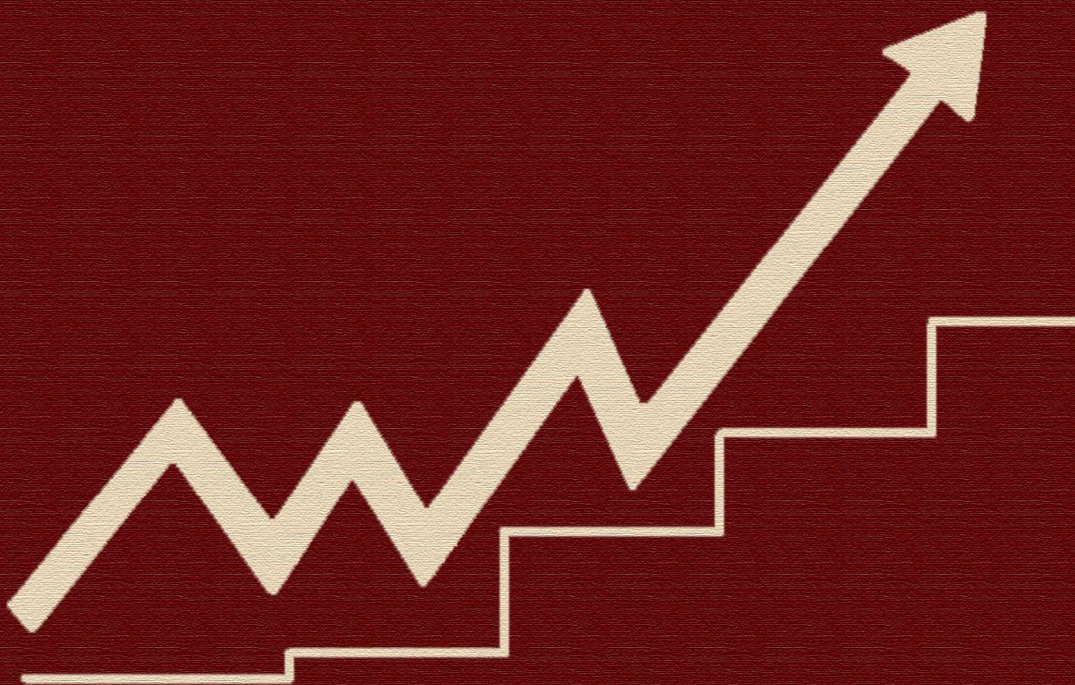


# E-CONOM

**Online tudományos folyóirat**  
*Online Scientific Journal*

**Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről**  
*Studies on the Economic and Social Sciences*



ISSN 2063-644X

**Főszerkesztő / Editor:**  
Juhász Lajos

**Szerkesztőbizottság / Editorial Board:**  
Czeglédy Tamás  
Jankó Ferenc  
Kolozsár László  
Szóka Károly

**Technikai szerkesztő / Technical Assistant:**  
Tarró Adrienn

Web: <http://www.e-conom.hu>; <http://e-conom.nyme.hu>  
E-mail: [e-conom@nyme.hu](mailto:e-conom@nyme.hu)

**I./1.**  
2012

## **Tudásmenedzsment alapstratégiák: rövid összefoglalás**

**SZAKÁLY Tamás<sup>1</sup>**

Manapság egyre elterjedtebb a tudásmenedzsment alkalmazása, tanítása. A legtöbb esetben egy-egy részterületre koncentrálnak a szerzők, így az alapokat nehezen lehet elsajátítani. Magyarul nehéz hozzájutni a megfelelő szakirodalmakhoz. A szerző most kísérletet tesz arra, hogy röviden összefoglalja a főleg angol nyelven elérhető szakirodalmakban fellelhető alapvető tudásmenedzsment stratégiákat.

*Kulcsszavak: tudásmenedzsment, stratégia, alapok*

*JEL-kódok: D83, P46*

## **Basic Strategies of Knowledge Management: a Brief Review**

Nowadays, it is more and more popular to manage or teach knowledge management. In most cases, the authors focus on a part of the area, so the funds can be difficult to master. In Hungary it is difficult to obtain the appropriate literature for. The author now attempts to briefly summarize the English literature can be found in the essential knowledge management strategies.

