

# Kompetencia- és képességépítés a minőség szolgálatában<sup>1</sup>

## Veresné dr. Somosi Mariann<sup>2</sup>

Az élet majdnem minden területén az elmúlt évtizedekben felértékelődött az információ és az arra épülő tudásvagyon szerepe. Módosultak a fentiek gyűjtését, tárolását, rendszerezését és a tudáscserét biztosító eszközök.

A tudásátadás egyidős az emberiséggel (lásd a világ hét csodája között számon tartott Alexandria Nagykönyvtár), a tudás szervezeti menedzselése pedig a vállalatokkal. A tevékenység nem új, a kialakult gyakorlattal azonban mégsem lehetünk elégedettek. A mai globális piaci versenyben az üzleti siker, sőt talán a vállalati túlélés szempontjából is fontos a tudás menedzselése. Ezért szükséges aktualizálni a tudás építőköveit, s a modern információs eszközök segítségével olyan struktúrákat kell létrehozni, amelyek növelik a vállalaton belüli és kívüli tudástőke kihasználás hatékonyságát. Okai:

- a szervezeti és környezeti változások turbulenciája,
- a szervezetek működésének megnövekedett földrajzi méretei,
- a globalizáció és egyben a globális piacok integráltsága,
- a szervezeti működés hálózati jellegűvé formálódása,
- a szervezeti változásokkal a szervezeti tudás megtartása (annak kiküszöbölése, hogy az emberekkel a tudás is elhagyja a szervezetet).

Napjainkban a tudásmenedzsment kezdeményezések elterjedtnek mondhatók a vállalati gyakorlatban, hiszen a különböző felmérések szerint a világ 1000 legnagyobb vállalatának kb. 80%-ánál zajlanak tudásmenedzseléssel – részben vagy teljesen – foglalkozó projektek. Elmondható tehát, hogy a tudás, mint erőforrás, új jelentést nyert a vállalati gyakorlatban, amelynek megfelelő kezeléséhez a tudásmenedzsment szolgáltatja a megfelelő koncepciót és eszközöket. (Sándori Zs, 2001)

A tudásmenedzsment legfontosabb célja a vállalat eredményességének javítása a tudás produktív felhasználásával. Ez megvalósítható az IT-úton, illetve az Emberi úton egyaránt. Míg az első az ezen a területen dolgozók és kutatók információmenedzsment rendszerek, mesterséges intelligencia, groupware-ek készítésével foglalkoznak, így számukra a tudás olyan fogalmak és tények rendszere, amit információs rendszerekben tudnak azonosítani, meghatározni és kezelni ⇒ Dinamikusan fejlődő út. A második az emberek menedzsmentje, ahol az ezen a területen dolgozók főleg az emberek egyéni képességeinek megszerzésén, megváltoztatásán, s fejlesztésén dolgoznak. Ez az út régi keletű ⇒ Lassan fejlődik.

---

<sup>1</sup> „A bemutatott kutató munka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.”

<sup>2</sup> Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet, egyetemi docens, intézetigazgató, dékánhelyettes

Hiába foglalkoznak már nagyon régen az „emberi úttal”, még mindig ez tartogatja a legtöbb felfedezendő területet. A jövőben a tudás lesz az a legfontosabb versenyelőny, amellyel a vállalatok egymással szemben rendelkezni fognak, s ezt a versenyelőnyt sokkal nehezebb elérni, mint pl. beruházni egy IT rendszerbe, mert csak kevesen tudnak hatásos, hatékony szervezetet kialakítani és működtetni.

A tudás alapú erőforrások és képességek többnyire rendelkezésre állnak, azonban nehéz feladat ezek menedzselése. A tudás nem megfelelő kezelésének az eredménye gyakran a megalapozatlan döntéshozatal, az újra ismétlődő hibák és tapasztalat megosztásának hiányosságai. A tudásmenedzsment területei az alábbiak szerint jellemezhetők:

1. táblázat.

