

Mérnöki menedzsment BMEVITMMB03

BME VIK Mesterszakok

Gazdasági és humán ismeretek

Tudásmenedzsment

Dr. Kósa Zsuzsanna

BME Távközlési és Médiainformatikai Tanszék

Budapest, 2023 ősz

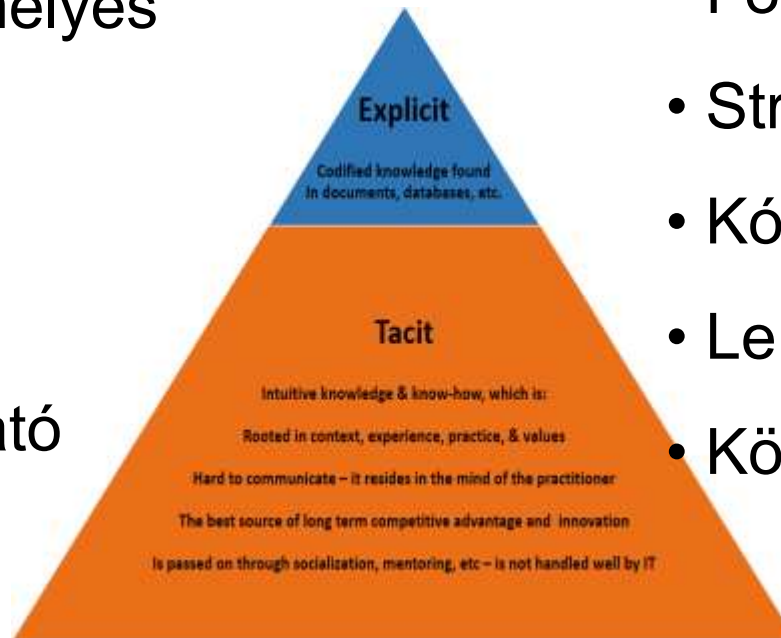
Tudás fajtái

Tacit tudás

- Az egyén személyes tudása
- Tapasztalat
- Know-how
- Nem megfogható

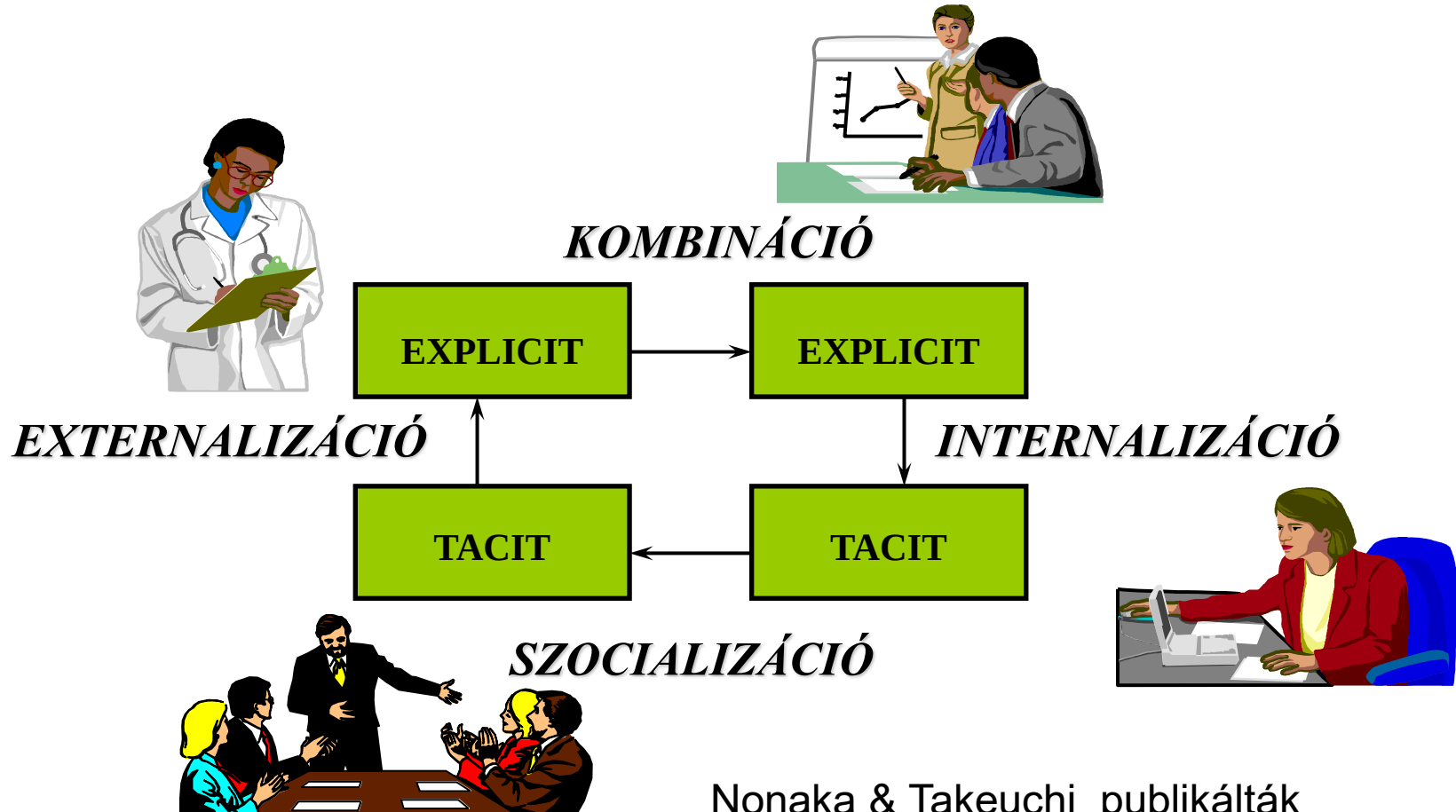
Explicit tudás

- Formalizált
- Strukturált
- Kódolt
- Leírható
- Könnyen átadható



<http://www.knowledge-management-tools.net/different-types-of-knowledge.html>

Tudás-teremtés és konverzió



Nonaka & Takeuchi publikálták
1995-ben

http://www.12manage.com/methods/nonaka_seci.html

Tudásmenedzsment

Egy olyan megközelítés, mely lehetővé teszi

- személyek, csoportok, szervezetek számára
- hogy tudást rendszerezetten és kollektívan
- létrehozzanak, megosszanak és alkalmazzanak
- üzleti céljaik elérése érdekében

<https://www.youtube.com/watch?v=k3jo7oWzUUc>

Tudásmenedzsment megközelítések

Kodifikációs

Dokumentált tudás
újrafelhasználása
(rendszerező)

- A tudás adatbázisokba rendszerezett, kodifikált,
- mindenki által könnyen elérhető, visszakereshető.
- (Tacit – Explicit – Tacit)

Perszonalizációs

Munkatársak fejében levő
tudás felhasználása
(kapcsolati)

- A tudás a tudás hordozójához szorosan kapcsolódik.
- A fő prioritás ezen tudás kommunikálása különböző csatornákon keresztül,
- az egyének együttműködésének támogatása. (Tacit – Tacit)

Tudásmenedzsment megközelítési azonosságai és különbségei

A./ Kodifikáció

