

TUDÁSPROJEKTEK JELENLÉTE A VÁLLALATI KÖRNYEZETBEN

KOSÁR SILVIA¹

Összefoglalás:

Az információforradalom szükségessé tette a szervezeti eredményesség és hatékonyság tudásintenzív megközelítését. Valamennyi szervezetnek napjainkban tudatosítani kell, hogy a versenyképes termékek és szolgáltatások mindinkább komoly tudást feltételeznek. A tanulmány a tudásmenedzsment eszközeinek, a tudástranszfert támogató tudásprojektek vizsgálatával foglalkozik. Röviden szemlélteti a projektek hozzájárulását a vállalat tudáscseréjéhez és fejlesztéséhez. Külön jellemzi a tudásprojektek sikerességi tényezőit. A tudásprojektek vállalati gyakorlatban való alkalmazását egy Magyarországon megvalósult kérdőíves kutatás eredményeinek bemutatásával szemlélteti.

Kulcsszavak:

Tudásprojektek, projektmenedzsment, tudásmenedzsment

Summary:

The information revolution made the knowledge-based approach necessary for organizational effectiveness and efficiency. All organizations today must be aware that the competitive products and services assume more serious knowledge. This study examines the knowledge management tools for knowledge transfer supporting knowledge projects. Briefly illustrates the contribution of the company's knowledge transfer and development of projects. Separately characterizes the knowledge project success factors. Presents the results of a questionnaire research on Hungary for the knowledge projects application to enterprise practice.

Keywords:

Knowledge project, project management, knowledge management

¹ egyetemi tanársegéd, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, kosar.szilvia@selyeuni.sk
PhD. hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Tudásmenedzsment és tudásprojektek

A tudást, mint alapvető termelési és hatékonysági erőforrás szükségességét több tudományterület felismerte és alkalmazza is. Az Európai Unió tagországainak gazdasági folyamatait, lehetőségeit és fejlesztési terveit is a közösségi parlament által meghatározott irányelvek befolyásolják.

Polányi az információelméletek és kibernetika megszületésének idejében a tudást kétféle megközelítésben elemezte. Egyrészt szociális összefüggésben, másrészt egyéni szinten. Véleménye alapján a tudás nem egyértelműen a szervezet vagy valamilyen közösség tulajdona, mert egyszerre nyilvános és nagymértékben tartalmaz érzelmeket, indulatokat, mivel emberek által létrehozott (Polányi, 1967).

A tudás tőke jellegű megfogalmazása több tudományterületben megtalálható. Egyes értelmezések szerint a vállalati vagyonszerkezet része, vannak azonban amelyek szerint a humántőke és a tudástőke egyéni, személyes tulajdonrészei. A szervezet tudástőkéje Lakatos Gyula szerint három összetevőből tevődik össze: a piaci kapcsolat tőkéje, strukturális tőke és emberi tőke. A strukturális tőke az alkalmazottak esetleges távozását követően is a szervezetet tulajdona marad (például technológia). Az emberi tőke a munkások ismereteit, készségeit, tudását foglalja magában. A piaci kapcsolatok tőkéje pedig a piaci együttműködésekkel szembe fordított tudásjövetelem (Lakatos, 2005)

A tudásmenedzsment az utóbbi években gyakran hangoztatott téma a politikai és a gazdasági életben is. Nem közismert fogalom, ezért gyakran ellentmondásokat, elutasítás eredményez, mivel a tudás folyamatainak alkalmazással gyakran jelentős változtatásokkal jár együtt. A tudásmenedzsment szükségessége az egyre összetettebb munkafolyamatokból, az alkalmazottak alacsony képzettségéből, a vállalatok méretéből és piaci pozíciójából, és az egyre gyarapodó információ-tömegből ered, – amelyeket az egyénnek a megfelelő döntéshez értelmeznie kell (Součková, 2008).

