

TUDATOS TUDÁSMENEDZSMENT, VERSENYKÉPES TUDÁS

GERGELY RÓBERT¹

Összefoglalás:

A változó üzleti környezetben a tudásmenedzsment kritikus fontosságúvá vált a vállalatok alkalmazkodóképessége és a versenyben maradás szempontjából. Ezért érthető, hogy a tudásmenedzsment kifejezés egyre gyakrabban emlegetett fogalom a menedzsment kutatások és a vállalati gyakorlat oldaláról egyaránt. Ma már nem hagyható figyelmen kívül az a tény, hogy tudásalapú gazdaság csak a tudásalapú szervezetek működtetésére alapozva, jól képzett, felkészült munkaerővel biztosítható.

Eddigi tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy a magyarországi KKV-k többsége nincs egyértelműen tisztában saját értékeivel, a szervezet tudásával. Azt is mondhatjuk, hogy a vállalatok döntő többsége nem tudja, hogy mit tud. Tanulmányomban bemutatom a tudásmenedzsment szemlélet fontosságát és a sikeres tudásmenedzsmenttel elérhető előnyöket, illetve felhívom a figyelmet a vállalkozásokra leselkedő veszélyekre.

Kulcsszavak:

szervezeti tanulás, szervezeti tudás, szervezeti memória, tudásmenedzsment

Summary:

In the changing business environment knowledge management has become critically important from the point of view of adaptability of companies and staying in competition. The expression of knowledge management is therefore more and more important notion in the field of researches of management and also in the practice of companies. Today we cannot neglect the fact, that knowledge based economy can be assured only based on learning organizations and well-trained employees.

According to my experiences many of the Hungarian SMEs are not aware of their values and organizational knowledge. That is to say that many of the companies do not know what they know. My paper presents the importance of knowledge management and the benefits achievable with a successful knowledge management. Beside, I would like to draw the attention on the risks that can be impending for the companies.

Keywords:

organizational learning, organizational knowledge, organizational memory, knowledge management

Bevezetés

Ma már minden terméket le lehet másolni, ezért a vállalkozások tartós versenyelőnyét egyre inkább a felhalmozott tudásuk, és az erre alapozott egyedi működésük biztosíthatja. Ahhoz, hogy egy vállalat értéket teremtsen, tisztában kell lennie a saját értékeivel, és meg is kell őriznie azokat.

Az értékteremtés és a versenyelőny érdekében a vezetésnek naprakész „nyilvántartást” kell működtetnie a munkatársak tudásáról, ismernie kell a tudás elvesztésének kockázatát, tudnia kell, hogy kiket, milyen irányban érdemes fejleszteni. Az eredményes és hatékony működéshez biztosítani kell a tudástranszfert, azaz a kutatási és fejlesztési eredmények gyakorlatba való átültetését, mindemellett olyan motivációs rendszert kell kidolgozni és működtetni, amely arra ösztönzi a munkatársakat, hogy aktív, lojális és kezdeményező résztvevői legyenek az értékteremtő folyamatoknak.

1. A tudás megszerzése szervezeti tanulással

„A szervezetek olyanok, mint az elefántok: mindannyian környezetük feltételeiből tanulnak. A betanítók nehéz láncokkal kötözik ki őket egy karóhoz. Az elefántok így megtanulnak egyhelyben maradni. Az idősebb állatok ezért soha nem próbálják elhagyni a helyüket, noha meglenne az erejük ahhoz, hogy kihúzzák a karót. ... Akár az erős elefántokat, sok vállalatot is a korábbi kötöttségeik tartják gúzsban. Az „ez nálunk mindig is így volt” kijelentés éppen úgy behatárolja a vállalat lehetőségeit, mint az elefántokat mozdíthatatlannak hitt láncaik. A siker is a múlthoz köt. Azok a tényezők, amelyeknek a mai sikereket köszönhetjük, gyakran okozzák a jövő kisiklásait.” (Belasco, 1990) A változtatni nem akaró

¹ Compliance Officer, Ricoh Hungary Kft., gergely.robert@gmail.com

vállalatok gyakran nem veszik észre, hogy a változtatásnak legnagyobb gátja a megcsontosodott gondolkodásban, illetve elavult intézményi kultúrában keresendő.

A szervezeti tanulás alapjait Argyris (1992) és Schön (Argyris és Schön, 1978) munkáinak köszönhetjük. Az ő munkáik alapján a szervezeti tanulás a szervezet tevékenységeinek változtatása, a tevékenységek eredményei alapján. Az egyhurkos tanulás esetében, amennyiben a tevékenységek következményei nem megfelelőek, a hibák korrekciója történik meg, egy visszacsatolási folyamat során. A kéthurkos tanulás esetében már nemcsak a hibák egyszerű kijavítása történik, hanem magának a szervezet működésének újragondolása is.