- Elsősorban a módszertan fejlesztésbe fektet be
- Komoly IT beruházásokat vállal
- Elektronikus dokumentumkezelő rendszert fejleszt ki (pl. repository)
- Az adatbázist használókat jutalmazza

B./ Perszonalizáció

- Jó szakembereket alkalmaz
- Szerény IT beruházásokat vállal
- Embereket összekötő rendszereket szervez, ahol a tacit tudás megosztható (pl. mentorálás)
- A közvetlen tudásmegosztást jutalmazza

A tudást vagyonnak, a tudással kapcsolatos ráfordítást szükséges beruházásnak tekinti mindkét megközelítés

Tudás kodifikációjának dimenziói

Tacit tudás csak indexelhető:

- Hallgatólagos és tagolatlan
- Összetett és árnyalt
- Nehezen észlelhető működés közben
- Nem dokumentált
- *Indirekt módon tanítható*

Explicit tudás direkt kodifikálható:

- Kifejezhető és tagolt
- Sémákra épít és így egyszerűsít
- Könnyen észlelhető működés közben
- Dokumentált
- *Direkt módon is tanítható*

Kodifikáció

Cél és módszertan:

- Cél: a szervezeti tudás mások számára elérhetővé váljon és megosztható legyen.
- Elvárás : tárolható, variálható, sokféle módon kezelhető legyen.
- Módszerek: feltérképezés, leírás, osztályozás, modellezés

Kodifikáció folyamata:

- Cél meghatározása,
- Tudás azonosítás
- Tudás értékelése a kodifikáció alkalmasságának és hasznosságának szempontjából
- A rögzítéshez megfelelő eszköz kiválasztása

Tudástérkép

- Tudásforrásokhoz vezet
- Dokumentumokra és adatbázisokra utalhat
- Emberekre, mint tudáshordozókra is utalhat
- Tudás-leltár
- Elérési utat is mutatja

Hogyan készül?