STRATÉGIA – A tudás értékékként való kezelésének biztosítása				
Szervezeti kultúra	Alkalmazottak	Folyamatok	Tartalom	IT
A tudásközpontú szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása.	A tudáskörnyezetben dolgozó munkatársak hatékony menedzselése.	A tudás gyűjtését, tárolását, megosztását stb. támogató folyamatok kialakítása.	Információ a vevőkről, szállítókról, versenytársakról, szabályozási környezetről.	A megfelelő alkalmazások és infrastruktúra kiválasztása és használata.

A tudás hatékony kezeléséhez valamennyi területtel foglalkozni szükséges. A hatásos és hatékony tudásmenedzselés kialakítása három fázisból áll. Az első a **tudatosítás**, melynek célja a szervezet és ezen keresztül az emberek felkészítése a tudás értékének megismertetésére, a tudásmenedzsment fogalmának, céljainak, eszközeinek bemutatása. A második fázis – a klasszikus változási folyamat lépéseivel összhangban – a **vállalati tudásmenedzselési stratégia kialakítása**. Stratégiai szintű döntést igényel, hogy mit tudunk most, és milyen tudásra lesz szükségünk a jövőben; új tudást kell-e létrehozunk, vagy a már meglévőt jobban hasznosítanunk; szervezeten kívül vagy belül keresendőek a számunkra kritikus tudáselemek; milyen rendszerben támogatjuk a tudásteremtést, -transzferálást és nem utolsósorban milyen szervezeti struktúrát kell kialakítani. (Zoltainé Paprika Z., 2002) Ez a szervezet stratégiájából kiindulva magába foglalja a jelenlegi helyzet elemzését, a meglévő problémák és lehetőségek azonosítását, a tudásmenedzsmenttől várható üzleti előnyök meghatározását és ezek figyelembevételével egy olyan terv kialakítását, amely alapján a tényleges tudásmenedzsment rendszer fejlesztése megvalósítható. A harmadik fázisban a **tervben foglalt elképzelések megvalósítása**, majd **ellenőrzése** történik.

Fontos hangsúlyozni, hogy a tudásmenedzsment stratégiai hatékony működése – a kár a szervezetfejlesztés – folyamatosságot igényel, nem tekinthető egyszeri projekt feladatnak.

A tudásmenedzsment a stratégia, a folyamatok, a kultúra és a technológia alappilléreire épül. A tudásmenedzsment a szervezet üzleti stratégiájából levezethető, s nem önálló üzleti folyamat: integrálódik az irányítási és anyagi folyamatokba, ugyanakkor áthatja a

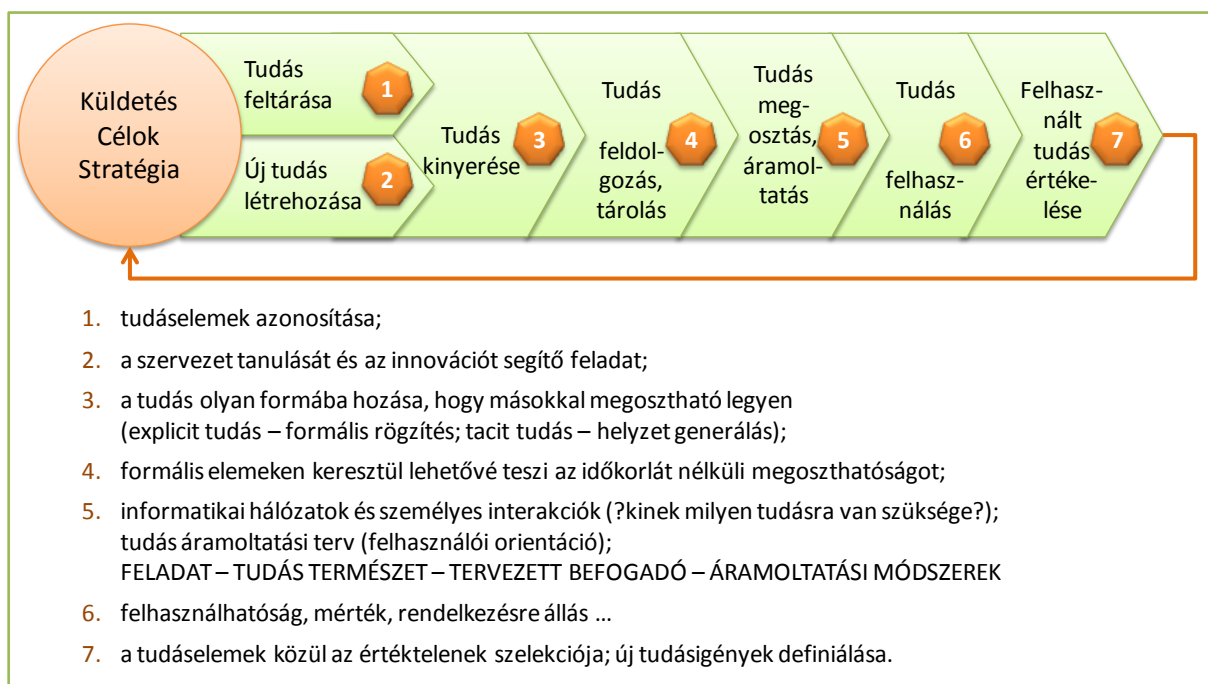
szervezetet, tagjainak gondolkodását és viselkedésmódját. Az informatikai technológia új eredményei teszik lehetővé a tudás hatékony menedzselését.