Argyris (1992) szerint a szervezeti tanulás nem más, mint a „hibák észlelése és kijavítása”. Megfogalmazása szerint a szervezet az egyéneken keresztül tanul. Tehát szervezeti tanulás alatt azt értette, amikor az emberek adott csoportjai a különböző külső hatásokra hasonlóan reagálnak.

Az egyhurkos és kéthurkos tanulás elméletéhez hasonló megközelítést alkalmaz Senge (1992). Szerinte az alkalmazkodó (adaptív) tanulás során a szervezet lépésenkénti változtatásokkal felel meg az üzleti környezet elvárásainak, míg a létrehozó (generatív) tanulás során új képességek kifejlesztése történik új üzleti lehetőségek létrehozása céljából.

A szervezeti tanulás alapvetően az új tudás folyamatos létrehozásával, valamint a meglévő tudás kiegészítésével foglalkozik, a tudásmenedzsment feladata a tudás formalizálása és kezelése (tárolás, megosztás, elosztás), miközben mindkét tevékenységnek hasonlóak a befolyásoló tényezői (Pemberton és Stonehouse, 2000). E megközelítés alapján a tanulási folyamat végeredménye az új tudás létrehozása.

A szervezetek tanulási folyamata alapulhat máshonnan szerzett ismeretek megszerzésére, és beépítésére is. A szervezet meglévő tudása ugyanakkor meghatározza, hogy milyen mértékben képes a külső tudást befogadni. A vállalat meglévő tudása lehetővé teszi, hogy felismerje a külső tudás értékét, képes legyen megérteni és felhasználni azt (Cohen és Levinthal, 1990). Kérdéses, hogy ez az abszorpciós képesség a tudás birtokában rendelkezésre áll-e, vagy pedig ezt is el kell egy szervezetnek sajátítani (a tanulás tanulás). Ez a képesség meghatározza a szervezet jövőbeli lehetőségeit, illetve a meglévő tudásterület kijelöli a könnyen elérhető új tudáselemeket is. Egy szervezet könnyebben sajátítja el azokat az új tudáselemeket, melyek közelebb állnak a meglévő tudásterületeihez

Mivel egyre nagyobb hangsúlyt kap a szervezetek tanulási képessége, mint versenytényező, ezért szükséges a szervezetek tanulási képességének fejlesztése is. A tanulás tanulása (Stonehouse és Pemberton, 1999) során a szervezet olyan környezetet hoz létre (tanuló szervezet), melyben a szervezet támogatja az új tudás létrehozását és a meglévő kiaknázását.

A szervezeti tanulás fejlesztése

Számos jele lehet annak, hogy szükség van a szervezet tanulási képességének felmérésére és fejlesztésére. Például (Have et al, 2009):

- gyenge problémamegoldó képesség,
- kudarcba fulladó innovációs folyamatok,
- teljesítésre való képtelenség érzete,
- ha nincs mérhető hatása a formális oktatásnak.

A szervezeti tanulás fejlesztésének első lépése, hogy a szervezetben megértsék és tudatosítsák a tanulás szükségességét. A szervezet tanulási képességének felmérése elősegíti ezt a megértést és tudatosságot.

Lényeges, hogy megértsük, miért olyan fontos a tudás. Emellett tisztában kell lennünk a tudás különböző típusaival, tárolási helyével, módjával, és azzal, hogy miként áramlik a szervezeten keresztül.

Szervezeti felejtés

A tartós tanulási képességnek része, hogy a szervezet képes legyen felejtetni is, ezért a szervezeti felejtés fogalma szorosan kötődik a szervezeti tanuláshoz és memóriához. Felejtésre különösen akkor van szükség, ha a környezeti változások hatására teljesen új ismeretek, készségek, szemlélet és magatartás válik szükségessé. A szervezeti felejtés részletes tárgyalásától jelen tanulmányban eltekintek.

Tanulószervezet

A szervezeti tanulás többek szóhasználatában összemosódik a tanulószervezettel, pedig az előbbi a vállalatelmélet absztrakt birodalmába tartozik, az utóbbi viszont a menedzsment-szakirodalom körébe sorolandó. (Kocsis és Szabó, 2000). A bizonytalan szóhasználat egyik oka lehet, hogy a szervezeti tanulás kutatása két részre szakadt: elméleti kutatásokra és gyakorlati szempontú kutatásokra. A két kutatási irány más-más feltételezésekkel él a szervezeti tanulás vizsgálatakor, más-más kérdéskört állít középpontba. Az elméleti irányzat elsősorban a szervezeti tanulás leírására törekszik (deskriptív megközelítés), míg a menedzsmenttudományok képviselői azzal foglalkoznak, hogyan kellene a szervezeti tanulást kialakítani (preskriptív megközelítés). Az előbbi irányzat szervezeti tanulásról beszél, míg az utóbbi tanulószerveztől. (Popper és Lipshitz, 1998)

A tanulóvállalatot Pedler és szerzőtársai (Pedler et al, 1991, 1.o.) a következőféleképpen definiálják: „Az a szervezet, amely minden tagja számára lehetővé teszi a tanulást, és folyamatosan átalakítja önmagát.” Az állandó felülvizsgálatra, a folyamatos átalakulásra helyezi a hangsúlyt Sugarman (1997) is. Véleménye szerint a tanulószervezet olyan szervezet, amely tagjai tanulási képességeit hasznosítja, s nemcsak az adott struktúrán belüli változtatásokat hajtja végre, hanem kész annak megváltoztatására is. Az ilyen vállalatokban a tanulás nemcsak azt jelenti, hogy az egyének a szervezeten belül tanulnak, hanem a tanulás szervezeti is, tehát annak megtanulása történik, hogy miként alakítsa át a szervezet folyamatosan önmagát.

