

TUDÁS(MENEDZSMENT) AZ IRÁNYÍTÁSI SZABVÁNYOK SORAI KÖZÖTT

KNOWLEDGE(MANAGEMENT) ALONG THE MANAGEMENT STANDARDS

Dr. Berényi László*

ABSTRACT

Developing management system shall be established parallel with the expansion of the technical possibilities. Knowledge management is an approach that helps to cover the systems and actions in order to increase efficiency. There are several ways to establish systematic knowledge transfer and management. I would like to draw up the possibilities along the ISO 9001 standard.

1. BEVEZETÉS

A vállalatirányítás folyamatos fejlesztése, a szervezési megoldások újragondolása elengedhetetlen a sikeres és eredményes működéshez. Fontos feladat a műszaki lehetőségek bővülése által generált kihívásokhoz való alkalmazkodás, azonban soha nem szabad megfedkezni az emberi tényezőről sem. Az ember fogyasztóként, fizikai és szellemi dolgozóként, szabályalkotóként, tulajdonosként és számos már szerepben is meghatározó tényező a szervezeti-vállalati működésnek. A tudásmenedzsment, az egyéni és szervezeti kompetenciák problémaköre látszólag egy szűk, ráadásul nehezen megragadható területet fog át, azonban olyan kérdéstről van szó, ami a műszaki-gazdasági rendszerek sikerességének kulcsát jelenti.

Minden korszaknak megvolt a maga szervezésimenedzsment válasza az aktuális kihívásokra. Taylor a tömeggyártás munkaszervezésével foglalkozott, a Hawthorne-kísérletek rávilágítottak az emberi tényező fontosságára, a II. Világháború és az azt követő időszak az ergonómiát helyezte középpontba [1]. Az 1970-es években a racionalizálás [2], az 1980-as évektől az informatika és a számítástechnika lehetőségei határozták meg a fejlesztéseket e területen is. A XXI. század felé haladva az innováció és a tudás került az érdeklődés középpontjába [3]. A szervezeti sikeresség és fejlődés

már többet jelentett, mint az egyéni teljesítmények vagy a technológiai képességek összessége.

2. TUDÁSMENEDZSMENT, SZERVEZETI ÉS EGYÉNI KOMPETENCIÁK

2.1 Egyéni és szervezeti kompetenciák

A kompetencia illetékességet, szakértelmet, alkalmasságot jelent. Személyorientált fogalom, de a szervezetrekre is értelmezhető. A kompetencia menedzsment elterjedt definíciója szerint az „a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetencia potenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését” [4].

A kompetenciáknak többféle csoportosítása is született. Az Európai Képzési Keretrendszer kognitív (megértési), szakmai (know-how) és személyes (viselkedési) kompetenciákat nevesít [4]. Szabó [5] az EU gyakorlatorientált megközelítésének négy kategóriáját emeli ki:

- Alapkompetenciák (báziskompetenciák): gyakran előforduló személyiségjellemzők, amelyeket az élet különböző területein alkalmazunk. Alapot jelentenek a többi kompetencia kialakításához.
- Kulcskompetenciák: valamennyi szakma tartozékai. az EU által kiemelt kulcskompetenciák például az anya- és idegen nyelvi kommunikáció, matematikai és informatikai készségek, tanulás tanulása, vállalkozói készségek.
- Generikus kompetenciák: a munka szempontjából fontos általános, független és rugalmas kompetenciák, mint például lényeglátás, döntésképeség, együttműködés, innovativitás vagy problémamegoldás.
- Speciális vagy funkcionális kompetenciák: adott munkakör szempontjából fontos kompetenciák, amelyek a kimagasló teljesítmény zálogai.

* adjunktus, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet

A kompetencia fogalma kiterjeszhető a szervezetekre, sőt ilyen aspektusok nélkül nem is értelmezhető. A szervezeti kompetencia egyén és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége [6]. A téma vizsgálatának kezdete azonban még korábbra tehető. Az 1970-es évek szervezetfejlesztési és racionalizálási kihívásai [2] részben hasonló problémákkal foglalkoztak.

Somosi [6] a szervezeti kompetenciát egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összességé-ként értelmezi, amely összetett és rendszerszerű.

2.2 Tudásmenedzsment és kompetenciamenedzsment

A tudásmenedzsment kezdeteit Machlup [7] az 1960-as évek elejére teszi. A szakirodalmak alapján a tudásmenedzsment legfontosabb feladatai a tudás létrehozása, rendszerezése, keresése, kinyerése és a hasznosítás támogatása. A tudásmenedzsment fokozza a szervezetek, szervezeti egységek alkalmasságát a hatékony döntések meghozatalára [8]. A tudásmenedzsment rendszerezett áttekintése meghaladja jelent tanulmány kereteit, ezért az irányítási rendszerek szempontjából hasznosítható releváns vonásokat emelem csupán ki. Ezek a tudás típusai, és átalakításának lehetőségei.

