

# A tudásmenedzsmet értékelése folyamatmenedzsmet alapokon

Szmodics Péter

Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék

A tudásalapú folyamatok megértése a kulcs ahhoz, hogy a szervezeteken belül megfelelően lehessen értékelni a lehetséges értékláncokat. A jelen kutatás fő célja, hogy bemutasson egy olyan megközelítést, amely segítséget nyújthat a tudás hatékony menedzselésében azáltal, hogy magának a tudásnak a valóságos, vagy a valósághoz közeli értéke kimutathatóvá válik, hozzájárulva mindezzel az értékláncok értékteremtő képességének növeléséhez is.

Alapvető probléma – amire a kutatás is megoldást keres -, hogy a tudás menedzselése, a menedzselés hatékonyságának kimutatása nehézkes amiatt, mert maga a tudás nehezen értékelhető, mérhető, így a tudásmenedzsmenethez kapcsolódó döntések meghozatala bizonytalan, a döntések eredménye nem számszerűsíthető, nem mérhető megfelelő pontossággal.

A témához általános bevezetőként szolgál a kapcsolódó elméleti háttér és a sztemderdek bemutatása, amelyek megfelelő alapot nyújtanak a tárgy megértéséhez, valamint egy olyan keretrendszer összeállításához, amelybe később beágyazásra kerülhetnek a kutatás eredményei.

A kutatás alapja egy kérdőíves adatgyűjtés, ami tematikájában a következő területekhez kapcsolódik: folyamatmenedzsmet, tudásmenedzsmet, és stratégia. A válaszok és a fenti keretrendszer összehasonlítása lehetőséget biztosít a különbségek és a diszcrepanciák azonosítására, ami mind a technológiai mind a humán aspektusból kiértékelhető. Habár a tudásmenedzsmet értékelése nagyon komplex feladat, a kutatás végeredménye mégis egy koherens képet nyújthat a fő faktorokról. Továbbá a fentiek kiegészítéseként hangsúlyt kap a helyettesítő, a komplementer, a ritka-egyedi és a kritikus tudáselemek helyzetének felmérése is. A tudásmenedzsmet szempontból potenciális gyakorlati tényezők elemzéséből származó eredmény rávilágíthat a terület fontosságára, illetve kiemelhet olyan eddig perifériára szorult elemeket, amelyeknek a szerepe jelentős lehet az értékteremtésben. A kutatás eredményének kettős célja van: egyrészt átfogó képet kíván adni a releváns elméleti háttérrel, másrészt pedig egy gyakorlati helyzetfelmérést ad a szervezeti tevékenységekről.

*Kulcsszavak: Tudásmenedzsmet, Tudásalapú menedzsmet, Üzleti folyamat, Értékteremtés*

**Köszönetnyilvánítás:** A szerző ezúton is szeretné megköszönni a Budapesti Corvinus Egyetem Információrendszerek Tanszék munkatársainak a folyamatos támogatást.

# The evaluation of knowledge management, based on business process management

Understanding the knowledge-based processes is the key to be able to properly assess the value chains within the organizations. The aim of the current research is to present such an approach what can be helpful to manage the knowledge efficiently. As a general introduction the connecting theoretical background and the standards will be introduced. Based on these a framework is collated, in what the research's results can be built in later on.

The research leans on a questionnaire, its thematic covers the following domains: business process management, knowledge management, and strategy. Comparing the answers and the above framework gives the possibility to identify the differences and discrepancies, what can be assessed from both technological and human side. Although evaluating the knowledge management is a quite complex task, the research's end-results might provide a coherent picture about the main factors. In addition assessing the situation of the substitute, complement, rare-unique, and the critical knowledge elements has also an emphasis. The, from knowledge management aspect, potential practical factors' results might reveal the importance of the domain, and they can highlight those elements what are now on periphery, but can have a significant role in the value creation. The research has a dual aim: it tries to give a broad picture about the relevant theoretical background, in the other hand it gives a practical overview about the organizational activities.

*Keywords: Knowledge management, Management based on knowledge, Business process, Value creation*

**Acknowledgement:** The author wishes to thank the Department of Information Systems at Corvinus University of Budapest for their support.

## 1. BEVEZETÉS

A kutatás az üzleti folyamatmenedzsment (továbbiakban folyamatmenedzsment) és a tudásmenedzsment kapcsolatát vizsgálja. A cél, hogy a kutatás végeredményei alapján egy olyan alkalmazható keretrendszer jöjjön létre, amelyben a tudás szerepe felmérhető és kiértékelhető, az értékteremtésben való szerepe kimutatható.

A kutatás fókuszában a következő probléma áll: a szervezeti tudás és a folyamatmenedzsment kapcsolata nem interpretálható se egyszerűen, se általánosan. A tudás azonosítása, megragadása, megosztása és újrafelhasználása általában csak célorientáltan, valamilyen speciális esetre leszűkítve mérhető.

A kutatás célja, hogy bemutasson egy olyan pragmatikus megközelítést, ami segítséget nyújthat a tudás hatékony menedzselésében, közvetetten pedig az értékteremtésben.

A következő kérdések megválaszolása szükséges a cél eléréséhez:

- Mérhető-e a tudás szerepe a folyamatmenedzsmenten belül?
- A szervezeti tudás szintje felmérhető-e, kiértékelhető-e?
- Definiálható-e a tudásmenedzsment alkalmazhatósága?
- Meghatározható-e a tudásmenedzsment optimális szintje?

Jelen tanulmányban a fókusz a szervezeti tudásmenedzsment felmérésén van. A tanulmány célja, hogy bemutassa azokat a lépéseket, amelyek elengedhetetlenül szükségesek a fenti kutatási célok eléréséhez a folyamatmenedzsment aspektusából.

A következő lépésben azok a kapcsolódó elméleti háttéranyagok, sztemderdek és metodológiák rövid bemutatására kerül sor, amelyek alapján a kutatási tér határai rögzítve lettek.

## 2. ELMÉLETI HÁTTÉR

A téma megértéséhez közgazdaságtani, informatikai alapfogalmak ismerete szükséges. Ezekre az alapfogalmakra épül a téma váza, amely a kutatás jelenlegi és jövőbeni eredményeivel kiegészülve megfelelő bázisa lesz a kutatási főcél elérésének.

Ahhoz, hogy bármilyen jellegű igény kielégítése megvalósulhasson, valamilyen speciális összetételű erőforráskészletre van szükség. Ez a készlet különböző jellegű, típusú elemekből állhat, ebben az esetben két fő elem megkülönböztetése fontos és meghatározó a kutatás vonatkozásában: maga a tudás és a tudás kontextuális környezete.

A szervezetek az erőforrások felhasználásával folyamataikon keresztül hoznak létre értéket. A folyamatokat alapvetően két csoportra lehet osztani: egyrészt értékteremtő folyamatokra, amelyek valamilyen meghatározott külső igény kielégítésére alkalmasak és rajtuk keresztül az érték átadás közvetlenül valósul meg, másrészt támogató folyamatokra, amelyek általában belső szervezeti igények kielégítésére alkalmasak és a kifelé irányuló értékteremtéshez közvetetten járulnak hozzá.

A tudás megértéséhez szükséges további alapfogalmak definiálása. Az adat „olyan diszkrét tények készlete, amelyek jellemeznek egy eseményt” (OGC 2007a, 145-154. o.). Ha az adatnak kontextusa is van, akkor információvá válik, ami a tudás bemenetének tekinthető. A következő szinten a tudás áll; az explicit tudás az, ami formalizálható és transzferálható, a tacit (Polányi 1966) pedig az, ami az egyénekből van elraktározva és nem felszínre hozható, legalábbis nem azonnal. Az információ és a tacit tudás ad az egyéneknek egy dinamikus és kontextus alapú keretrendszert, amelyben teljesíteni tudják az adott kereslet feltételeit (OGC 2007b).

Amennyiben valamit a gyakorlatban kívánnak használni, akkor szükség van valamilyen mérési rendszerre, ami indokolja a rendszer használatát (Brealey – Myers 1999), annak az érdekében, hogy a használhatósága bizonyítható legyen. A legáltalánosabb és legegyszerűbb vélekedés az, hogy valamilyen költség-haszon elemzést érdemes létrehozni, ez abban az esetben végrehajtható, ha a tényezők számszerűsíthetőek, ha nem, akkor kvalitatív elemzést is igénybe kell venni.

A tudásmenedzsment értékelése már viszonylag egyszerűbb rendszerekben is nagy nehézségeket okozhat, mivel a tacit tudás nem strukturálható és dokumentálható, ellentétben az explicit tudással. Az 1. ábra jól mutatja a következő nehézséget is, a tudás szervezeten belül két fő csoportba osztható: tacit és explicit tudás, ezen tudások közötti átmenetek jóllehet jelen vannak a szervezetekben, de mérésük, vagy akár csak a felismerésük, viszonylag nagy nehézségeket okozhat. Nonaka (1994) négy konverziós lépést különböztet meg: a kombináció az explicit tudásból explicit tudásba való átmenetet fed, az internalizáció explicit tudásból való átmenetet jelent tacitba (pl. képzések), az externalizáció tacit tudásból való átmenetet jelent explicitbe, illetve a szocializáció a tacit-tacit kapcsolatot hívatott képviselni (pl. mesterfogások elsajátítása). Nonaka

tudáskonverziós modellje azért nagyon fontos, mert megmutatja azokat a dimenziókat, amelyekben, vagy amelyek között, létre hozzák a szervezeten belüli aktorok a folyamatok azon be- és kimeneti dokumentumait, amelyek folyamatmenedzsment szempontból interpretálhatóak.

1. ábra Nonaka tudáskonverzió modellje



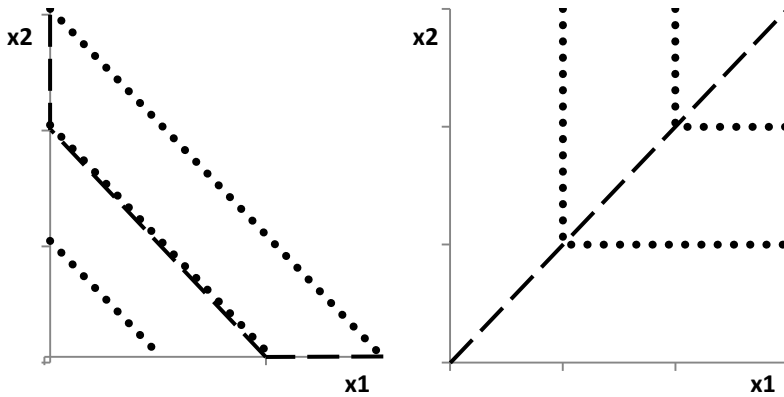
*Forrás:* saját szerkesztés Nonaka – 1994 alapján

A tudást másképpen is lehet értelmezni, egyik legegyszerűbb, de gyakorlati oldalról egyik leghasználhatóbb mód, ha a tudás úgy kerül értékelésre, mint egyfajta termékrendszer, ami bizonyos igényeket ki tud elégíteni.

A szemléltetéshez a mikroökonómiából megismert tökéletes helyettesítés és tökéletes kiegészítők képzik az analógia alapját. A 2. ábra (szaggatott vonal – ár-ajánlati görbék, pontozott vonal – közömbösségi görbék) bal oldalán látható a tökéletes helyettesítés, ebben az esetben az egyik tudáselem a másikkal változatlan arányban helyettesíthető, ilyenkor a közömbösségi görbe meredeksége -1, pl. szlovák nyelvtudás és cseh nyelvtudás. A 2. ábra jobb oldalán látható a tökéletes kiegészítés, ilyenkor a két tudást változatlan arányban együtt fogyasztják, pl. a gépírás és az alapszintű számítógépes ismeretek szükségesek ahhoz, hogy valaki számítógépen tudjon gépelni. (Samuelson – Nordhaus 2010, Varian 2001)

A fentiek tekinthetők mindenképpen a legfontosabbaknak, amennyiben valamilyen igényt szeretne az adott entitás kielégíteni, de meg kell említeni még a káros és a semleges jelenségeket is, a káros negatív hatású van, nincs rá igazi igény, a semleges pedig egyfajta többletként lehet jelen, nincs rá szükség az adott időben. (Varian 2001)

## 2. ábra Helyettesítő és kiegészítő termékek



*Forrás:* saját szerkesztés Varian (2001) alapján

A fenti összefüggések viszonylag triviálisnak tűnhetnek elsőre, a gyakorlatban viszont ennek a logikának a tudatos alkalmazása elengedhetetlen.

A fentiekben vázolt problémakör rámutat arra, hogy elsősorban a kvalitatív elemzés támogathatja a kutatást. A vizsgált témában kvalitatív szempontból több eljárás is szóba jöhet, a kutatásban az általánosan elfogadott legjobb megoldások (a továbbiakban best practice-ek) és a sztenderdeknek való megfelelések kerülnek a figyelem középpontjába.

A közös morális értékek és a kapcsolódó jogi szabályozások nem képezik a vizsgálat tárgyát, természetesen ki kell emelni, hogy nagyon sok kockázati tényező fontos tudásmenedzsment szempontból. Pl. a megbízó-ügynök probléma jelenléte (Samuelson – Nordhaus 2010) a szervezeten belül olyan szituációt teremthet, amelyben az adott munkavégző (ügynök, aktor) nem azt hajtja végre, amit a tulajdonos elvár, illetve az aszimmetrikus információ (Samuelson – Nordhaus 2010), amely esetén az ügynök többletinformációval rendelkezhet és ennek következtében előfordulhat, hogy visszaél a tudásával. Ezek a morális kockázatok minden rendszerben jelen vannak, a tudást vizsgálva pedig egyértelmű a szerepük. A morális kockázatokhoz nem kapcsolódik attitűd-háttérkutatás, de mindenképpen meg kellett említeni őket.

A hangsúly sokkal inkább eltolódik a támogató, közös sztenderdek irányába. A kutatás alapvetően sztenderdekre épül, amelyek közül az alábbiak a legmeghatározóbbak:

- ISO 9000 (ISO 9000)
- ISO 9001 (ISO 9001)
- ISO 20000 (ISO 20000)
- ISO 27000 (ISO 27000)
- ISO 27001 (ISO 27001)

Az ISO 9000 és az ISO 9001 a minőségirányítási rendszerek követelményeit határozzák meg. A rendszer-, és folyamatszemplét, az ügyfélközpontúság, a tényeken alapuló döntéshozatal és a kockázatelemzés kap főbb szerepet ebben a szabványrendszerben. Az adott szervezet méretétől és profiljától függetlenül olyan

általános iránymutatást ad a sztenderd minden entitásnak, ami garantálja a minőségorientáltságot, amennyiben azt ténylegesen is alkalmazzák.

Az ISO 20000 az információs és kommunikációs technológia (IKT) szolgáltatás nemzetközi normája; ezen sztenderd esetében kiemelendő, hogy rendelkezik folyamat kiértékelő modellel.

Szorosan kapcsolódik a fentiekhez az ISO 27001-es szabvány, ami az információs biztonsággal foglalkozik. Hasonlóan a jogi szabályozásokhoz ez utóbbi nem fókusz, viszont érintőlegesen hozzá tartozik a témához.

A előző irányelvek mellett az iparági módszertanok és „best practice”-ek is figyelembe lettek véve. A CMMI<sup>®</sup> for Acquisition (CMMI-ACQ 2010), CMMI<sup>®</sup> for Development (CMMI-DEV 2010), CMMI<sup>®</sup> for Services (CMMI-SVC 2010) a Carnegie Mellon Egyetem alá tartozó CMMI Institute érettségi modelljei, amelyeket azért hoztak létre, hogy támogassák a szervezetek folyamatait, ezekből a kutatásban elsősorban a CMMI-SVC meghatározó, ami a szolgáltatásokhoz kapcsolódik. A fentiek mellett a Six Sigma folyamatfejlesztési elgondolásai (Kubiak – Benbow 2013, Munro et al. 2013) lettek figyelembe véve, illetve az ITIL<sup>®</sup> V3 (OGC 2007b) és a COBIT<sup>®</sup> 5 (COBIT<sup>®</sup> 5 2012). A Six Sigma elsősorban a statisztikai alapú folyamatszabályozást helyezi középpontba, de a szervezeti struktúra kialakításában is nagy segítséget nyújt. Az ITIL az IKT szolgáltatásokkal kapcsolatban nyújt segítséget, a COBIT5 pedig az IKT menedzsmenthez köthető.

A kutatási cél elérése érdekében, az elméleti alapokat tekintetbe véve egy strukturált kérdőív lett összeállítva (Babbie 2003). A kérdőív olyan adatgyűjtésre használható primer eszköz, amely célzottan, előre meghatározott sokasági mintának átadható, így a kutatási célhoz illeszkedik.

A kérdőív, valamint annak struktúrája a következő pontban kerül bemutatásra.

### **3. A KUTATÁS ÉS A KUTATÁSI EREDMÉNYEK**

A fentiekben bemutatott aspektusok alapján a tudásmenedzsmenthez és a folyamatmenedzsmenthez kapcsolódó területek lettek kiválasztva, és azokhoz kapcsolódó kérdéskörök lettek kialakítva. Illetve felhasználásra került egy korábbi kutatás eredménye is (Szmodics 2014a, Szmodics 2014b).

A megkérdezettek sokaságból történő kiválasztásának legfőbb szempontja az volt, hogy a mintában a versenypiacon szereplő gazdálkodó szervezetek szerepeljenek, függetlenül attól, hogy mely országhoz, vagy mely gazdasági térséghez is tartoznak.

A sokaságból elbírálásos mintavétellel ki lettek emelve azok a potenciális válaszadók, akikről értékelhető és minőségi válaszok voltak várhatóak. Ezek a potenciális válaszadók olyan gazdálkodó szervezetek voltak, amelyeket stabil működés jellemzett hosszabb távon.

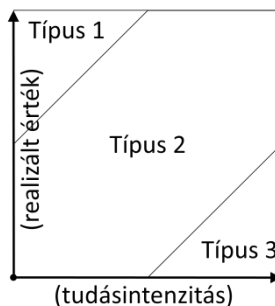
Ebből a mintavételi csoportból összesen 100 darab elemet számláló tényleges válaszadói minta adatbázis jött létre a kérdőív struktúrájában.

A korábbiakban (3. ábra) a tudásintenzitás és a realizált érték dimenzióiban lettek kiértékelve az eredmények, a karakterisztikák alapján 3 fő típus lett azonosítva (Szmodics 2014a, Szmodics 2014b):

- Típus 1: értékvezérlő, a szervezetben belül a tudással kapcsolatos folyamatok nem kötöttek, strukturáltak, viszont a szervezet rendelkezik többletérték előállítási képességgel (Rappaport 1998 nyomán: value driving)
- Típus 2: kiegyensúlyozott viselkedés, minél tudásintenzívebb a szervezet, annál több értéket tud előállítani
- Típus 3: a szervezet tudásszintje magas, mérhető és az alkalmazott módszerek tudatosak, az előállított közvetlen érték viszont alacsony, a szervezetben „felesleges” vagy nem kihasznált tudás van (Singh 1986 nyomán: slack knowledge)

A következő főbb témák képzik a vizsgálat tárgyát: általános háttér adatok, szervezeti szerepkörök, folyamatmenedzsment, tudásmenedzsment, stratégiai menedzsment, megújulási képesség, innováció, valamint kapcsolat a környezettel.

### 3. ábra Realizált érték vs. Tudásintenzitás



*Forrás: saját szerkesztés (Szmodics 2014, Szmodics 2015)*

A korábbi kutatásban 26, Magyarországon aktív vállalat képviselői lettek megkérdezve, a jelenlegi kutatásban 100, zömében európai vállalat képviselői válaszoltak. A kérdőíves kutatás gyakorlati lefutása 2015. áprilisa és 2015. júniusa között történt.