A tudásmenedzsment támogatja a szervezetek versenyképességét, mivel hozzájárul a vállalat költségeinek csökkentéséhez, a fejlődési sebesség gyorsulásához, és közelíti a szervezet stratégiáját a fogyasztók és a piac igényeihez (O'Dell-Grayson, 1998). A köztudatban és a vállalati környezetben is egyre inkább elterjedt az a nézet, amely szerint a szervezetek legfőbb erőforrása a beosztottak és alkalmazottak tudása, valamint együttműködési képessége. A vállalatok mérlegében is egyre inkább érzékelhető az immateriális javak számának növekedése. A környezeti változásokhoz alkalmazkodó, dinamikus vállalatok az alacsony hozzáadott értékű folyamataikat kiszervezik, az új, hasznosítható tudást támogató belső folyamatokat pedig optimalizálják (Pakucs-Papanek, 2005).

A tudásmenedzsment középpontjában a tudás megállapításának stratégiái állnak. Két dimenzió által lehet őket megközelíteni. Az első dimenzió a tudás képességek általi létrehozását, tárolását, megosztását ösztönzi, valamint a tudás kodifikálását és az információs technológia fontosságát hangsúlyozza. A másik megközelítés fókuszában a személyközi interakció révén megvalósuló tudásmegosztás áll. A stratégia ezen része hozzájárul az egyének tudásának megszerzéséhez és hasznosításához szociális hálózatok, szakmai csapatok és foglalkozási csoportok révén (Choi - Lee, 2002).

A projektirányítás legfontosabb eszköze a projekt. A projekt fogalma és értelmezése szerzőként és kutatóként is nagyon eltérő lehet. Kerzner megfogalmazásában a projekt olyan tevékenységek és feladatok folyamata, melyek specifikus céllal, meghatározott kezdési és befejezési idővel, valamint behatárolt költségvetéssel rendelkeznek. A Project Management Institute (PMI) definíciója alapján a projekt egy ideiglenes erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy meghatározott eredmény kialakítására (Svozilová, 2011). A projektmenedzsment is ebből kifolyólag nem mindennapi folyamatok összessége, hanem

sajátos rendszer, amely szervezi, tervezi és optimalizálja a vállalat hosszútávú stratégiai céljainak eléréséhez szükséges erőforrásokat (Doležal-Máchal-Lacko, 2009).

Ha a tudásmenedzsment rendszer formális mivoltát elemezzük, látható, hogy az infrastruktúra középső szintjén a programok vezető személyei foglalnak helyet. „A tudásmenedzsment tényleges teendői a tudás meghatározott formáinak kezelésére, illetve a tudáshoz kapcsolódó konkrét tevékenységek fejlesztésére létrejött konkrét projektekhez kapcsolódnak” (Davenport-Prusak, 2001, 125. o.). Az ilyen változások menedzselését tudásprojektek vezetői hajtják végre, akik feladatköre kooperál a projektmenedzserek funkcióival: program céljainak meghatározása, csapatmunka megszervezése és irányítása, üzleti partnerek és ügyfelek elvárásainak meghatározása és megszerezése, a projekt költségvetésének és ütemezésének folyamatos kontrollja, a projekt folyamatban felmerülő problémák és nehézségek időben történő azonosítása és a változások, megoldások menedzselése. A tudásprojektek a tudás gyakorlati alkalmazását jelentik, abból a célból, hogy a szervezet stratégiai céljait az egyének, technológiák és a tudás kombinációjával realizálja. Ezen akcióprogramok legnagyobb problémája, hogy a gyakorlatban számos vállalat tudásprojekt megnevezés alatt valójában nem is a tudás valamilyen formájú szervezését valósítja meg (Davenport-Prusak, 2001).

A vállalatok számára a tudásmenedzsment-projektek biztosítják a céltudatosságot és megkönnyítik a sikerhez vezető utat. Az új átfogó stratégiák és vezérlő egységek, beleértve a folyamatorientált tudásmenedzsment tevékenységeket is, teremtik meg a tudásprojektek alkalmazásának környezetét. Ezáltal megkönnyítik a tudásmenedzsment bevezetésének tervezését és ellenőrzését a vállalatban (BITKOM, 2007, online). A tudásalapú folyamatgondolkodás előnyeit a tudásprojektekben fedezhetjük fel, tapasztalva ezt már annak bevezető szakaszában is (Remus, 2002).