Alapelvei: bizalom, kommunikáció, tanulás és tudásmegosztás. A bizalom egy szervezet éltető ereje és az emberek motiválásának legmagasabb szintű módja. Az emberek akkor dolgoznak együtt a leghatékonyabban, ha megbíznak egymásban. A nyílt kommunikáció növeli a bizalmat és természetes módon elvezet az együttműködésre való igényhez. A gyors tanulás növeli a kompetenciákat és a tudás-megosztás igényét.

A fentiek alapján a tudásalapú szervezetek közös vonásai az alábbiak szerint foglalható össze:

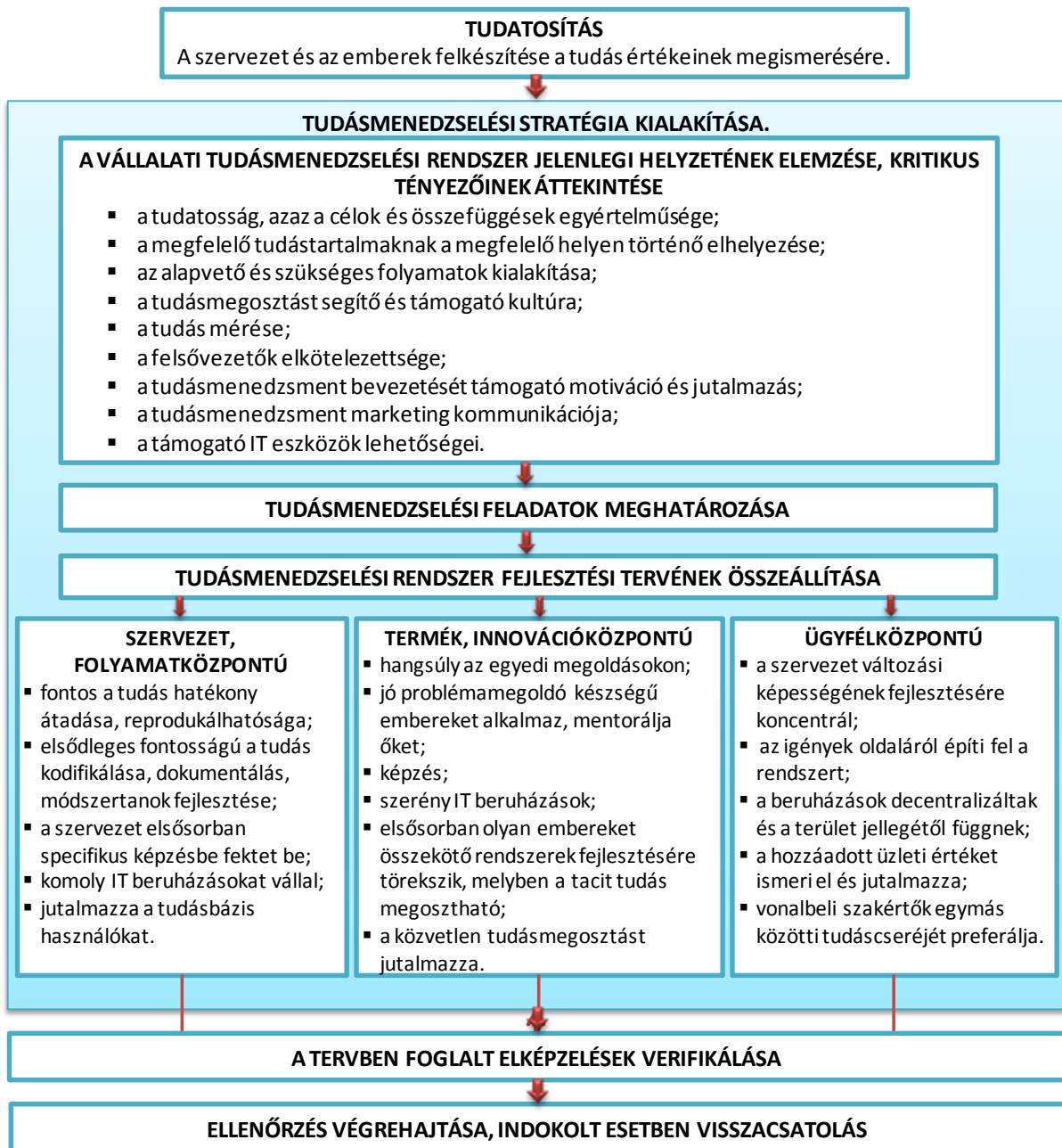
- kevés a dologi vagyona, és az is kevésbé értékes, mint az immateriális javaké;
- általában szakértői munkát végeznek, vagy üzleti szolgáltatók, azaz „tudásgyárak”;
- benne jól képzett szakemberek, „tudásmunkások” dolgoznak, az információt tudássá alakítják át kompetenciák felhasználásával, más tudásszolgáltatók segítségét igénybe véve;
- hálózat által léteznek, a tudásbázist támogató beszállítók és ügyfelek csoportjaival kölcsönhatásban;
- közös elemük, hogy valamilyen hozzáadott értéket adnak a meglévő információkhoz, megszerzik, amire szükségük van, új információt és tudást hoznak létre. (Fekete G, 2002; Fehér P., 2002)

A tudásmenedzselés értékláncát szemlélteti az 1. ábra.



1. ábra: A tudásmenedzselés értéklánca

Ez jól párhuzamba állítható a vállalati tudásmenedzselés kialakításának, fejlesztésének főbb fázisait szemléltető ábrával. A cikkben ezen folyamat részeként a szervezetben és a szervezeten kívüli tudáselemek feltérképezésének néhány releváns módszerét, megközelítést mutatom be a továbbiakban.

