



**Gazdaságinformatika
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

SZMODICS PÉTER

**A szervezeti tudás mérése folyamatmenedzsment
alapokon**

–

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Gábor András, CSc

Budapest, 2017.

TÉZISGYŰJTEMÉNY

SZMODICS PÉTER

A szervezeti tudás mérése folyamatmenedzsment
alapokon

–
című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Gábor András, CSc

Budapest, 2017.

© Szmodics Péter

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| 1. Bevezetés | 4 |
| 2. A munka előzménye, célja | 6 |
| 3. Az alkalmazott módszertan | 9 |
| 3.1. Elméleti háttér..... | 9 |
| 3.2. A tudásmenedzsmenthez kapcsolódó módszertanok | 10 |
| 3.3. A kutatási módszertan | 12 |
| 4. Főbb eredmények..... | 14 |
| 4.1. Az eredmények leíró elemzése..... | 14 |
| 4.2. Az eredmények összefüggéseinek értelmezése..... | 17 |
| 4.3. Konklúzió | 20 |
| 5. A dolgozat további hasznosítására vonatkozó észrevételek | 23 |
| 6. Publikációs lista..... | 26 |
| 7. Hivatkozások jegyzéke | 28 |

1. Bevezetés

A folyamatos technikai fejlődés következtében a szervezetek működése egyre összetettebbé válik és ezzel párhuzamosan egyre jobban leképezi a reálfolyamatokat. A gazdasági szervezetekben a technikai fejlettség és az infrastruktúra mellett fontos szerep jut az alkalmazott (szervezeti) tudásnak is. A tudás menedzsmentje a legtöbb szervezetben már stratégiai szinten is megjelenik, a tudásmenedzsment megfelelő alkalmazása versenyelőnyt jelenthet.

A szervezeti működés feltétele egy olyan szervezeti keret, amelybe beilleszthetők az üzleti folyamatok, illetve az a humán erőforrás, amely rendelkezik a működtetéshez szükséges tudással. A tudás szerepének, súlyának megértése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a szervezeteken belüli valódi értékteremtési folyamatokat értékelhessük, más szavakkal, a folyamatok értékelése és mérhetősége előfeltétele a hatékony tudásmenedzsmentnek.

Jelen kutatás az üzleti folyamatmenedzsment nézőpontjából mutatja be a tudásmenedzsment releváns gyakorlati tényezőit.

Az üzleti folyamatmenedzsment (továbbiakban folyamatmenedzsment) az egyik legérdekesebb kutatási terület; és mint kutatási terület, közvetlen kapcsolatban áll egyaránt tudományos területekkel, és az üzleti gyakorlattal is, így a folyamatmenedzsment eredményei azonnal validálhatóak és átültethetőek a gyakorlatba. A tudásmenedzsment szerepe hasonló, hiszen mind a tudományos, mind a reálvetülete hasonló.

A folyamatmenedzsment és a tudásmenedzsment értékteremtésben betöltött szerepe nehezen kimutatható, kapcsolatuk nehezen felmérhető. A nehézségekből az is következik, hogy általánosan sem lehet interpretálni ezt a kapcsolatot megkötések nélkül. A tudás azonosítása, tárolása és újrafelhasználása általában célhoz kötötten a teljes szervezeti élet valamely alterében, egy-egy projekt keretében valósul meg.

2. A munka előzménye, célja

A kutatás célja, hogy olyan gyakorlat-orientált eszközökkel mutassa be a tudásmenedzsment jelenlegi gyakorlatát, amely feltárhat eddig nem ismert összefüggéseket, illetve ami gyakorlati segítséget nyújthat az azt alkalmazó szakembereknek, és új irányokat mutathat az elméleti kutatásokhoz.

A következő kérdések jelölik ki a kutatáshoz kapcsolódó problémateret:

- Definiálható-e egyáltalán a tudásmenedzsment alkalmazhatósága? Milyen korlátok között lehetséges a definiálhatóság?
- Felmérhető-e folyamatmenedzsment eszköz- és fogalomtárával a szervezeti tudás, és kiértékelhető-e? Milyen körülmények között valósulhat meg a felmérés és a kiértékelés?
- Meghatározható-e az alkalmazott tudásmenedzsment szintje? Milyen körülmények között van mód a mértékek meghatározására?
- Milyen pontossággal, relevanciával mérhető a szervezeti tudásmenedzsment folyamatmenedzsment alapokon?