Senge (1992) szerint: „A tanulószervezet lényegileg olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotó kedvét és tehetségét. A benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.” Véleménye szerint a tanulószervezetek működését az alábbi öt alapelv irányítja:

- 1) *Közös jövőkép kialakítása.* Olyan közös jövőkép megalkotásáról van szó, amely valódi elkötelezettséget teremt a vállalat munkatársaiban.
- 2) *Személyes hozzáértés.* A munkatársak azon képessége, hogy egyre világosabbá és egyre mélyebbé tegyék személyes elképzeléseinket.
- 3) *Gondolati minták folyamatos felülvizsgálata.* Annak a képessége, hogy az emberek felszínre hozzák a világról alkotott belső képüket, tanulmányozzák azt, és elérhetővé tegyék mások számára.
- 4) *Csoportos tanulás.* A másokkal való együttgondolkodás képessége, amely a párbeszéd és a vita gyakorlatának alapos megismerése révén szereshető meg.
- 5) *Rendszergondolkodás.* A fenti alapelvek nem függetlenek egymástól, ezért fontos, hogy együtt fejlődjenek. Ezt fejezi ki az ötödik, integráló jellegű alapelv.

A tanulószervezetet és a tanulóvállalatot szinonimaként használtam, de természetesen figyelembe kell venni, hogy nem minden tanulószervezet vállalat és nem csak a vállalati szektorban vannak tanulószervezetek.

Gyakran nem könnyű eldönteni, hogy egy vállalat vajon mindenben megfelel-e a tanulóvállalat kritériumainak, vagy sem. Egyes cégeket egyértelműen tanulószervezetként emlegetnek, míg más vállalatok csak közelítik ezt a célt. Nincsenek merev határok. A

szakirodalomban a következő vállalatokat említik tanulószervezetként a leggyakrabban (Goh, 1998): Motorola, Wal-Mart, British Petroleum, Xerox, Shell, General Electric, 3M, Honda, Sony, Kodak, Siemens, Coca Cola, Pepsi Co, Intel.

A tanuló szervezet négy kompetenciája

Sprenger és ten Have (1996) azt állítja, hogy a sikeres tudásmenedzsment négy tanulási kompetenciát igényel a szervezetekben történő tudásáramlás megfelelő biztosításához:

- 1.) a szervezeten kívülről érkező tudás **megszerzése**,
- 2.) a szervezeten belüli tudás **megosztása, elterjesztése**,
- 3.) tudás **generálása** a szervezeten belül,
- 4.) a tudás **felhasználása, kiaknázása**, mely a termékekben és szolgáltatásokban nyilvánul meg.

1. ábra.

A szervezeti tanulási kompetenciák fejlesztésének lehetséges eszközei

Megszerzés	Elterjesztés	Generálás	Felhasználás
<ul style="list-style-type: none"> • Külső szakmai hálózatok • Oktatás • Konferenciák • Ügyfélkapcsolatok • Versenyelemzés • Együttműködés a beszállítókkal • Cégfelvásárlás/ akvizíció • Szabadalmak és licencek • Kutatás • Tudásmenedzsment • Kreatív forgatókönyvek 	<ul style="list-style-type: none"> • Kézikönyvek összeállítása és használata • Szabályzatok és eljárások • Tudásinformációs rendszerek • Legjobb gyakorlatok tanulmányozása • Belső tudásmegosztás • Coaching és mentoring • Társértékelés • Informális hálózatok • Rotáció 	<ul style="list-style-type: none"> • Program- és projektmenedzsment • Jelentésekhez és termékekhez szükséges fogalmak • Piacok és folyamatok szimulációja • Minőség-vizsgálatok • Akciótanulás • Dialógus • Önértékelés • Teljesítménymérés és kompenzáció • Üzleti folyamatok újjáalakítása • Szakértői visszajelzés 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdiszciplináris projektcsoportok • Meglévő know-how felhasználása új termékekhez • Piackutatás • A tudás reklámozása (belső és kívülről) • Termékek javítása a vevők észrevételei alapján • Prototípusok készítése • Teljesítés • Áttörés a tanulási akadályokon

Forrás: Have et al, 2009 (86. o) alapján saját szerkesztés

2. A szervezeti tudás értelmezése

A tudás természetével kapcsolatos kutatások egyik alapvető kérdése, hogy a személyes tudás milyen módon adható át mások számára, és változik –e ilyen esetben maga a tudás természete, minősége. Egyes felfogások szerint a szervezeti tudás nem létezik, mivel a tudás birtokosai, hordozói, az egyének. Más vélemények szerint a szervezeti tudás személyektől függetlenül is létezik. Közösségi, vagy szervezeti tudásként értelmezhetjük a szervezetek közösen vallott nézeteit, felfogásait. Felvetődhet azonban a szinergia hatásának kérdése: a szervezeti tudás lehet-e több mint az egyéni tudáselemek összessége.