- Kérdőívvel rákérdeznek
 - a meglevő ismeretekre
 - kihez fordul segítségért, ha valamely témakörben segítségre szorul
- Kis térképekből összeáll a nagy tudás-térkép

A tudástérkép és a szervezeti felépítés nem azonosak

Tudástérkép készítése (1)

1. Kompetencia típusok és szintek kidolgozása
2. Feladatokhoz szükséges tudás meghatározása
3. Egyének teljesítményének minősítése
4. Képességek on-line rendszerbe történő bevitele
5. Tudásmodell összeállítása

Tudástérkép készítése (2)

Kompetencia szintek

Alapismeretek (pl. cég alap-információi)

Lokális és egyéni kompetencia (pl. hibafelismerési képesség)

Globális kompetencia (pl. a kontrolling csoportban mindenkinek értenie kell a pénzügyhöz)

Univerzális képességek (pl. általános üzleti környezet, saját termékek ismerete)

Kompetencia típusok

Explicit (pl. Excel, SQL)

Implicit: absztraktabb gondolkodás és következtetőképesség

Szakismereti készségszintek:

- Alapszintű (valamennyire ismeri)
- Munkához szükséges (dolgozik vele)
- Vezetői (irányít)
- Szakértői (a szakirodalmat, a különlegességeket is ismeri)

Tudástérkép készítése (3)

2. Feladatokhoz szükséges tudás

- Minden munka feladat típust 40-60 képesség alapján kell behatárolni

3. Egyének teljesítményének mérése

- Dolgozókat értékelik a jelenlegi állásukban

4. On-line tudástérkép hozzáférést biztosít

- A feladatokat szétosztók számára

5. Modell építés egy új projekthez

Pl. egy vezető megnézi a 2 legjobb képességű dolgozót az egyik, és a 4 legjobb képességű személyt egy másik kompetencia területen.

Emberi (egyéni) tudás, beágyazott tudás

Emberi (egyéni) tudás:

- Tudással rendelkező dolgozó távozhat a cégtől
- Ha a tudás nem eléggé beágyazott, veszíthet a cég

Beágyazott tudás

- Szervezeti stabilitása van
- Független azoktól, akik létrehozták

Nehéz megtalálni a határvonalat a beágyazott tudás és az emberi tudás között

Tudásátvitel (1)

Hagyományosan közvetlenül SZÓBAN

- Szavakon túl képességeket ad át
- A résztvevők kapcsolatától és állapotától függ
- Nem kodifikált („szó elszáll”)
- az átadó fejlődésével gazdagodhat, alkalomhoz és befogadóhoz illesztett, ezért dinamikus
- Lassú
- Nehéz a tömeges terjesztés

Rögzített INFORMÁCIÓ-n keresztül

- Szavakba, képekbe öntött információt ad át
- A befogadó(k) állapotától független
- Kodifikált (rögzítve van)
- rögzítés után változatlan, ezért statikus
- Gyors
- Könnyű a tömeges terjesztés

Tudásátvitel (2)

Helyzetek, amiben tudásátvitel történik:

- Munkakapcsolat
- Műhelymunkák
- Tréningek
- Kiküldetés
- Szakmai beszámolók
- Szellemi alkotások használata
- Személyes kapcsolat

Folyamat jellemzői:

Továbbítás *sebessége*

- Milyen gyorsan jut el az információ?

Befogadás

- Nyitottság vagy büszkeség?
- Megbízom-e az Ismeretforrásban?

Sűrűség (viszkozitás)

- A tudás sokrétegűségét mutatja
- Mennyit tud befogadni, mennyit használ fel belőle?

Tudástranszfer (3)

akadályok és lehetséges megoldások

Idő és helyhiány pótolható valamennyire konferenciabeszélgetéssel, *de a metakommunikáció és az informális kommunikáció kimarad, és a bizalom kiépüléséhez szükséges érzelmi kötődés elmaradhat.*

Bizalomhiányt oldhatják a személyes találkozások, *ami időbe kerül.*

Eltérő kultúra, szókincs esetén eszmecserével és oktatással közös alap hozható létre, *ez is időt vesz igénybe.*

Ha **tudásmegtartást** tapasztalunk státusféltség miatt, célszerű *(anyagi vagy eszmei)* ösztönző rendszert létrehozni a tudás megosztására.