Valamilyen szintű tudásmenedzsmentet minden szervezetben alkalmaznak, annak tudatossága általában attól függ, hogy az adott szervezet mennyire tudásintenzív, mekkora a szervezetre nehezedő külső nyomás, illetve, hogy milyen céloknak kell megfelelni.

Folyamatmenedzsment alapokon az alkalmazhatóság definiálása azt jelenti, hogy a tudásmenedzsmentet valamilyen szervezeti folyamathoz és/vagy valamilyen dokumentálási rendszerhez kötődően működtetik.

Folyamatmenedzsment alapokon a szervezeti tudást úgy lehet felmérni, hogy maga a tudás valamilyen platformba kerül beágyazásra, ez egyfajta struktúrát jelent, amiben különösebb kivételek és nehézségek nélkül értelmezhetőek a reálfolyamatok. A keretrendszerek, szabályzatok, módszertanok és a tényleges alkalmazásuk együttese biztosítja a lehetőséget arra, hogy a szervezeti tudás méréséhez alapot kapjunk.

A szervezeti tudásmenedzsment szintjének meghatározása az előbb említett bázisról indul ki. A probléma jellege holisztikus szemléletet követel, emiatt a szintmeghatározást nem lehet egy lineáris, szimplifikált dimenzióra redukálni. A folyamatmenedzsment megléte magával vonja azt, hogy a szervezet működésével kapcsolatban levont következtetések bizonyítékokon, evidenciákon alapuljanak. Ezeknek az együttes megléte, keletkezésük időbeli sorrendje, tartalmi összefüggéseik, illetve a kritikus elemek esetleges hiánya határozza meg azt, hogy maga a dokumentált tudásmenedzsment rendszer milyen lehetőségeket kínál az azt alkalmazó menedzsmentnek a pontosabb döntéshozatalhoz.

Az üzleti és szervezeti problémák ismerete segít abban, hogy a szervezeten belül meghatározhatóak legyen az elérendő célok. A rendelkezésre álló erőforrások ismerete pedig abban segít, hogy a

szervezet összeállítson egy olyan kínálati mixet, amelynek segítségével ezeket a célokat vagy üzleti igényeket hatékonyan ki tudja elégíteni. A szervezetek arra törekszenek, hogy a lehető legnagyobb ügyfél-elégedettséget úgy ériék el, hogy az adott erőforrást használják fel erre. Mivel a tudásmenedzsment bonyolultsága nagyon magas, ezért annak optimalizálása komplex probléma. A kutatás célja az, hogy az optimalizálási szempontok előfeltételeit feltárja, elősegítve ezzel az optimális tudásmenedzsment-rendszer létrehozását.

A kutatás előkészítése során az első lépés az elméleti és gyakorlati területek szintézise volt, ezek alapján került kialakításra adatgyűjtési célból egy kérdőív.

3. Az alkalmazott módszertan

3.1. Elméleti háttér

Bármilyen üzleti igénynek való megfelelés feltétele egy megfelelő összetételű erőforráskészlet rendelkezésre állása. E készlet különböző karakterisztikájú elemekből áll, jelen kutatásban a humán erőforrás szerepe jelentősebb. A humán erőforrás esetében maga az aktor (a szervezeten belüli tevékenységet végrehajtó szerepkört betöltő személy) attitűdje, a tudása és a működés kontextusa az, ami meghatározza, hogy végül az adott üzleti folyamatok milyen módon hajódnak végre.

A tudás szerkezete két fő alkotóelemre bontható. Az explicit tudásra, ami formalizálható és valamilyen formában transzferálható, illetve a tacit tudásra, ami az aktorok implicit tudása. Ez utóbbi nehezen formalizálható, a tudástranszfer csak nagy nehézségek árán valósítható meg.

A tudás és a tudásmenedzsment mérése egyszerűbb rendszerekben is összetett feladat lehet, mivel a tacit tudás nem strukturálható és dokumentálható rövid időn belül. Nonaka modellje (1994) négy konverziós lépést különböztet meg az explicit és a tacit tudás átmenetei között. Nonaka tudáskonverziós modellje azért érdekes, mert egyértelműen kirajzolja, hogy melyik fázisnak milyen kapcsolata van a folyamatmenedzsmenttel. Az egyes folyamatlépésekben egyértelműen lehet következtetni arra, hogy azokban mely aktorok

vesznek részt, milyen segédeszközöket használhatnak fel (bemeneti és kimenetei dokumentumok), sőt a tevékenységek is elválaszthatók egymástól ideális esetben, ezzel jelentős teret kap a folyamatmenedzsment a tudásmenedzsment vizsgálatában.