A szervezeti tudás fogalmát kétféleképpen is értelmezhetjük: egy felülről és egy alulról történő megközelítés szerint.

A felülről történő megközelítés szerint szervezeti tudásnak nevezhetjük azt a tudást, amely független az egyének tudásától. Gondoljunk csak arra, hogy amikor egy új munkatárs kerül a szervezetbe, még nem ismeri a szervezet körülményeit, a régebbi munkatársak mégis megismertetik vele a helyes magatartási, viselkedési normákat és a szervezeti kultúra sajátosságait, tehát megjelenik egy olyan „szervezeti tudás”, mely független az egyének személyes tudásától, tapasztalatától.

A szervezeti tudás alulról történő megközelítése az egyénekből indul ki és a személyes tudásból építkezik. Ezen elgondolás szerint szervezeti tudás úgy jön létre, hogy az egyének személyes tudásukkal együttműködve egy magasabb szintet hoznak létre. A korábban már említett szinergia jelenségének alapelve szerint az egész több a részek összegénél. Ennek eléréséhez azonban az kell, hogy az egyének együtt dolgozva kiegészítsék egymás tudását. Azaz az egyének tudásából, megfelelő kombinálás és együtt gondolkodás hatására valamilyen plusz tudás jöjjön létre. Például egy projektmunka, vagy egy közös feladat végrehajtása során együttműködve olyan készletek érik az egyéneket a csoport részéről, hogy teljesítményük meghaladja az egyénileg elérhető teljesítményük összességét. (Fehér, 2002, 421-422. o.)

A saját tudásról való tudás mind a stratégiaalkotás, mind a tudás-erőforrás felhasználása céljából hasznosabb szelete az, amikor a szervezet tudatában van annak, hogy milyen tudással rendelkezik, milyen szervezeti szakértelem és tapasztalat áll a rendelkezésére, illetve mi az, amivel nem rendelkezik.

A vállalat tudásának helyzete vizsgálható egy abszolút és egy relatív tudástérben, melyet a belső tudáshelyzet mátrix mutat be (2. ábra). Az abszolút tudástér alatt a tudás legnagyobb halmazát, a teljes tudást értjük, amely halmaz végtelen. Ebből a halmazból a szervezet bizonyos tudáselemekkel rendelkezik, míg a többivel nem. Abszolút tudástérben való elemzés esetén csak az határozható meg teljességgel, hogy a szervezet mivel rendelkezik, mivel ennek komplementer halmaza végtelen. Relatív tudástér esetében a szervezet az elemzést az olyan tudáselemek és képességek halmazán végzi el, melyek összefüggnek a stratégiájával vagy más kitűzött céljaival. Ezekből az elemekből a szervezet bizonyos elemeket magáénak mondhat, míg másokat meg kell szereznie, illetve ki kell fejlesztenie.

2. ábra.

Belső tudáshelyzet mátrix

		A szervezet	Tudja	Nem tudja
		Abszolút tudástér	Mit kell tudni? (relatív tudástér)	Mit tud?
Mit nem tud?	Reménykeltő		Veszély	

Forrás: Fehér, 2002

A kockázatosabb és veszélyesebb terület az, amikor a szervezet nincs tisztában a helyzetével, nem ismeri (akár relatív, akár abszolút tudástérre vetítve), hogy mely

tudáselemekkel, képességekkel rendelkeznek. Amikor nem ismeri teljes tudásvagyonát, a szervezeti tudás, mint erőforrás kihasználatlan marad, ezáltal lehetőségektől esik el. Veszélyt jelent a szervezet számára, ha nincs tisztában azzal, mi hiányzik még ahhoz, hogy céljait elérje, stratégiáját megvalósítsa, ezáltal eltérülhet a bejárt útról, kényszerpályára kerülhet és eredmény nélkül elpocsékolhatja erőforrásait. A veszélyt az is magában hordozza, hogy a szervezetek számára a mátrixnak ez a szelete ismeretlen. (Fehér, 2002)