Ha **a „rangsor” akadályozza** az *új vagy külső* tudásforrások elfogadását, akkor célszerű a gondolatok minőségét hangsúlyozni.

Ha a **befogadóképesség** gyenge, célszerű nyitottá tenni *vagy ösztönözni* az új ötletekre.

Ha **a hibákat nem tűri** a cég és nem fogadja el, hogy valaki segítséget kér, akkor célszerű az együttműködés ösztönzése és egyes hiányosságok tolerálása *(ha a folyamat/helyzet megengedi).*

Tudásvállalatok

Egyéni kompetencia: képzettség, tapasztalat, alkalmazni tudás

A dolgozók magasan képzett szakemberek

- Saját kompetenciájuk segítségével teremtenek tudást
- Immateriális javaik sokkal értékesebbek a dologi eszközöknél

Pl.: kutató szervezetek, hírportál szerkesztőség, újságírói közösség, reklámkészítők, film-készítők...

Látható tőke könyv szerinti értéke sokszor csak a dologi javakat tartalmazza (!) (?)

Immateriális javak szerkezete:

- Külső a szállítói és vevői kapcsolatok
- Belső a vállalat szervezeti felépítése, menedzsmentje, kultúra, K+F

A termék gyakran információ, tartalom, innováció, vagy arra épülő szolgáltatás

Személyközpontú tudásmenedzsment

Új tudás megszerzése

- **Fejlesztés:** célzott oktatással vagy külső oktatási részvétel támogatásával
- **Megvétel:** szervezet beolvasztása vagy személy alkalmazása
- **Lízing, bérlet:** kutatóintézetek anyagi támogatása vagy tanácsadók alkalmazása

Tudás-megosztás fejlesztése a szervezetben

- **Kevert csoportok** létrehozása – különböző tudású és tapasztalatú szakemberekkel
- **Tudás hálózatok** – szervezeten belüli informális, önszerveződő csoportosulások ösztönzése
- **Mentor rendszer** – tapasztalt és új kollégák párba v. mikro-csoportba szervezése

Cél az, hogy beágyazott tudást érjen el a cég, ne csak egyéni tudásokat

Információ alapú tudásmenedzsment

INFORMÁCIÓ témája	SZOFTVER jellege
Vevőkről	CRM, adattárház, profilozás
Szállítókról	SCM, dokumentumkezelő, web-bányászat
Saját termékekről, szolgáltatásokról	Dokumentumkezelő, visszajelzés kérés vevőktől
Versenytársakról	Dokumentumkezelő, web-bányászat
Munkatársakról	Intranet, HR adatbázis, projekt-értékelő, közösségi média
Szabályozási környezetről	Jogtár, dokumentumkezelő, hírportálok,
Módszerekről, folyamatokról	Belső szabályzatok, dokumentumkezelő, workflow elemzés

Cél, hogy a tudás kereshető dokumentumokba szerveződve jelenjen meg

Tudásmenedzsment kialakítása

Feladatok

- Tudástérkép készítés
- Kompetencia menedzsment rendszer létrehozása
- Dokumentumkezelő rendszer kialakítása
- Ügyfél információs rendszer kialakítása
- Módszertan kidolgozás
- Fejlesztés (innováció)
- Intranet kialakítás
- Tudásközösség létrehozás
- Munkatárs értékelő rendszer kialakítás

Tudásmenedzser

- Tudásinfrastruktúrát tervez és menedzseli (pl. könyvtár, adatbázisok, tudáshálózatok, kutatóközpontok, tudásorientált szervezeti egységek).
- Kapcsolatot tart a külső tudásforrásokkal (pl. egyetem, adatbázis szolgáltató).
- Megszerzi a tudásteremtés bemenő tényezőit (új termék fejlesztése, piackutatás, üzleti stratégia kidolgozás).
- Tervezi és irányítja a tudás kodifikációját (beépíti a folyamatokba)
- Felméri a tudás értékét és kidolgozza a tudással kapcsolatos stratégiát.