March (1991) megkülönböztette az új tudás generálását (exploration) és a tudás felhasználását (exploitation), ezt a logikát követve Grant (2010) klasszifikálta a szervezeten belüli tudásfolyamatokat és a következő alfolyamatokra bontotta:

- Tudásgenerálás (Létrehozás, Akvizíció)
- Tudásfelhasználás (Integráció, Megosztás, Replikáció, Tárolás, Mérés, Azonosítás)

A fenti osztályozás elsősorban üzleti környezetben értelmezendő; Grant az elmélet mellett az alkalmazott gyakorlatokat is felhasználta és bemutatta a felhasználható szervezeti eszközök széles palettáját is. Ezeknek az eszközöknek a kapcsolatrendszerük összeköthető a folyamatmenedzsmenttel.

3.2. A tudásmenedzsmenthez kapcsolódó módszertanok

Az üzleti szervezeteken belüli folyamatmenedzsmentnek sok kritériuma van, a legfontosabb ezek közül a megfelelő dokumentáltság, a szerepkörök azonosítása és a mérhetőség. A szervezetek számára általánosan elfogadott módszertanok és sztenderdek nyújtanak olyan keretet, amelyben a fenti kritériumok értelmezhetőek. A minőségirányítás (ISO, 2015) a

folyamatszempléletet helyezi előtérbe (ISO-9001), a szolgáltatásmenedzsment sztenderdje (ISO, 2010) a szolgáltatások mérhetőségét támogatja (ISO/IEC-20000).

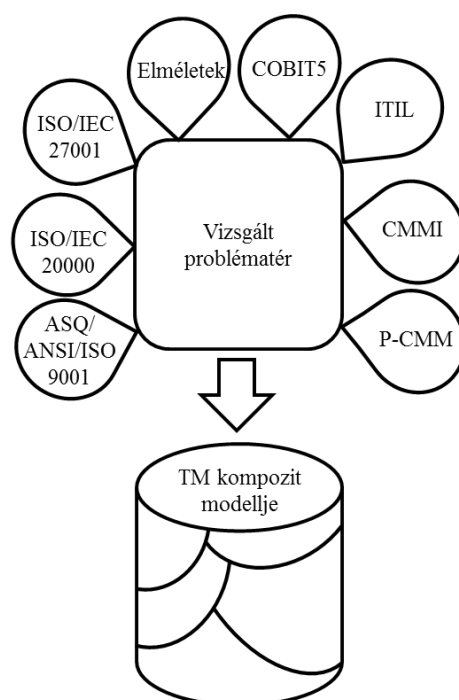
A sztenderdek az általános érvényű megfogalmazások mellett konkrétabb megfeleléségi elvárásokat is tartalmaznak, amelyek segítik a folyamatmenedzsment és a tudásmenedzsment kapcsolatának vizsgálatát. Érdeemes még kiemelni, hogy a tudásmenedzsment egyre nagyobb szerephez jut a sztenderdek mellett a módszertanokban is.

A sztenderdek irányelvei mellett a kapcsolódó módszertanok is a kutatási kérdőív alapját képezik. A CMMI Institute képességi és érettségi modellje a „CMMI[®] for Services” (SEI, 2010) a szolgáltatásmenedzsmenttel kapcsolatos elvárásokat mutatja be, hasonlóan az ITIL[®]V3-hoz (OGC, 2007) és a COBIT[®]5-höz (COBIT, 2012). Utóbbi az információs és kommunikációs technológia menedzsmentjéhez köthető és mind a tudásmenedzsment folyamatok részletes bontását, mind az elvárt dokumentációt tartalmazza (Delak, 2015). A fentiek mellett a P-CMM (Curtis et al., 2009) képességi és érettségi modell mutat be olyan tudásmenedzsmenthez szorosan köthető elemeket, amelyeknek közvetlen kapcsolata van a folyamatmenedzsmenttel.