Lew Platt, a Hewlett-Packard egykori igazgatója fogalmazta meg az azóta szinte már szállóigévé váló mondatot: „Ha a HP tudná, amit a HP tud...” („If only HP knew what HP knows...”). Azaz, ha a szervezet tudatában van mindazoknak a képességeknek és tudáshalmazoknak, melyek birtokában vannak, akkor megvan a lehetősége, hogy ezeket felhasználva nagyobb hatékonyságot érjen el. Platt a gondolatot úgy folytatta, hogy ha a HP tudná, akkor háromszor nagyobb teljesítményt érhetne el. A HP esetében a probléma a tudáshelyzet mátrix felső szejletét érintette, azaz kihasználatlan kapacitások voltak jelen amiatt, hogy ezeket a vállalat nem ismerte. A cég felismerve a problémát, lépéseket tett annak irányába, hogy a szervezeti tudáshordozókat (emberi tudás erőforrásokat) feltérképezze, és a teljes vállalat számára elérhetővé tegye. Egy tudásbázisban ennek érdekében letárolták a munkatársak tanulmányait, képességeit és tapasztalati területeit, amely alapján egy adott munkára egyszerűbben lehetett megtalálni, illetve meg lehetett találni a megfelelő embert. Emellett létrehoztak egy tudás kategórialistát, melyet széles körben elfogadtattak, és amely lehetővé teszi, hogy ezen tudáskategóriák mentén a munkatársak tudást, információt keressenek, illetve osszanak meg egymással.

A HP példája azt a folyamatot mutatja be, amikor egy szervezet vezetői észlelik azt a problémát, miszerint a rendelkezésükre álló tudásvagyonnak csak egy részét ismerik, és képesek hatékonyan kezelni. A HP esetében a tudásmenedzsment tevékenység folyamán ebből a helyzetből igyekeztek elmozdulni a teljes tudás irányába. Ugyanakkor nem foglalkoztak a tudáshelyzet mátrix alsó részével, a relatív tudástérben nem ismert tudáselemek elemzésével és kezelésével. (Sieloff, 1999)

Minden felelős vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy a tudás nem tekinthető állandónak, ezért még az innovatív tudással rendelkező cég vezetője sem dőlhet hátra kényelmesen a karosszékben, hiszen az innovatív tudás idővel elavul, és már csak alaptudásként szerepel az iparág tudáshalmazában.

3. A szervezeti memória szerepe a tudás rögzítésében, tárolásában és megosztásában

Akár külső, akár belső forrásból szerzi tudását a vállalat, a tudás megszerzése önmagában még nem elegendő. A szervezetnek el kell terjesztenie tudását a szervezeten belül, valamint rögzítenie kell azt a szervezet memóriájában, hogy az azonosított, megszerzett vagy kifejlesztett, elosztott és felhasznált ismeretek a jövőben is a vállalat dolgozóinak a rendelkezésére álljanak.

A szervezeti memória értelmezése

A szervezeti memória egyfajta gyűjtő memória, csoport memória, amely akkor jelenik meg, amikor különböző embercsoportok kapcsolatba kerülnek egymással. Már 1982-ben Nelson és Winter (Nelson, Winter 1982) megvitatta a szervezeti memória természetét, bár csak az elmúlt években vált önálló kutatási területté. Sajnos sokan csupán az adattárolás funkcióját hangsúlyozzák a szervezeti memóriának.

Fontos, hogy a szervezeti memória fogalmát megkülönböztessük a szervezet tudásának fogalmától, melybe beletartozik minden olyan egyéni, csoport vagy szervezeti szintű képesség, ismeret, tudás vagy információ, amelyhez a szervezetnek közvetett vagy közvetlen hozzáférése van. A szervezeti memóriába nem tartoznak bele azok a képességek, melyek csak bizonyos egyénekre jellemzőek, ezért azt mondhatjuk, hogy a szervezeti

memória független bármely tagjától. Beláthatjuk, hogy a szervezetek rendelkeznek olyan rutinokkal, értékekkel és adatokkal, melyek még a szervezeti tagok kicserélődése mellett is állandóak maradnak, tehát léteznek olyan elemek, amelyek a szervezetre, s nem az azt felépítő egyénekre jellemzőek. (Hedberg 1981)

Az előbbiek jobb megértése érdekében gondoljunk például arra az esetre, amikor egy új munkatárs kerül be a szervezetbe. Ekkor még nem ismeri a szervezetet, az elvárásokat, normákat, a régebbi munkatársak mégis megismertetik a helyes magatartási, viselkedési normákkal, a szervezeti kultúra sajátosságaival. Tétélezzük fel, hogy egy idő után minden dolgozó „kicserélődik” a munkahelyen, tehát már csak új munkatársak fognak dolgozni, a régi értékek, normák, eljárások és rutinok viszont lényegében nem változnak.