A válaszadók nagy része (69 %) nagyvállalatnál dolgozik, 19 %-a középvállalatnál, a maradék pedig kis és mikro méretű vállalatoknál. A legtöbb vállalat a szolgáltató szektorban tevékeny (43%), az IKT szektorban (42%), illetve a válaszadók közel harmada valamilyen professzionális, specializált, vagy gyártási szektorban dolgozik. Mivel a szektorok nagy része tudásintenzív ágazatnak tekinthető, ezért a kutatás alapja érvényesnek tekinthető. Sajnos az oktatás a maga 2 %-ával nagyon alacsony részesedéssel bír. További fontos tényező, hogy a vállalatok 69 %-a nemzetközileg teljesen integrálnak tekinthető, és csak 6 %-uk nem rendelkezik egyáltalán nemzetközi kapcsolatokkal.

A következő alpontokban a kutatás kezdeti eredményei kerülnek bemutatásra, logikai sorrendben először a folyamatmenedzsment, majd a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos eredmények.

### 3.1. FOLYAMATMENEDZSMENT

A folyamatmenedzsment alpont a szervezeti szerepköröket és a kötődő folyamatokat foglalja magában. A kérdőívek válaszaik alapján a folyamatok esetén többnyire elkülönülnek az értékteremtő és a támogató folyamatok. Ez nagyon fontos, mivel a támogató folyamatok adják a működési keretet a főfolyamatokhoz (értékteremtő).

A vállalati szerepkörök felelősségi és elszámoltathatósága viszont már átfedéseket mutat, a szerepköröknél nincs egyértelműen mindig meghatározva, hogy kinek mi a konkrét munkaterülete (80 %), illetve rugalmasságra van ahhoz is szükség, hogy az adott ügyfél-orientált munkákat a megfelelő szerepkörhöz kapcsolják (65 %).

A folyamatok strukturálását és dokumentálását fontosnak tartják a válaszadók, több mint az esetek felében, viszont kicsit ellentmondásos, hogy közel két-harmaduk szerint nem kell minden folyamatot dokumentálni. A már dokumentált folyamatokhoz képest a megvalósításban eltérések tapasztalhatók.

A folyamatok mérése többnyire pénzügyi szempontból történik, némi késleltetéssel, az integrált kvantitatív és kvalitatív mérések használata alacsony szinten van.

További nagyon fontos eredmény, hogy a válaszadók több, mint 80 %-a úgy gondolja, hogy a működés során nehézségeket okozhat az, hogy közös fogalmak alatt szemantikai értelemben mást érthetnek, ez a mindennapi működés során sok problémát vethet fel.

A fentiekben csak néhány fontosabb pont lett kiemelve, ezek alapján látható, hogy az alapelgondolás, a strukturáltság, fontos és létezik a rendszerben, viszont a végrehajtás szintje elmarad az elvárttól. A tudásmenedzsment valójában akkor tudná hasznosítani a folyamatmenedzsmentben rejlő lehetőségeket, ha a fontosnak ítélt jelenségek valódi, tudatos strukturált működéssel párosulnának.

A következő alpontban a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos eredmények kerülnek bemutatásra.

### 3.2. TUDÁSMENEDZSMENT

A tudásmenedzsment a következő témakörökkel foglalkozik: tudás dokumentálása, kompetencia, tudásfelhasználás követése, és megújulási képesség.

Az eredmények alapján a személyes kompetenciák dokumentálva vannak és a szervezeteken belül dolgozók ismerik egymását, továbbá rendelkeznek valamilyen szintű tudástárral, ellenben annak használata nem képezi mérés tárgyát.

A tudás megosztása ezzel szemben már nehézségekbe ütközik az esetek több, mint felénél, és amennyiben az megtörténik, nehezen követhető a szervezeten belül. A tudásmegosztás esetén a tudásmegosztó személye egyszerűbben megtalálható, mint maga a szerepkör. Továbbá a szervezetek arra törekszenek, hogy a piacról vásárolják meg a tudással rendelkező személyt.

A szervezeti tudásmegújulás nem igényel különösebb erőforrásokat, és a válaszadók szerint az explicit tudás dominálja az implicit tudás szerepét.

A 2. ábrához kapcsolódóan a válaszadók elmondása alapján a szervezetek kb. két-harmada rendelkezik kompetencia-térképpel, azon belül a következő tudások vannak számon tartva:



- helyettesítő tudáselemek 74%
- kiegészítő tudáselemek 51%
- kritikus tudáselemek 63%
- versenylőny jelentő tudáselemek 63%
- ritka és egyedi tudáselemek 52%

Továbbá a válaszadók úgy vélik, hogy szervezetük tudásintenzív, a tudás szerepe fontos a szervezetük életében, sőt annak formalizáltan a stratégiában is szerepelni kell.

A szervezetek általában rendelkeznek valamilyen tudásbázissal is, ezek általában digitalizált formátumban jelennek meg, elosztott rendszerekben. A rendszerben rendelkezésre álló tudásanyag megítélése azonban nem túl kedvező, a válaszok alapján 47 %-ban használható, 46 %-ban releváns, 32 %-ban megbízható és 28 %-ban naprakész.

Továbbá ezen tudásbázisok használata nem mért.

A tudásmenedzsmenthez való hozzáállás egészen hasonló, mint a folyamatmenedzsment esetében. A fontosságát elismerik, viszont a gyakorlatban úgy tűnik, hogy több nehézség is felmerül, amely részben annak köszönhető, hogy folyamatszinten nem minden történik meg az elvárható módon. Természetesen a tacit tudás jellegéből adódik a strukturátlanság nagy része, viszont nem csak az ahhoz köthető részek hiányosak.

Az is látható mindemellett, hogy a szervezetek a hiányosságok ellenére is működőképeseek, ami azt jelenti, hogy a strukturált, formális rendszer mellett létezik egy informális, organikus rendszer, amely önmagában képes arra, hogy megújuljon és adaptív módon hangolja önmagát, az aktuális kihívásokkal szemben. A probléma ez utóbbival az, hogy nehezen mérhető és kiértékelhető.

A következő pontban a témához kötődő konklúzió és a további kutatási lépések bemutatása következik.

## 4. KONKLÚZIÓ ÉS A TOVÁBBI KUTATÁS

A kutatásban olyan szervezetek vettek részt, ahol a tudásmenedzsment témája releváns. Már ezen a szinten is jól látható néhány karakterisztikus elem.

A szervezetekben komolyan gondolják mind a folyamatmenedzsmentet, mind a tudásmenedzsmentet, fontosságukat stratégiai szinten is elismerik. Azonban a gyakorlati megvalósításban még sok potenciál rejlik.

Első lépésben a szervezeten belüli strukturáltságon tudnának javítani, majd annak növelésével már pontosabb méréseket is le tudnának folytatni. A dokumentáltság már csak azért is fontos, mert egyértelműsíthet és transzparenssebbé tehet folyamatokat, ami már önmagában gyorsíthatja, nem csak a lefutási időket, de a tudástranszfereket is.

A 2. pontban bemutatott háttér sztenderdek nagyon jó keretet nyújtanak ahhoz, hogy a folyamatok minél realiztikusabban leképezzék a szervezetek működését.

A folyamatmenedzsment és a tudásmenedzsment kapcsolatának együttes vizsgálata a fenti eredmények alapján indokolt, mivel az értékteremtő folyamatok meghatározó eleme a tudás, amelynek kezelése, menedzselése a kutatási adatok alapján a gyakorlatban nem tudatos, illetve felületes. A tudásmenedzsmenthez kapcsolódó tevékenységek, mint a tudás azonosítása, létrehozása, megosztása, felhasználása mind rendelkeznek olyan attribútumokkal, amelyek megfoghatóak a folyamatmenedzsment eszköztárával, legalább

részben. A kutatás aktuális stádiumában egyelőre csak az alapproblémák vannak felvázolva. A következő lépés az, hogy a kérdőívek eredményei sokkal részletesebben és vizuálisan (is) feldolgozásra kerüljenek. Továbbá az eredmények validációjára is szükség van, ezen kutatási lépéseket a témához kapcsolódó interjúk fogják támogatni. A kutatás eredményhalmaza az interjúkkal válik teljessé, az eredmények érdemi mélységű elemzése, értékelése csak ezek után következhet.

A kutatás fő célja tehát a tudás menedzselésének, azon keresztül pedig az értékteremtésnek az elősegítése. Maga a kutatás eredménye egyrészt általános képet fog adni a probléma háttéréről, másrészt gyakorlati útmutatást és egy hozzá kapcsolódó keretrendszert is szolgáltat. Ez utóbbi eszköz még további kimunkálást igényel, előfeltétele a kutatási eredményhalmaz teljessé tétele. Hasonlóan a korábbi tanulmányhoz (Szmodics 2014b), a kutatás ki lesz egészítve még egy pénzügyi nézőponttal is; ez azért fontos, mert segítségével a tudás értékelhetővé válik a folyamatmenedzsment alapok mellett egy másik realitás közeli aspektussal is.

## 5. IRODALOMJEGYZÉK

- Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Brealey, R. A. - Myers, S. C. (1999): Modern Vállalati Pénzügyek. *Budapest: Panem*, 3-12. o.
- CMM-ACQ (2010): CMMI for Acquisition, Version 1.3. *Carnegie Mellon University*. Letöltve: 2015. július 1.  
[http://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/2010\\_005\\_001\\_15284.pdf](http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15284.pdf)
- CMM-DEV (2010): CMMI for Development, Version 1.3. *Carnegie Mellon University*. Letöltve: 2015. július 1.  
[http://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/2010\\_005\\_001\\_15287.pdf](http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15287.pdf)
- CMM-SVC (2010): CMMI for Services, Version 1.3. *Carnegie Mellon University*. Letöltve: 2015. július 1.  
[http://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/2010\\_005\\_001\\_15290.pdf](http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15290.pdf)
- COBIT® 5 (2012): A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. *ISACA*. Letöltve: 2015. július 10.  
<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-Framework-product-page.aspx>
- ISO 9000 - Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. *Geneva: Internaional Organization for Standardization*.
- ISO 9001 - Quality management systems – Requirements. *Geneva: Internaional Organization for Standardization*.
- ISO 20000 - Information technology - Service management. *Geneva: Internaional Organization for Standardization*.
- ISO 27000 - Information technology - Security techniques - Information security management systems - Overview and vocabulary. *Geneva: Internaional Organization for Standardization*.
- ISO 27001 - Information technology - Security techniques - Information security management systems – Requirements. *Geneva: Internaional Organization for Standardization*.
- Kubiak, T. M. - D. W. Benbow, D. W. (2013): The Certified Six Sigma Black Belt Handbook. *American Society of Quality*.
- Munro, R. A. - Maio M. J. et al. (2013): The Certified Six Sigma Green Belt Handbook. *American Society of Quality*.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February 1994, 19. o.
- OGC Office of Government Commerce (2007a): ITIL® Service Transition. *London: The Stationary Office*, 145-154. o.

- OGC Office of Government Commerce (2007b): ITIL® The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. *London: The Stationary Office.*
- Polányi, M. (1966): The Tacit Dimension. *New York: Doubleday & Company Inc.*, 3-26. o.
- Rappaport, A. (1998): Creating Shareholder Value: A guider for manager and investors. *New York: The Free Press.* 13-29. o.
- Samuelson, P. A. - Nordhaus, W. D. (2010): Economics. *London: McGraw-Hil*, 92-217. o.
- Singh, J. V. (1986): Performance, slack and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, vol. 29, 562-585. o.
- Szmodics, P. (2014a): Knowledge representation and risk identification. *Prague: eurocrim 2014 Conference ESC.* Conference poster.
- Szmodics, P. (2014b): Evaluated Knowledge Representation. *Budapest: John von Neumann Computer Society – SEFBIS Journal.* 28-35. o.
- Varian, H. R. (2001): Mikroökonómia középfokon. *Budapest: KJK-KERSZÖV*, 118-120. o.