*Keywords: knowledge management, strategy, basics*

*JEL Codes: D83, P46*

---

<sup>1</sup> A szerző a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának egyetemi tanársegédje (szakalytamás AT ktk.nyme.hu)

## Bevezetés

Az elmúlt néhány évben világossá vált, hogy a tudásmenedzsment (röviden TM) kifejezést igen széleskörűen használja a szakirodalom: szervezetben belüli intellektuális tőke kezelését, vagy a szellemi javak kiaknázását, vagy a szervezeti kultúra fejlesztésének eszközét látják benne, és még sorolhatnám. Más szóval, nincs széleskörű egyetértés abban, hogy mi is az a tudásmenedzsment valójában. Az egyetlen, ami mindegyik elméletben közös az az, hogy a különféle helyzetek, különféle stratégiákat, tudásstratégiákat igényelnek.

A fő különbség a különböző megközelítések között az, hogy mit állítanak a középpontjukba: a tudást (tartalmat), az üzleti folyamatokat, területeket, vagy magát a folyamat végeredményét.

## Tudásmenedzsment stratégiák

### *A tudás osztályozása – tudáspirál*

A tudás osztályozása a szakemberek körében mindig is vita tárgyát képezte, de az egyik alapja ezeknek a vitáknak a tudás elérhetőségének (hol van tárolva a tudás és milyen formában) és átadhatóságának (a tudás terjedése az egyik helyről a másikra, és egyik formából a másikba) kombinálásával született. E gondolatmenet alapján készítette el a *Nonaka és Takeuchi* szerzőpáros a tudáspirál modelljét (*Sándori, 2003*).

A kimondatlan tudás egyik legfontosabb jellegzetessége, hogy a másik embernek közvetlenül átadható. Gondoljunk a mester–tanítvány, újonc–mentor kapcsolatokra! A tudásátadásnak ezt a módját nevezik szocializációnak. A tacit tudásból új tacit tudás lett – a másik ember fejében.

Kombináció (összehasonlítás, tendenciavizsgálat, összefüggések feltárása stb.) révén az explicit tudáselemekből (információkból) újabb explicit tudáselemek (információk) születnek. A kombináció egyfajta szintézis, új információ létrehozása az összegyűjtött explicit elemek együtteséből (*Szabó, 2000*).

Végül az explicit információ megértés révén ismét személyes tudássá válik, ez a folyamat az internalizáció.

### 1. táblázat: Nonaka-mátrix (A tudás keletkezésének négy módja)

	<i>Tacit tudás</i>	<i>Explicit tudás</i>
<b>Tacit tudás</b>	1. Szocializáció	4. Externalizáció
<b>Explicit tudás</b>	3. Internalizáció	2. Kombináció

*Forrás: Sándori (2003)*

A felsorolt lépések (externalizáció, szocializáció, kombináció és internalizáció) körforgást alkotnak, szerencsés esetben azonban nem egyszerű ismétlődésről, hanem emelkedő spirálról beszélhetünk: mások számára hasznosíthatóvá tett tudásunk kombinálódik további információkkal, majd új tudásként beépül agyunkba, és ismét átadásra vár. Eközben – ideális esetben – egyre többet tud minden érintett, röviden: tanulunk. Egy-egy vállalatban belül megszámlálhatatlanul sok, egymással átfedésben lévő tudáspirál azonosítható. A tudásmenedzsment célja akár úgy is megfogalmazható, mint a tudáspirálok számának gyarapítása s egyben a spirálok emelkedésének gyorsítása.

