezdeményezések gátja is lehet.**
 - ❖ **Tanuló szervezet koncepció segít.**
 - ❖ **Nem az objektív tudás menedzselése, hanem tanulásorientált kultúra, egyének folyamatos fejlesztése révén lehetséges az egyéni és szervezeti magatartás változása.**
 - ❖ **Tanuló szervezetek jellemzői**
 - ✓ **Szisztematikus probléma megoldás.**
 - ✓ **Tanulás saját és más tapasztalataiból.**
 - ✓ **Kísérletezés, tudás terjesztés.**

Modellek

- **Tudásmenedzsment irányvonalainak, céljainak megközelítései.**
- **Tudásmenedzsment célok elérési módjai.**
- **Stratégiai irányok**
 - ❖ **Rendszerező típus**
 - **Kodifikációs.**
 - **Ismeretek dokumentálása, visszakereshetősége.**
 - **Könyvtárak kultúrája.**
 - **Tárolt ismeret változatlan formában, tetszőleges számban újra elővehető.**
 - **Virtuális könyvtárak.**
 - **Fókuszban**
 - ✓ **Hatékonyság, push.**
 - ❖ **Kapcsolati típus**
 - **Perszonalizációs.**
 - **Tudás közvetlen átadása, személyes kapcsolatok.**
 - **Személyes hálózatok közvetlen ill. elektronikus kommunikáció fajtái.**
 - **Fókuszban**
 - ✓ **Innováció, push+pull.**

- ❖ **Környezeti típus**
 - **Kérdések felvetése, válaszok minőségének és gyorsaságának mérése.**
 - **Levelezőlista, ahol a rendszeresen felvetett problémák kezelésének minősége és eredményessége meghatározató.**
 - **Tudástérkép készítésének alapja.**
 - **Fókuszban**
 - ✓ **Reakció.**

1 Nonaka modell

- **Egyén explicit tudásának hozzáférhetővé tétele. (Cikkek)**
- **Egyén tacit tudásának hozzáférhetővé tétele. (Megfigyelhetőség)**
- **Tacit tudás explicitté tétele.**
- **Explicit tudás felhasználásától a tacit tudás használata felé történő elmozdulás.**

2 Prusak (1999)

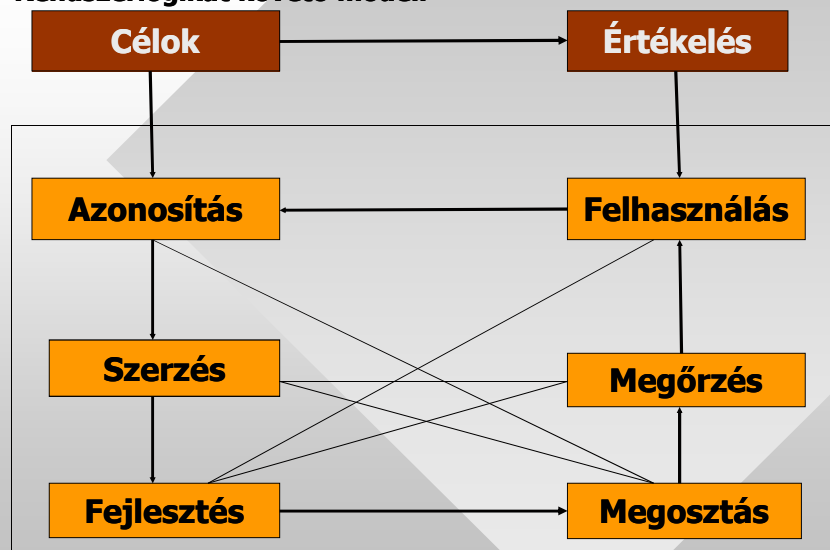
- **Tudás láthatóvá tétele**
 - ❖ **Szervezeti tagok számára a tudás forrását hozzáférhetővé kell tenni!**
 - ❖ **Kihez lehet fordulni kérdésekkel?**
- **Tudás infrastruktúrájának kiépítése**
 - ❖ **Technológiai háttér fejlesztése, tudástárak. (Intranet, internet)**
- **Tudás kultúrájának fejlesztése**
 - ❖ **Emberek viselkedésének, gondolkodásának ösztönzési módja ösztönözni.**
 - ❖ **Cél**
 - **Tudás rendezése, tárolása, fejlesztése, megosztása szervezeten belül.**