A módszertanok leírása nagyon részletes és általános, emiatt csak azok a részeket emeltem ki és használtam fel, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a tudásmenedzsmenttel.

3.3. A kutatási módszertan

A kutatás induktív, az összegyűjtött adatok alapján olyan minták azonosítása történik meg, amelyek alkalmasak arra, hogy meghatározzák új elméletek alapját. A módszertanok és az elméletek szintéziséből készült kompozit tudásmenedzsment (TM) modell (Ábra 1.) határozza meg a kérdőív szerkezetét és tartalmát.



Ábra 1. – TM modell

A kutatás során az elsődleges adatok a kérdőívekből származnak, az adatok validálása pedig interjúk segítségével történt. A feleletválasztó kérdések mellett kifejtendő kérdések segítettek a probléma megértését, a válaszadók anonimitásának megőrzésével. A kérdőívek összegyűjtése 2015-ben történt, interneten keresztül és személyes megkeresések során. Összesen száz vállalati dolgozó

válaszolt, a megkeresettek közül a részvételi arány 10,5% volt. Öt potenciális válaszadó pedig azt válaszolta, hogy a belső működésükről nem adhatnak ki információt bizalmassági megfontolások miatt.

A megkérdezettek kiválasztásának fő szempontja az volt, hogy a válaszadók valamilyen tudásintenzív szektorból kerüljenek ki (elsősorban a reálszférából), illetve, valamilyen nemzetközi háttérrel rendelkezzenek. Elbírálásos mintavétellel lettek kiválasztva azok a potenciális válaszadók, akiktől minőségi válaszokat vártam. Ezek a válaszadók olyan gazdálkodó szervezetek képviselői voltak, amelyeknek a működése hosszabb távon is stabilnak tételezhető fel, folytonos. A tudásintenzív fogalom olyan karakterisztikát kölcsönöz a szervezetek működésének, ami azt jelenti, hogy a szervezeti-üzleti folyamatok jelentős része intellektuális természetű (Alvesson, 2001). Rylander és Peppard (2005) szerint a tudásintenzív szervezeteket nehéz azonosítani. A tudás szintje és a tudásmenedzsment akár azonos szektorokon belül is mást jelenthetnek, nehezen definiálhatóak, de léteznek. A problémátér operacionalizálásához legalább valamilyen skála-alapú mérhetőségre van szükség. Ez szükségszerűen információveszteséggel jár, de növeli az állapotter kezelhetőségét és alapot nyújt konzisztens következtetések levonására.

4. Főbb eredmények

4.1. Az eredmények leíró elemzése

A válaszadók jellemzően nagyvállalatnál dolgoznak (69%), a szervezetek nagy része nemzetközi szinten működik (69%), a tevékenységi körök pedig a szolgáltatási, információs és kommunikációs, technikai, ill. egyéb szakterületi szektorokat fednek le. A tudásmenedzsment alkalmazása mindegyik esetben releváns. Először a folyamatmenedzsmenttel kapcsolatos eredmények bemutatása következik, majd a tudásmenedzsmenté.

A válaszadók szerint a szervezetükön belül az üzleti folyamatok 76%-a jellemzően ciklikus, ismétlődő és hektikus változásokkal nem kell szembesülniük. Az üzleti folyamatok 98%-a azonosítva van, viszont a teljes integráltság szintje alacsony (24%). Az üzleti folyamatok strukturálása és dokumentáltsága fontos (55%), ezzel szemben a gyakorlatban a dokumentáltság nem valósul meg teljes körűen. A szervezeti folyamatok mérése elsősorban pénzügyi szemléletű, a kombinált kvalitatív és kvantitatív mérési rendszerek alkalmazása alacsony szintű (25%).

A szervezeti szerepkörök esetében az értékteremtő és a támogató szerepkörök egymástól elválnak. A felelősségi (responsibility) és elszámoltathatósági (accountability) besorolások (78%) definiálva vannak, azonban a szerepkörök között átfedések jelennek meg (80%). A szerepkörök közötti koordinációhoz rugalmasságra van szükség és

jogosultsági/hatásköri (authenticity/authority) problémák lépnek fel, amelyeknek a feloldásához többlet-erőforrás szükséges. Ismeretlen és komplex problémák esetén a menedzsment mind a kompetens személyeket (84%), mind a kompetens szerepköröket (76%) képes megtalálni.