A szervezetekben alkalmazott tudásprojektek elsőrendű célja az egyének tulajdonában lévő tacit tudás megszerzése, rögzítése, megosztása, tehát a projekt folyamat által egy emberi tudás szervezeti tudássá való alakítása. A tudástranszferre való motiválás folyamatában a projekt különféle ösztönzési rendszerek bevezetésére helyezi a hangsúlyt. A projektciklus alatt a tudásmenedzsment hatékony működése érdekében tervező irányító egységeket hoznak létre. A tudásközpontok feladata a megszerzett tudás megfelelő formában való tárolása és annak eljuttatása a lehetséges felhasználókhoz. A hatékony tudásmegosztó rendszer feladata a tudás bármilyen időpontban való hozzáféréseinek biztosítása (Obermayer-Kovács, 2007).

A tudásmenedzsment-projektek sikeressége és általában jellemző vállalati alkalmazása sok tényezőtől függ. Kifejezhető többek között a projektekhez kapcsolódó erőforrások, a tudás tartalmának és használatának, a tudás vállalat szerte való elfogadottságának, valamint a pénzügyi megtérülések növekedésével is (Davenport-Prusak, 2001).

Napjainkban jellemző a tudásmenedzsment rendszerek tudásprojektekkel való fejlesztése iránti igénynövekedés. Ennek következtében megnövekednek a tudásmodellezések is. A projektalapú fejlesztés második fontos tényezője a költséghatékonyságon alapuló szervezetfejlesztés is (Kó, 2004).

Kérdőíves kutatás eredményei

Kutatásunk célját több parciális célban fogalmaztuk meg. Vizsgáltuk a tudásmenedzsment vállalati környezetben megvalósuló alkalmazását, a tudásátadás hajlandóságát vállalaton belül és szervezetek között, elemeztük a szervezetek közötti együttműködés hajlandóságát és jellegét, valamint felmértük a tudásprojektek alkalmazhatóságát a szervezeti együttműködésekben. Megkérdezésünk középpontjában magyarországi és szlovákiai vállalatok álltak. A lekérdezést 2012 áprilisában valósítottuk Szlovákia és Magyarország nyugati határmenti kerületeiben és megyéiben. A lekérdezés célterülete Magyarországon Győr-Moson-Sopron és Komárom-Esztergom megyék, míg

Szlovákiában a Dunaszerdahelyi járás (okres Dunajská Streda), Komáromi járás (okres Komárno) és az Érsekújvári járás (okres Nové Zámky). A mintát összesen 360 vállalat alkotja, melyek egyenlő arányban oszlanak meg Szlovákiában és Magyarországon, Ebből következik, hogy 180 vállalat magyarországi és 180 pedig szlovákiai vállalkozásként van a két ország cégjegyzékében bejegyezve. A továbbiakban a Magyarországon bejegyzett vállalatokkal kapcsolatos kutatási eredmények kerülnek bemutatásra.

A minta elemeinek kiválasztása során rétegzett mintavételt alkalmaztunk. A rétegek képző tényezője a vállalatok telephelye volt. Azon városok, megyeszékhelyek kerültek be mintavételbe, melyeknek a Központi Statisztikai Hivatal által közétett legfrissebb lakossági adatai alapján meghaladta a városban lakók lélekszáma a 8500 főt. A bejegyzett lélekszámból kiindulva százalékos eloszlást alkalmazva eredményül kaptuk a városban kitöltendő kérdőívek számát. A rétegekbe tartozó mintaelemek egyszerű véletlen eljárással lettek kiválasztva az országok központi cégjegyzékeiből, amelyek információhoz egyéb elektronikus információhordozók által jutottunk hozzá.