3 Ruggles (1998)

- Új tudások létrehozása.
- Szervezeten kívüli tudáshoz való hozzáférés biztosítása. (Konferencia, könyvtár)
- Szervezeti döntések esetén a meglévő tudáshoz való hozzáférés biztosítása. (PI. szervezeti honlap)
- Tudás szervezeti folyamatokba, termékekbe, szolgáltatásokba való beágyazása.
- Tudás megjelenítése dokumentumokban, adatbázisokban.
- Tudás fejlesztésének bátorítása ösztönzők által.
- Meglévő szervezeti tudás eljuttatása más szervezeti egységekhez.
- Tudás értékének, tudásmenedzsment tevékenységek eredményességének mérése, értékelése.

4 Probst-Romhardt-Raub (1999)

- Rendszerlogikát követő modell



- Folyamatokat nem szabad elkülönülten kezelni !

5 Snowden (1998)

- Tudásmenedzsment tevékenységek holisztikus jellegére hívja fel a figyelmet.
- Tudás feltérképezés
 - ❖ Mi tudunk? Mit kellene tudni?
 - ❖ Explicit tudáselemek esetén az azonosítás, kategorizálás, hozzáférés biztosítása.
 - ❖ Tacit tudáselemek esetén szükségességük mérlegelése.
 - ❖ Tacit tudáselemeket lehetséges-e explicit tudáselemekké alakítani?
- Kompetencia létrehozása
 - ❖ Kulcsemberek által birtokolt tacit tudásnál a megőrzés, fejlesztés módja, közösségi megosztása.
- Intellektuális tőke menedzselésének módszerei
 - ❖ Explicit tudáselemek tárolására, kommunikálására szolgáló infrastruktúrák kiépítése szervezetben belül.
- Szervezeti változás
 - ❖ Folyamatos tanulásra képessé tevő szervezet felépítése, vezetése.

PROJEKTEK

1 Tudástárak

- **Tudás rögzítése.**
 - ❖ Erősíthetik a vállalat kulturális ritusait, rutinjait.
- **Ismeretek dokumentumba ágyazása.**
 - ❖ Információk tárolásának technikája.
 - ❖ Tudástárba helyezés, ahol leltározható és könnyen visszakereshető.
- **Felhalmozott ismeretek kevésbé strukturált formája a vitafórum adatbázis.**
 - ❖ Részvevők rögzítik tapasztalataikat egy kérdésről, reagálnak mások megjegyzéseire.
- **Tudástárak típusai.**
 - ❖ **Külső tudás.**
 - Versenytárs ismerete.
 - ❖ **Rendezett tudás.**
 - Kutatási beszámolók.
 - ❖ **Informális tudás.**
 - Vitafórum adatbázisok tele vannak hasznos „know-how”-val.

2 Hozzáférés az ismerethez

- **Tudásátvitel**
- **Tudásmegosztás emberi és technikai csatornái**
- **Tudás elérhetővé tétele, és egyének közötti átadásának segítése.**
- **Ismeretek birtoklói és lehetséges felhasználók.**
 - ❖ Megtalálni azt a személyt, aki másik ember számára fontos ismeretekkel rendelkezik.
 - ❖ Kettőjük között transzferálni a tudást, megosztani az ismereteket.
 - ❖ Tudás „Arany oldalai” a hozzáférést jelentő programok.
 - „Elérni a tudást, amiről tudott, hogy létezik a szervezeten belül.”
- **Hozzáférést biztosító projektek különböznek technológiai irányultság tekintetében.**

3 Tudáskörnyezet

- Tudásmenedzsmentet támogató környezet kialakítása.
- Tudástőke értékének mérése, növelése.
 - ❖ Tudás olyan tőke, mint a mérlegben szereplő tételek.
- Tudatosság és kulturális fogékonyság kiépítése, tudásmenedzsment folyamatának tökéletesítése.
- Tudásra irányuló alkalmazotti magatartás kialakítása projekt sajátos célja.