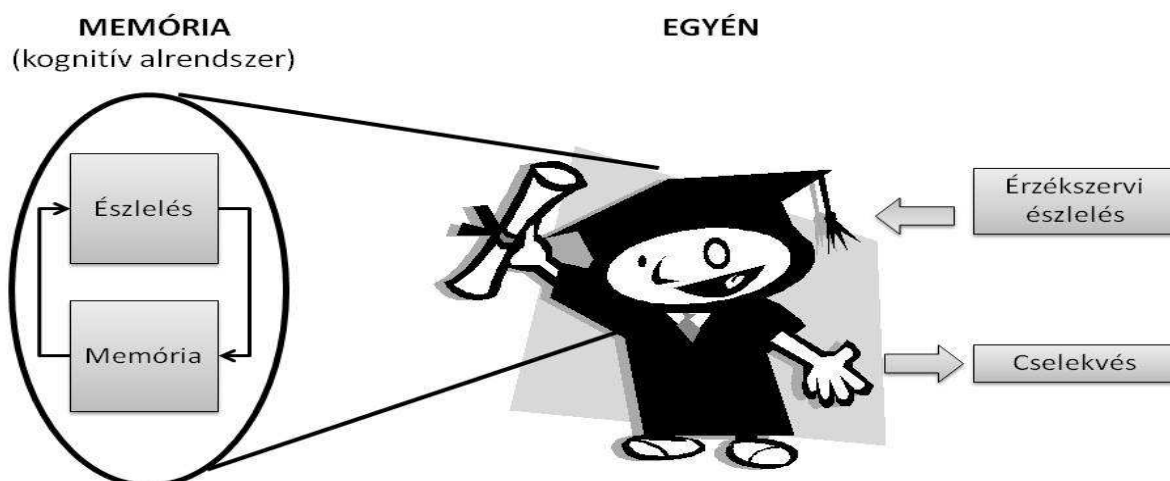
### **Von Krogh és Roos modellje**

Ez a modell világosan megkülönbözteti az egyéni tudást a csoportos, vagy szervezeti ismeretektől. E modell szerint, a következő szempontokat kell elemezni:

- Miért és hogyan jut el a tudás a vállalat alkalmazottaihoz?
- Miért és hogyan éri el a tudás a szervezetet?
- Mit jelent a munkavállaló számára a tudás vagy a szervezet?
- Mik a korlátai a szervezeti tudásmenedzsmentnek?

A kognitív perspektíva kimondja, hogy a kognitív rendszerek (nem számít, hogy emberi vagy mesterséges) a valóságot képezik le, és a tanulási folyamat akkor jelenik meg, ha ezeket a leképezéseket valamilyen módon manipuláljuk.

A kognitív ismeretelmélet úgy mutatja be a szervezeti tudást, mint egy önszerveződő rendszert, ahol az emberek számára átlátható információk érkeznek külső ingerekből (az információkat érzékelik az alkalmazottak, de a feldolgozás már tudatos tevékenység). Ez a feltételezés az agy működéséből származik: az agyat olyan gépnek tekintik, amelyik nem fogad be ellentétes információkat a külső környezettől (Grey, 1999).



### **2. ábra: A kognitív alrendszer működése**

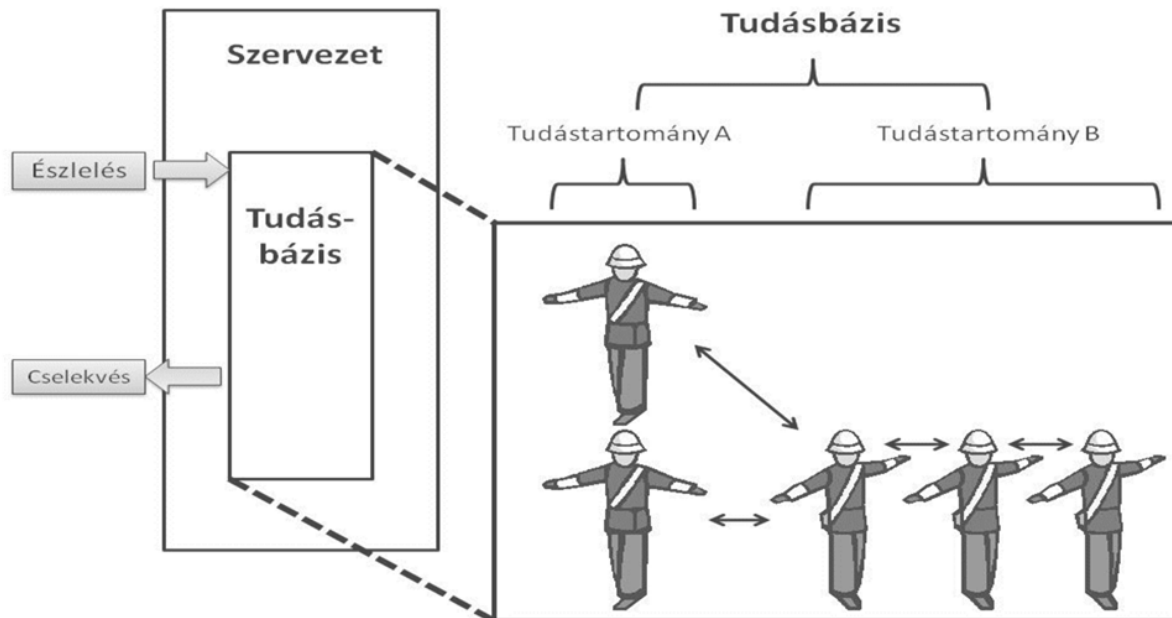
*Forrás: WM Forum (2003) alapján saját szerkesztés*

