



A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KAPCSOLATA – A TUDÁSMEGOSZTÁS ELŐSEGÍTÉSE A SZERVEZETBEN

*KNOWLEDGE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT – FOSTERING KNOWLEDGE SHARING IN
ORGANIZATIONS*

Dr. habil. KECZER GABRIELLA egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ABSTRACT

Knowledge is one of the most important assets of organizations nowadays. Managing this knowledge may become a competitive advantage. Knowledge sharing is perhaps the most crucial element of knowledge management. But several psychological and organizational factors may hinder the sharing of one's personal knowledge with others. Individualist organizational culture is an additional barrier in countries like Hungary. Thus, knowledge sharing must be fostered with as many management tools as possible. There are several among the human resources management activities that may serve – or block, if misused – knowledge sharing. This paper focuses on these activities: the selection of workforce, new employee integration, performance appraisal, compensation, workforce development, job rotation and job termination all can serve as good means of knowledge sharing.

1. Bevezetés

Napjainkra a tudás lett az egyik legfontosabb szervezeti tőke; melynek hasznosítása fontos versenyelőnyé vált. Bár a tudás fogalmáról való gondolkodás egyidős az emberrel, korunk modern információ-technológiai eszközök olyan keretfeltételeket teremtettek, amelyek új dimenzióba helyezik a szervezeti tudástőke hasznosítását. Azok a szervezetek tudnak igazán sikeresek lenni, amelyek képesek a tudás felismerésére, gyűjtésére, rendszerezésére, megosztására, használatára, és mindezek alapján új tudás létrehozására is képesek. Azt, hogy a szervezet tagjai a tudásukat másokkal megosszák, számos tényező gátolja, ezért a tudásmegosztást a szervezetben különböző menedzsment eszközökkel támogatni kell. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei között több olyat is találunk, amellyel fokozni lehet a szervezet tagjainak hajlandóságát a tudásmeg-



osztásra. Tanulmányunkban a tudásmegosztás és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolódási pontjait mutatjuk be.

2. A tudásmenedzsment fogalma, jelentősége, elemei

A szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátásával a tudásmenedzsment foglalkozik. Ez olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni (Davenport, Prusak 2001:28). A tudásmenedzsment arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás – szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, a dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése szempontjából. A tudásmenedzsment rendszer kialakítása a szervezetfejlesztés egyik fontos eleme. (Magyary 2013:6-8)

A tudásmenedzsment három nagy tevékenységcsoportot takar (Fehér 2007 alapján):

- A tudás azonosítása, számbavétele, értékelése: Mind a szervezetek, mind az egyének nagy mennyiségű tudással rendelkeznek, de csak a tudás egy részének vannak tudatában. Ahhoz, hogy a tudásban rejlő lehetőségeket képesek legyenek kiaknázni, szükséges, hogy felmérjék milyen tudás áll rendelkezésre és ezt mire lehet felhasználni. Ennek eredménye valamiféle tudáskatalógus, pl. tudástérkép. Ugyanilyen fontos azzal is tisztában lenni, hogy milyen tudás hiányzik a szervezetből a stratégiai célok megvalósításához (knowledge gap).
- A tudás megosztása: A már felismert tudás megosztható, másoknak átadható, későbbi felhasználás érdekében tárolható. (A tudás – rendszerezett és biztonságos – tárolása azért fontos, mert a tudás általában más időpontban keletkezik, mint amikor fel akarjuk használni). A tudásmegosztás során elérhetővé tesszük a tudást a szervezet érintett tagjai számára és gondoskodunk a befogadásról. Komoly erőforrás-pazarlás, hogy a meglévő tudást nem osztják meg, így más szervezeti egységek, tagok kénytelenek (újra) megszerezni azt a tudást, ami valahol már megvan a szervezetben, vagy a szükséges tudás hiányában dolgoznak. A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának hiánya miatt rengeteg idő és pénz pazarlódik el – ugyanazon a szervezeten belül – az egyszer már megoldott problémák újbóli megoldására. Tudásmegosztás híján szakmai jártasság, tudás, értékes tapasztalatok semmivé válnak, amikor ezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt.
- A tudás fejlesztése: Amennyiben a már meglévő tudás új személyhez vagy szervezeti egységhez kerül, új értelmezést nyerhet vagy kiegészülhet, a fogadó fél tudásával „egyesülve” bővíülhet, az új kontextusban történő felhasználás során továbbfejlődhet. Ebben az esetben új tudás teremődik.