4 Vegyes projektek

- Előzések keveréke.
- Elemei
 - ❖ Szakértői hálózat létrehozása.
 - ❖ Belső dokumentumtárak létrehozása.
 - ❖ Új ismeretek megalkotását célzó törekvések.
 - ❖ Megtanult leckéket tartalmazó tudásbázisok létrehozása.
 - ❖ Tudásmenedzsment folyamatának magas szintű leírása.
 - ❖ Magatartás megváltoztatása érdekében az értékelő és ösztönzési rendszerek felhasználása.

5 Projektek sikere

- Projekthez kapcsolódó erőforrások növekedése.
 - ❖ Személyzet, költségvetés, stb..
- Tudás tartalmának növekedése, használatának kiterjedése.
 - ❖ Növekvő dokumentumok száma.
 - ❖ Táarak elérhetősége.
 - ❖ Vitafórumok.
 - ❖ Projektben résztvevők száma.
- Projekt vállalati kezdeményezés.
 - ❖ Nem csak néhány személyhez kötődik.
 - ❖ Nem egyéni akció.
- Pénzügyi megtérülés kézzelfogható bizonyítékai.

6 Projekt sikerét meghatározó tényezők

- Tudásorientált vállalati kultúra.
 - ❖ Pozitív irányultság a tudás felé.
 - ❖ Gyors észjárású, intellektuálisan nyitott alkalmazottak.
 - Lehetőség és szándék a kutatásra.
 - Tevékenységüknek a vezetőség hitelt ad.
 - ❖ Tudás akadályozóinak hiánya.
 - Emberek nem ellenségesek a vállalattal.
 - Nem félnek a tudásmegosztástól
 - ❖ Tudásprojekt kultúrához való illeszkedése.
- Technikai és szervezeti infrastruktúra.
- Felső vezetés támogatása.
- Kapcsolat a gazdasággal vagy értéknövekedéssel.
- Folyamatorientáltság
 - ❖ Új folyamatok megtervezése.
 - ❖ Folyamatok távlati szempontjainak figyelembevétele.
 - ❖ Ügyfél elvárásainak, kínált szolgáltatás termelékenységének, minőségének ismerete.
- Egyértelmű jövőkép és közös nyelvezet.
- Valamilyen fokú tudásstruktúra.
- Többféle transzfercsatorna.
- Motivációs eszközök.

7 Motivációk

- Racionalitás. (Babbage elv.)
- Motivációs elméletek.
 - Tartalomelméletek.
 - Maslow szükségelmélet.
 - Herzberg kéttényezős elmélete.
 - X és Y elmélet.
 - Folyamatelméletek.
 - Célkitűzés elmélet.
(Specifikus célmeghatározás.)
 - Méltányosság elmélet.
(Referenciacsoport.)
 - Elváráselmélet.
(Erőfeszítés – teljesítmény – javadalmazás.)
 - Igazságosságelmélet.
(Elváráselmélet kibővítése input és output oldalon.)