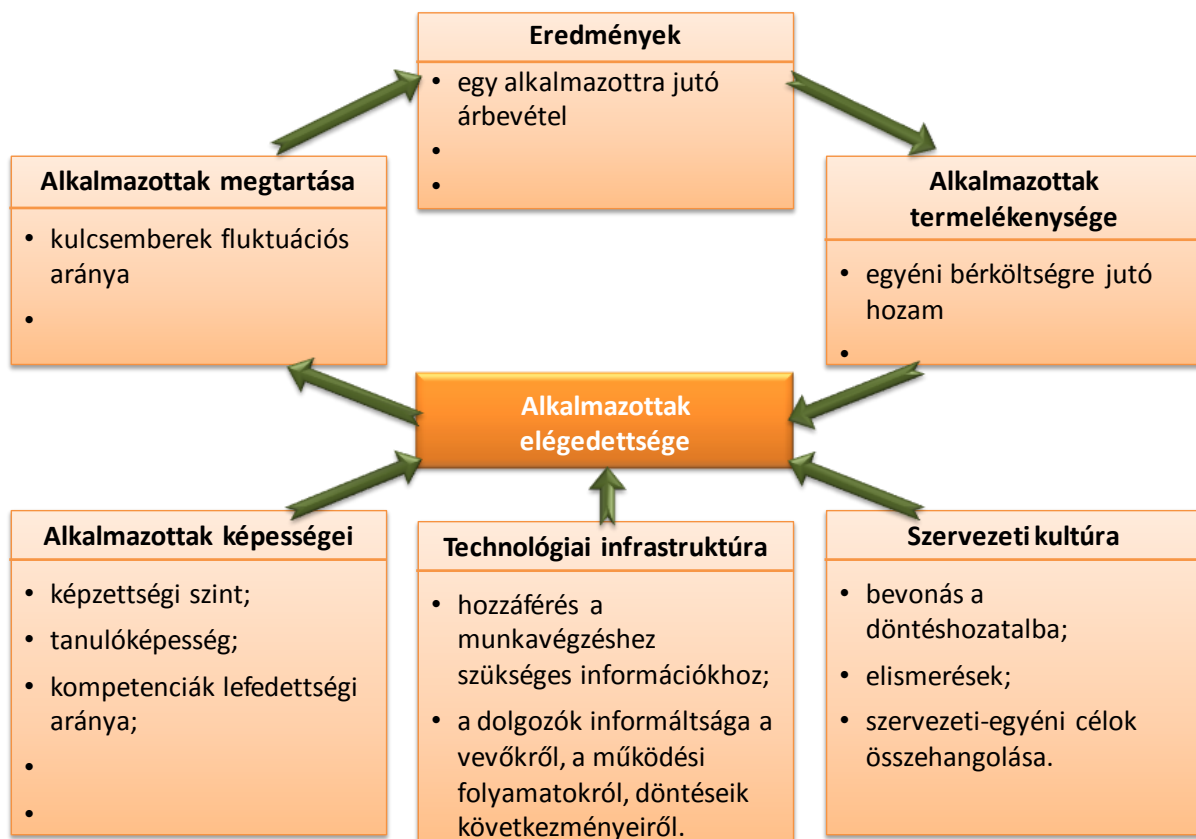


2. ábra: A tudásmenedzselés fejlesztésének egy lehetséges modellje

*Forrás: saját szerkesztés*

A tudásmenedzsment azon irányzatára fókuszálunk, amely vizsgálatába az intellektuális tőke és az ebből származó értékek mérésére koncentrálnak. Ezen mérésorientált megközelítés szerint az ellenőrizhető célok megfogalmazása mentén a szervezet működési folyamatai ellenőrizhetővé, mérhetővé s ezen keresztül befolyásolhatóvá válnak. Az ide tartozó, talán két legismertebb modell a Kaplan és Norton (Kaplan R. S. – Norton D. P. 1998) kiegyensúlyozott teljesítményértékelési modellje (BSC) és a Sveiby (Sveiby, K. E. 2001) immateriális tudásszerkezetek szerinti megközelítése.

A BSC modell alkalmazása képessé teszi a vállalatot/szervezetet arra, hogy nyomon kövesse a teljesítmény nem anyagi jellegű okozóit, vagyis a növekedéshez szükséges új képességek és immateriális javak alakításának folyamatát. (3. ábra)



3. ábra: A tanulás és a növekedés összefüggése

Forrás: Kaplan-Norton, 1998; <http://tudasmenedzsment.wordpress.com/2010/11/10/4-iranyzatok-mesterorientalt-szemlelet>