A válaszok azt mutatják, hogy a szervezetek elkötelezettek a dokumentáció és a szabályozások mellett, de a megvalósításuk és megfelelőségük nem mindig éri el az elvárható szintet. A mérési rendszerek nem teljeseek, elsősorban a pénzügyi szemlélet dominál.

A kérdőív tudásmenedzsmentre vonatkozó része a folyamatmenedzsment részhez hasonlóan a dokumentációt és a TM folyamatok menedzsmentjét helyezi előtérbe.

A válaszadók szerint az aktív szerepkörök és személyek azonosítva vannak (81%) és a szerepkörük ki is van jelölve. A kompetens személyek rövid időn belül azonosíthatóak (előbb, mint a szerepkörök). A szervezetek rendelkeznek valamilyen szintű tudásbázissal (79%), azonban ezek használatát nem mérik. Az egyének kompetenciáit dokumentálják (88%), a szervezeten belül dolgozók ismerik egymás kompetenciáit (71%). A szervezetek többnyire kompetencia-térképpel is rendelkeznek (66%), használatuk esetén a helyettesítő (74%), a kiegészítő (51%), az egyedi (52%), a kritikus (63%) és a versenyelőnyt biztosító (68%) kompetenciák is dokumentálva vannak. Elsősorban az operatív működést támogató kompetenciák vannak rögzítve. Továbbá a tudásmegosztás nehézkes,

viszont amennyiben sikeresen megvalósul, úgy a szervezeten belül többnyire transzparens.

A munkavállalók rendelkeznek definiált képzési tervvel (87%), a terv tartalmát a felettes vagy külső szervezeti egység (humán erőforrás szervezet) határozza meg, ezekben a munkavállalók elképzelései kevésbé érvényesülnek (34%). Amikor személyi változás történik, akkor a legtöbb esetben a kilépő személynek kötelező tudását megosztania az új belépővel, illetve dokumentálnia kell azt. Minél kiemeltebb vagy specializáltabb az adott szerepkör, annál nagyobb hangsúlyt fektetnek ennek a folyamatnak a betartására. A kilépő által hordozott tudás elvesztéséből származó veszteséget a szervezetek nem mérik; ha mérik, akkor sem pontosan.

A szervezetek az ideális technikai (78%) és tudásszerkezetet (83%) használják, és úgy vélik, hogy a szervezetük tudásintenzív, ennek alapján következtethetünk aktív tudásmenedzsmentre.

Kiemelendő, hogy a válaszadók nagy része (86%) szerint a szervezeti terminológiák használata nem konzekvens és félreértelmezhető, ami kommunikációs nehézségeket okoz.

A folyamatmenedzsment és a tudásmenedzsment gyakorlati megvalósulása elmarad az elméletek, a sztenderdek és a módszertanokban megfogalmazottaktól. Az operatív működéshez szükséges feltételek ezzel egy időben teljesülni látszanak.

A kutatás része volt a kérdőív validációja is, ennek során a felkért interjúalanyok tartalmilag is értékelték a kérdőívet. A kérdőív

szándékolt értelmezése és a válaszadók értelmezése között jelentős eltérés nem volt.

4.2. Az eredmények összefüggéseinek értelmezése

Definiálható-e egyáltalán a tudásmenedzsment alkalmazhatósága? Milyen korlátok között lehetséges a definiálhatóság?

A szervezeteknél a fentiekben bemutatott elméletek, módszertanok és sztenderdek alapján a tudásmenedzsment akkor tekinthetjük alkalmazottnak, ha a kompetenciák dokumentálva vannak, a tudást tárolják, léteznek képzési tervek, a tudásmenedzsment folyamatok expliciten megjelennek, és a szervezetek a tudásmenedzsmentet stratégiai szinten kezelik. Százból ötvenkét entitás felelt meg ezeknek a kritériumoknak. A tudásmenedzsment alkalmazhatóságának körülményei felvázolnak egyfajta transzparenciát és következetességet a szervezeteken belül. Az alkalmazhatóság peremfeltételei definiálhatóak, ha a szervezet bizonyos szintű dokumentációnak megfelel. Az alkalmazott tudásmenedzsment esetén a következők jellemzik a szervezeteket: a jó mérési eszközrendszerrel rendelkező rendszerek pozitívan korrelálnak a *megbízható* tudással. A 'megbízható' itt és a következőkben azt jelenti, hogy evidenciákkal alá van támasztva. A ciklikus üzleti folyamatok és a szervezet hierarchiája között is pozitív a korreláció. A megbízható tudással való