MEGVALÓSULÁSI LEHETŐSÉGEK

1 Tervezés menete

- **Tudásterület kiválasztása.**
 - ❖ Ott kezdeni, ahol nagy értékű tudás van.
 - ❖ Vállalati irányultságnak megfelelő.
 - ❖ Illeszkedés a vállalati kultúrához.
- **Célzott kísérleti projekt indítása.**
- **További kezdeményezéseket a kereslet fogja irányítani.**
- **Több fronton egyszerre támadni!**
 - ❖ Technológia, szervezet, kultúra, stb..
 - ❖ Több megközelítés szerint útnak lehet indítani egy projektet.
- **Nem halogatni a legnagyobb problémát okozó dolgot.**
 - ❖ Egyszer túl késő lesz!
- **Egész szervezet segítségének, támogatásának gyors megnyerése.**
- **Meglévő megoldások hasznosítása.**
 - ❖ Meglévő eljárások, elgondolások, mint kapaszkodók.
 - ❖ Már létező kezdeményezések, programok.
 - ❖ Jobb menedzsmenttel rendelkeznek a vállalat preferált területein.

2 Lépések

- **Egy, a tudáshoz kapcsolódó üzleti probléma felfedezése.**
 - ❖ **Ügyfelek elpártolása, rosszul tervezett termék, személyzet elvesztése, szolgáltatások szűkössége, ami a gyenge tudásmenedzsmentre vezethető vissza.**
 - ❖ **Legtöbb cég a technológia területével foglalkozik.**
- **Cég számára fontos tudásterület választása.**
- **Azonosítani a tudással kapcsolatos összetevőket.**
 - ❖ **Üzleti értéküket felhasználva olyan megoldás kidolgozása, ami a tudásra irányuló törekvések számára igazolás.**
 - ❖ **Jó módszerek választása az ismeretek szervezésének.**
- **Előbb véghezvinni valamit, aztán beszélni róla!**
 - ❖ **Sok átszervezési kísérlet kudarcba fulladt, mert a tervekről szóló hírverés miatti várakozások meghaladták a lehetséges szintet.**
 - ❖ **Nem kell a projektnek reklám, amíg nem történik valami említésre méltó.**

3 Lehetőségek

3.1 Technológia

- **Tudásmenedzsmentet a technológia kifejlesztésével szokták kezdeni.**
- **Infrastruktúra szükséges összetevője minden sikeres projektnek.**
- **Tudásmenedzsment bevezetése nem kizárólag az új technológia megvásárlása.**
- **Tudásmenedzsment szereplőitől elvárt magatartásformák lassan mutatkoznak meg.**
 - ❖ **Rendszer feltöltése idővel jár.**
 - ❖ **Új alkalmazottak felvétele, betanítása.**
 - ❖ **Új eljárások megalkotása.**
 - ❖ **Stb...**
- **Más összetevők megvásárlása után kell új szoftvert vásárolni.**
- **Magatartásváltozással és az új szerepkörökkel kapcsolatosan vállalati konszenzus szükséges.**

3.2 Átszervezés, módszerek

- Legjobb módszerek összegyűjtése és beemelése a gyakorlatba.
- Folyamatnak a bemutatása, amelyet cégen belül vagy cégen kívül azonosítottak.
- Legjobb eljárások közzététele.

3.3 Vállalati tanulás

- Nehezen megoldható kulturális és viselkedési kérdés.
- Megfelelőbb kezdőpontok a technológiánál, és átszervezésnél.
- Ritka, hogy vállalati tanulással kapcsolatos kezdeményezések tudásmenedzsmenthez vezetnek.
 - ❖ Tudásorientált cégek elvetik a tudás strukturálásának és többoldalú felhasználásának lehetőségeit.
- Feltételek
 - ❖ Vállalatnak rendszerként való felfogása.
 - ❖ Tudás tároló és alkalmazó közösségek létrehozása, támogatása.
 - ❖ Személyes fejlődés és szakmai tökéletesedés kérdéseinek előtérbe helyezése.
 - ❖ Kevésbé hierarchikus, inkább önszervező szervezeti kultúrák megteremtése.
 - ❖ Tervezés forgatókönyvek használatával.

3.4 Döntéshozatal

- Gyakorlatban alkalmazott tudás.
- Tudást értéke
 - ❖ Ismeretek alapján döntések, akciók.
- Tudás tökéletesíti a döntéseket.