Tudásmenedzsment-projekt mutatói

Erőforrások növekednek a személyzeti és költségvetési témában

Tudás tartalma nő: Több az elérhető dokumentum, ezek aktuálisak és többen vesznek részt a vitában

Kezdeményezések növekedése: egy projekt több emberhez köthető

Pénzügyi megtérülés mérhető:

- elhagyható telefonbeszélgetések száma mérhető
- folyamat ciklus-ideje lerövidülhet
- vevőszolgálat várakozási idejének csökkenhet

Tudásszervezet hatalmi tényezői

Sveiby szerint



<https://www.researchgate.net/profile/Karl-Erik-Sveiby>

**Szakértői
kompetencia**

Szervezeti kompetencia

Szakértő	Vezér
Támogató személyzet	Menedzser

<https://www.sveiby.com/book/The-New-Organizational-Wealth>

A szakértő és a menedzser különbségei

Szakértő

- Szereti a komplex problémákat, szabadságot a kutatásban, új eredményeket és ha egyedül dolgozhat.
- Idegenkedik a korlátozásoktól, rutinmunkától, bürokráciától.
- Nem törődik a fizetéssel, szabadsággal, szervezettel, más területen szakértőkkel.
- Ritkán vezet vállalatot.
- Csodálja a nagyobb, híresebb szakértőket
- Nem szívleli a hatalomorientált vezetőket.

Menedzser

- A szervezetet adott keretek mellett adott erőforrások felhasználásával a cél felé vezeti.
- Feladata mások munkájának irányítása.
- Szereti, ha különböző embertípusokkal dolgozhat együtt, szeret szervezni.
- Tudásszervezetekben kevés csak funkcionális menedzser dolgozik, a projektmenedzsment miatt szakértői tudás is szükséges.

A vezér és a támogató(k) magatartása

Vezér

- Magas szakértői és szervezeti kompetenciával rendelkezik.
- Ugyanahhoz a szakmához tartozik, mint a szakemberek, de nem kell kiváló szakértőnek lennie.
- Vezetőnek tudnia kell a célt, rá kell bírnia a társait az erőfeszítésre.
- Önzetlen, jól kommunikál, határozott, empatikus.

Támogató

- Nincs olyan speciális tudásuk, képezésük, ami kiemelt helyet biztosítana számukra.
- Szerepük a szakértők és menedzserek munkájának segítése.
- Alacsony a szakértői és szervezeti kompetenciájuk.
- Alapvetően segítőkészek, de megfelelő módon ösztönözni kell őket (pénzzel!).

Tudásmenedzsment felhasználása értékteremtésre

Kodifikációval

(információ-technológiával)

- Megvalósítókat vesz fel a cég, mert hatékonyságnövelés a cél
- Költséghatékony az információ újra-felhasználása miatt
- Gyorsaság, alacsonyabb ár mellett jön létre
- *Megbízható, minőségi termékek jönnek létre nagyobb volumenben*

Perszonalizációval

(személyekkel és folyamatokkal)

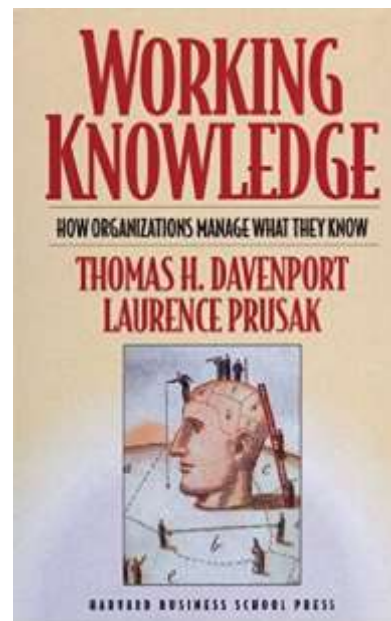
- Innovátorokat vesz fel a cég,
- Személyre szabott, magas szakmai színvonalú, egyedülálló projekteket indít
- Mentorálást és munka közbeni továbbképzéseket szervez
- Személyes szaktudással testre-szabott vagy innovatív megoldásokat képes létrehozni
- *Teljesen új termékek és szolgáltatások jöhetnek létre*

Könyvek a témában



<http://www.getabstract.com/en/summary/human-resources/the-new-organizational-wealth/222>

<https://www.antikvarium.hu/konyv/karl-erik-sveiby-szervezetek-uj-gazdagsaga-a-menedzselt-tudas-311464>



<http://www.amazon.com/Working-Knowledge-Thomas-H-Davenport/dp/1578513014>

<https://www.antikvarium.hu/konyv/thomas-h-davenport-laurence-prusak-tudasmenedzsment-153258>