rendelkezés pozitívan korrelál az üzleti folyamatok magas szintű mérésével. Személyi cserék esetén rendelkeznek kötelező tudás-átadás procedúrákkal. Pozitív korreláció van továbbá a tudásbázissal való rendelkezés és a dedikált képzési idő között. A szervezeten belüli digitalizáció magas szintje is pozitívan korrelál a tudásmenedzsment folyamatok sikeres megvalósulásával. Összességében az alkalmazott tudásmenedzsment relevanciája magas a ciklikus üzleti folyamatok esetén, a szervezetek működése elsősorban a megbízható tudásra épül.

Felmérhető-e folyamatmenedzsment eszköz- és fogalomtárával a szervezeti tudás, és kiértékelhető-e? Milyen körülmények között valósulhat meg a felmérés és a kiértékelés?

Meghatározható-e az alkalmazott tudásmenedzsment szintje? Milyen körülmények között van mód a mértékek meghatározására?

A szervezetekben alkalmazott tudásmenedzsment szintje akkor magas az előbbieken vázolt keretek között, ha a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó elvárások megvalósulnak: a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatok jól dokumentáltak és a szervezetben dolgozók ismerik azokat. A kutatásban százból negyvenegy esetben teljesültek együttesen a feltételek. Ezeknek az eseteknek a legfőbb jellemzői, hogy az erősen ciklikus folyamatok pozitívan korrelálnak az üzleti folyamatok valós idejű mérésével, a kötelező tudás-átadás folyamatával és a szervezeten belüli megbízható tudás transzparenciájával. A megbízható tudás pozitívan korrelál az

üzleti folyamatmenedzsment valós idejű, részletes mérésével, és a kompetens szerepkörök azonosításával. A megbízható tudás a legtöbb esetben kiemelkedő jelentőséggel bír.

Ötvenkilenc esetben a tudásmenedzsment szintje alacsony, ezekben az esetekben megfigyelhető jelenség, hogy a folyamatmenedzsment főbb elvei teljesülnek. A dokumentáltság pozitívan korrelál az operatív jellegű munka (rövidtávú szemlélet, rövid ciklusok) domináns szerepének meglétével. A magas mérési szint pozitívan korrelál a hierarchikus szervezeti felépítéssel, és azzal, hogy a dolgozók jobban hagyatkoznak a dokumentált eljárásokra.

Milyen pontossággal, relevanciával mérhető a szervezeti tudásmenedzsment folyamatmenedzsment alapokon?

A szervezeti tudásmenedzsment mérésének folyamatmenedzsment szempontból való megalapozottsága értelmezésében azt jelenti, hogy a folyamatok azonosítva és dokumentálva legyenek, és a folyamatokat alkalmazó, abban résztvevő dolgozók ismerjék azokat. Százból harminchét esetben teljesültek ezek a feltételek. A megbízható tudás megléte ebben az esetben is kiemelkedő, pozitívan korrelál a valós idejű méréssel, személyi változás esetén a kötelező tudásátadás folyamatával, de negatívan korrelál azzal, hogy a dolgozók passzív tudása dokumentálva van-e (passzív tudás jelen értelmezése: az adott környezetben nem vagy csak indirekt módon használt tudás), illetve, hogy az újonnan csatlakozó dolgozó

rendelkezik-e azonnal a megfelelő tudással. A magas szintű folyamatmenedzsmentet alkalmazó szervezetek kevésbé személyfüggőek, illetve nem mérik a passzív tudást. A megbízható tudás megléte a szervezetben együtt jár a valós idejű mérési eszközök meglétével. Ez a jellegű tudás nem a „vásárolt” erőforrásokon nyugszik, hanem a bizonyított tapasztalatokon. Magas szinten alkalmazott folyamatmenedzsment esetén a helyettesítő és versenyelőnyt jelentő kompetenciák mérése között erős pozitív korreláció van, míg a ritka, egyedi kompetenciák szerepe operatív szempontból alacsony.

4.3. Konklúzió

A magas szintű folyamatmenedzsmenttel rendelkező szervezetek kevésbé függenek az egyes személyektől, a szervezeten belül betöltött szerepüktől. A felhasznált tudás legfontosabb karakterisztikája a megbízhatóság, ami bizonyított tapasztalatokon nyugszik (evidence based). Az üzleti folyamatok karbantartása pozitív korrelációt mutat az üzleti folyamatmenedzsment tudatosságával kapcsolatban, hasonló az összefüggés a szerepkörök meghatározása és a kompetencia-térképek megléte között.

A tudásmenedzsment alkalmazhatóságának feltételeit a dokumentáltság és az alkalmazott folyamatok megléte jól körülírja. A tudásmenedzsment alkalmazása indokolt olyan esetekben, ahol az üzleti folyamatok ciklikusak és a ciklusok periódusideje rövid. A

tudásmenedzsment alkalmazása esetén egyértelműen azonosíthatóak a szervezeteken belül a kompetens szerepkörök és személyek, a tudás digitalizált rendszerekben rögzített, elérhető. A digitalizáció egyben a tudásmenedzsment virtuális terét is megteremti. A passzív tudáselemek mérése nem valósul meg, a hangsúly az operatív szemléleten és a megbízható tudáson van.

A magas szintű tudásmenedzsment esetén a ciklikus üzleti folyamatok pozitívan korrelálnak a valós idejű méréssel és a tudásmenedzsment folyamatok precízebb követésével. A magas szintű tudásmenedzsment esetén is kiemelkedő jelentősége van a megbízható tudás rendelkezésre állásának.

Az alacsony szintű tudásmenedzsment esetén is érvényesülnek a folyamatmenedzsment alapelvei. A hierarchikus szervezeti felépítés pozitívan korrelál a pontos méréssel. A magas szintű mérés pedig együtt jár az alacsonyabb munkavállaló-függőséggel.

A kutatás feltáró jellegű és induktív volt, azzal a céllal, hogy olyan mintákat találjak, amelyek hozzásegíthetnek releváns, kapcsolódó elméletek felállításához. A vizsgált problémátér több aspektusa is rávilágít arra, hogy nehéz egységes és általános érvényű megállapításokat tenni. Az eredmények elemzése során a hangsúly az összefüggések azonosításán, és nem az ok-okozati összefüggések feltárásán van, ennek alapján kirajzolódik pár jellemző tulajdonság. Az üzleti folyamatok ciklikussága meghatározza az alkalmazott tudásmenedzsment jellegét (1. megállapítás). Mivel a ciklikusság jobbára külső tényezők alapján alakul ki, ezért ez egy magyarázó

(független) változónak tekinthető. A válaszok alapján a megbízható tudásnak kiemelt szerepe van a magas szintű tudásmenedzsment esetén (2. megállapítás). Maga a megbízhatóság, mint karakterisztika további operacionalizálásra szorul, meg kell határozni, hogy mely tényezők teljesülése esetén lehet megbízható tudásról beszélni. Az utolsó megállapítás (3. megállapítás) az, hogy az alacsony szinten alkalmazott tudásmenedzsment és aktív folyamatmenedzsment esetén az azt használók - holisztikus nézőpontból tekintve - a teljes folyamatmenedzsment-rendszer irányába vannak elkötelezve.

5. A dolgozat további hasznosítására vonatkozó észrevételek

A kutatás célja az, hogy a tudásmenedzsment területén mind az elméleti, mind a gyakorlati összefüggések feltárásához támpontokat adjon, illetve, hogy segítse a két terület sikeres ötvözését.

Elméleti szempontból hasznos nézőpontokat mutatnak be a vonatkozó szabványok, a módszertanok és az általánosan elfogadott eljárások. A szabványok ebben a kutatásban nem előíró jelleggel bírnak, hanem elméleti, gyakorlati kutatások és jó gyakorlatok kanonizált változatainak tekinthetőek. Kvázi szabványként nem klasszikus értelemben vett, erősen korlátozott működési kör van bennük meghatározva, az absztrakciós szintjük ugyanaz, mint az elméleteké, emiatt hasonló kutatásokban alkalmazhatóak.

A kutatásban olyan szervezetek képviselői vettek részt, ahol mind a folyamatmenedzsment, mind a tudásmenedzsment relevanciával bír. A lefedett spektrum segített abban, hogy bekerüljenek olyan szervezetek a kutatásba, amelyek különböző periódusban voltak tudásmenedzsment szempontból, így közelebbi képet nyújtanak a reálfolyamatokról.