Ennek az elméletnek megfelelően a szervezet gyűjti az információkat a környezetéből, logikusan feldolgozza azokat. A keresések és a különböző kognitív kompetenciák segítségével lehetséges intézkedéseket és utasításokat is generálni – minden csak az egyes individuumok által biztosított kognitív erőforrások felhasználhatóságán múlik.

Köztudott, hogy az agy nem szekvenciális szimbólumokat dolgoz fel, hanem inkább az egészet érzékeli, azaz globális összefüggéseket, modelleket és szinergiákat. A különféle tanulási szabályrendszerek határozzák meg, hogy milyen összefüggéseket veszünk észre. A külső környezet információi mellett lehetőség van az információk előállítására is. A megfelelően kialakított szervezet és kultúra információteremtéshez vezet. A munkavállalók által képzett szervezeti csomópontok között relatív gyenge kapcsolatok vannak – a tudás kovácsolja össze ezeket a kapcsolatokat, amely az egyének közötti szociális interakcióból jön létre.

Ebből adódóan nagyon fontos következtetést vonhatunk le: a tudás nem csak az emberek elméjében jön létre, hanem a közöttük lévő kapcsolatokban (linkekben) is. Ezáltal jön létre a kollektív tudat, amely a központi magja a szervezeti tudásmenedzsmentnek (*Haggie-Kingston, 2003*).

*Von Krogh és Roos* ezt konexionista megközelítésnek nevezte el.



**2. ábra: A konexionista elmélet modellje**

*Forrás: WM Forum (2003) alapján saját szerkesztés*

Összevetve a kognitív megközelítéssel – amely szerint a tudás, nem más, mint egy absztrakt entitás – a konexionista elmélet kijelenti, hogy lehetetlen megszerezni a tudást, annak ismerője nélkül. Ez az elmélet nagyon jól illeszkedik a hallgatólagos (tacit) tudás fogalmához. *Krogh és Roos* a tudásmenedzsment szemszögéből vizsgálta: az alkalmazottakat, a szervezeti kommunikációt, a szervezet felépítését, a tagok közötti kapcsolatokat és a humán erőforrás kezelését. Ez az öt tényező olyan problémákat generálhat, amely megakadályozhatja a tudásmenedzsment hatékony működését.

Például, ha az alkalmazottak nem úgy fogják fel a tudást, mint a vállalat fontos részét, akkor ez munkájuk színvonalában is meg fog jelenni. Továbbá, ha nem jön létre egy közös nyelv, hogy átadják az új ismeretek, nehéz lesz megtartani ezeket az új ismereteket. Abban az esetben, ha a szervezet tagjai nem hajlandók megosztani tapasztalataikat, akkor rendkívül nehéz létrehozni a szervezet kollektív tudását. A cégeknek létkérdés, hogy ösztönözzék munkavállalóikat arra, hogy adják át meglévő ismereteiket és beépítsék a kollektív tudásba (*Havens-Knapp, 1999*).