Polányi [9] a tudást egy jéghegyhez hasonlítja, amely mentén jól ábrázolhatók a tudás fő típusai. A tacit tudás az emberek fejében létezik, az explicit pedig kifejtett módon dokumentumokban, szabályzatokban, módszertani leírásokban. Szokás még kiemelni az implicit tudást, ami a termékekben és szolgáltatásokban megjelenő tudás (eredménye). A tudás modellje valóban olyan, mint a jéghegy: a tudás nagy része láthatatlan, felszín alatti. A láthatatlan tudás jellemzőit úgy lehet összefoglalni, hogy azt nehéz másolni, reprodukálni.



1. ábra. A tudás jéghegy-modellje [10]

Számos szerző foglalkozott a tudás átalakításának lehetőségeivel elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt. A tudás típusai közül nem lehet egyet, mint „legjobb” kiemelni, azok együtt jellemzik a szervezetet. Az explicit tudáselemek jól láthatóak, ám nehezen megérthetőek. A technológiai leírások, munkautasítások nem tudnak választ adni azokra a kérdésekre, hogy miért úgy kell elvégezni a feladatot, mik az elfogadott viselkedési nor-

mák, és mi a teendő a szokásostól eltérő jelenségek esetén. Ezek a rejtett elemekben: az emberek fejében és a szervezeti kultúrában találhatók meg. Lényegében elszakíthatatlanok a szervezettől és annak tagjaitól. A minőségirányítást a XX. század második felében az a törekvés határozta meg, hogy a japán módszereket sikeresen alkalmazzák az amerikai és európai gazdaságban. Amíg nem látták be a kutatók és a vállalatok is, hogy a siker a láthatatlan tudáselemekre vezethető vissza, nem sikerült áttörést elérni. A tudásmenedzsmentnek a tacit-explicit és explicit-tacit tudáskonverziót egyaránt meg kell valósítani.



2. ábra. Tudás-átalakítás irányai

A kompetencia felfogható úgy is, mint a tudás megnyilvánulása. A kompetencia átfog tacit és explicit tudáselemeket. Lényege, hogy nem általánosságban, hanem adott feladat függvényében értelmezi a tudáselemeket. A Szabó [5] által bemutatott tipologizálás az általánostól a speciális elemek felé haladva határozza meg a szervezeti sikerességhez (is) szükséges tényezőket. A kompetencia-menedzsment és tudásmenedzsment tehát nem idegen vagy konkurens megközelítéseket ír le. További fontos jellemzőjük, hogy segítenek integráltan kezelni a műszaki, gazdálkodási és menedzsment problémákat egy szervezetnél.

2.3 Tipikus hibák az alkalmazás során

A tudásmenedzsment alkalmazásával kapcsolatos hibák alapján három pontban tudom összefoglalni a sikeresség kulcstényezőit:

- felső vezetőségi elkötelezettség és visszacsatolás,
- módszertani ismertek és támogatás hiányosságai,
- integrálás az irányítási rendszerbe.

A felső vezetőség szerepe túlmutat azon, hogy biztosítja az erőforrásokat a tudásmenedzsment eszközök és megoldások bevezetéséhez. Ha a vezetőség azonnali eredményeket szeretne elérni, és nem látja be, hogy stratégiai szintű, hosszú távú fejlesztésről van szó, az elkötelezettség és a támogatás gyorsan szertefoszlik. Szükség van a folyamatos visszacsatolásra is, ami az ered-

mények értékelésén túl az érintettek motivációjának fenntartására is irányul.

A szakmai-módszertan ismertek – különösen a kis- és közepes méretű szervezetek esetében – hiányosak lehetnek. Külső szakértő bevonásával ez pótolható, azonban nem szabad kizárólag rájuk hagyatkozni. A szakértő ugyanis nem látja át a szervezeti sajátosságok láthatatlan elemeit. A siker csak együttműködéssel érhető el.

A legkritikusabbnak a harmadik tényezőt tartom. Egy szervezetnek nincs külön tudásmenedzsmentje, külön kompetencia-menedzsmentje, minőségmenedzsmentje stb. Egy szervezetnek egy és csak egy irányítási rendszere van. A tudásmenedzsment alkalmazása tehát nem egy parallel rendszer kiépítését jelenti a már meglévő elemek mellé, hanem az egy olyan követelményrendszerként fogható fel, amit alkalmazni kell az irányítási rendszerben. Ebben a tanulmányban az ISO 9001 szerinti minőségirányítás példája mentén kívánom bemutatni, hogy milyen lehetőségek vannak az integráció megteremtésére.