3. A tudásmegosztást akadályozó tényezők

Könnyű belátni, hogy a tudásmenedzsment kulcseleme a tudásmegosztás, hiszen ennek révén lesz az egyéni tudás „közkincs”, azaz mások által is használható szervezeti tudás. Az egyéneket azonban számos körülmény tarthatja vissza a tudásmegosztástól. Egy 1998-2000 között készült magyarországi felmérésből kiderült, azt, hogy a munkatársak nem akarják megosztani a tudásukat, a megkérdezettek 61% érzékeli, miközben egy hasonló nemzetközi felmérésben csak 16% (Sveiby 2001:35-40, Sárdi 2007:31).

A tudásmegosztástól való tartózkodás egyik oka az, hogy a szervezet tagjai úgy vélik, ha megosztják a tudásukat, akkor gyengül a pozíciójuk. A dolgozók attól tartanak, hogy ha átadják a tudásukat, nélkülözhetővé válnak; a vezetők pedig attól, hogy csökken a hatalmuk. A felmérések szerint az emberek egy része még mindig úgy gondolkodik, hogy az ő tudása kevesebbet fog érni, ha már nem egyedül ő birtokolja (Magyary 2013:44). A KPMG 1013/2014-es tudásmenedzsment felmérése szerint a legjellemzőbb akadályozó tényező a pozícióféltés (66%) és a bizalomhiány (41%), és közrejátszik a rossz tapasztalat is (26%). Bögel (2005) a tudásmegosztás egyik legalapvetőbb korlátját abban látja, hogy az egyének a tudásukra hatalmi bázisként tekintenek. Úgy gondolják, hogy tudásuk megosztásával elveszítik a szervezeten belüli egyedülálló, monopol pozíciójukat (Bencsik 2009). Bögel szerint ennek a hozzáállásnak oka a vállalat és az alkalmazott közötti viszony radikális megváltozása. Egy-egy állásra óriási túljelentkezés és verseny van. Folyamatosak az átszervezések, kiszervezések és leépítések. Ez azt eredményezi, hogy az alkalmazottak csak azt osztják meg, amire kötelezik őket, vagy ami a számukra nagyon hasznos eredményre vezet. A tudást saját vagyonnak tekintik. (Cservenyák et al 2014) Az egyéni nélkülözhetetlenség megőrzésének szándéka, az előrejutás reménye fontos visszatartó erő. Pszichológiai gátló tényező lehet, hogy a dolgozók félnek attól, hogy a tudásmegosztás a tudásbeli hiányosságaikra is ráirányítja a figyelmet, de a szakmai féltékenység, a bizalmatlanság vagy a korábbi rossz tapasztalatok, a kihasználástól való félelem is közre játszhat. (Tomka 2009) A szervezetpszichológia ezeket a jelenségeket a tudásféltés, tudásirigység, tudásféltékenység fogalmakkal írja le.

A tudásmegosztásnak természetesen számos más, nem egyéni, hanem szervezeti akadálya is lehet, melyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik. Ami a menedzsmentet illeti, maga a vezető is akadálya lehet a tudásmegosztásnak. Azok a vezetők, akik nem a tudásuk révén kerültek vezető pozícióba, nem becsülik a tudást, így nem méltányolják azt sem, ha a munkatársaik megosztják saját tudásukat. A beosztottak pedig félnek megmutatni a tudásukat a náluk kevésbé felkészült vezetőknek. A MOL első próbálkozása a tudásmenedzsment bevezetésére például jelentős részben a középvezetők ellenállása miatt hiúsult meg, akik „tudás fekete lyukként” működtek, elsősorban a tehetséges fiataloktól és kiváló szakemberektől féltve saját pozíciójukat (Sárdi



2007:43). Menedzsment hiba, ha a munkaszervezés nem hagy időt a dolgozóknak a tudásmegosztásra, miképpen az is, ha a tudásmegosztást merev, bürokratikus szabályok akadályozzák. A menedzsmentnek róható fel az is, ha a szervezet különböző funkcionális területei – például az emberi erőforrás menedzsment vagy az információ-technológia nem támogatja a tudásmegosztást, illetve ha nem épülnek ki a megfelelő kommunikációs csatornák a tudás áramoltatására. A hazai felmérésből kiderül, hogy a vezetők sajnos még mindig nem tulajdonítanak kellő jelentőséget a tudásmegosztás támogatásának. A vezető beosztású munkatársak mindössze 56%-a mondta, hogy elősegítette a munkatársak közötti tudásmegosztást az elmúlt 12 hónapban. Ennek alapján a vezetők közel fele nem tartja kellően fontosnak, vagy nem találja annak a módját, hogy figyelmet fordítson a kollégák közötti tudásmegosztás elősegítésére. (Cservényák et al 2014)

1. táblázat: Az individualista kultúra sajátosságainak hatása a tudásmegosztásra

Table 1.: The effect individual culture on knowledge sharing

INDIVIDUALISTA JELLEMZŐ	HATÁS A TUDÁSMEGOSZTÁSRA
Az önmeghatározás az egyéni jellemzők alapján történik	Az egyéni jellemzőkbe beletartozik az egyén saját tudása is. Ha az egyén megosztja a tudását, a tudása elveszti egyedi jellegét, ami önmeghatározási konfliktushoz vezethet.
Az egyén érdekei és céljai az elsődlegesek	Ha az egyén úgy gondolja, hogy tudásának megosztása nem szolgálja a saját érdekeit, „csak” a szervezetét, tartózkodni fog a tudásmegosztástól.
A csoporttól való érzelmi távolságtartás	Érzelmi azonosulás, kötődés hiányában az egyén kevésbé motivált saját tulajdonának, így tudásának megosztására a csoport más tagjaival.
A viselkedést az egyéni nyereség határozza meg	Ha a tudásmegosztásból az egyénnek nem származik haszna, nem érez rá késztetést.
A konfrontáció a közösséggel elfogadott	A tudásvisszatartás miatt keletkező esetleges konfliktusokat az egyén természetesnek tekinti.
Az egyén rugalmasan tud csatlakozni más közösséghez	Ha az egyénnek távoznia kell a szervezetből, magával viszi a tudását is az új közösségbe.
Fontos az autonómia, az ön-megvalósítás, az egyéni siker	Ha az egyén a saját, meg nem osztott tudását az autonómia, ön-megvalósítás, siker eszközeként tartja, nem szívesen fog lemondani róla.
Jellemző a versengés	Az egyén a saját, másokkal meg nem osztott tudását is szívesen felhasználja a versengésben; versenyelőnyként tekint arra.
Az egyediségen, a különbözősége van a hangsúly	Tudása megosztásával az egyén egyedisége, különlegessége csökken.

Forrás: Saját szerkesztés



A szervezeti kultúra szinté akadály lehet a tudásmegosztásnak. Az erősen versengő típusú kultúrákban a tagok nem érdekeltek abban, hogy a tudásukat közkinccsé tegyék, hiszen ezzel a versenyelőnyükről mondanak le. A hatalmi kultúrákban, ahol nem tudással, hanem lojalitással lehet előre jutni, nem központi érték a tudás, és így a tudásmegosztás sem. A dolgozókat eltántorítja a tudásmegosztástól, ha úgy érzik, senki nem értékeli a tudásukat, az ötleteiket, javaslataikat nem veszik figyelembe (Tomka 2009). Különösen az olyan individualista kultúrákban, mint amilyen a magyar is, nehéz elérni, hogy az emberek szívesen osszák meg másokkal a tudásukat. Az individualista kultúra ugyanis számos olyan jellemzővel bír, amely akadályozza a tudásmegosztást. Az alábbiakban (1. táblázat) a Hofstede-i jellemzők (Hofstede 2008:122) alapján értelmezzük az egyéni tudás megosztására illetve visszatartására ható sajátosságokat az individualista kultúrákban.

Az individualizmus mellett a szervezeti kultúra másik jellemzője, a nagy hatalmi távolság is akadályozza a tudásmegosztást. Bencsik (2009) szerint az alkalmazottak és a vezetők közötti, a nagy hatalmi távolságból fakadó bizalomhiány, a partneri viszony hiánya vet leginkább gátat a tudásmegosztásnak.

4. A tudásmegosztás elősegítése az emberi erőforrás menedzsment eszközeivel

A fentiek alapján is könnyen belátható, azt, hogy a szervezet tagjai hajlandók legyenek megosztani a tudásukat másokkal, különböző menedzsment eszközökkel célszerű ösztönözni. Már csak azért is, mert a tudásmegosztás csak önkéntes lehet, arra a szervezet tagjait nem lehet kényszeríteni, csak motiválni. Az emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó tevékenységeken belül számos olyan van, melyeken keresztül fokozni lehet a szervezet tagjainak tudásmegosztási hajlandóságát, és ezzel elő lehet segíteni a tudásmenedzsment rendszer eredményességét.

a. Kiválasztás

Ha egy szervezet tudásmenedzsment rendszert kíván bevezetni, illetve a mindennapi működés részévé kívánja tenni az egyéni tudás megosztását, fontos, hogy ezt a szempontot az új tagok kiválasztásánál is érvényesítse. Azaz a jelentkezők esetében vizsgálja azt is, hogy a potenciális új munkaerő hogyan viszonyul a tudáshoz, hajlandó-e a tudásának megosztására, mások tudásának felhasználására. Az MR Technology Consultingnál például a tudásmegosztást tudatosan a cégkultúra részévé tették: a személyes tudásmegosztásra és a kollégáknak való segítségre való hajlandóság alapvető elvárás lett mind a régi, mind az új munkavállalók számára, és az új munkaerő kiválasztásának egyik alapvető kritériuma (Fehér 2008:17). Az olyan komplex kiválasztási módszerek, mint például az AC (assessment center) alkalmasak a fenti kérdések megválaszolására (részletesen lásd Gulyás 2009).

Szakértők szerint a személyiségtípusnak fontos szerepe van abban, hogy valaki hajlandó-e a tudásmegosztásra. Reményi Csaba, az Oracle Hungary ügyvezetője





szerint a tudásmegosztást leginkább a személyiségjegyek befolyásolják (Cservényák et al 2014). Ezért az olyan kiválasztási módszerek, amelyek személyiségprofilokon, magatartáselemzésen alapulnak, szintén jól alkalmazhatók a tudásmegosztásra való hajlandóság előre jelzésére. Ilyen például William Moulton Marston (1928) DISC modellje, melyhez Walter Clark fejlesztett ki vizsgálati módszert.

Különösen fontos, hogy egy új vezető kiválasztásánál érvényesüljenek a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos stratégiai célkitűzések, hiszen, mint már kifejtettük, a vezetőknek rendkívül nagy hatásuk van a tudással kapcsolatos értékrendre és folyamatokra a szervezetekben.

b. Beillesztés

A beillesztés célja, hogy elősegítsék az új munkaerő integrációját a szervezetbe annak érdekében, hogy minél előbb a szervezet hasznos tagjává válhasson. Könnyű belátni, hogy a beillesztés tudásmegosztásként is értelmezhető. Az orientáció révén bizonyos szervezeti információk – explicit tudás¹¹ – átadása történik, valamint, amennyiben a beillesztés mentorálást is magában foglal, tacit tudásátadás is megvalósul. Az explicit tudásátadásra az orientáció keretében jó példa a Nemzeti Hírközlési Hivatalnál alkalmazott úgynevezett Új belépők kézikönyve, de a Consultant Kft.-nél használatos Arany Oldalak (lásd Lazányi 2015:274) is megkönynyítik az új dolgozó beillesztését. A mentorálás során egy régi, tapasztalt dolgozó tanítja be az új kollégát, ennek során általában explicit és tacit tudás átadására is sor kerül; a mentor folyamatokat, módszereket, eszközöket, megoldásokat, trükköket is megtanít az újoncnak. A nem formalizált ismeretátadás során a munkára vonatkozó tudást egy tapasztaltabb kolléga megfigyelése vagy közös munkavégzés útján szerzi meg az újonc. Ennek során jórészt tacit tudás átadása történik. Egy 2013-as magyarországi felmérés szerint a válaszadók 19,6%-a igényli a mentort hosszabb ideig, 65,3% rövidebb ideig, 55,3% nem vett részt ilyen rendszerben. (Juhász T. 2015:306-307)

c. A dolgozók fejlesztése

A dolgozók fejlesztése (a) közvetlenül és (b) közvetve is irányulhat a tudásmenedzsment támogatására, a tudásmegosztás elősegítésére.

- a). A tudásmenedzsment rendszer bevezetése kapcsán célszerű speciális képzést szervezni a dolgozóknak, ami megismertetni a tagokkal a vezetőség részéről véglegesített tudásmenedzsment célokat, a célok eléréséhez szükséges tudás-

11 Az explicit tudás dokumentumokban, adatbázisokban közzétehető, és ezáltal a vállalaton belül terjeszthető, átadható, anélkül, hogy veszítene jelentéséből. Az emberek között akár ábrák, diagramok, számítógépes alkalmazások segítségével, interakció nélkül is átadható. Ezzel ellentétben a tacit tudás informális, nehezen definiálható és az alkalmazottak tapasztalatában mélyen rejlő tudást jelent. Átadása személyes kommunikációt, interakciót igényel, szóbeli és demonstratív eszközök segítségével. A tacit tudásra többségében a munkánk során teszünk szert. (Stevens et al 2010, idézve in Bencsik et al. 2012)





folyamatokat, ezek a szervezeti egységekre történő lebontást. Segít abban, hogy a szervezet munkatársai megértsék, mi a tudásmenedzsment, milyen lehetőségek rejlenek benne. Célja, hogy a szervezet munkavállalói elkötelezetté váljanak a tudás feltérképezésében, megosztásában, hasznosításában, felismerjék, hogy személyes előnyük származik belőle, megkönnyíti munkavégzésüket, ha rendelkezésükre áll a munkavégzésükhöz szükséges tudás. Ez a felismerés alapvetően szükséges ahhoz, hogy a dolgozók hajlandóak legyenek megosztani a tudásukat. Valamint lehet olyan képzéseket is tartani, amelyek során megtanítják az embereket a tudásmegosztó eszközök, csatornák használatára (pl. dokumentumkezelő rendszer, intranet, központi adatbázis, vállalati arany oldalak, chatszoba, fórum, webinárium, videokonferencia stb.). A megfelelő technológia kiépítése ugyanis hiábavaló az ezek használatára való felkészítés, oktatás nélkül.

- b). A közvetlenül a tudásmenedzsmentet elősegítő képzés mellett közvetve minden olyan fejlesztési program hozzájárulhat a tudásmegosztáshoz, amely előmozdítja a pszichés és szervezeti kultúrából eredő akadályok lebontását, a kooperációt. A társas kompetenciák fejlesztése, a csapatépítő, konfliktuskezelő vagy kommunikációs tréningek, a vezetőképzés, a kreativitást, innovációt támogató programok, de még az önismereti, személyiségfejlesztő tréningek is támogatják a tudásmegosztást.

A British Petroleumnál a 20 millió dolláros tudásmenedzsment-költségvetés 20%-át fordították szoftverre és hardverre, 80%-át az alkalmazottak képzésére és a vállalati kultúra átalakítására. (Sándori 2001)

d. Teljesítményértékelés

Davenport és Prusak (2001) szerint a tudásmegosztás ösztönzése érdekében a teljesítményértékelési rendszert úgy kell ki- vagy átalakítani, hogy abban a szervezeti tudásalaphoz való hozzájárulás megjelenjen. Aligha lehet arra számítani, hogy a dolgozók komolyan veszik a szervezet tudásmegosztásra irányuló törekvéseit, ha sem a teljesítménycélokban, sem a teljesítményindikátorok között nem jelenik meg ez az elem. A Glaxo Wellcome-nál az egyik stratégiai célkitűzés az ún. tanulószervezet kialakítása lett. A tudás megosztása fontos szemponttá vált a munkacsoportok és egyének teljesítményértékelése során. (Sándori 2001) Az Ernst and Young, a McKinsey, a Booz-Allen and Hamilton cégeknél szintén bekerült a teljesítményértékelésbe a szervezeti tudáshoz való hozzájárulás. (Fehér 2004:76)

e. Kompenzációs rendszer

A tudásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók és szakemberek nagy jelentőséget tulajdonítanak az elvárt magatartást (esetünkben tudásmegosztást) serkentő, ösztönző eszközöknek. Davenport és Prusak (2001) a tudástranszfer egyik legfontosabb akadályozó tényezőjének tartja, ha a tudás kizárólagos birtokosának jutalom jár, megoldásnak pedig azt tartják, ha az ösztönzőrendszer alapjául a tudásmeg-





osztást tekintik. Tomka (2009) primer kutatásában is megjelenik a dicséret, szakmai elismerés és a haszon, mint tudásmegosztásra motiváló tényező. Az ösztönző eszközök egyik csoportja a megfelelő magatartásforma jutalmazása anyagi és nem anyagi elismeréssel. A Buckman Laboratories évente közzéteszi az ötven legjobb tudásmegosztót, nevüket online hálózatokon keresztül és adattárakban hozzák nyilvánosságra és rögzítik, és egy népszerű üdülőhelyen tartott ünnepi konferenciával jutalmazza őket (Davenport, Prusak 2001:170). Ennél a cégnél tehát erkölcsi (közzététel) és anyagi (utaztatás) elismerést is alkalmaznak. A Hewlett Packard-nál repülési mérföldekkel ismerik el a tudásmenedzsment célkitűzésekhez való hozzájárulást; az Arthur Andersennél pénzjutalmat adnak, a Siemensnél olyan jutalompontokat, amiket ajándékokra lehet beváltani. Egy 2004-es kutatás szerint a megkérdezett hazai vállalatok alig több mint 4%-a alkalmazott anyagi ösztönzést annak érdekében, hogy a dolgozók az elvárt magatartást kövessék a tudásmegosztás tekintetében (Fehér 2004:76, 134).

A tudásmegosztás anyagi ösztönzése komoly viták forrása a kutatók körében. Vannak, akik úgy vélik, hogy az úgynevezett tudásmunkások nem az anyagi jellegű ösztönzők miatt hajlandók a tudásmegosztásra, hanem magasabb rendű szükségleteik (Maslow) kielégítése miatt. Másképpen, inkább a motivátorok, mintsem a higiénias tényezők (Herzberg) segítségével érhető el a kívánt magatartásforma. Magunk Hendriks (1999) megállapítását tarjuk mérvadónak, mely szerint igaz ugyan, hogy a tudásmegosztásban kizárólag anyagi ösztönzőkkel csak rövid távú eredmények érhetőek el, ezek elmaradása esetében azonban a rendszer nem tartható fenn. Fontosnak tartjuk hangsúlyozni azt is, hogy az anyagi ösztönzők jelentősége alapvetően függ az anyagi helyzettől. Az alulfizetett munkatársak esetében a megfelelő juttatás alapszükségletként jelentkezik és a többletjuttatásnak motiváló hatása van. A KPMG felméréséből kiderül, hogy arra a kérdésre, hogy miért nem osztják meg tudásukat, az Y generáció képviselői 35%-ban válaszolták, hogy „nincs meg az anyagi motiváció”, míg az X generációsok közül 16%-ban. Egy lehetséges magyarázat, hogy minél fiatalabb egy generáció, annál nagyobb szüksége van a pénzre; a frissen végzett családalapító anyagiasabb. (Cservenyák et al 2014)

f. Munkakör rotáció

A munkakör rotáció keretében a dolgozókat bizonyos időszakonként áthelyezik egyik munkakörből és/vagy szervezeti egységből egy másikba (Gulyás 2009). A munkakör rotáció a tudásátadás egy speciális formája. A dolgozók mozgatása különböző munkakörök és szervezeti egységek között egyaránt alkalmas arra, hogy újabb és újabb munkakörökhöz kapcsolódó ismereteket és képességeket sajátítsanak el, azaz tanuljanak, valamint, hogy a saját korábban megszerzett tudásukat átadják azoknak a kollégáknak, akikkel újonnan kerülnek kapcsolatba.





g. Kiléptetés

Ahogy Bencsik (2015) fogalmaz, a szervezetből kilépők a legértékesebb erőforrást, a meg nem osztott tudást viszik magukkal. A kulcsemberek, kritikus tudások elvesztése a legtöbb szervezetben komoly zavarokat, veszteségeket okozhat. Ezért fontos, hogy a hasznos tudással, tapasztalattal rendelkező tagok a távozásuk előtt átadják tudásukat a szervezetben maradóknak. A hagyományos, inkább bürokratikus, mint érdemi átadás-átvételi procedúra vagy a napjainkban gyakran alkalmazott úgynevezett kilépő interjú erre aligha alkalmas. Ezt felismerve a tudásmenedzsmentet komolyan vevő szervezetek úgynevezett nyugdíjas tudásmentést végeznek.

A nyugdíjas tudásmentés lépései (Gyulay 2016 alapján):

- Az érintettek beazonosítása
- A tudás jellegének meghatározása (a tudás természete határozza meg, hogy milyen módszerekkel lehet a leghatásosabban biztosítani a megőrzését)
- Felkészülés a tudásmentésre (a tudásbirtokos és a tudásmentést végző személy felkészítése)
- A tudás begyűjtése (pl. a tudás explicitté tételével vagy interaktív tacit tudás átadással)
- A tudásanyag feldolgozása (pl. szelekció, kategorizálás)
- A tudás felhasználása

A senior kollégák tudásmentésének egy innovatív módja az, amelyet a Consultant Kft. alkalmaz. Úgynevezett Knowledge Centert hoztak létre, ahol azok dolgoznak, akik más kollégák projektjeit mentorként, senior tanácsadóként támogatják. Olyan személyek dolgoznak itt, akik már nem akarnak adott esetben heti 50-60 órát egy projekten dolgozni, de kisebb munkaterhelés mellett még szívesen tevékenykednek a szervezetben. Ezzel azt is el lehet érni, hogy a nyugdíjkorhatárt elérők nem mennek azonnal nyugdíjba, illetve távozásuk előtt a tudásuk átadódik. (Lazányi 2015:274)

Fontos, hogy nem csak a nyugdíjba vonuló kolléga birtokolhat – és vihet magával – a szervezet számára fontos tudást, hanem azok is, akiknek a szervezet kényzszerűségéből kénytelen idő előtt felmondani. Ezekről az emberektől csak akkor várható el a tudásmegosztás, ha a szervezet velük szemben az úgynevezett gondoskodó elbocsájtást, az outplacementet alkalmazza (lásd Gulyás 2008/a).

Összegzés

Tekintettel arra, hogy a tudásmegosztás a szervezetekben csak önkéntes lehet, és számos pszichés és szervezeti tényező akadályozhatja, fontos, hogy a lehető legtöbb menedzsment eszközzel támogassuk azt. Az emberi erőforrás menedzsment számos tevékenysége ösztönözheti a tudásmegosztást. Ezeket a kapcsolódási pontokat a 2. táblázat foglalja össze.



2. táblázat: Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek és a tudásmegosztás lehetséges kapcsolódási pontjai
Table 2.: HRM activities and knowledge sharing

HRM TEVÉKENYSÉG	TUDÁSMEGOSZTÁS
kiválasztás	tudásmegosztásra való hajlandóság vizsgálata pl. AC vagy DISC módszerrel
beillesztés	orientáció: explicit tudásmegosztás; mentorálás: tacit tudás-megosztás is
fejlesztés	közvetlen: tudásmenedzsment képzés, tudásmegosztó eszközök alkalmazására való felkészítés; közvetett: együttműködést, szervezeti kultúrát, személyiséget fejlesztő tréningek
teljesítményértékelés	a tudásmegosztás felvétele a teljesítményindikátorok közé
ösztönzés	anyagi és nem anyagi ösztönzők
munkakör rotáció	tudásátvitel munkakörök és/vagy szervezeti egységek között
kiléptetés	nyugdíjas tudásmentés, outplacement

Forrás: Saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy ha az emberi erőforrás menedzsment rendszer a maga eszközeivel nem támogatja a tudásmenedzsmentet, a tudásmegosztás, mint vállalati érték és elvárás nem jelenik meg a kiválasztási, értékelési, jutalmazási, fejlesztési szempontok és célok között, akkor a tudásmenedzsment emberi oldala fog hiányozni. Márpedig a technológia önmagában még nem készíti az egyént arra, hogy szakértelmét másokkal megossza. Hatékony tudásmenedzsment nem valósítható meg mélyreható magatartásbeli, kulturális és szervezeti változtatások nélkül (Davenport, Prusak 2001:153)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik, A., Stifter, V., Sólyom, A. (2012): A tacit tudás átadásának vizsgálata magyarországi szervezeteknél KHEOPS Tudományos Konferencia 2012. Mór május 16. Előadaskötet pp. 93-103.
- Bencsik A. (szerk.) (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Bögel Gy. (2005): Tudás, pénz, hatalom I-II. rész. In: CEO Vol. VI. No. 1-2, 8-15, 27-33.
- Cservenyák T., Obermayer-Kovács N., Tomka J. (2014): Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014. KPMGAcademy-Pannon Egyetem.
- <http://docplayer.hu/3059140-Szervezeti-tudasmegosztas-magyarorszagon-2013-2014-kpmgakademia-hu.html> Letöltve: 2016 május 20.
- Davenport, T. H., Prusak L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó.
- Fehér P. (2004): Tudásmenedzsmentet támogató tényezők szerepe szoftverfejlesztő szervezetekben. Doktori értekezés. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/168>.



- Fehér P. (2007): Tudás és menedzsment – Tudásmenedzsment. In: Vezetéstudomány, 38. évfolyam, 7-8. különszám, pp. 2-5.
- Gulyás L. (2008/a) Munkaerő-ellátás 1. Toborzás és kiválasztás. Gulyás L. szerk. (2009): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress, Szeged. pp. 127-154.
- Fehér P. (2008): Tudásmenedzsment stratégiák. <http://tudman.wordpress.com>
- Hendriks, P. (1999): Why we share knowledge? In: Knowledge and Process Management Vol 6, No 2, pp. 91-100
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere. VHE Kft., Pécs.
- Juhász T. (2015): Tudásátadási hajlandóság vizsgálata mentori gyakorlat alapján. In: Bencsik A. (szerk.) (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 303-307.
- Lazányi K. (2015): Tudásközösség a Consultant Kft.-nél. In: Bencsik A. (szerk.) (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 262-271.
- Magyary (2013): Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program keretében.
http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf.
Letöltve: 2015. május 10.
- Marston, William Moulton (1928): The Emotions of Normal People. Kegan, Trench and Trubner Ltd. New York.
- Sándori Zs. (2001): Mi a tudásmenedzsment? <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/index.htm>
Letöltve: 2015. május 10.
- Sárdi B. (2007): A MOL tudásmenedzsment programja. http://elib.kkf.hu/edip/D_13446.pdf
Letöltve: 2015. május 10.
- Sveiby K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK Kerszöv, Budapest.
- Tomka J. (2009): A megosztott tudás hatalom. Harmat Kiadó, Budapest.