Úgy gondolom, hogy egy szervezetnél egy új belépő dolgozó tudásának kialakulását és a memóriában való rögzülését legalább az alábbi tényezők befolyásolják:

- feladatok pontos, részletes átadása, melyre hatással van:
 - a rendelkezésre álló idő,
 - az átadó és a befogadó személyisége,
 - az ismeret, tudás átadás megtervezése, szervezése, végrehajtása,
 - szükséges erőforrások, infrastruktúra és munkakörnyezet biztosítása: a kulcsfontosságú tudással rendelkező személyek rendelkezésre állása, számítógép, tárgyaló, idő stb.
 - irigység, féltékenység, félelem például akkor, ha az átadó később még vissza fog menni dolgozni, (pl. szülés után) és ezért félti az átadott pozícióját, munkakörét az új dolgozótól,
- belépő oktatások színvonala,
- szakmai oktatások, tréningek, e-Learning stb. minősége,
- tanulás más forrásból: Internetről, szakkönyvekből, munkahelyi szakanyagokból stb.
- ha az új belépő nem tud valamit, akkor utána tudjon nézi a „füzetében”, vagy a vállalati tudásbázisban,
- vagy meg tudja kérdezni a munkatársát, felettesét (vezetői pozíciónál ez nehezebb feladat).

A tudásátadásnak az is fontos eleme, amikor egy olyan tudást ad át az átadó, amit a befogadó már tudott, hisz ekkor a korábbi, már meglévő tudása megerősítést nyer, „tudja, mit tud”, azaz tudja, hogy az adott helyzetben mi a teendő.

A szervezeti memória különböző területeit Walsh és Ungson (Walsh, Ungson 1991) modellje alapján az alábbiak szerint azonosíthatjuk: egyének, szervezeti kultúra, transzformációs folyamatok, szervezeti struktúrák és rendszerek, környezet, külső tárolók. Ezekből az első öt belső tényező, a hatodik pedig külső. Az említett szerzőpáros megközelítését Hackbarth és Grover (Hackbarth, Grover 1999) kiegészítette egy hetedik elemmel, az információs rendszerrel, melybe beletartoznak a számítógépes rendszerek, multimédiás alkalmazások, CAL-rendszerek, kommunikációs hálózatok stb.

A szervezeti memória hatással lehet a szervezeti hatékonyságra, ezáltal akár a szervezet versenyképességére is. Erre utal Stein (Stein 1995) szervezeti memória definíciója is, mely a következőképpen szól: A szervezeti memória egy olyan eszköz, amely által a múltból jövő tudás hatást gyakorol a jelen tevékenységeire, ezáltal a szervezet hatékonyságának magasabb vagy alacsonyabb szintjét eredményezi.

A szervezeti memória jelentősége

Napjainkban a szervezeti memória tárgyalása több szempontból is előtérbe kerül. Egyrészt a szervezetek sokszor maguk sem tudják, hogy mit is tudnak, ezért újra meg újra fel kell találniuk ugyanazokat a megoldásokat, és újra meg újra el kell követniük ugyanazokat a

hibákat, hogy előbbre jussanak. Másrészt a szervezeti memória bővíthetősége és rugalmassága meghatározza, hogy az új szervezeti tudás rögzülhet-e a szervezetben, ugyanis minden új tudás a szervezeti memóriában őrzött korábbi tudás feltételrendszerében válik használhatóvá. Harmadrészt a szervezeti memória befolyásolja, hogy a szervezetek miként észlelik és értelmezik a környezet jelenségeit, s ennek alapján hogyan reagálnak például a versenytársak akcióira, vagy a fogyasztói igények változására. (Bakacsi és mtsai 1999)

Megállapítható, hogy a szervezeti memória fontos szerepet játszik a szervezetek tanulási folyamataiban és tudásmenedzsment tevékenységében. A szervezeti memóriának fontos szerepe van a különböző tanulási eljárásokkal, vagy más módon megszerzett ismeretek és tudás rögzítésében (kódolás), azok megőrzésében (tárolás), valamint hatékony felhasználásában (előhívás). A szervezeti tanulás szempontjából jelentős figyelmet érdemel az, hogy az egyének tudása beépülhet a szervezet memóriájába, és ezáltal új, közös szervezeti tudás jöhet létre.

Multinacionális vállalatok tudásmegosztása

A multinacionális vállalatok, vállalatcsoportok, anyavállalat-leányvállalat, leányvállalat-leányvállalat kapcsolataiból adódóan számos eszköz, módszer támogatja vállalatközi tudásmegosztást. Nézzünk ezekre néhány példát:

- Központi tudásbázis használata, mely például egy szerviz szolgáltatást is végző kereskedelmi cégnél tartalmazza a termékek részletes szerviz dokumentációját és a Technical Bulletin számait, melyekben az adott problémára keresve kész megoldásokat kaphatnak a technikusok.
- Interaktív tudásbázis használata, mely abban különbözik az előzőtől, hogy itt állandó „ötletelés” folyik, fórumszerűen segítik egymást a szakemberek egy-egy probléma megoldásában. Természetesen minden „beszélgetés”, hozzászólás, probléma felvetés és megoldás leírás archiválásra kerül, így az később kategorizáltan is kereshető. Ezáltal sokszor nem kell napokat várni egy ismeretlen probléma megoldására, ha például egy külföldi leányvállalat technikusa már korábban találkozott a problémával és rögzítette a megoldást. A tudásbázis használata és feltöltése minden technikus közös érdeke, hisz így segítséget kaphatnak munkájukhoz, ezáltal motiváltak, hogy segítsenek társaiknak is.
- Gyakran találkozhatunk különböző támogató lehetőségekkel az anyavállalat portálján: tudásbázisok, best practice gyűjtemények, központi meetingek jegyzőkönyvei, tapasztalatcserék leírásai, benchmarking eredmények stb.
- Közös vállalatirányítási rendszer használata.
- Integrált CRM (Customer Relationship Management) vagy SFA (Sales Force Automation System) rendszer használata a vevői tőke (customer capital) kezelésére.
- Vállalati szintű csoportmunka-szoftver használata. Például a Lotus Notes 8 egy olyan asztali kliens, mely a sűrűn használt alkalmazásokat (levelező program stb.) egyetlen felületbe integrálja. Az integrált felület az ablakok és különböző szoftverek számának csökkentésével egyaránt növeli az alkalmazottak önálló munkavégzésének és a csoportmunkának a hatékonyságát. A Lotus Notes 8 egy kommunikációs és szervező eszköz is. Továbbfejlesztett levelezőkliensével a felhasználók csoportosíthatják egy adott témában folytatott levelezésüket, egybefűzve azokat, aminek révén sokkal gyorsabban áttekinthetővé válnak a párbeszédok. A kliens lehetővé teszi, hogy egy adott személlyel folytatott minden kommunikációt áttekintsünk, visszakeressünk, legyen szó e-mailekről, chatelésről, naptárbejegyzésekről vagy megosztott dokumentumokról. A Lotus Notes 8 naptárja segítségével egyszerűen és gyorsan tervezhetőek a napi feladatok, megszervezhetőek találkozók.

A szervezeten belüli tudásáramoltatás során a kritikus lépés az, hogy az implicit tudást hogyan lehet eredményesen explicitté alakítani. Ugyanis az implicit vállalati tudás, az úgynevezett „beágyazott tudás” sokkal nehezebben adható át, elsősorban megfigyelés útján transzferálható. Az implicit tudás transzferálása szoros interakciót igényel az átadó és átvevő között, valamint kölcsönös megértésen és bizalmon alapul. Ezért különösen fontos a betanítási és képzési folyamat, valamint a folyamatos szakmai segítség és irányítás a „know-how” típusú, szervezeti gyakorlatban, rutinokban és normákban létező implicit tudás transzferálásakor.

4. Az irányítási rendszerek és a minőség modellek kapcsolata a szervezeti memóriával

Sokan nem is gondolják, hogy a különböző vállalatirányítási rendszerek mellett a minőség-, illetve környezetirányítási rendszerek (ISO 9001, ISO 14001) vagy az ISMS (ISO 27001) is jelentősen segítik a tudás szervezeten belüli elterjesztését, rögzítését és felhasználását.

A megfelelően kidolgozott és működtetett irányítási rendszerek támogatják az információ és a tudás megosztását, strukturált tárolását és előhívását. Emellett segíthetnek a vállalati tevékenységek és folyamatok átláthatóbbá tételében is. Gondoljunk arra, hogy a vállalati politika, a kellő részletességgel kidolgozott és rendszeresen felülvizsgált utasítások, folyamatleírások és a könnyen visszakereshető feljegyzések mennyi információt és tudást hordoznak.

Az irányítási rendszerek mellett a különböző minőség modellek, módszerek is kapcsolatba hozhatók a szervezeti tanulással. Például az átdolgozott EFQM 2010 Kiválóság Modellben kiemeltebb szerepet kapott a tanulás, a kreativitás és az innováció. Az EFQM Kiválóság Modell használatával rendszeresen végzett szervezeti önértékelések és folyamatfejlesztések eredményeként jelentős eredményeket érhetünk el a tudásmenedzsment terén. A módszerek eredményes alkalmazása segíthet az alkalmazottak tudásának és kompetenciájának azonosításában, fejlesztésében és fenntartásában. Az említett önértékelések támogatják az információ összegyűjtését és a szervezet számára hasznos tudássá alakítását.

5. Következtetések, tapasztalatok

Megállapítható, hogy az információ, illetve tudás megszerzését, tárolását és felhasználását támogató eszközök és rendszerek mellett a szervezeti tanulás, valamint az annak eredményeként létrejövő szervezeti tudás és annak rögzítése, tárolása a szervezeti memóriában egyaránt kulcsszerepet játszik egy vállalat versenyképességében.

A magyarországi KKV-k többsége nincs egyértelműen tisztában saját értékeivel, a szervezet tudásával. Azt is mondhatjuk, hogy a vállalatok többsége nem tudja, hogy mit tud.

Minden szervezetnek fel kell mérnie, mi az, amit tud és mi az, amit nem tud. Ha egy cég felismeri, hogy mi az, amit nem tud, már megtette az első lépést a sikeressé váláshoz.