A gyakorlatban sok esetben a vezetői pozíciókat férfiak töltik be. Ezt a gyakorlatot tükrözi a Magyarországon összegyűjtött minta is, ahol a válaszadók közül 106 férfi, és 74 nő. A mintában szereplők 1,1 %-a általános végzettséggel, 6,7 %-a szakközépiskolai, 4,4%-a gimnáziumi, 38,9 %-a főiskolai, 44,4 %-a pedig egyetemi végzettséggel rendelkezik. A maradék 4,5 %-a a válaszadónak az egyéb lehetőséget jelölte be, mivel vagy több diplomával rendelkezik, vagy egyéb képzési rendszerekben szerzett szakmai képesítést. A válaszadók 46,1 %-a a vállalat tulajdonosaként töltötte ki a kérdőívet, míg a minta többi eleme IT menedzser (5,6%), HR menedzser (15%), marketingmenedzser (12,2%), valamint stratégia és vezetés (21,1%) területen dolgozik a szervezetben. A tulajdonosokkal együttesen a minta 62,8%-a felsővezető pozíciót tölt be a vállalkozásokban. 22,8%-a középszintű vezető, 6,7 %-a alsó szintű vezető, és 7,8%-a pedig beosztottként dolgozik.

A vállalatok általános jellemzőit vizsgálva megállapítottuk, hogy a statisztikai mintát alkotó gazdasági egységek legnagyobb hányada nem a közszolgáltatások ágazatában tevékenykedik. Magyarországon a megkérdezettek legnagyobb része az iparban vállalkozik. A megkérdezett vállalatok legnagyobb részarányban több mint 10 éve vállalkoznak. Kevés azon szervezetek száma, amelyek kevesebb mint 1 éve tevékenykednek a piacon. A szervezetek jogi forma szerinti bontása tükrözi az ország statisztikai hivatalának eredményeit, mivel a legnagyobb eloszlásban korlátolt felelősségű társaságok a minta szereplői. A megkérdezett szervezetek tevékenységüket tudás- és információigényesnek tartják.

Az Európai Bizottság vállalatok méretével foglalkozó rendelete alapján a vállalatok négy kategóriába sorolhatóak: mikrovállalat, kisvállalkozás, középvállalkozás, nagyvállalkozás. A megkérdezettek csoportosítását az adatok kiértékelése során megvizsgáltuk főállású foglalkoztatottak száma, és a szervezetek éves forgalma szerinti bontásban is. A válaszadó gazdasági egységek legnagyobb hányada a mikrovállalatok csoportjába tartozik. A mintában legkevesebb mennyiségben a nagyvállalatok foglalnak helyet.

A tudásmenedzser vállalati gyakorlatának elemzése során megállapítottuk, hogy a szervezetek legnagyobb hányada a tudást stratégiai eszköznek tekinti, azonban sok esetben nem rendelkeznek megfelelő tőkével annak alkalmazására. A szervezetek többsége nem tudja meghatározni pontosan, hogy éves összköltségének hány százalékát alkotják a tudásmenedzserrel kapcsolatos költségek. A szervezetek tudásmenedzser eszköztárából legnagyobb gyakorisággal a közösségek és dokumentumtároló rendszerek jelenlétét jelölték meg a vállalatok működésében. Különböző hálózatok kiépítését rövid időn belül tervezik.

A megvalósult tudásmenedzser lépések során a vállalatok közel azonos tényezőket jelöltek meg. Nagyvállalatok kivételével leggyakrabban a szakmai gyakorlat által szerzett tapasztalatok megosztását, valamint a formális információcsatornák kiépítését részesítik

előnybe a vállalatok. Legnagyobb átlagértékek között szerepelt még a tudás átadásának ösztönzése, és a teljesítményértékelés. A tudásstratégia kidolgozásának szükségességét elsők között csak a nagyvállalatok jelölték meg. A tudásmenedzsment problémás elemeinek vizsgálata során megállapítottuk, hogy a legsarkalatosabb sajátossága a témakörnek a tudás átadásának különböző vállalati szinteken (egyéni, csoportos, szervezeti) megvalósuló ösztönzése.