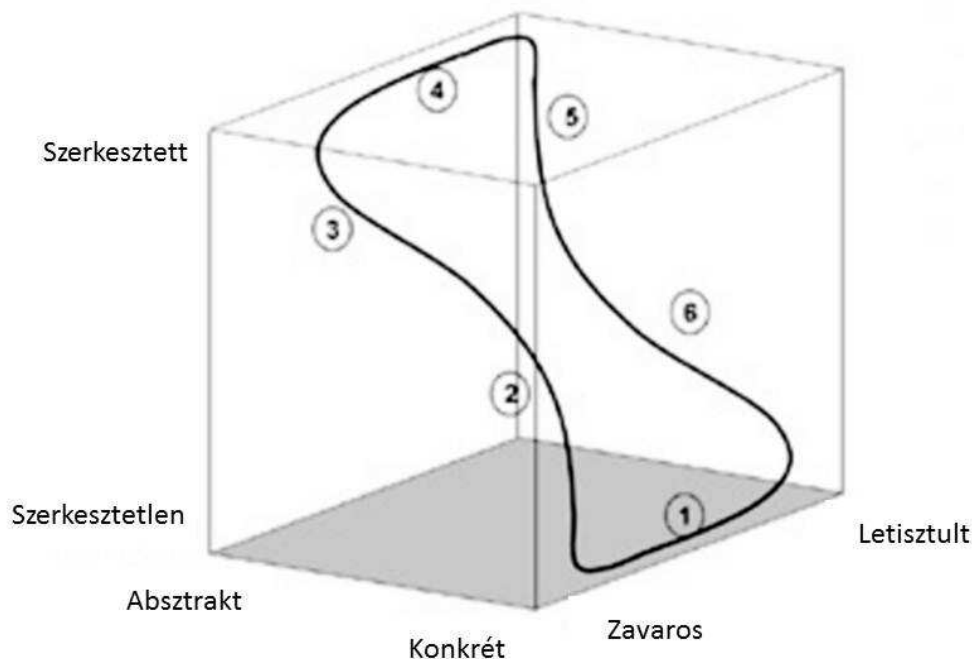
### ***A Boisot-féle I-Tér modell***

*Boisot*, hasonlóan a japán szerzőpárhoz, egyfajta mátrixban képzelte el a tudás csoportosítását, csak ő egy harmadik elemet is felvett a csoportosításba, az absztrakciót, azaz annak a képességét, hogy a megfelelő tudást a megfelelő problémához társítsuk és így oldjuk meg. *Boisot* az I-Teret úgy képzelte el, hogy egy háromdimenziós koordinátarendszerbe helyezte el a különféle tudásfajtákat. A három koordinátatengely:

- nem szerkesztett tudástól a szerkesztettig (uncodified to codified),
- konkrétól az absztraktig (concrete to abstract),
- zavarostól a letisztultig (diffused to undiffused).

Ezek alapján alakította ki a szerző a „Társadalmi Tanulási Körforgást” (Social Learning Cycle, röviden SLC), ami bemutatja a tudás áramlását hat fázison keresztül:

1. keresés: ösztönök mélyéből nyerhetőek ki az adatok, melyek még nem letisztultak (zavarosak),
2. problémamegoldás: a problémákat úgy oldhatjuk meg, hogy struktúrába rendezzük az adatokat, és kohéziós erőket állítunk fel közöttük, megadjuk a meg-feleltetési szabályokat (szerkesztett adatok),
3. absztrakció: az így újonnan kapott, szerkesztett tudást széles körben alkalmazhatjuk, az eddigieknél is több probléma megoldására (a tudás még absztraktabb lesz),
4. elosztás: az így megszerzett tudást elosztjuk egy adott csoport tagjai között absztrakt és szerkesztett formában (a tudás letisztul),
5. elmélyülés: a letisztult tudás ezek után új szituációkban alkalmazva újabb tudást eredményez,
6. behatárolás: legvégül az elvont tudásból konkrét tudás lesz, mely beágyazódik a konkrét gyakorlatokba.



**3. ábra: A Társadalmi Tanulási Körforgás**  
*Forrás: Sjarbaini (2009) alapján saját szerkesztés*

A Nonaka-Takeuchi szerzőpáros által készített modellből és a Boisot-féle modellből kiderül, hogy a tudás folyamatosan áramlik, és ekképpen kell kezelni, mivel egy élő organizmus, ami napról napra növekszik és strukturálódik. Ha nem foglalkozunk vele naponta, akkor elhal, vagy elnyom minket. Ha csak az adatokra és tudásra való folyamatos odafigyelést választjuk stratégiánknak, már egy nagy lépést tettünk előre (Cristea-Cápátiná, 2009).