Sok szervezetnél fellelhetőek a tudásmenedzsment elemei akár úgy is, hogy a szervezetben dolgozók nem is tudják, hogy az ahogyan működnek, amilyen eszközöket, rendszereket használnak, az mind összefügg a tudásmenedzsmenttel.

Nagyon fontosnak tartom, hogy egy vállalatnál legyen hozzáértő felelőse a tudásmenedzsment tevékenységeknek, aki átlátja és összefogja a feladatokat. A tudatos tudásmenedzsment, a megalapozott, jól körülhatárolt tudásmenedzsment stratégia és programok jelentősen támogatják a versenyképes tudás megszerzését.

A vezetőknek is fejleszteni kell a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos ismereteiket, hogy minél jobban ki tudják használni a benne rejlő lehetőségeket.

A szervezeti memória megértése segítheti a vezetőket a szervezeti tudás megtartásával és hasznosításával kapcsolatos problémák meghatározásában és megoldásában. Az ilyen tudás

magasabb szintű szervezeti hatékonysághoz vezethet, amely egyben a versenyelőny megszerzését is eredményezheti és meghatározhatja a KKV-k innovációs képességét is.

A működő kis és középvállalatoknál nagyon nagy bizalmatlanság és bizonytalanság uralkodik. Az alkalmazottak gyakran senkiben sem bíznak meg, féltik a pozíciójukat, munkájukat, ez megnehezíti a tudásmegosztó kultúra kialakulását és természetesen a tudásmenedzsment tevékenységet vizsgáló kutatásokat is negatívan befolyásolhatja.

Kutatások eredményei és a gyakorlati tapasztalataink is azt mutatják, hogy a kis- és középvállalatok többsége ma még nem érzi közvetlenül sürgetőnek a tanulás folyamatos biztosítását, a cégen belüli tudásmegosztó kultúra megteremtését és a belső feltétel rendszer kiépítését. Ez viszont komoly veszélyekkel járhat.

Irodalomjegyzék

- Argyris, C. (1992): *On Organisational Learning*. Blackwell, Cambridge, MA
- Argyris C. – Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA
- Bakacsi Gy. és mtsai (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK, Budapest.
- Belasco, J. A.: *Teaching the elephant to dance: empowering change in your organization*. – New York : Crown, 1990. p. 2.
- Cohen, W. – Levinthal, D (1990): „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Fehér Péter (2002): *Tudásmenedzsment: a jövő szolgáltatása, Szolgáltatások a 3. évezredben BKÁE, Budapest 421-422. o.*
- Goh, S. C. (1998): *Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks S.A.M.* *Advanced Management Journal*, :Vol. 63. Issue 2. Spring pp. 15-20.
- Hackbarth, G.–Grover, V. (1999) *The Knowledge repository: Organizational memory information system*. – *Information Systems Management*. (16), 3, 21-30. o.
- HAVE, S. ten - HAVE, W. ten - STEVENS, F. – ELST, M. van der – POL-COYNE, F. (2009): *Legsikeresebb vezetési modellek*, Manager Könyvkiadó
- Hedberg, B. (1981) *How Organizations Learn and Unlearn*. – Nyström, P. C.–Starbuck, W. H. (eds.) *Handbook of Organizational Design*. University Press, Oxford.
- Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): *A posztmodern vállalat – Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban*. Oktatási Minisztérium, Budapest, 84. o.
- Nelson, A. A.–Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. – *Harvard University Press*. Cambridge.
- Pedler, M. – Burgoyne, J. – Boydell, T. (1991): *The Learning Company: Strategy for Sustainable Development* . MvGraw-Hill, New York
- Pemberton, J.D. – Stonehouse, G.H. (2000): „Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership”. In: *The Learning Organization*. Vol. 7. No. 4, pp. 184-193.
- Popper, M. – Lipshitz, R. (1998): *Organizational Learning Mechanisms. A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning*. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34. Issue 2., June, pp. 161-180.
- Senge, P. (1992): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organisation*. Century Business, London
- Sieloff, Charles G. (1999): „If only HP knew what HP knows”: the roots of knowledge management at Hewlett-Packard. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 1.
- Sprenger, C. and Have, S. ten (1996) 'Kennismanagement als moter van de lerende organisatie', *Holland Management Review*, Sept-Oct, pp. 73-89
- Stein, E. W. (1995) *Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management*. – *International Journal of Information Management*. (15), 2, 17-32. o.

- Stonehouse, G.H. – Pemberton, J.D. (1999): „Learning and knowledge management in the intelligent organisation”. In: *Participation and Empowerment: An International Journal*. Vol. 7 No. 5, pp. 131-44.
- Sugarman, B. (1997): *The Learning Organization and Organizational Learning : New Roles For Workers, Managers, Trainers And Consultants*. In: Brown, S. M. – Seidner, C. J. (eds.): *Evaluating Corporate Training*. Kluwer Academic Publishing, Norwood, MA.
- Walsh, J. P.–Ungson, G. R. (1991) *Organizational Memory*. – *Academy of Management Review*. (16), 1, 57–91. o.