Az értelmezett halmazok és mutatóik elősegítik annak a megítélését, hogy miként őrizhető meg a jövőben a fejlődési képesség, az innováció mértéke, a munkatársak elégedettsége, a munkatársak egyéni teljesítménye. Ez a mérés-központúság támogatja a vezetési folyamatok végrehajtását, s a tanulás nézőpontja – szervezeti tanulási keretbe ágyazva – segíti a jövőkép és küldetés finomhangolását, a felsővezetői szinten hordozza a lehetőséget a tanulásra, támogatja az üzleti egységek tevékenységének mérését, s kiemelten fontos, hogy megmutatja az alkalmazottakkal szemben támasztott kompetencia követelményeket és azok teljesülését. Sveiby (Sveiby, K. E. 2001) a tudásszervezeteknek nevezett vállalatok által birtokolt kompetenciákon keresztül közelíti meg a tudásmenedzsmentet, s ezt a szervezet intellektuális vagyonára épülő értékteremtésként értelmezi. A tudásból álló kompetenciákat rejtett vagyonként jellemzi, melyet a vállalati kimutatásban szükségesnek tart megjeleníteni. Így a vállalat teljes piaci értékét látható – a mérlegben, cash flow és eredménykimutatásban számszerűsíthető – tőkéből és az immateriális javak láthatatlan vagyonelemekből – alkalmazottak kompetenciája, a vállalat belső és külső struktúrája – értelmezi. Az így kialakított tudásszerkezeten belüli elemek megmérésére a mutatószámokat három

csoportba sorolja: **növekedési/megújulási** (kompetencia forrásként szolgáló ügyfelek száma), **hatékonysági** (egy szakértőre jutó hozzáadott érték..), **stabilitási** (szakértők cserélődésének aránya...)

A mérés szempontjából fontos áttekinteni Koenig és Prusak (Sándori Zs, 2001) szempontjait is, hiszen jól támogatják a tudásmenedzselési folyamat (1. ábra) második fázisának sikeres végrehajtását.

Hogyan mérhető egy intézmény szellemi tőkéje?

**Koenig** szerint a megszámlálható jegyek:

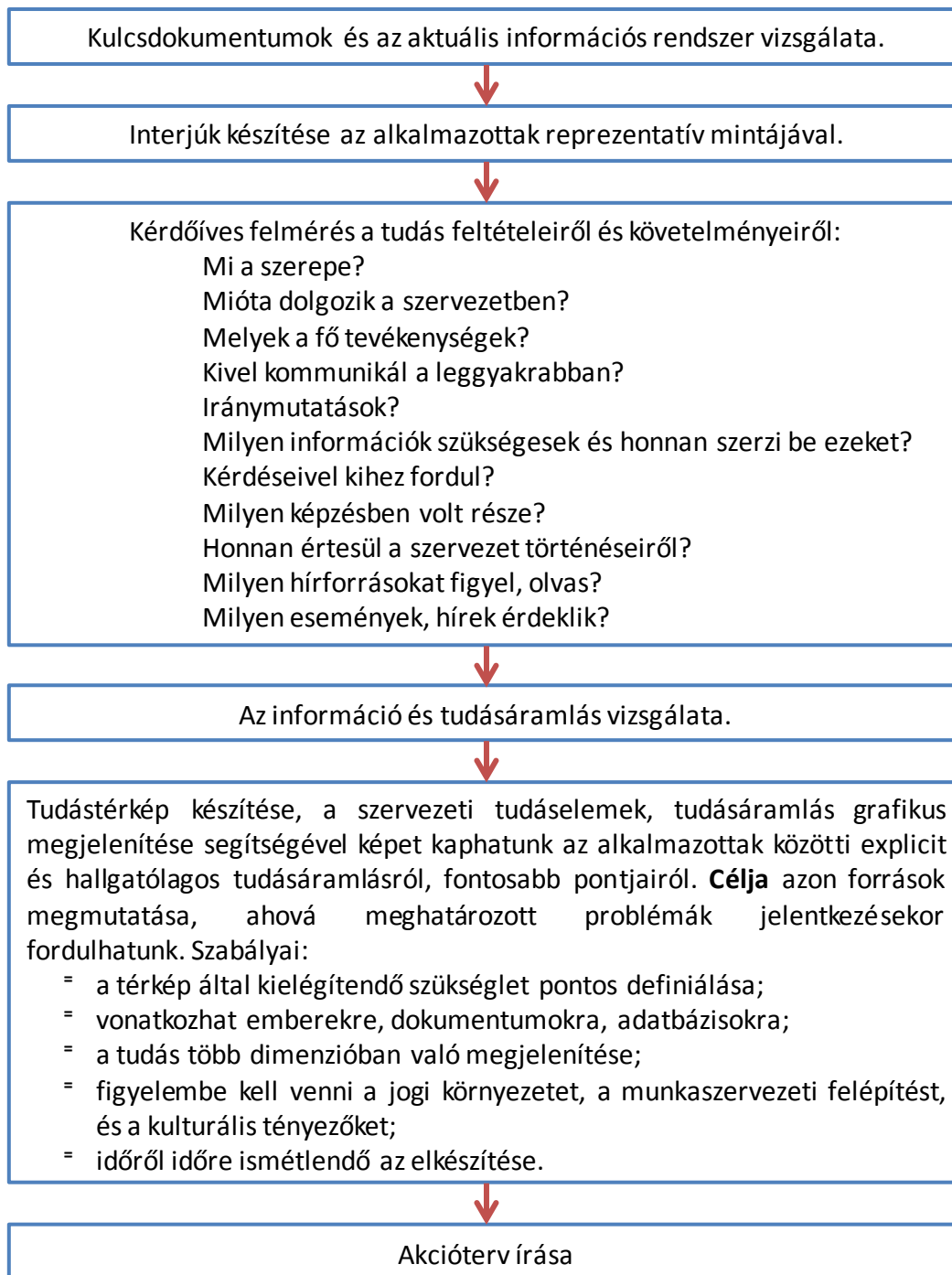
Szabadalmak; publikációk; az ezekre adott hivatkozások; licenc-megállapodások és – bevételek; új termékek, s az ezekből származó bevétel és e bevétel részaránya a teljes forgalomban, az arány mértéke összevetve a versenytársakéval; az új termékek kifejlesztéséhez szükséges idő összevetve a versenytársak teljesítményével.