A tudásmegszerzés érdekében a vállalatok kevés hányada hajlandó az együttműködésre. A válaszadók legnagyobb hányada megvásárolja a szükséges ismereteket vagy információkat. Pénzügyi eszközök hiányában vagy vállalati hálózatokba tömörülnek, vagy szakembereket alkalmaznak. A vállalatokban megvalósuló hatékony közös munkát leginkább a rugalmas hozzáállás és a bizalom jellemzi. A minta kis- és középvállalkozások esetében a családi vállalkozások sajátosságait tükrözi. Nagyvállalatoknál az együttműködésben a tanulási lehetőségek, valamint az információ- és tudástárak alkalmazása vált lényegessé.

A vállalatok közötti kapcsolatok kis- és középvállalatok esetében elsősorban a bevételt eredményező magas szintű fogyasztói igény-kielégítés vezérli. Ismeret-, tapasztalat- vagy véleménycsere inkább a középvállalkozásokat és a nagyvállalatokat jellemzi. Az Európai Unió pályázatok követelményeiknek teljesítése nem szerepel a kapcsolatok elsőrendű céljai között. A felsorolt célokat tanácsadás, illetve partnerkapcsolat jellegű együttműködések által érik el.

A hatékony tudásátadást támogató tudásprojektek elemzéséből kiderül, hogy a tudásprojektek célja elsősorban a megfelelő tudással rendelkező szakember gyors megkeresésének elérése a problémamegoldás folyamatában. A szlovák minta esetében a csapatmunkában való megoldás is célja a tudásmenedzsment-projekteknek. A vizsgálat további részében a dolgozat elméleti részében bemutatott tudásprojekt sikerességét befolyásoló tényezők sajátosságait vizsgáltuk. A sikertényezők közül - tükrözve a gyakorlatban tapasztaltakat-, döntő tényezője a jól működő tudásmenedzsmentnek a pontos célkitűzés és terminológia egyértelműsége. A sikerességet befolyásoló tényezők második leggyakrabban előforduló tényezője az átfogó technológia és az általános tudástámogató szervezeti infrastruktúra.

Főkomponens-elemzés alkalmazásával létrehoztuk a statisztikai elvárásoknak megfelelő standardizált tudásprojekt-sikerességi indexet. Ebből a változóból következik, hogy a megkérdezett vállalatok körében a tudásprojektek sikerességét legnagyobb súllyal a technikai és szervezeti infrastruktúra, a tudástámogató felsővezetés és a tudásstruktúra képviseli.

A különböző statisztikai adatok alapján megállapítható, hogy:

- a vállalatok mérete és a szükséges tudás megszerzésének módja között a középestől gyengébbnek mondható összefüggés van,
- a szervezetek együttműködésének okaként emlegetett információhiány és a tudás stratégiai eszközként való értelmezése között nincs összefüggés,
- a tudásprojektek-sikeresség indexe az átlagnál magasabb a nagyvállalatok esetében, mint a kis- és középvállalkozásoknál.

A szervezetek együttműködésének okaként emlegetett információhiány és a tudás stratégiai eszközként való értelmezése között nem mutatható ki összefüggés. A tudásprojektek-sikeresség indexe az átlagnál magasabb a nagyvállalatok esetében, mint a kis- és középvállalkozásoknál.

A kérdőíves kutatás eredményeként összegezzük a különböző elemzési eljárások eredményeit egy, a megkülönböztető ismérv alapján összeállított táblázat alkalmazásával. A vizsgálatban az adatok kiértékelésekor a megkülönböztető tényező a vállalatok főállású alkalmazottainak száma alapján meghatározott vállalatméret volt. A következő táblázat a

tudásmenedzsment vállalati jellemzőinek, a vállalatok között megvalósuló tudásteremtés és tudásátadás, valamint a tudásprojektek megkérdezettek által meghatározott sajátosságainak összefoglalását tartalmazza. Az egyes ismérvek mélyrehatóbb elemzése megtalálható az értekezés elemzéssel foglalkozó részében.