3. TUDÁSMENEDZSMENT AZ IRÁNYÍTÁSI SZABVÁNYOK MENTÉN

3.1 Szabványos irányítási rendszerek általános lehetőségei

A minőség-, környezet-, információbiztonsági-, vagy éppen élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek követelményeire ISO által kiadott szabványok vonatkoznak. Világszerte alkalmazzák őket a vállalatok önállóan, vagy beszállítói láncok mentén képességeik, szervezeti kompetenciáik bizonyítására. Részletes előírásokat tartalmaznak az irányítási rendszer megreformálására. A kapcsolódó tanúsítási eljárások független fél általi elismerést jelentenek, azonban ide vezethetők vissza a hatékonysági és hatásossági problémák is. Számos szervezet szerződéses kötelezettségeinek teljesítéshez vezetett be például minőségirányítási rendszert. A tanúsítvány megszerzése a szerződés megkötését eredményezi, annak hiánya pedig elmaradását. A hatásos működés helyett egy sajátos gazdaságossági szempont kerül a figyelem középpontjába: a tanúsítást minél kisebb ráfordítással (költséggel) fenntartani. Sajnos sok szervezet a minőségirányítást, és általában a szabványos irányítási rendszerek követelményeit egyfajta idegen testként, szükséges haszontalanként éli meg.

A szabványokat a szervezeti működés gyakorlatát jól ismerő szakértők úgy állították össze, hogy az alapot adjon az integráltság magas szintjének eléréséhez az irányítási rendszerben. Tipikus hiba például, hogy az irányítási rendszer szabvány követelményeinek bevezetése során a szervezet duplikálja dokumentációs rendszerét: lesz egy olyan, amit használnak, és egy másik, ami megfelel az előírásoknak. Ilyet nem kér egyik szab-

vány sem, csupán azt, hogy a nyomon követhetőség, egyértelmű azonosítás és a véletlen felhasználás megakadályozása biztosított legyen.

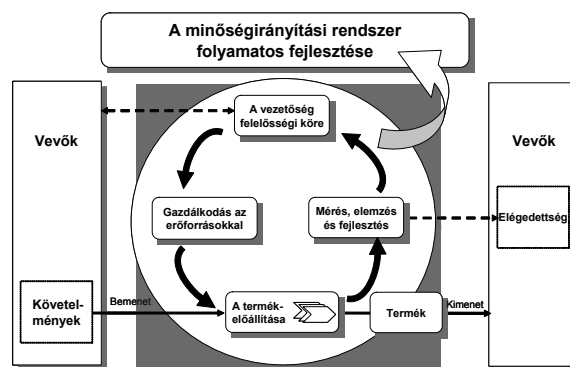
Sőt, az ISO irányítási rendszer szabványok követelményeit adaptálva tanúsítás nélkül is javítható a szervezet teljesítménye.

3.2 Az ISO 9001 lehetőségei

A tudás és kompetencia az emberi erőforrásokra vonatkozó követelményekhez nyilvánvaló módon kötődnek [11], a lehetőségek tágabbak ettől. A legfontosabb megállapításaimat az alábbiakban tudom összefoglalni.

A szervezet alkalmassága (kompetenciája) azt jelenti, hogy képes megfelelni a vele szemben támasztott követelményeknek. Ezek elsődleges forrásai a vevői követelmények, azonban több tényezőt figyelembe kell venni. A szervezeti kompetencia-követelmények sajátossága, hogy a szervezet nem fog kézhez kapni egy listát, hanem azt saját magának kell definiálni!

Az egyéni tudásra és alkalmasságra vonatkozó követelmények meghatározásához az emberi erőforrásokkal foglalkozó előírások adnak keretet a szabványban. A funkcionális kompetenciák tartalmát a folyamatok tevékenységeihez rendeltlen kell meghatározni, egyéb kompetenciatípusok már szakirodalmi források és elemzési anyagok segítségével visszafejthetők. Fontosnak tartom ismét kihangsúlyozni, hogy a szervezeti kompetenciák nem az egyéni kompetenciák egyszerű összegét jelentik, azonban a kettő között van kapcsolat. A 3M vállalat például a lapos termékek és az innováció speciálistája, ami nem jelenti, hogy minden tagjának ilyennek kell lennie. A titkárságon dolgozó munkatárssal szemben nem elvárás az innovatív termékek fejlesztése, sőt a gyártási feladatok végrehajtásában sem feltétlenül célravezető így viselkedni. Inkább olyan képességű, jártaságú munkaerőre van szükség, akivel ez a szervezeti kompetencia támogatható. Az adminisztrátor jellemzői között a pontosság, teherbírás, kommunikációs készség emelhető ki.



2. ábra. Az ISO 9001 menedzsment modellje [11]

Az ISO 9001 szabvány keretet ad az egyéni tudás méréséhez is. Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos értékelés tulajdonképpen kompetenciát mér. A szempontrend-

szer testre szabásával és rendszerbe foglalásával a tudásmenedzsment hasznos eszközévé tehető.