A tanulás, mint kiemelt tevékenység a szellemi tőke növelésében: a munkatársak továbbképzésére fordított összeg abszolút értékben, a vállalat egyéb kiadásaihoz viszonyítva; a meghívott előadók által tartott tanfolyamokon vagy külső tanfolyamokon töltött napok száma; házon belüli előadások száma; házi tanfolyamokon töltött napok száma; tudományos fokozat megszerzésére törekvő munkatársak száma; az alkalmazottak által látogatott szakmai rendezvények mennyisége; az adatbázisokban végrehajtott keresések száma; az automatikus témafigyelések mennyisége.

**Prusak** szerint a tudástőke láthatóvá tétele a cég tudással kapcsolatos tevékenységekre, eredményekre, befektetésekre kell, hogy összpontosítson:

informális közösségek felmérése, amelynek tagjait a mindennapi munka köti össze;< tudástérképek készítése; adatközpontok számbavétele; szimbolikus jelentőségű tevékenység (munkatársak utaztatása konferenciákra; tudásmegosztás szempontjának bevezetése a teljesítményértékelésbe, ...); / szabadalmak; termékek; a termékfejlesztés üteme; az új értékesítési ügynök betanulási ideje; / K+F kiadások; tanfolyamok; az informálódásra fordított összegek.

A tudás feltérképezésének egyik terjedő metodikája a tudásaudit, (Papucs J. - Papanek G. 2006) ami a szervezet tudásbázisának felmérésére, a tudásteremtés feltételeinek vizsgálatára szolgál. Célja továbbá a szervezeten belüli tudásáramlást támogató, a külső tudáselemek felhasználási hatékonyságát támogató akciótervek kidolgozása is. A tudásaudit során a szervezet működésében létfontosságú információs és tudásigény és használatuk jellemzőinek meghatározása az alábbi tevékenységek segítségével realizálható:



4. ábra: A tudásaudit folyamata

*Forrás: Papucs J. – Papanek G., (2009)*

A tudásmenedzselési folyamat és néhány módszertani elem rendszerezését követően röviden összefoglalom a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű pályázat keretében zajló tudásmenedzselési vizsgálataink főbb jellemzőit. Kiemelném az értékelési szituációval, a feladatokkal kapcsolatban támasztott követelményeket, például az életszerűség, kognitív komplexitás és igazságosság szempontjait; az értékelés szereplői részéről felmerülő követelmények relevanciáját, mint az értékelés jelentősége, átláthatósága és értelmezhetősége. Végül vizsgálatunkban kiemelt szerepet kapnak a szakmai és társadalmi

környezet szempontjai, mint az összehasonlíthatóság, reprodukálhatóság, a következmények és a költséghatékonyság. (Vidákovich – Vígh, 2008)

Vizsgálatunk fókuszában azon tényezőket vizsgáljuk, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára azt, hogy valamennyi munkatárs egyéni tudását kollektív tudássá alakítsák át, s azt vállalkozó szellemben alkalmazzák, ami nem más, mint a tudástranszferálás.

Ebben a folyamatban az individuális tudás kollektív tudássá történő átalakításában a csoportoknak kiemelt jelentősége van. A csoportalapú szervezeti struktúrák sikerességében nem a csoporttagok problémamegoldó készsége a legfontosabb, hanem a csoportok közötti tudástranszfer. Korábbi vizsgálatok (Farkas – Kühnel, 2002) azt mutatták, hogy a tudásmenedzselés gyakorlati sikertelenségének az oka az, hogy a vállalatban belüli és kívüli tudástranszfert nem a megfelelő eszközökkel valósítják meg. Ennek a projektemnek is az a célja, hogy megfelelő elemeket találjon abban a speciális körben, ahol a vizsgálat folyt. A vizsgálat tárgyát képező sokaság tartalmaz mind termelő, mind szolgáltató vállalatot egyaránt, melynek vizsgálati módszertanában differenciát képeztünk. A mennyiségi és minőségi elemzési szempontok azonos fontosságát szem előtt tartva a gyakorlati módszertan kérdőíves megkérdezésre és vállalati esettanulmányok készítésére épül. Az empirikus adatgyűjtésnek mind a két formája a széleskörű szakirodalmi feldolgozáson alapuló kutatási koncepciót követte.

Mivel a kérdőíves kutatás a tudástranszfer folyamatában azonosítható vezetői szerepekre koncentrál, a megcélzott alapsokaság a cégek elsőszámú vezetői vagy a tényleges válaszadó releváns vezető legyen.

Ebben az újszerű módszertani elemeket integráló metodika kombinációban összegyűjtött válaszok, információk feldolgozása, elemzése zajlik.

## **Irodalom és források:**

Vidákovich T. – Vígh T. (2008): A kompetenciaértékelés minőségi mutatói. A közoktatás fejlesztésének aktuális kérdései. 2008. november.

Farkas F. – Kühnel Á. (2002): A tudásmenedzselés sajátosságai németországi és magyarországi professzionális szolgáltató szervezetek három csoportjában. <http://felk.ptl.hu/közep/index.php?ulink=646>

Veresné Somosi M. (2005): A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés-hatékonysági felmérés kapcsán. „Tudásalapú Társadalom; Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékváltás” V. Nemzetközi Konferencia, Miskolc, II. kötet p. 27-35. 2005. május

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1998): Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK. Budapest, 1998.

Veresné Somosi M. (2006): Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. Vezetéstudomány, 2006. január.

- Tóth Zs. E. (2008): Az intellektuális tőke mérési lehetőségeinek vizsgálata önértékelési modellek alapján. PhD értekezés, Budapest, 2008.
- Fekete G. (2002): Tudásmenedzsment I. in: Business Online. 2002/5.
- Fekete G. (2002): Tudásmenedzsment II. in: Business Online. 2002/6-7.
- Zoltayné Paprika Z. (2002): Döntéelmélet. Alinea Kiadó. 2002.
- Sándori Zs. (2001): Mi a tudásmenedzsment? In: Magyar Elektronikus könyvtár 2001.
- Fehér P. (2002): Tudásmenedzsment problémák és veszélyek. in: Vezetéstudomány 2002/4.
- Sveiby, K. E. (2001) Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, 2001. p. 229-253.
- Pakucs J. – Papanek G. (2006): Innovációmenedzsment kézikönyv, Budapest, 2006.