1. táblázat.

A kutatás eredményeik összegzése

		Vállalatok főállású alkalmazottak száma alapján meghatározott mérete			
		Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalat
Tudásteremtés, tudásátadás vállalatok között	Vállalaton belüli együttműködés	Bizalomra épül, alkalmazottak rugalmassága	Bizalomra épül, alkalmazottak rugalmassága, információcserére biztosított idő	Bizalomra épül, alkalmazottak rugalmassága, tanulási lehetőségek	Alkalmazottak rugalmassága, új ötleteket támogató környezet, tudás- és információtárak alkalmazása
	Külső kapcsolatok jellemzői	Közös termelés/szolgáltatás, szakértelem megszerzése	Vélemény-, tapasztalat- és információcsere	Képességsere, szakértelem megszerzése	Tudás- és ismeretsere
	Együttműködések jellege	Megbeszélés, tanácsadás, partnerkapcsolatok	Megbeszélés, tanácsadás, partnerkapcsolatok	Megbeszélés, tanácsadás, partnerkapcsolatok	Megbeszélés, tanácsadás, partnerkapcsolatok, szövetségek
Tudásprojektek	Projektek célkitűzései	Hozzáértő személy gyors felkutathatósága	Alkalmazottak szakmai ismereteinek ellenőrzése, új ismeretek megszerzésének támogatása	Elektronikus rendszer a tudás tárolására, képzések, csoportos problémamegoldás	Szükséges tudás gyors hozzáférhetősége, csoportos problémamegoldás
	Projektek sikertényezői	Egyértelmű nyelv és jövőkép	Egyértelmű nyelv és jövőkép	Egyértelmű nyelv és jövőkép, szükséges infrastruktúra és tudásstruktúra	Egyértelmű nyelv és jövőkép, szükséges infrastruktúra és tudásstruktúra, folyamat-orientáltság

Forrás: Saját szerkesztés

Irodalomjegyzék

1. BITKOM. Wichtige Trends im Wissensmanagement 2007 bis 2011. In Kongress zum IT-Gestützten Wissensmanagement, Frankfurt am Main [online]. <http://www.bitkom.org/files/documents/Trendreport_WM_zur_KnowTech2007.pdf>
2. Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó. ISBN 963-09-4208-9.
3. Doležal, J.- Máchal, P.- Lacko, B. (2009) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2848-3
4. Choi, B. – Lee, H. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. In *Expert Systems with Applications*. ISSN 0957-4174, 2002, vol. 23, p. 173–187.

5. Kő, A. *Az információtechnológia szerepe és lehetőségei a tudásmenedzsmentben.* Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 2004. 171 o.
6. Lakatos, Gy. (2005): *Az emberi tőke: az önismeret gazdaságtana.* Budapest: Balassi Kiadó, 316 o. ISBN 963-506-609-0.
7. O'dell, C. – Grayson, C.J. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. In *California Management Review*. ISSN 0008-1256, 1998, vol. 40, n. 3., p. 154-174.
8. Obermayer – Kovács, N. *Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban. A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata a magyar szervezeteknél.* Doktori értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 2007. 253 o.
9. Pakucs, J. – Papanek, G. (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv.* Budapest: Magyar Innovációs Szövetség,
10. Polanyi M. (1967): *The Tacit Dimension.* London: Routledge & Kegan Paul.
11. Remus, U. (2002): *Prozeßorientiertes Wissenmanagement. Konzepte und Modellierung.* Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg.
12. Součková, I. (2008): *Znalostný manažment. Jeho pozícia v spoločnosti.* [online]. Bratislava: City University, Vysoká škola manažmentu.
13. Svozilová, A.(2011) *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3611-2