A szervezeti tudás sikeres alkalmazásának fontos mérceje a vevői visszajelzése. Nem csupán a reklamációkkal foglalkozó feljegyzések tartoznak ide, hanem a vevőkapcsolati folyamatok minden eleme és eredménye. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy az elégedett vevő egyenlő a kompetens szervezettel, amely tudását jól használja fel.

3.3 Tudás-átalakítás az ISO 9001 mentén

Az ISO 9001 követelményeivel kapcsolatban először az explicit tudáselemek juthatnak eszünkbe: a vevői követelmények rögzítése, a tervrajzok, dokumentumok és eljárások kezelése, a működés szabályozása alapvetően a látható és kifejezett elemei a tudásnak. Erőteljes ösztönzés figyelhető meg arra, hogy minél több tudáselemet ilyen formában jelenítsen meg a szervezet. Az ISO 9001 rendszer kiépítése lényegében a tacit és implicit tudáselemek kifejtését célozza meg, ami alapot ad a vevői és egyéb elvárások megfelelő és megismételhető (szabályozott teljesítéséhez).

Az ISO 9001 működtetése során ugyanakkor számos olyan garancia került beépítésre a szabványba, ami az explicit tudás tacit tudássá formálását segíti elő. Az oktatások, képzések ennek nyilvánvaló formái, azonban ezt a célt szolgálja a minőségpolitika ismertségére vonatkozó követelmény, vagy a helyesbítő és megelőző tevékenységek alkalmazása. A belső audit és a vezetőségi átvizsgálás pedig nem csupán az ellenőrzés fórumai, hanem a tudás átalakítás és hasznosítás motorjai is. Az átvizsgálások során a vezetőség áttekinti a tudás-hasznosulás eredményeit, a tapasztalatok alapján döntéseket hozhat a rendszer formai és tartalmi továbbfejlesztéséhez.

Véleményem szerint az ISO 9001 szabvány nem csak a minőségirányításhoz ad keretet, az felfogható és hatékonyan alkalmazható a tudásmenedzsment alapvető eszközeként is.

3.4 Környezeti menedzsment rendszer lehetőségek

Az ISO 14001 szabványban leírt környezetközpontú irányítási rendszer (KIR) [12] követelményei speciális lehetőségeket nyitnak meg, nem csupán a környezeti menedzsment területén. Szisztematikus helyzetvizsgálata, továbbá többszintű tervezésre ösztönzi alkalmazóit, aminek logikája a KIR-en túl is sokban segíthet a menedzsment fejlesztésében.

A szabvány kifejezetten a kompetenciák kiépítésére és fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, logikája is (részben) eltér az ISO 9001-től. A szabvány környezeti politika kidolgozása, elfogadása, bevezetése és fenntartása érdekében írja elő a szabályozás kontrollját. A tervezéssel

kapcsolatos követelmények között emeli ki a célok, előirányzatok és programok összhangját.

Tapasztalataim szerint azok a szervezetek, akik e követelményeket alkalmazzák, jelentős előrelépést tesznek a hatékony tudásmenedzsment irányába is. Ennek oka, hogy a környezeti politikai megalkotása és aktualizálása, a célok és programok lefektetése, továbbá az eredmények értékelése a napi rutin részévé teszi a tudás átalakítás fent tárgyalt útjait.

A fenntarthatóság fontos tényezője a KIR-t alkalmazók esetén, hogy a szabvány sajátos követelményrendszeréből adódóan tanúsítás fenntartása nem képzelhető el a tudásmenedzsment eszközök az aktív és folyamatos működtetés nélkül.

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.

4. IRODALOM

- [1] KLEIN S.: Munkapszichológia, Budapest, 2004
- [2] SUSÁNSZKY J.: A racionalizálás módszertana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1984
- [3] SZAKÁLY D.: Innovációmenedzsment, Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc, 2008
- [4] HENCZI L., ZÖLLEI K.: Kompetenciamenedzsment, Perfekt, Budapest, 2007
- [5] SZABÓ Sz.: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományában, PhD értekezés: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2008
- [6] SOMOSI VERES, M.: Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése, Magyar Minőség, 5. sz. 11-20, 2011
- [7] MACHLUP, F.: The Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton, New Jersey, 1962
- [8] NONAKA, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organizational Science, 5/1, 11-37, 1994
- [9] POLÁNYI, M.: The Tacit Dimension, Routledge&Kegan Paul, London, 1966
- [10] OBERMAYER-KOVÁCS N.: Tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata a magyar szervezeteknél, PhD értekezés: BCE, 2007
- [11] MSZ EN ISO 9001:2009 szabvány
- [12] MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány