



NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN  
VEZETŐ- ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET

# Tudásmenedzsment

*Az Integritás tanácsadó továbbképzési szak  
vonatkozó tantárgyának írásbeli tananyaga*

**Írta és szerkesztette: Drótos György**

**2013. december**



1118 Budapest, Kelenhegyi út 28. | Tel: (1) 432 9000

Postai cím: 1518 Budapest, Pf. 26. | Email: [vtki.igazgato@uni-nke.hu](mailto:vtki.igazgato@uni-nke.hu)

# Tartalomjegyzék

Előszó .....	4
1. Tudásmenedzsment alapok.....	5
1.1. Miért van szükség tudásmenedzsmentre? .....	5
1.2. Mi a tudás? .....	6
1.3. Hogyan menedzselhető a tudás? .....	10
1.4. Milyen módon támogatja az informatika a tudással való gazdálkodást? .....	11
1.5. Melyek a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos legfontosabb szervezeti megoldások? .....	13
2. Tudásmenedzsment a közszektorban .....	17
2.1. Mennyiben azonos, illetve eltérő az üzleti és a közszektor tudásmenedzsmentje? .....	17
2.2. Mennyiben más az egyes közigazgatási kultúrák tudásmenedzsment gyakorlata? .....	19
3. Tudásmenedzsment és integritásmenedzsment.....	21
3.1. Hogyan segíti a tudásmenedzsment az integritás központú működés megvalósulását?...21	
3.2. Hogyan segíti a tudásmenedzsment közvetlenül az integritás tanácsadók munkáját?.....22	
Hivatkozások .....	23
Ellenőrző kérdések .....	25



# Előszó

A jelen jegyzet a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, valamint a Nemzeti Közszerológati Egyetem közös fejlesztésében létrejött „Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak” Tudásmenedzsment tárgyának írásbeli tananyaga.

Célja, hogy a tárgy foglalkozásain elhangzottakat részben megerősítve, részben kiegészítve:

- általános áttekintést nyújtson a tudásmenedzsment területéről, annak legfontosabb fogalmairól és modelljeiről;
- bemutassa a tudásmenedzsment jelentőségét és sajátosságait a közszektorban;
- valamint hangsúlyozza a tudásmenedzsment megkülönböztetett szerepét az integritás központú szervezeti működés megteremtésében, ennek részeként az integritás tanácsadók munkájában.

A tananyag meghatározó része eredeti szöveg. A szerző egyes részek kidolgozásához saját korábbi, az irodalomjegyzékben jelzett publikációit is felhasználta.

# 1. Tudásmenedzsment alapok

Tananyagunk első részében a tudásmenedzsment szükségességének indokait, a tudás fogalmát, a tudással való gazdálkodás folyamatát, valamint a tudásmenedzsmentet támogató informatikai rendszereket és szervezeti megoldásokat tekintjük át. A tárgyalt témakörökhöz közszektorra jellemző kiegészítéseket, példákat fűzünk.

## 1.1. Miért van szükség tudásmenedzsmentre?

A gazdaságban a természeti erőforrások, a nyers állati és emberi erő, valamint a hagyományos gépek helyett egyre inkább a magas szintű tudás, illetve az azt megtestesítő új technológiák jelentik a legfontosabb termelőerőt. Új iparágak sora épül a tudásra (biotechnológia, informatika, telekommunikáció e-kereskedelem, speciális szakértői szolgáltatások stb.), illetve számos hagyományos ágazat is forradalmi átalakuláson megy keresztül a technológiai innovációknak köszönhetően (pl. energetika, járműgyártás, nyomdaipar). Mindezek következtében az ún. tudásmunkások száma és aránya jelentősen nő a foglalkoztatottak között. Természetesen ez a átalakulás nem azonos ütemben és módon jelentkezik a világ egyes régióiban, sőt akár még egy-egy országon belül is jelentős különbségek mutatkozhatnak. A tendencia mégis egyértelműnek látszik.

A tudás a gazdasághoz hasonlóan a közszektorban is kritikus erőforrás: szervezettebb és hatékonyabb működést, illetve új és eredményesebb szolgáltatásokat tesz lehetővé. Többek között sikeres e-kormányzat is csak megfelelő tudásmenedzsment háttérrel teremthető meg. Emellett a fejlett tudásmenedzsment gyakorlat olyan szektor-specifikus követelmények teljesülésének is előfeltétele, mint az áttekinthetőség, illetve a jogszabályoknak és etikai normáknak egyaránt megfelelő, fedhetetlen működés. Tudásintenzitásban a közösségi szektor egyes területei a gazdaság olyan ágazataival vetekszenek, mint például a gyógyszeripar vagy a médiaszolgáltatások. Ezt az érintett közigazgatási szervezeteknek az említett ágazatok vállalataihoz hasonló mértékű, a gazdaság más ágaival összevetve meglehetősen magasnak számító informatikai költsége is bizonyítja (Gartner, 2013).

A tudásmenedzsment ugyanakkor többet jelent az információtechnológia (IT) kiterjedt alkalmazásánál. Magában foglalja a tudás keletkeztetésének, feldolgozásának, hasznosításának és számbavételének összes lépését, ezen belül a technológiával támogatott és nem támogatott feladatokat egyaránt. Egy adott szervezetben az IT mellett (egyések szerint inkább helyett) a tudásmenedzsment kritikus elemét képezi a megfelelő tudásgazdálkodási folyamat és felelősségi rendszer, valamint az innovációt és tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra is.

A tudásmenedzsment diszciplína gyökerei ennek megfelelően rendkívül szerteágazóak: a különböző filozófiai irányzatok ismeretelméleti tanaitól egy másik népszerű menedzsment koncepcióig, az erőforrás-alapú vállalatelméletig, illetve azokon belül Prahalad és Hamel (1990) *core competences* modelljéig terjednek. A tudásmenedzsment háttere magában foglalja az önmagában is interdiszciplináris mesterséges intelligencia szakterületet, valamint az egyéni és a szervezeti tanulás elméletét is.

Az Olvasónak – joggal – kétségei lehetnek az újabb és újabb menedzsmentterületek megjelenésének indokoltságával kapcsolatban. Tagadhatatlan, hogy a „tudás” és annak

„menedzselése” a leggyakrabban emlegetett divatszavak közé tartoznak, így a tudásmenedzsment kifejezés köznapi megítélése óhatatlanul devalválódik. De még a szakterületen járatosabb megfigyelő is észrevételezheti, hogy a tudásmenedzsment témában az elmúlt két évtizedben megjelent publikációk és konferenciák mennyisége mintha túlzottnak tűnne ahhoz képest, amekkora jelentőséget a felsővezetők egy része valójában tulajdonít a témának, illetve amilyen mértékben megvalósulnak és sikeresek a gyakorlati tudásmenedzsment kezdeményezések.

Tény ugyanakkor, hogy a tudással való teljes körű és eredményes gazdálkodás a legtöbb szervezetben – legyen az üzleti vagy közigazgatási – egyáltalán nem vagy alig megoldott, és emiatt mind szervezeti, mind szektor szinten jelentős veszteségek keletkeznek, illetve komoly lehetőségek maradnak kihasználatlanul. A tudásmenedzsment szükségességét többek között a következő negatív jelenségek indokolhatják (Kühn-Abecker, 1997 alapján):

- számos kritikus jelentőségű tapasztalat, know-how csak néhány munkatárs fejében van meg, akik bármikor el is hagyhatják a szervezetet;
- magasan fizetett munkatársak munkaidejük nagy részét a szükséges tudás keresésével töltik;
- értékes tudás van dokumentumok kupacai alá temetve vagy nehezen elérhető és csak körülményesen kereshető adatbázisok mélyén;
- extra költségek, késedelem és nem megfelelő minőség az ára a tudás elégtelen áramlásának;
- a naprakész dokumentálás hiánya miatt sérül a szervezet elszámoltathatósága.

A tudásmenedzsment küldetése, hogy a tudással való gazdálkodást professzionálissá és természetessé tegye ezekben a szervezetekben, olyannyira, az előbb leírt problémák lehetőleg fel se merülhessenek. Bár ezt követően talán már önálló tudásmenedzsment erőfeszítésekre sem lesz szükség, addig indokolt lehet megfontolni annak fokozott és intézményesített alkalmazását.

Itt jegyezzük meg, hogy a tudásmenedzsment szükségessége a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban is megjelenik: a szervezetfejlesztési területek egyikeként szerepel a folyamatszervezés, a teljesítménymenedzsment és a minőségmenedzsment mellett (Magyar Program 12.0, 2012, 52. old.)

## 1.2. Mi a tudás?

Minden tudásmenedzsment publikáció szerzője a „vizsgálati tárgy” meghatározásának problémájával küld – akár beismeri ezt, akár nem. Nincsenek ezzel másképp a gyakorlati szakemberek sem, ezért nem meglepő, hogy a tudásmenedzsment projektek gyakran bizonytalan alapokon, rosszul definiált fogalmakra építve indulnak el.

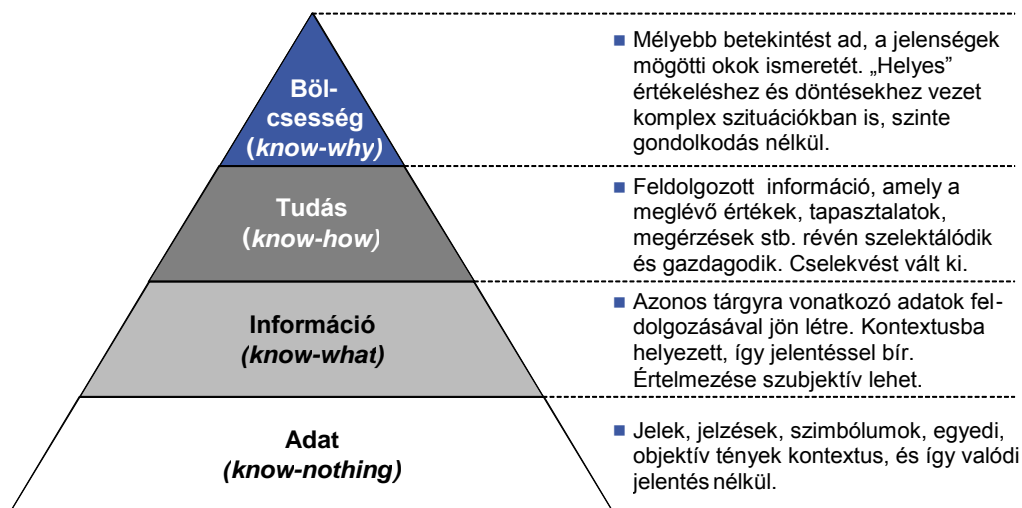
Filozófusok tucatjainak évszázadokra (sőt évezredekre) visszamenő kísérletei, később kifejezetten ezzel a témával foglalkozó pszichológusok, közgazdászok és szervezetkutatók magyarázatai ellenére még ma is nehezen határozható meg, hogy mi a tudás. El kell fogadnunk, hogy pontosan definiálható kategória helyett inkább csak közelítő tulajdonságokkal és példaszerű megnyilvánulási formákkal leírható fogalomról van szó.

Ilyen közelítő tulajdonság az akcióorientáltság, a kontextusban való elhelyezkedés, az esetenként erőteljes kulturális meghatározottság, bizonyos fokú oszthatatlanság (egyres tudáselemek csak másokkal együtt értelmezhetőek – pl. egy szoftver komponensei), illetve a kimeríthetlenség (más erőforrástól eltérően a tudást minél többet használják, annál inkább gazdagodik). A

megnyilvánulási formák kötött a szakismeretek, rutinok, szabályok, képességek, szokások, tapasztalatok, kapcsolatok, intuíciók és felismerések, valamint az identitás, a munkavállalói morál, a szervezeti szürkeállomány egyaránt említést kapnak, de számos esetben a szervezeti legjobb gyakorlatokat, az innovációkat, a technológiai leírásokat, illetve a védjegyeket és márkaneveket is idesorolják.

Bár hajlamosak vagyunk a hétköznapi kommunikációnk során az „adat”, „információ”, „tudás” szavakat szinonimaként kezelni, a tudás komplexitását tekintve a szintaktikai szintű adat és a már jelentéssel bíró információ felett helyezkedik el. Tudás feletti álló szintként pedig gyakran említésre kerül a tudásnál is bizonytalanabban megragadható – egyfajta szintetizáltságot, teljességet, de egyúttal pragmatizmust is sugalló – bölcsesség fogalma.<sup>1</sup> Ennek a logikának a leképezése az 1. ábrán látható AITB modell.<sup>2</sup>

Az AITB modell felsőbb szintjei az alattuk lévőkre támaszkodnak, azokból építkeznek. Alulról felfelé haladva egyre nő a komplexitás, miközben a szubjektum szerepe is növekszik. A szubjektum az a tényező, ahol a támogató gépi technológiák – egyelőre még – falakba ütköznek, és ez a tudásmenedzsment IT támogatására fokozatosan érvényes.



1. ÁBRA: AZ AITB PIRAMIS

Az AITB piramisban az egyes szintjeinek szélessége a mennyiségekre utal. Az új technológiáknak hála nap mint nap hihetetlen tömegű elemi adat termelődik a világban és azon belül a gazdálkodó szervezetek környezetében is. Ugyanakkor ennek az adattengernek a jelentős része a szervezeti tagok számára érdektelen, míg a fennmaradó rész – alkalmas technológia, kellő gépi kapacitás, szakértelem vagy érdekeltség hiányában – csak korlátozottan válik jelentéssel bíró információvá.

<sup>1</sup> A bölcsesség olyan kategória, amelyet a szerzők nagy része szervezeti kontextusban értelmezhetetlennek, illetve IT rendszerek vonatkozásában feldolgozhatatlannak tekint.

<sup>2</sup> A modellt érdemes kellő óvatossággal kezelni. Ennek egyik oka, hogy a modell egyes szintjeit eltérő módon értelmezik a különböző szerzők. Ráadásul a definíciós kísérletek meglehetősen magas absztrakciós szinteken mozognak, és további, szintén bizonytalan fogalmakra építenek.

Szintén gyakori jelenség, hogy bár a szervezetben rendelkezésre áll a szükséges információ, azt az érintettek rosszul, vagy egyáltalában nem használják fel. Az információ ugyanis nem konvertálódik a megfelelő helyen és időben cselekvést kiváltó tudássá.

Nézzünk néhány további kísérletet a tudás lényegének meghatározására:

- alkalmazott információ (Hibbard, 1997);
- igazolt meggyőződések és testileg szerzett készségek összessége (Nonaka-Takeuchi, 1995);
- konkrét tapasztalatok, értékek, kontextusba helyezett információk, és szakértői meglátások folyékony keveréke, amely keretet teremt új tapasztalatok és információk értékeléséhez és integrálásához (Davenport-Prusak, 1998).

Earl a tudás, az intelligencia, és a szakértelem megkülönböztetéséből indul ki. Érvelése szerint a tudás megragadható és megszerezhető „dolog”, az intelligencia viszont sokkal meghatározhatatlanabb. „A tudás létrehozásához intelligenciára van szükség, viszont a tudás jelenti a bázisát az intelligencia alkalmazásának” (Earl, 1997, 4. old.). Earl a szakértelmet egy bizonyos (speciális) tárgykörből szerzett tudásnak tekinti. Felhívja azonban a figyelmet, hogy a tudás nemcsak a hagyományos értelemben vett tudományokból származik: a hüvelykujj-szabályokat, az észlelt működési/viselkedési mintákat, az ún. elemzési kereteket, az intelligens becsléseket és megítéléseket szintén tudáselemeknek tekinthetjük.

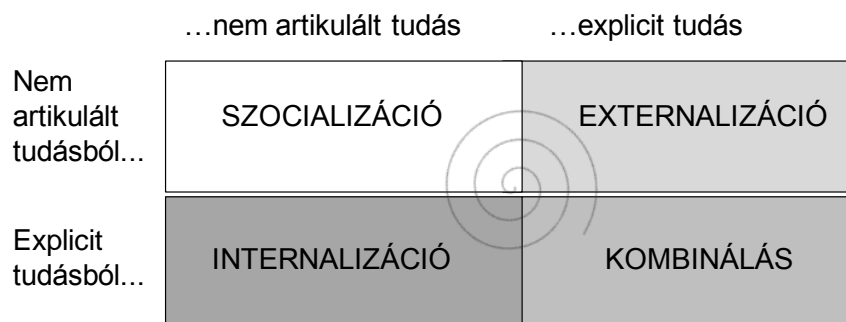
Érdemes megfigyelni, hogy a definíciós kísérletek többsége a szakirodalomban széles körben ismert, és Polányi Mihály magyar filozófus nevéhez köthető ún. *tacit* (hallgatólagos) tudást írja le.

A *tacit* tudás alatt a nem verbalizálható, intuitív, nem artikulált tudást kell érteni (Polányi, 1962). A *tacit* tudás kontextusfüggő és személyhez kötött (Nonaka, 1994), leginkább tapasztalatokban testesül meg. Közvetlen kapcsolat (megfigyelés, interakció stb.) révén cserélődik, terjesztése ennél fogva nehézkes. A keleti országokban erre a fajta tudásra helyezik a hangsúlyt (Nonaka-Reinmoeller-Senoo, 1998).

Az *explicit* tudás ezzel szemben formális nyelvhasználattal kommunikálható és mesterséges információhordozókban (papíron, számítógépben stb.) tárolható. Cseréje nem kíván személyes jelenlétet, terjesztése ezért tömegszerűvé tehető. A nyugati országokban még ma is leginkább ezt a fajta tudást méltányolták, pedig ez valójában csak a jéghegy csúcsa. Ráadásul széles hozzáférhetősége miatt versenyelőnyhöz, megkülönböztető képességhez nem vezet (Nonaka-Reinmoeller-Senoo, 1998).

Egyfajta értelmezésben a tudásmenedzsment küldetése a *tacit* tudás *explicit*té tétele (Nonaka-Takeuchi, 1995). A *tacit* tudás ugyanis – ahogy már szó volt róla – nehezen terjed, viszont az azt birtokló szervezeti tagok esetleges kilépésével bármikor elveszhet. Másrészt az a tudás, amelyet nem osztanak meg másokkal, nem bővül, és végül értéktelenné válik – éppen úgy, mint az a megtakarított pénz, amelyet nem fektettek be hosszú időn keresztül. Természetesen a *tacit* tudás *explicit*té tétele magában hordozza annak veszélyét is, hogy ahhoz illetéktelenek is könnyebben hozzáférhetnek.





**2. ÁBRA: A TUDÁSKONVERZIÓ LÉPÉSEI (NONAKA-TAKEUCHI, 1995, ALAPJÁN)**

A tudás explicitté tétele ugyanakkor nem jelenti a tudáskonverziós folyamat végpontját. Az externalizáció fázisát az explicit tudáselemek kombinálása követi, amely új összefüggések feltárását, új szemlélet kialakulását eredményezheti. Ezek visszafordítása a gyakorlatba és alkalmazásuk készségi szinten való elsajátítása az internalizáció, amelyet azután újra szocializáción keresztül lassú tudásátadás követ. S bár itt látszólag visszatértünk a kiindulópontához, a tudáskonverziós folyamat mégis inkább egy spirállal jellemezhető, minthogy a fázisok során az átadott tudás folyamatosan gyarapszik (lásd a 2. ábrát).

A tudáskonverziós modell egyik fő üzenete, hogy a szervezeti tagok igazán értékes egyéni tudása megosztható, ráadásul nemcsak szűk körben, hanem a szervezet egésze számára is. Ezzel elérkeztünk a szervezeti tudás kategóriájához, amelyet Fehér (2004) Myers (1996) alapján úgy definiál, mint olyan feldolgozott információt, amely a „folyamatokba és eljárásokba ágyazódva van jelen, és lehetővé teszi a szervezet számára a cselekvést.” (Fehér, 2004, 19. old.) Annak elismerése mellett, hogy az alapvető tudás az emberek fejében van jelen, Myers szerint „a szervezetek számára versenyelőnyt jelentő tudásnak el kell válnia a személyektől és a szervezet rendszereinek, folyamatainak, termékeinek, szabályainak és kultúrájának részévé kell válnia.” (Fehér, 2004, 19. old.). A szervezeti tudás meglétének tesztje, ha egy vállalat vagy közintézmény akkor is zökkenőmentesen szolgálja ki környezetét a működésébe szilárdan beépült tudás révén, ha már minden olyan szervezeti tag kicserélődött, aki korábban a szóban forgó tudást egyénileg birtokolta.

Közigazgatási környezetben a szervezeti tudáson túl indokolt szervezeteken átívelő ágazati, illetve szektorszintű tudásról is beszélni. A közszervezetek korlátozott versenyhelyzete, vertikális hierarchiákban és horizontális hálózatokban való működése lehetővé, míg az állampolgárok és vállalkozások egységes kiszolgálásának igénye pedig szükségessé teszi, hogy az azonos ügyeket lehetőleg egyféle módon és hasonló végkifejletre jutva kezeljék a különböző közigazgatási hivatalok és közösségi szolgáltatók. Ennek érdekében olyan, a szervezeti szint felett álló tudásbázisok alakulnak ki, mint az egységes közigazgatási ügyleírások, az igazságszolgáltatáson belül a jogegységi határozatok, az egészségügyben az országos szakmai protokollok. Egy adott ágazatra (pl. közoktatás, önkormányzatok) illetve szakterületre (pl. energiagazdálkodás, közlekedésszervezés) akár nemzetközi szintű módszertani ajánlások, benchmarking gyűjtemények is kialakíthatók ki (az Európai Bizottság, illetve az OECD internetes oldala például számtalan ilyen tartalmaz). E tudásállományok egy része természetesen a társadalom széles rétegei számára is érdeklődésre tarthatnak számot, ezért részben vagy teljesen feléjük is megnyithatók.

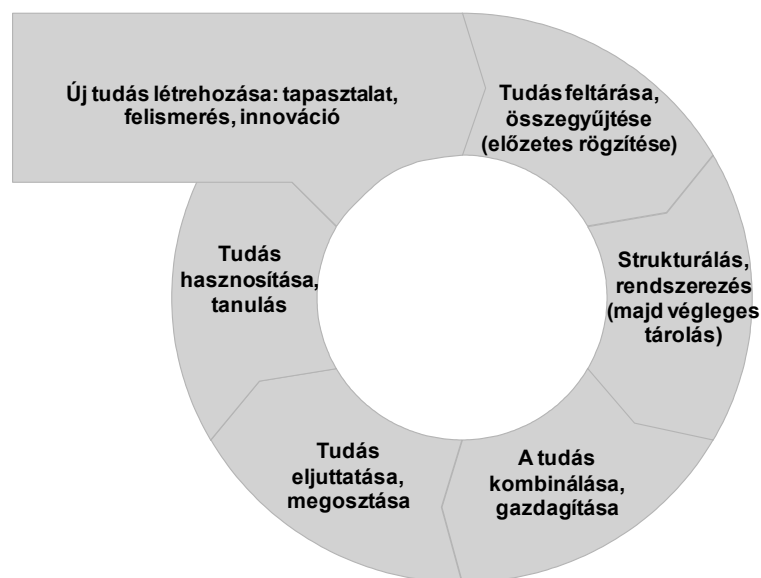
### 1.3. Hogyan menedzselhető a tudás?

A tudás fogalmához hasonlóan problematikus a tudásmenedzsment kifejezés meghatározása is. A „menedzselés” szó azt sugallja, hogy közvetlenül tudjuk tervezni és kontrollálni a folyamatokat, mint pl. a készletgazdálkodás esetében.

Valójában a tudásfolyamatok egy részét még leírni sem lehet maradéktalanul. Vegyük például egy új tudáselem (tapasztalat, felismerés, innováció stb.) megszületését: olyan egyedi, nehezen előre jelezhető, s számos tényező kölcsönhatására bekövetkező eseményről van szó, amelyet nehéz lenne folyamatábrákba illeszteni. Nem véletlen tehát, hogy a tudásmenedzsment ciklusa a legtöbb szerzőnél a *meglévő* tudás feltárásával, összegyűjtésével indul!

A tudásáramoltatási folyamatban előrehaladva (lásd a 3. ábrát) ezt a szakaszt általában az összegyűjtött tudáselemek előzetes – s ha lehetséges: informatikai – rögzítése zárja. A következő feladat a strukturálás és rendszerezés fázisa: egy számítógépes tudásbázisban ez az a lépés, amikor a szóban forgó tudáselemek megkapják az ún. metaadataikat, vagyis a leírásukat és kereshetőségüket biztosító azonosítóikat. Többek között ezek az azonosítók adnak lehetőséget a feldolgozott tudás későbbi kombinálására, gazdagítására.

Az értelmezett (és szerencsés esetben továbbgazdagított) tudásnak a megfelelő személyhez vagy személyekhez való eljuttatása még továbbra is „biztos pont”, vagyis aránylag jól algoritmizálható és menedzselhető feladat. Viszont azt követően a hasznosítás és tanulás – különös tekintettel a korábbi előfeltevéseket megkérdőjelező kéthurkos tanulásra (Algyris, 1976) – ismét csak olyan komplex, mentális részfolyamat, amelyet nem lehet egykönnyen egzakt lépések sorozataként ábrázolni.



3. ÁBRA: A TUDÁSÁRAMOLTATÁS MODELLEJE

A tudásmenedzsment az egyik létező felfogás szerint a fenti modell jobban strukturált középső fázisainak szervezeti szintű elősegítését jelenti: tehát a már létrehozott tudás áramoltatását azon munkatársak felé, akiknek arra munkájuk elvégzéséhez szükségük van. Ez a megközelítés közvetlen irányítási eszközöket is lehetővé tesz, pl. informatikai alkalmazások bevezetését és kötelező szervezeti eljárások definiálását a szóban forgó lépésekre. Az ennek megfelelően

gyakorolt tudásmenedzsment bizonyos fokig technokratikus, IT és folyamatszervezési hangsúlyokat hordoz. Ha van a szervezetben elsőszámú tudásvezető vagy más néven tudásigazgató (ún. *Chief Knowledge Officer*, CKO), akkor az is jellemzően ilyen szaktudással és tapasztalattal bír.

Mások ezzel szemben a nehezebben kezelhető, ugyanakkor még kritikusabbnak tartott kezdő és záró fázisokat, vagyis a tudás létrehozását és a tanulást tekintik a tudásmenedzsment fő fókuszának. Ebben az esetben a tudásfolyamatok direkt menedzselése helyett a közvetett befolyásolás kerül előtérbe. Ennek lényege egy, az innovációt és a tanulást bátorító környezet kialakítása, amelynek fő összetevői a támogató szervezeti kultúra (pl. kockázatvállalás ösztönzése, innovációs eredmények kiemelt díjazása, megszerzett tudás elismerése), az inspiráló munkahelyi környezet (ő.l. interakciót lehetővé tevő irodai terek, kreatív tervezésű irodabútorok, szokatlan berendezési tárgyak), illetve az innovációhoz és tanuláshoz szükséges idő, erőforrások és kapcsolati háló biztosítása. A tudásteremtést és tanulást előtérbe helyező tudásmenedzsment megközelítés gyakorlati megvalósítása jellemzően HR központú, a kinevezett CKO is általában ezt a területet képviseli. A szervezeti csúcsfelelős megnevezése is változhat, *Chief Innovation Officer*-re vagy *Chief Learning Officer*-re.

A tudásmenedzsment egy további megközelítésben elsősorban a szervezetben felhalmozott tudás számbavételét és értékelését takarja. Ez a szemlélet leginkább a controllinggal és a szervezeti teljesítménymenedzsmenttel rokon. Az így értelmezett feladatkör lényege a nem tárgyiasult erőforrások, más néven az intellektuális tőke értékbeli gyarapodásának elősegítése, egyben a vállalati tudásvagyon megtérülésének biztosítása. A gyakran gazdasági képzettséggel rendelkező kulcsvezető pozíciója megnevezésében is hordozhatja ezt a megkülönböztető vonást (pl. *Director of Intellectual Capital*, *Knowledge Asset Manager*).

Ahogy az üzleti szervezetek körében, úgy a közszektorban is szükség lehet mindhárom megközelítésre. A közigazgatási szervezetek egy részében (pl. hatóságok, ügyfélszolgálatok) nem feltétlenül cél a folyamatos innováció és az új képességek szerzése, ugyanakkor nagyon is kívánatos, hogy programozott működésük minden lépése az előírásoknak megfelelően, professzionálisan menjen végbe. E szervezetek elsősorban a tudásáramoltatás strukturáltabb lépéseinek támogatásában lehetnek érdekeltek. Más közszoigálati szervezetek esetében ezzel szemben az új tudás generálására és a folyamatos tanulás is elvárás (pl. szakpolitika-elemző háttérszervezetek, egészségügyi csúcsintézmények), így esetükben a tudásmenedzsmentnek is ezek lehetnek a fókuszai. Végül vannak olyan közszerzetek, amelyeknek kifejezetten az új tudás létrehozása a fő missziójuk (pl. állami kutatóegyetemek és kutatóintézetek), így ott az intellektuális tőke mérését középpontba állító megközelítés is teret kaphat. Például Ausztriában az egyetemeknek évente tudásmérleget kell készíteniük, amely részben a megítélésüket és a finanszírozásukat is befolyásolja (Harangozó-Tirnitz, 2010).

#### **1.4. Milyen módon támogatja az informatika a tudással való gazdálkodást?**

Egy kiegyensúlyozottnak tűnő vélemény szerint “az adat információvá való konvertálását jól kezeli az információtechnológia, ugyanakkor az IT gyenge pótszer, amikor az információ tudássá alakításáról van szó. Utóbbi a társadalmi szereplők (szociális aktorok) gyakorolják a legjobban, akik viszont lassúak az adat információvá való alakításában. Ez az egyik oka annak, amiért a tudásmenedzsment legmagasabb szintű megvalósítása a technológiai és az egyéni/közösségi összetevők optimalizálásával érhető el.” (Bhatt, 2001, 68. oldal) Az előbbiek alapján tehát

számíthatunk arra, hogy legjobb esetben is csak a keresett megoldás felét találjuk meg a tudásmenedzsmentet támogató informatikai rendszerekben.

Persze így is kérdés, hogy milyen az a “fél”? Az elmúlt évtizedekben mind a domináns tudásmenedzsment stratégiák, mind a rendelkezésre álló technológiák sokat változtak.

A múlt század 70-es és 80-as éveiben még a tudásmunkások feladatainak teljes automatizálása is lehetségesnek tűnt, így technológiai oldalon az erre elvileg alkalmas szakértői rendszerek voltak a középpontban. A gyakorlat azonban másképp alakult. Ezek a szabályalapú alkalmazások ugyanis a szakértői tudás megragadásának nehézségei, szűk problématerületen való érvényességük, és a körülmények változásához való rossz alkalmazkodóképességük következtében csak korlátozottan váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. A közszektor egyébként kedvezőbb terepnek bizonyult, mert az erőteljesebb szabályozottság, az ügyek nagy tömegben való jelentkezése, illetve az objektív kiértékelés nagyon erőteljes követelménye több területen (pl. adócsalások felderítése, segélyek-támogatások odaítélése, közbeszerzések elbírálása) lehetővé és gazdaságossá tették a szakértői rendszerek alkalmazását. Ilyen típusú alkalmazások ma is használatban vannak. A szakértői rendszerekkel kapcsolatos kezdeti kudarcok a mesterséges intelligencia kutatásoknak új, sok tekintetben ígéretes irányt adtak, illetve utat engedtek másfajta tudástámogató technológiák alkalmazásának is.

I. időszak (‘70-es, ‘80-as évek)	II. időszak (‘90-es, ‘00-es évek eleje)	III. időszak (‘00 évek végétől)
<b>Automatizálás</b>	<b>Dokumentálás</b>	<b>Kollaboráció</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cél: a szakértők helyettesítése</li> <li>■ Domináns technológia: szakértői rendszerek</li> <li>■ Szűk problématerületek, jól strukturált feladatok</li> <li>■ Az előbbiek miatt korlátozott számú gyakorlati alkalmazás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cél: a tudás megőrzése, szervezeten belüli terítése</li> <li>■ Domináns technológia: tudásarchívumok, dokumentumtárak</li> <li>■ Kihívások: komplexitás, időigény, szervezeti ellenállás, naprakészség, a tacit tudás megragadása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cél: a feladatok és a szakértők virtuális összekapcsolása</li> <li>■ Domináns technológia: szervezeten belüli, szervezetközi és globális kollaborációs rendszerek</li> <li>■ Sikertényezők: gyorsaság, egyszerűség, a szakértők méltó elismerése</li> </ul>

**4. ÁBRA: A TUDÁSMENEDZSMENT FEJLŐDÉSTÖRTÉNETE ÉS IT TÁMOGATÁSÁNAK FŐ FÓKUSZAI**

Az 1990-es években és a 2000 utáni időszakban a dokumentummenedzsment technológiák terjedésével és a hálózatos architektúrák általánossá válásával a szervezeten belüli tudás rögzítése, rendszerezése és terítése vált domináns stratégiává, a tudásmenedzsment meghatározó elméleti vonulatával összhangban. Szinte minden tudásintenzív szervezetben grandiózus tervek születtek a meglévő tudás feltérképezésére és egy nagy közös tudástárban való rögzítésére. A projektek jelentős része ugyanakkor csak korlátozottan teljesítette az elvárásokat: a rendszer létrehozásával és karbantartásával eltöltött idő sokszor nem volt arányban a nyújtott szolgáltatásokkal. A rendszerépítés ugyanis gyakran szervezeti ellenállásba ütközött: a tudásmunkások nehezen voltak érdekelté tehetőek saját tudásuk kitergetésében. Emellett a hagyományosnak tekinthető technológia sem volt igazán alkalmas a legértékesebb tacit tudás megragadására. A tudástárak építése ezt követően inkább osztott módon, az azonos szakterületen működő, a tudásépítésben és megosztásban valóban érdekelt kisebb tudásközösségek szintjén folytatódott.

A releváns információ- és tudástömeg exponenciális növekedésével, a szakértői szerepek további specializálódásával a tudás tételes megragadása helyett sokkal inkább a szakértők azonosítása (pl. belső „sárga oldalak” típusú IT alkalmazásokkal) és adott feladatok elvégzésébe való bevonása került előtérbe. A fejlődés fő katalizátorát a szinkron és aszinkron kollaborációs technológiák fejlődése jelentette (széles sávú internet, videokonferencia, mobiltechnológiák, kollaborációs szoftverek). A hangsúlyváltást elősegítette, hogy a pénzügyi és gazdasági válság időszakában, illetve azt követően a gazdálkodó szervezetek egyre inkább az egyszerű, gyorsan rendelkezésre álló és kevésbé költséges megoldásokat részesítették előnyben.

Az előbbieken említett technológiákon túl számos további „hagyományos” és mesterséges intelligenciára alapozott technológiát használnak a gyakorlatban a tudásmenedzsment egyes fázisainak támogatására. Ezek közé tartoznak – a teljesség igénye nélkül – a következők:

- keresőmotorok és intelligens ágensek,
- gondolati térkép (*mind mapping*) készítő rendszerek,
- üzleti intelligencia és adatbányászat,
- számítógépes ontológia,
- *e-learning*, *blended learning*, illetve számítógépes szimuláció.

## 1.5. Melyek a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos legfontosabb szervezeti megoldások?

Amennyiben komolyan vesszük a tudásmenedzsment küldetését, könnyen belátható, hogy a kezdeményezéseknek a szervezet egészére ki kell terjedniük. Ez pedig a feladatok bizonyos fokú centralizálását teszi szükségessé. A tudásbázisok folyamatos építése, illetve az egymás közötti közvetlen tudáscsere természetesen továbbra is decentralizált feladat marad, amelyhez minden tudásmunkásnak hozzá kell járulnia.

A tudásmenedzsment technológia- és kultúraváltást egyaránt igénylő komplex feladatkörének adekvát kezelése érdekében néhány szervezet a már említett tudásigazgató (CKO) kinevezésével kísérletezik. A hangsúlykülönbségekből adódóan a megnevezésnek számos mutációja fordul elő a gyakorlatban, ahogy azt már szintén láthattuk. Előrebocsátandó, hogy ezek a megbízatások csak az esetek egy részében jelentenek teljes állású vezetői pozíciót. Más esetekben csak szerepkörökről van szó, amelyet egy már meglévő vezető is betölthet, például a személyügyi vagy az informatikai szervezetből.

A tudásigazgatók általában széles látókörű, a szervezet alaptevékenységét jól ismerő, az IT támogatási lehetőségekkel is tisztában lévő, tapasztalt szakemberek. A felső vezetés részeként leképezik a vállalati/intézményi stratégiából adódó tudásfejlesztési feladatokat és tudásmenedzsment stratégiát dolgoznak ki. Ez alapján operatív vezetőként:

- aktív szerepet töltenek be a tudásáramoltatási folyamat megszervezésében és működtetésében;
- ennek érdekében megtervezik és felügyelik a cég tudásinfrastruktúráját;
- elhárítják a munkatársak együttműködésének akadályait és új tudástranszfer csatornákat nyitnak meg;
- kapcsolatot tartanak a szervezet főbb külső információ- és tudásforrásait biztosító

szolgáltatókkal;

- ellátják a külső és belső továbbképzésekkel kapcsolatos vezetői feladatokat;
- elvégzik a tudásvagyon rendszeres értékelését és gondoskodnak arról, hogy az minél jobban hasznosuljon a szervezet érdekében;
- irányítják, pontosabban inkább mentorálják az alsóbb szintű szervezeti tudásfelelősöket;
- széles körben népszerűsítik az innovációt, a tudásmegosztást, és a tanulást, motiválják a szervezeti tagokat a tudásmenedzsment kezdeményezésekben való részvételre.

A tudásigazgatók munkájuk során formális szervezeti pozíciójuk helyett inkább a meggyőzésre, a közös érdekek felismertetésére támaszkodnak. A tudástranszfer-folyamatok természetessé és részben automatikussá tételével valójában saját pozíciójuk felszámolásán is dolgoznak, tehát tekinthetők egyfajta projektmenedzsereknek is.

A tudásigazgató és a több-kevesebb számú tudásmunkás mellett egy „tudástudatos” szervezetben további érintettek is megnevezhetők (Ramanigopal-Joy, 2012):

- A tudásbajnokok olyan szereplők, akik mélyen hisznek a tudásmenedzsment hasznosságában. Egyfajta önkéntesek, akik bárhol és bármilyen munkakörben is dolgozzanak a szervezetben, képesek arra, hogy közvetlen környezetüket lelkesítsék, és szükség esetén támogassák a tudásmenedzsment rendszerek használatában.
- A tudáspartnerek azok a szervezeti felelősök, akiket a tudásigazgatónak mindenképp meg kell győznie és maga mellé kell állítania a tudásmenedzsment kezdeményezések sikere érdekében. Jellemzően az informatikai és a személyügyi szervezet munkatársai közül kerülnek ki, de általában nem megkerülhetők a munkaszervezet egyes szakterületei vezetői sem.
- A tudásszponzorok további felsővezetők, akik biztosítják a tudásmenedzsmenthez szükséges erőforrásokat, a CKO-val együtt propagálják a tudásmegosztást, és személyes jó példát mutatnak a tudásmenedzsment rendszerek használatában.

A tudásmenedzsment szervezeti felelősségi rendszere mellett a tudásmunkások belső szerveződése is figyelmet érdemel.

A tudásmunkások egy része egy adott speciális tudásterület (*subject matter*) elsősorú szakértője. Ez a cím egy szervezetben lehet formálisan adományozott (esetleg végzettséghez, tapasztalathoz is kötött) vagy informálisan kialakuló. Bármelyik esetről is van szó, a szakterületi kulcsszakértő egyfajta középpontot képez, akihez az adott témában a belső munkatársak, illetve akár még külső érintettek is (pl. más közösségi szervezetek, a média képviselői) célzottan fordulhatnak segítségért. Ő az továbbá, akit a szervezet a legfőbb autoritásnak tekint az adott szakterületet érintő vitás kérdések eldöntésében.

A közigazgatásban (azon belül is különösen az államigazgatásban) különös jelentősége van a komoly tapasztalatokkal rendelkező kulcsszakértők megtartásának, hiszen közülük többen szinte tényleg pótolhatatlanok, mivel nincsenek az országban hasonló felkészültségű helyettesítőik. Amennyiben valamilyen okból mégis távoznak munkakörükből még egy utolsó lehetőség adott az általuk megszerzett tudás további hasznosítása. Az angolszász országokban „a távozó szakértő eligazításának” (*Leaving Expert Debriefing*) nevezik azt a módszert, amikor egy távozó vezető vagy alkalmazott a „maradók” vagy újonnan érkezők kérdéseire válaszol egy vagy több munkaértekezlet keretei között. Ezáltal a szakértőnek a szervezetnél felhalmozott, gyakorlatban megszerzett tudása

legalább részben a szervezetnél tartható.

Az egyéni szakértői szerepek meghatározása és gondozása mellett rendkívül népszerű az ún. gyakorlati vagy más néven tudásközösségek (*Communities of Practice, CoP*) rendszere. Ezek a közösségek azonos érdeklődésű körű, és abban tényleges gyakorlati tevékenységet végző tagokból (szakértőkből) verbuválódnak. A tagok formális munkakörüket tekintve esetenként egy nagyobb vállalat/intézmény szervezeten belül vagy földrajzilag teljesen különböző egységeiben is dolgozhatnak. A kapcsolattartás az új technológiáknak köszönhetően részben vagy teljesen virtuális lehet. A közösség célja az adott témakör (*domain*) tekintetében a tagok meglévő explicit és tacit tudásának megosztása, a kialakuló közös tudásvagyont karbantartása és továbbfejlesztése, illetve – nem is annyira másodlagosan – a tagok szakmai és személyes képességeinek fejlesztése. A csatlakozás jellemzően önkéntes, a tagokat belső motiváció a hozzájárulás-kielégülés egyensúlya hajtja. Egyre gyakrabban a tudásközösségek részt vállalnak olyan, a szervezet előtt álló aktuális feladatok elvégzésében is, amelyek korábban valamelyik érintett funkcionális szervezeti egység felelősségébe tartoztak. A tudásközösségek gyakran külső tagokat is kooptálnak (pl. kutatóintézetekből, felsőoktatásból), vagy már eleve hálózatos szervezetek (pl. klaszterek, ágazati szövetségek) bázisán jönnek létre. CoP formájú szakértői együttműködés esetenként egymással éles versenyhelyzetben álló vállalatok között is előfordul.

A közszeaktor különösen jó lehetőségek kínál arra, hogy tudásközösségek a külső szervezeti határokat átlépve akár ágazati szinten vagy területi alapon szerveződjenek, és a világban már számos jó példa akad ezek működésére. Ezek közé tartozik például az Egyesült Királyság önkormányzatainak Knowledge Hub nevű tudásmegosztó portálja, ahol 1500-at meghaladó számú virtuális csoportban (ennek jelentős része klasszikus CoP) több mint 163.000 tag osztja meg tudását és az általa ismert jó gyakorlatokat (<https://knowledgehub.local.gov.uk/>). Az erősen bürokratikus berendezkedésű közigazgatási rendszerekben ugyanakkor sokszor a belső szervezeti határok átlépése is gondot okozhat.

A szervezeti határokat átlépő tudásközösségektől szinte már csak kis lépés a tömegek bölcsességének, eredeti nevét a crowdsourcingnak a kiaknázása. A crowdsourcing formának életet adó platform az internet, azon belül azok a speciális piacok, amelyeken a feladatokat meghirdető gazdálkodó szervezetek és a szabad kapacitással és kellő érdeklődéssel rendelkező távoli felhasználók (önkéntesek) egymásra találhatnak. A feladatok kiadása, ahogy a megoldások „leszállítása” is természetesen teljes mértékben digitálisan történik. A lehetséges közreműködők köre általában semmilyen formában nem korlátozott, bár a célközönség egy részét közvetlen formában is megszólíthatják (pl. a jobb felsőoktatási intézmények hallgatóit). Az üzleti szervezetek által egyre intenzívebben igénybe vett crowdsourcing valójában az átütő innovációk generálásától egészen a nagy erőforrás-igényű mechanikus feladatvégzésig bevethető. Előbbi esetben a valóban originális és hasznosnak bizonyuló fejlesztésekért az önkéntest gyakran komoly díj vagy jutalom illeti meg – a kihívás teljesítésével elért sikerélmény és az innováció generálta hírnév mellett. Utóbbi esetben maga felhasználó, illetve a távoli felhasználó számítógépe (pontosabban annak ki nem használt kapacitása) egyaránt lehet az igénybevett erőforrás, ennek megfelelően jár vagy nem jár egy – jellemzően minimális – díjazás. A „hasznos cselekedet”, „jó ügy szolgálata”, „izgalmas kísérlet” mint motívum itt is gyakran megjelenik a háttérben vagy akár meghatározó faktornak is számít.

A közösségi szeaktor számára, amely a gazdasági-pénzügyi válság miatti korlátozott lehetőségekre tekintettel, ugyanakkor az egyre növekvő közösségi elvárásokra is reagálva szerte a világban a „*making more with less*” mottó jegyében működik, különösen nagy lehetőséget tartogat a crowdsourcing. Ez a forma ráadásul összhangban áll a közigazgatás egyre terjedő „hálózatos”

modelljével és azon belül is különösen a különböző co-production (közös értékteremtési) megoldásokkal. A gyakorlatban közigazgatási reformjavaslatok generálására, a közélet tisztaságának javítására, biztonsági kamerás határvédelemre, időjárás-előrejelzésre, idegen civilizációk kutatása, génstruktúrák feltérképezésére stb. egyaránt használják a crowdsourcingot.



## 2. Tudásmenedzsment a közszektorban

Tekintve, hogy a tudásmenedzsment domináns elmélete és gyakorlata az üzleti szektorban alakult ki, célszerű részletesebben is megismerni közszektorbeli alkalmazásának sajátosságait. Ezt követően a különböző közigazgatási kultúrák (közigazgatás-szervezési modellek) eltérő tudásmenedzsment felfogását tekintjük át.

### 2.1. Mennyiben azonos, illetve eltérő az üzleti és a közszektor tudásmenedzsmentje?

Az előzőekben már többször kitértünk a tudásmenedzsment közszektorbeli jelentőségére, specialitásaira, és egyes konkrét megoldásaira. Ebben a részben a közszektor és az üzleti szektor tudásmenedzsmenttel kapcsolatos elvárásainak és kihívásainak az összevetésére teszünk kísérletet.

A tudásmenedzsment alkalmazását a közszektorban részben ugyanazok a tényezők mozgatják, mint az üzleti szektorban: a hatékonyabb, ugyanakkor professzionális feladatvégzés, ezáltal a közösségi igényeknek való jobb megfelelés. Az állampolgárok és közösségek e tekintetben egyre kevésbé tesznek különbségek a különböző szektorok között, így a közszervezetektől is ugyanazt várják el, amit az (élenjáró) üzleti szervezetektől. Bár egyelőre számos jogszabályi, szervezeti és kulturális körülmény akadályozza a szükséges változásokat, a megfelelési kényszer egyre erősebb.

A közösségi szektor specialitása ugyanakkor, hogy az általa kezelendő problémakörök gyakran rendkívül komplexek (pl. munkanélküliség, környezetszennyezés, bűnözés). Ebből következően az azokra vonatkozó, esetleg nem kellően megalapozott döntéseknek szerteágazó és hosszú távú negatív következményei lehetnek. Szintén a komplex problémák jellemzője, hogy gyakran csak több közszervezet együttes, összehangolt és sok esetben a korábbi gyakorlatot meghaladó, újszerű fellépésével oldhatóak meg sikeresen.<sup>3</sup> Emellett az együttgondolkodásba és a közösségi feladatok egy részének elvégzésbe maguk a „köz” tagjai is beszólhatnak, illetve takarékosági és egyéb szempontok alapján beszólítandók (*co-governance* és *co-production*). Mindez ismét csak a tudásmenedzsment megoldások szükségességére hívja fel a figyelmet, méghozzá szervezetközi (és esetenként nemzetközi) viszonylatban.

A közösségi szektor szervezeteinek emellett fokozottabban kell megfelelniük a jogszerűség, transzparencia, elszámoltathatóság, illetve a tiszta, részrehajlás nélküli működés elveinek. Ezeknek az igényeknek ismét csak a szervezeten belüli és kívüli tudás szisztematikus összegyűjtésével, szintetizálásával, adekvát alkalmazásával és számos esetben publikussá tételével lehet megfelelni.

Az előbbieken túl további kihívások és specialitások is megfigyelhetők a közigazgatási szervezetek tudásmenedzsmentjében az üzleti szektor tudásmenedzsmentjéhez képest:

- A közszektor szervezeteinek korábban említett összehangolt cselekvésére esetenként krízishelyzetben van szükség (pl. természeti katasztrófák, terrortámadások). Ez még nagyobb elvárást támaszt az ezt biztosító tudásmenedzsment rendszerek robusztusságával, naprakészségével és átjárhatóságával szemben.

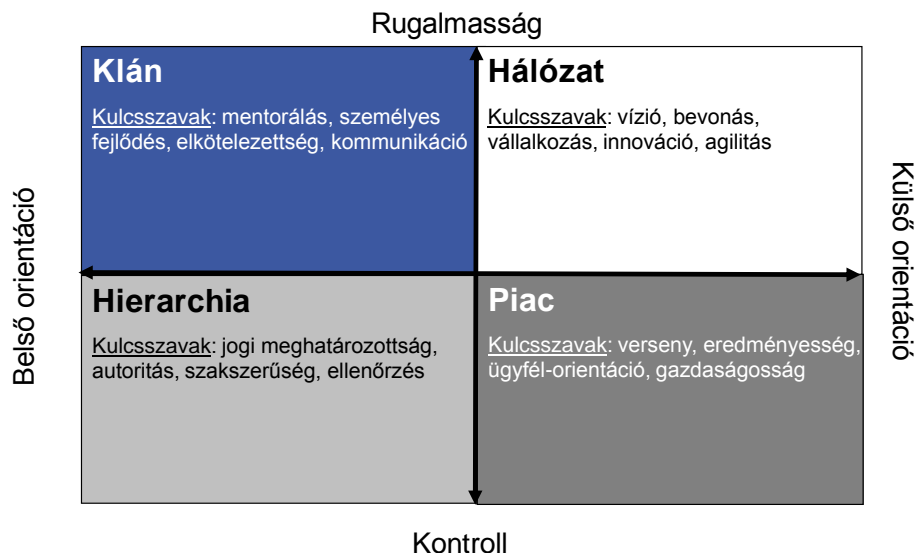
---

<sup>3</sup> Az angolszász országokban népszerű *joint-up government*, illetve *whole of government* megközelítések ennek az igénynek igyekeznek megfelelni.

- A közszektor nemcsak a saját maga által előállított, hanem a társadalom egésze által előállított lényeges tudás összegyűjtéséért, rendszerezéséért és megőrzéséért is felelős. Mindez legalábbis megduplázza a közszektor tudásmenedzsment feladatait és komoly pótlólagos erőforrásokat igényel. Annak eldöntése ráadásul nem triviális, hogy mi tekinthető lényeges társadalmi tudásnak, így a nemzeti szellemi tőke részének. Például a szabadalmak és licencek, vagy az ún. „magas kultúra” termékei nyilván igen, de vajon az alkalmi kiadványok, a médiaműsorok, az internetes tartalmak vajon mikor és milyen mértékben.
- Az előbb leírt mindkét funkció megvalósítása közpénzből történik, ezért annak eredményét nyilvánossá elvileg kell tenni. Ez viszont esetenként ismét csak jelentős többletköltségekkel járhat, bizalmassági szempontokat sérthet vagy egyéb technikai problémákba ütközhet.
- Külön dilemma, hogy üzleti vállalkozások saját kereskedelmi céljaik érdekében külön térítés ellenében hozzájuthatnak-e olyan adat- és tudásbázisokhoz, amelyet egy közigazgatási szervezet jogszabályi felhatalmazás alapján tart naprakészen, de azok az előbb leírt okok miatt mégsem publikusak. Ha igen, további kérdés, hogy milyen tartalomhoz, milyen feltételek mellett férhet hozzá, és mi legyen a térítési díj kalkulációjának az alapja.
- A közszektor általában nem, vagy csak nagyon korlátozottan tud anyagi ösztönzést nyújtani az új tudás létrehozásával és megosztásával kapcsolatban, szemben a magánszektorral. Gyakori jelenség, hogy a meglévő szellemi tőke szabályzatok előírásai ellenére a közszolgálati szervezet erőforrásaival létrehozott tudás magánúton hasznosul.
- A közszektorban a pontosság és a bizalom elsőrendű szempontok. Ugyanakkor nem garantált, hogy a tudásbázisokba kerülő tudáselemek mindegyike (különösen, amit korábbi tacit tudásból állítottak elő) feltétlenül érvényes és megbízható lesz minden szituációban. Kérdés, hogy ezek a tudáselemek akkor milyen mértékben és milyen korlátozó feltételekkel használhatók fel szervezeten belül, illetve tehető publikussá.
- A közigazgatási tudásmenedzsment kezdeményezések megvalósulását gyakran számos további tényező is nehezíti. Ezek közé tartozhat többek között a munkahelyi túlterheltség, illetve stressz, az elégtelen technológiai készségek, a kezdeményezéssel vagy a vezetéssel kapcsolatos bizalomhiány, az újabb adminisztratív terhektől való félelem, a világos koncepció hiánya, valamint a külső IT szállító vezérelte, voluntarista megvalósítás.
- A közigazgatási tudásmenedzsment rendszereknek nemcsak a szervezeti hatékonyság közvetlen növelését kell szolgálniuk, hanem a közszeftéra munkavállalóinak általánosabb képzését is. Ez ugyan csak közvetve és késleltetéssel növeli majd a közszeftéra teljesítményét, az érintettek számára ugyanakkor jelentős motivációs tényező lehet.
- A tudásmenedzsment funkció keretében a közszeftéra felelősséggel tartozik az állampolgárok fejlődéséért is. A képzésnek az egyéni fejlődés minden szakaszát fel kell ölelnie. A fejlesztés a szülés előtti terhesgondozással veszi kezdetét, ezt követi a kisgyermekkorai gondozás, a bölcsődei és óvodai nevelés, majd az iskolák végeztével a munkahelyi gyakorlat és az élethosszig tartó tanulási programok veszik át a szerepet (Wiig, 2002) Ezeknek a folyamatoknak a kezdeményezése, vezérlése, és koordinálása a közigazgatás feladata.
- A közigazgatás működő tudásmenedzsment rendszereinek kritikus tartalmuk miatt fokozott biztonsági előírásoknak kell megfelelniük. Ehhez viszont nem mindig adóttak a szükséges infrastrukturális feltételek és megfelelő belső szaktudás.

## 2.2. Mennyiben más az egyes közigazgatási kultúrák tudásmenedzsment gyakorlata?

A világban ma ismert közigazgatási rendszerek (kultúrák) a szektort érő, részben az előző alfejezetben is tárgyalt elvárásoknak más és más fontosságot tulajdonítanak, és különböző szinteken tudják azokat megválaszolni. Ennek megfelelően a tudásmenedzsment gyakorlatuk is eltérő fejlettségű és más eszközrendszerrel operál.



### 5. ÁBRA: KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRÁK, KÖZIGAZGATÁS-SZERVEZÉSI MODELLEK (RYAN - GILL, 2011 ALAPJÁN)

A közigazgatási kultúrák áttekintéséhez az 5. ábrán látható modellt használjuk fel.

Az ún. klán kultúrák rugalmas, ugyanakkor befelé tekintő rendszerek. Innovációra és külső érintettekkel való kooperációra nehezen képesek. Nemcsak távoli egzotikus országok közigazgatására jellemző formáról van szó, akár számos kistéleplésünk önkormányzata is példaként szolgálhat erre a típusra. A klán kultúra jellemzője az erős szervezeti kultúra, a személyes kapcsolatrendszer és összetartás, a szóbeliség elsődlegessége a dokumentált eljárásokkal szemben. A tudástípusok közül hangsúlyosak a magatartási elemek, mint pl. a szokások és a rituálék. A „tudásmenedzsment” fókusza a domináns értékek és magatartásformák elsajátíttatása az új belépőkkel. Valójában alig vannak formális eszközök, a tudás szocializációval terjed.

A hierarchiák a klasszikus weberi bürokráciának felelnek meg. A klán kultúrához hasonlóan ezek is befelé orientáltak, ugyanakkor a kontrollt a rugalmasság felé helyező rendszerek. Innovációra szintén kevésbé alkalmas, jogi meghatározottságú struktúrák, amelyekben a szabályok betartása és betartatása az elsődleges a differenciált és változó ügyféligények és elvárások teljesítésével szemben. Jellemzően egyféle módon, a szervezet működése szempontjából optimalizálva „szolgáltató”. Kifelé gyakran „zárnak”, legyenek azok más közigazgatási szervezetek igényei vagy állampolgári kritikák, információkérések. Kulcsértékeik a szakszerűség, a fedhetetlenség, az elszámoltathóság; ezeket számos ellenőrző intézmény, testület, mechanizmus is biztosítja. Tudásmenedzsment rendszerük alapvetően dokumentumalapú. Fókusza a tudás rögzítése,

rendszerezése és értelmezése. A tudáselemek közül hangsúlyosak a szabályok és eljárások, ezek jelentős részét a szervezet maga generálja. A tudásanyag másik része a transzparenciát szolgálja, illetve az ellenőrzések eredményeit rögzíti. Szintén fontos lehet a belső szakértői szerepek megjelenítése.

A piac típusú közigazgatási rendszerek jelentik az Új Közmenedzsment (New Public Management, NPM) ideáltípusát. Kifelé orientált, ugyanakkor a hierarchiákhoz hasonlóan a kontrollt a rugalmasság fölé helyező rendszerek. A külső orientáció elsősorban a szolgáltatásközpontúságra, a ügyféligenyeknek való megfelelés szándékára vonatkozik, mivel a társ közszervezetekkel a piaci kultúrák sem igazán tudnak/akarnak együttműködni (gondoljunk például az ún. „független közigazgatási ügynökségek” elsődlegességére). Az említett erős kontroll jellemzően nem az eljárási szabályok betartására, hanem a teljesítménycélok kitűzésére és elérésük ellenőrzésére vonatkozik. Tudásmenedzsment rendszerük szintén dokumentumalapú. A tárolt tudáselemek gyakran piaci szereplőkre a velük való szerződésekre vonatkoznak, teljesítményterveket és -jelentéseket tartalmaznak, valamint az állampolgárok és vállalkozások (mint ügyfelek) tájékoztatását szolgálják a minőségi standardokról és a jogaikról. A tudásmenedzsment tevékenység fókusza mindenekelőtt a tudás megosztása az intézmény tevékenysége által érintett állampolgárokkal és közösségekkel (ugyanakkor ez a kapcsolat meglehetősen egyirányú) Számos jó gyakorlatot vesznek át az üzleti szektorból és más élenjáró közszervezetek gyakorlatából, ezt a rendszeres benchmarkingon túl a szervezeti és szektorhatárokat átlépő karrier utak is biztosítják.

A hálózat típusú közigazgatási kultúra egyelőre még inkább idea, kevés helyen működik tiszta formában. Ez utóbbi egyébként az eddig tárgyalt többi közigazgatási kultúrára is igaz, vagyis megvalósult formájuk sohasem tiszta, hanem bizonyos mértékben más kultúrákkal keveredik. Ez a struktúra egyszerre rugalmas és kifelé orientált. A szabályzatokban, költségvetésekben és teljesítménytervekben rögzített elvárásokhoz való görcsös ragaszkodás helyett egyfajta pragmatizmus jellemzi, miközben világos vízióval rendelkezik arról, hogy hosszabb távon hova kíván eljutni. Tudatában van annak, hogy folyamatosan új és komplex kihívások érik, amelyeket csak más szereplőkkel együtt és innovatív módon tud megválaszolni. Az elsődleges külső partnerei nem annyira az üzleti szektor vállalkozásai, hanem a társ közintézmények, illetve az állampolgári közösségeik, amelyeket eredményesen szólít meg és von be a közös munkába. Gyors és agilis cselekvés jellemzi. Az innovatív, ki nem próbált megoldások alkalmazása és a számos külső partner bevonása természetesen bizonytalanságot növelő tényezők, ugyanakkor ez a közigazgatási rendszer tudatosan mérlegeli, és ha kell, vállalja a kockázatokat. A szervezet által kritikusként tekintett tudás mindenekelőtt a gyakran mozgósítható külső szereplőkre és szervezetekre, a már bevált jó gyakorlatokra, a komplex társadalmi problémák elemzésének és megoldásának célszerű módjára vonatkozik. Tudásmenedzsment rendszerének elsődleges funkciója a szervezeten belüli és kívüli együttműködés biztosítása. Ennek fő katalizátora az internet és a kollaborációs technológiák. A tudásáramlási modellben szereplő lépések közül az új a tudás létrehozása, a tudás gazdagítása, és a külső partnerekkel való kölcsönös megosztása van a középpontban.

Számos mértékadó vélemény szerint a legújabb kihívásoknak az áttekintett modellek közül leginkább a hálózatos kultúra képes megfelelni. Ennek megfelelően a fejlettebb országokban jelenleg domináns közigazgatási gyakorlatot (így az új-weberi és a post-NPM rendszereket) ha nem is lecserélni, de legalábbis vegyíteni érdemes a hálózati modell egyes elemeivel. Ennek természetesen maga után kell vonnia a jelenlegi tudásmenedzsment megközelítések és rendszerek továbbfejlesztését, illetve részleges átalakítását is.

### 3. Tudásmenedzsment és integritásmenedzsment

Rövid záró fejezetünkben kifejezetten az integritásmenedzsment szemszögéből tekintünk a tudásmenedzsmentre: mennyiben tudja az a szervezeti integritás ügyét szolgálni, illetve közvetlenül az integritás tanácsadók munkáját támogatni?

#### 3.1. Hogyan segíti a tudásmenedzsment az integritás központú működés megvalósulását?

Ahogy már többször utaltunk rá: a dokumentumalapú tudásmenedzsment rendszerek ha úgy tetszik másodlagos funkcióként jelentősen növelik az átláthatóságot és ezáltal az elszámoltathatóságot a szervezetben. Ebben az értelemben a tudásmenedzsment rendszerek, ha azokat megfelelő fegyelmezettséggel működtetik, megelőző, sőt elrettentő eszközöknek számítanak olyan személyekkel szemben, akik esetleg tudatosan törekednének a szabályok kijátszására. Továbbá, ha a tudásmenedzsment rendszerünk részletesen és egyértelműen tartalmazza az szervezetünkre vonatkozó jogszabályokat, illetve a belső ügyrendeket, akkor az a véletlen hibák elkerülésében, a nehezen megítélhető helyzetek kialakulásának megakadályozásában is segít.

Mivel azonban „nem elég tisztességesnek lenni, annak is kell látszani”, fontos, hogy közigazgatás tisztaságán őrködő civil szervezetek, de akár bármelyik érdeklődő állampolgár, vállalkozás számára is megnyíljanak – legalább részlegesen – azok a tudástárak, amelyek a szervezet tisztességes, fedhetetlen működését bizonyítják. Szerencsés továbbá, ha erre nem kérvények sora és több hónapnyi várakozás, netán pereskedés után kerül sor, hanem a közigazgatási szervezet lehetőleg elébe megy ezeknek az igényeknek (bizonyos adatszolgáltatásokra a szervezeteket egyéként is törvény kötelezi).

A közösség bizalmát még inkább növeli, ha tagjait nemcsak tájékoztatjuk, de rendszeresen be is vonjuk belső működésünk továbbfejlesztésébe – különös a transzparencia és az elszámoltathatóság javítása témakörében. Ennek alkalmas eszköze lehet a rendszeres ügyfél-elégedettségmérés a változtatási javaslatok brainstorming szerű összegyűjtése, feltéve, ha gyors és tartalmi visszacsatolást adunk az eredményéről és az azok alapján kezdeményezett intézkedésekről. Az ilyen jellegű információgyűjtés alkalmas helyként/módjaként célszerűen adódik az ügyfélszolgálati iroda, az internetes honlap vagy a szervezet e-kormányzati oldala, de sor kerülhet rá elektromos levélben vagy telefonon történő direkt megkereséssel is.

A közigazgatási intézmény emellett integritásmenedzsment gyakorlatának továbbfejlesztéséhez külső benchmarking tudásbázisokat is igénybe vehet, pl. az OECD és a Transparency International vonatkozó internetes szolgáltatásait.

A szervezet végül intézményesítheti is a civil kontrollt: pl. az ún. *watchdog* szervezetek képviselőit meghívhatja bejárásokra és testületi ülésekre, egy-egy kritikusabb folyamat (pl. nagy összegű pályázat) monitoring feladatainak ellátására egyedi megbízást adhat, illetve általános integritás auditoknak vetheti alá magát.

### 3.2. Hogyan segíti a tudásmenedzsment közvetlenül az integritás tanácsadók munkáját?

Az integritás tanácsadó új jelenség a közigazgatási szervezetekben. Ezért mind a kinevezett integritás tanácsadók számára (szerepük elsajátításához), mind a szervezeti tagok tájékoztatása érdekében indokolt lehet egy önálló tudásbázis kialakítása, lehetőleg a belső tudásmenedzsment rendszer részeként. Ennek részét képezheti:

- Az adott szervezeten belüli integritásfolyamatok és -struktúrák bemutatása.
- Az előbbin belül az integritás tanácsadó feladat- és hatáskörének pontos körülírása, a jogszabályi előírásokra és a helyi szabályozásra egyaránt kiterjedően.
- Az integritás tanácsadó neve, elérhetősége, megkeresésének lehetséges okai és formái.
- „Gyakran ismételt kérdések” funkció a szervezeti integritásmenedzsmenttel, azon belül mindenekelőtt az integritás tanácsadó munkájával kapcsolatban.
- Konzultációra való bejelentkezés lehetősége.
- Közérdekű bejelentések, panaszügyek, kérdések stb. elektronikus fogadása.
- Vizsgálatok, eljárások, szankcionálások stb. jegyzőkönyvei (a szükséges hozzáférési korlátozásokkal).
- Az integritásmenedzsment körében végzett tevékenység statisztikai adatai (pl. megkeresések száma és összetétele, a lebonyolított képzések adatai, az elindított vizsgálatok, eljárások száma, eredménye).
- Az integritásról összegyűjtött releváns és rendszerezett elméleti és gyakorlati tudás, esetenként külső tudásbázisokra való hivatkozásokkal.
- Az integritásmenedzsmentre vonatkozó belső tájékoztató és képzési anyagok.
- Módszertani anyagok (pl. kockázatelemzési technikák).
- Jellemző jogi és etikai dilemmákat középpontba állító esettanulmányok.

Javasolható továbbá, hogy a szervezeti szintű tudásbázisok mellett a frissen kinevezett integritás tanácsadók hozzanak létre egy, a közszektor egészére kiterjedő (virtuális) tudásközösséget. Ennek központi eleme a fórum funkció lehet, amely lehetőséget ad a helyi tapasztalatok megosztására, illetve egyéni dilemmák, javaslatok megvitatására. A közösség tagjai vállalkozhatnak az integritás tanácsadás eszköztárának kollektív továbbfejlesztésére is.

## Hivatkozások

- Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. Wiley, New York.
- Bhatt, G. D. (2001): Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Number 1.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: Managing What Your Organization Knows*. Harvard Business School Press, Boston.
- Drótos György (2012): *Információrendszerek a szervezetekben. Az Információs erőforrás menedzsment c. tárgy elektronikus tananyaga*. Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet.
- Drótos György (2006): *Áldás vagy átok? – Információtechnológia a tudásmenedzsment kezdeményezésekben*. In: Noszky Erzsébet (szerk.): *Megragadni a megragadhatatlant... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani közelítésben*. N. & B. Kiadó, Budapest. 60-73. o.
- Earl, M. J. (1997): *Knowledge as Strategy: Reflection on Skandia International and Shorko Films*. In: Prusak, L. (ed.): *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Fehér, P. (2004): *Tudásmenedzsmentet támogató tényezők szerepe szoftverfejlesztő szervezetekben*. Ph.D. disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gartner Consulting (2013): *Gartner IT Key Metrics Data 2013. IT Enterprise Summary Report*. Publication Date: 1 March.
- Harangozó Tamás - Tirnitz Tamás József (2010): *Ágazati és egyetemi teljesítménymenedzsment egy osztrák egyetemen*. *Felsőoktatási műhely II.*, 67-98. o.
- Hibbard, J. (1997): *Knowing What we Know*. *Information Week*, 20 October.
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (2012): *Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0*. A megjelenés dátuma: 2012. augusztus 31.
- Kühn, O. – Abecker, A. (1997): *Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges*. *Journal of Universal Computer Science*, Volume 3, Number 8.
- Myers, P. S. (1996): *Knowledge Management and Organisational Design: An Introduction*. In: Myers, P. S. (ed): *Knowledge Management and Organisational Design*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Nonaka I. (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge*. *Organization Science*, Number 5.
- Nonaka, I. – Reinmoeller, P. – Senoo, D. (1998): *The 'ART' of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge*. *European Management Journal*, Volume 16, Number 6.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Polányi, M. (1962): *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competences of the Corporation*. *Harvard Business Review*, May-June.

Ramanigopal, C. – Joy, P.A. (2012): Managing knowledge workers for change management dimensions. *European Journal of Business and Management*. Vol 4, No.12.

Ryan, B. - Gill, D. (2011): *Future State: Directions for Public Management in New Zealand*. Victoria University Press, Wellington.

Wiiig, K. M. (2002): Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*. Volume 6, Number 3.



# Ellenőrző kérdések

## Első fejezet

1. Miért van szükség tudásmenedzsmentre a gazdálkodó szervezetekben általában és speciálisan a közszektorban?
2. Hogyan értelmezhető a tudás? Mennyiben más, mint az adat és az információ?
3. Milyen példaszzerű jellemzői és tipikus megnyilvánulási formái vannak a tudásnak?
4. Hogyan jellemezhető a tacit és az explicit tudás?
5. Mik lépései és hogyan működik a tudáskonverziós modell?
6. Mi az egyéni és szervezeti tudás különbségének lényege?
7. Mit jelent és miért különös jelentőségű a közszektorban az ágazati és szektorszintű tudás?
8. Mely lépésekből áll a tudásáramlási modell?
9. Mi a tudásmenedzsment technokratikus, HR központú és gazdasági megközelítésének lényege?
10. Milyen feladatok vannak a középpontban, illetve milyen vezetői eszközöket és képességeket igénynek az egyes tudásmenedzsment felfogások?
11. Milyen IT eszközök állnak rendelkezésre a tudásmenedzsment támogatására? Hogyan változtak a prioritások és a támogató technológiák a tudásmenedzsment fejlődése során?
12. Hogyan írható le egy tudásmenedzsment szervezeti felelősségi rendszere? Milyen szerepkörök vannak és hogyan kapcsolódnak össze az egyes szereplők?
13. Melyek a szervezeti szakértői szerepek meghatározásának lehetséges módjai? Mi a feladata a kulcsszakértőknek?
14. Melyek a tudásközösségek formálódásának és működésének jellemzői, és milyen speciális jelentőségük lehet a közszektorban?
15. Mi a crowdsourcing lényege és hogyan segítheti a közszervezetek feladatmegoldását?

## Második fejezet

1. Milyen speciális feladatai és követelményei vannak a tudásmenedzsmentnek a közszektorban?
2. Miért körülmények nehezítik a tudásmenedzsment megvalósítását a közszervezetekben?
3. Melyek a ma létező közigazgatás szervezési modellek (kultúrák) és azok hogyan jellemezhetők? Mennyiben más a tudásmenedzsment gyakorlatuk (cél tartalom, eszközrendszer)?
4. Milyen konkrét, aránylag egyszerűen alkalmazható módszereket javasolna saját szervezete tudásmenedzsment gyakorlatának javítására?

## Harmadik fejezet

1. Hogyan támogathatja a tudásmenedzsment az integritás központú szervezet megvalósítását?
2. Hogyan támogathatja a tudásmenedzsment közvetlenül az integritás tanácsadók munkáját?