#### **Az APQC-féle felosztás**

Karl Wiig és az APQC (Amerikai Termelékenységi és Minőségi Központ) hat kategóriába osztályozta a különféle tudásmenedzsment stratégiákat:

- *Tudás stratégia, mint üzleti stratégia:* minden részletre kiterjedő, az egész vállalatot átfogó TM stratégia, amelyben a tudásra úgy tekintenek, mint termékre

- *A szellemi vagyronra irányuló menedzsment stratégia:* a vállalaton vagy szervezeten belül már megtalálható tudástökére fókuszál, amit teljes egészében kiaknáznak, vagy erősítenek
- *A személyes tudásvagyon iránti felelősség stratégiája:* bátorítják és támogatják az egyes munkavállalókat, hogy fejlesszék tudásukat és képességeiket, melyeket a későbbiekben meg kell majd osztaniuk a többi alkalmazottal
- *Tudásteremtési stratégia:* hangsúlyozzák az új tudás előállítását elősegítő innovációkat és törekvéseket (ezt főleg olyan piacvezetők alkalmazzák, akik már olyan pozícióban vannak, hogy alakíthatják a cég jövőjét, az általuk kívánt módon)
- *Tudásáthelyezési stratégia:* a tudást és a legjobb technikákat, gyakorlatokat annak az érdekében szállítják egyik helyről a másikra, hogy feljavítsák az operatív szint minőségét és hatékonyságát
- *Vevőközpontú tudásmenedzsment stratégia:* elősegíti a fogyasztók és szükségleteik megértését, és azt irányozza elő, hogy a fogyasztók azt kapják, amit pontosan szeretnének (Haggie-Kingston, 2003).

### ***A Mckinsey & Company-féle felosztás***

A Mckinsey & Company ötféle stratégiát állapított meg, melyeket nagy társaságok alkalmaznak:

- *A legjobb gyakorlatok átadása és fejlesztése:* csakúgy, mint a fent említett tudásáthelyezési stratégiában, itt is a szervezeten belül és kívül fellelhető leg-jobb gyakorlatokra fókuszálnak, amiket elterjesztenek a megfelelő telephelyek megosztott hálózatában
- *Új részleg kialakítása a beágyazott tudás új felhasználására:* ezen felfogás szerint a szervezeteken belül találhatóak olyan tudástárak, melyeket új módon felhasználva más problémákat lehet megoldani, illetve olyan piaci résekre hívhatja fel a figyelmet, melyet még más nem töltött be és a fogyasztóknak igényük van az adott szolgáltatásra vagy termékre
- *A szervezeti stratégia tudás körüli kialakítása:* eszerint az üzleti életben részt-vevőket két csoportra lehet osztani. A legjobb gyakorlatra összpontosító „Kémiai csoportra” és a fejlesztésre koncentráló „élettudományi csoportra”. Az elmélet megalkotója (Monsano) azt észlelte, hogy a két csoport között akkora feszültségek húzódnak, hogy nem lehet egy egységes stratégiát kialakítani számukra. Így azt mondta, hogy mindkét csoport a tudás köré alakította ki stratégiáját, csak másképp, és a szervezeteken kell eldönteni, hogy melyik utat fogják járni
- *Fejlesztések támogatása és kereskedelme:* ez a stratégia arra figyel, hogy a fokozott technológiai innovációk és rövidebb piacra lépési idő révén biztos pozíciót szerezzenek a piacon a tulajdonosok
- *A tudás nyilvánosságra hozásával szabványok kialakítása:* erre a stratégiára példa a Netscape esete. Ingyen a piac rendelkezésére bocsátotta internetes böngészőjének forráskódját, amitől azt remélte, hogy széles körben el fog terjedni, ezáltal egy olyan szabványt honosít meg világszerte, amire majd a későbbiekben már fizetős termékeket szállít. (A Netscape-nek ez nem sikerült, az erre a szabványra épülő Mozilla-nak sem.) (Bartlett, 1996)

### ***Zack tudásmenedzsment stratégiája***

A következő felfogást és csoportosítást *Michael Zack* készítette el. Ő azt javasolja, hogy a szervezetek egy olyan vázat készítsenek maguknak, mely segíti a szervezetet explicit módon összekapcsolni a versenyhelyzetével és tudásmenedzsment stratégiájával, ezáltal segítve a versenyelőny megszerzését. Minden szervezet képes találni egy olyan újszerű kapcsolódási

módot a tudás és a stratégiája között, hogy el tudjon jutni az alapoktól, a haladón át, egészen a fejlesztő szervezetig.

- *Alaptudás*: ez egy olyan bázistudást jelöl, mely elvárható a szervezet minden dolgozójától. Ez még nem jelent semmilyen kompetitív versenyelőnyt, de elegendő már ahhoz, hogy a szervezet hatékonyan tudjon működni.
- *Haladó tudás*: már olyan előnyöket jelent, mely megkülönbözteti a vállalatot a versenytársaitól, azáltal, hogy többet tud, mint a versenytárs, vagy a hasonló tudást módokon hasznosítja
- *Innovatív tudás*: képessé teszi a vállalatot, hogy a piac vezetője legyen, azaz olyan szignifikáns különbségeket mutat a szervezet a többiektől, hogy meg- változtathatja a működési terület eddigi működési szabályait (*Ghalib, 2004*).

## Összefoglalás

A tudásmenedzsment tevékenységeknek igazodniuk kell a szervezeti sajátosságokhoz, struktúrához, kultúrához. A tudásmenedzsment és az alkalmazott tudásmenedzsment stratégia szoros kapcsolatban áll mind az elmélet, mind a gyakorlat terén, ezért is létfontosságú, hogy a szervezethez igazodó alapstratégiát válasszuk ki.

A tudásmenedzsment stratégia kialakításánál megválaszolendő kérdések, hogy

- a szervezet mely tulajdonságait tekinti stratégiai fontosságúaknak,
- milyen folyamatok vagy termékek tudáskomponensei jelentenek leginkább hozzáadott értéket,
- hogyan jeleníthet ő meg a tudásmenedzsment stratégia versenyképesség teremtő ereje?
- és hogyan illeszkedik a választott stratégia a szervezet küldetéséhez, rövid vagy hosszú távú céljaihoz?

A válaszok a szervezet piaci pozíciójától, az iparág helyzetétől és a meglévő erőforrásoktól függően eltérőek. Minden szervezetnél és minden iparágban a felhasználható tudásterületek: a kulcs tudásterület, az alap tudásterület, az ígéretes tudásterület és a nem jelentős tudásterület. A kulcs tudásterület jelentős növekedési potenciállal és magas hozzáadott értékkel jellemezhető. Ezek a tudásterületek különböztetik meg a vállalatot versenytársaitól, és a legnagyobb hatást gyakorolják a szervezet életére. Ezekből az információkból kiindulva kell a fenti stratégiák közül adaptálni a szervezetnek megfelelőt.

## Irodalom

Bartlett, C. A. (1996): *McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning*. Harward Business School Case

Cristea-Cápátíná (2009): Perspectives on knowledge management models. in: *The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I – 2009*. Economics and Applied Informatics. Years XV – No. 2., [http://www.ann.ugal.ro/eco/Doc2009\\_2/Cristea\\_Capatina.pdf](http://www.ann.ugal.ro/eco/Doc2009_2/Cristea_Capatina.pdf)

Ghalib, A. (2004): Systemic Knowledge Management: Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage. <http://www.tlainc.com/articl56.htm> (2004. 04. 23.)

Grey, D. (1999): Knowledge Mapping: A Practical Overview. <http://www.smithweaversmith.com/knowledg2.htm> (2004. 04. 23.)

Haggie, K. – Kingston, J. (2003): Choose your Knowledge Management Strategy. <http://www.tlainc.com/articl51.htm> (2004. 04. 23.)

Havens, C. – Knapp, E. (1999): Easing into Knowledge Management. *Strategy & Leadership*, March/April 1999



Sándori Zs. (2004): Mi a tudásmenedzsment?

<http://www.ki.oszk.hu/3k/valcikkek/valcikkek0203/sandori.html> (2004. 02. 10.)

Sjarbaini, L. (2009): The Knowledge Dynamics of Organizational Innovation (Understanding the implementation of decision support for planners).

<http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/feb/2009/v.l.r.n.sjarbaini/>

Szabó A. (2000): Tudásmenedzsment – elméleti összefoglaló.

[http://www.tudasportal.hu/tanulmanyok/szabo\\_adrien\\_tudmen.pdf](http://www.tudasportal.hu/tanulmanyok/szabo_adrien_tudmen.pdf) (2003. 12. 12)

WM Forum (2003): An Illustrated Guide to Knowledge Management. Wissensmanagement Forum,

[www.wm-forum.org/files/Handbuch/An\\_Illustrated\\_Guide\\_to\\_Knowledge\\_Management.pdf](http://www.wm-forum.org/files/Handbuch/An_Illustrated_Guide_to_Knowledge_Management.pdf)