3.5 Számvitel

- Számviteli rendszerek gyengén tükrözik a vállalat szellemi vagyonát.
- Saját belső könyvelési rendszer a tudás és intellektuális tőke kezelésére.
 - ❖ Könyvelés területén van tennivaló.
 - ❖ Ne ez legyen a TM kiindulópontja!
- Könyvelési rendszerek és gyakorlatok szabályozottak, merevek, változásra gyakorlatilag képtelenek.
- Olyan cégek sem támogatják a rendszer felülvizsgálatát, melyek egyértelműen nagyobb tudástőkével rendelkeznek, mint anyagi vagyonnal.

4 Felsőoktatás tudáskompetenciái

- **Információszerzés**
 - ❖ **Kommunikációerjesztés eszközei a fórumok.**
 - Intranet, levelezési listák.
 - Nyomtatott, elektronikus adatbázisok.
 - Könyvtárak.
 - Konferenciák, tanulmányutak, kutatás.
 - Tudatosan szervezett kreatív súrlódás.
 - Kávéautomaták, melyek körül informális keretek között történik a tudás megosztása.
- **Tudásgenerálás és –feldolgozás**
 - ❖ **Vezetői feladat.**
 - ❖ **Belső kommunikáció fejlesztése, formális szabályozása, informális ösztönzése.**
- **Oktatás, tanulás-támogatás**
 - ❖ **Hosszú távú eredmények, belülről jövő igények fejlesztése érdekében kívánatos az oktatás szolgáltatói attitűd fejlődése.**
 - ❖ **Hallgatók által választható tudásszerzési csatornák kínálata.**
 - ❖ **Horizontális tudásmegosztás**
 - Gyakran eredményesebb, mint a vertikális.
 - ❖ **Hálózatépítés**
 - Horizontális és vertikális kapcsolatok intézményen belül és kívül a tanulás eszközei.

- **Tudás kisugárzás**
 - ❖ **Nyomtatott, elektronikus módszer, hírlevél, stb...**
 - ❖ **Szervezeti tudástérkép közreadása az intézményi portálon.**
 - **Belső kompetenciák bemutatása, hozzájárulás az intellektuális infrastruktúrához.**
- **Oktatás új követelményrendszere.**
 - ❖ **Gyorsan változó szakmai életre felkészítés.**
 - ❖ **Gazdasági siker és társadalmi kohézió feltétele a másokkal való interakciókon keresztül történő tanulás.**
 - ❖ **Felnőttképzés választékának megteremtése (Egész életen át tartó tanulókonceptiója.)**
 - ❖ **Új munkamegosztás, együttműködés szükségessége a termelőágazatokkal.**
 - ❖ **Specializált oktatás iránti igények konkrét feltárása.**
- **Akadályok**
 - ❖ **Felsővezetői féltékenység.**
 - ❖ **Akadémiai rendszabályok.**
 - ❖ **Szervezeti életkor.**
 - ❖ **Rossz szervezeti légkör.**
 - **Tudásgazda saját nyugalma érdekében megtartja tudását.**

4 Tudásmenedzsment információs rendszerek

- **Menedzsment tevékenységének segítése.**
- **Személyek és szervezet közötti tudásáramlás támogatása.**
- **Technológiai támogatás területei**
 - **Tudásalapú technológiák, MI.**
 - **Adatbányászat.**
 - **Dinamikus szimuláció.**
 - **GSS, GDSS**
- **Komponensei technológiai szempontból.**
 - **Kommunikációt támogató technikák.**
 - **Tudás tárolását és visszatöltését támogató technikák.**
 - **Szervezeti ontológia.**
 - ❖ **A szervezeti tudásvagyon megadása, leképezése.**
 - ❖ **Ontológia**
 - **Szubjektum és szubjektum tevékenységétől független létről szóló tanítás.**
 - **Tárgyterület szakkifejezései, szakszókincse, jelentésük leírása.**
 - **Szakterületet, feladat, alkalmazás formális leírása.**
 - **Értelmezési szótár.**