A dolgozat kérdéseiből származtatott főbb karakterisztikák további kutatások alapját képezhetik, és immáron deduktív kutatásokat is végre lehet hajtani.

Az üzleti folyamatok ciklikussága, mint külső tényező, jelentősen befolyásolja a tudásmenedzsment jellegét (1. megállapítás). A szervezeteken belül a megbízható tudásnak kiemelt szerepe van (2.

megállapítás), s mivel ebben az esetben egy kvalitatív mutatóról van szó, ezért ennek az operacionalizálása is további kutatások alapját képezheti. Továbbá a tudásmenedzsmenttől függetlenül a szervezetek működése folyamatmenedzsment alapokon nyugszik (3. megállapítás).

Gyakorlati szempontból a dolgozatban ismertetett módszertan olyan szervezeteknek ajánlható, amelyekben cél a szervezeti tudatosság növelése és a valódi üzleti logika megértése. A kisméretű szervezetek számára elsősorban a holisztikus nézőpont előtérbe kerülését támogathatja. Egy kizárólag kis- és középvállalati kitekintés ugyanebben a keretrendszerben is indokolt lehet, elsősorban abban az esetben, ha az adott szervezetek növelni akarják a méretüket, illetve, ha tudásmenedzsment rendszert kívánnak bevezetni. A tudásmenedzsment szempontból kiterjesztett eseménytér megértése előfeltétele a szervezeti növekedésnek, illetve a területi klasztereződéseknek. Nagy szervezetek esetén a szervezeti strukturáltság javítása és a pontosabb mérhetőség lehet prioritás. A folyamatmenedzsment alapú tudásmenedzsment pontosabb méréseket tesz lehetővé, illetve jól rá tud mutatni azokra a hiányokra, amelyek nem képezik a mérés tárgyát. Így a szervezeten belüli transzparencia növelésére is alkalmazható, illetve a nehezen menedzselhető folyamatokat megértését is előre mozdíthatja, így a szervezeteket ellenállóbbá teheti a környezeti változásokkal és kihívásokkal szemben.

Szervezeti mérettől függetlenül a bemutatott eredmények segíthetnek személyekhez kötött kockázatkezelésben és az üzletmenet-folytonosság megtervezésében.

6. Publikációs lista

Folyóirat

SZMODICS, P. 2017. High-skilled immigrant on the job markets, initiators of change. *Journal of Knowledge Economy*, 1-14. Print ISSN-1868-7865. Online ISSN-1868-7873. DOI-10-1007/s13132-017-0495-8.

SZMODICS, P. 2014. Evaluated knowledge representation. *SEFBIS Journal*, 9, 1, 28-35. HU-ISSN-1788-2265.

Konferencia – Tanulmánykötet

SZMODICS, P. 2015. Knowledge-based Process Management. In: CogInfoCom 2015, 6th IEEE Conference on Cognitive Infocommunications, 19-21 October 2015 Győr. IEEE, 33-37. DOI-10-1109/CogInfoCom.2015.7390560.

SZMODICS, P. 2015. A tudásmenedzsment értékelése folyamatmenedzsment alapokon. In: BUZÁS, N. & PRÓNAY, S. eds. Tudásteremtés és –alkalmazás a modern társadalomban, 15-16 October 2015 Szeged. Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Központ, 288-298. ISBN-978-963-306-412-2.

SZMODICS, P. 2015. Knowledge management and value creation. In: Challenges in economic and technological development, 15-16 October 2015 Lillafüred. University of Miskolc, 185-196. ISBN-978-963-358-100-1.

Konferencia – Prezentáció

SZMODICS, P. The knowledge, the business process, and the business value. 12th International Conference on Business Information Systems, 6-7 November 2015 Veszprém.

SZMODICS, P. How to use the knowledge-based process management to prevent organizational abuse. 15th Annual Conference of European Society of Criminology, 2-5 September 2015 Porto.

Poszter

SZMODICS, P. Evaluated knowledge representation based on BPM aspects. 11th International Conference on Business Information Systems, 7-8 November 2014 Budapest.

SZMODICS, P. Knowledge representation and risk identification. 14th Annual Conference of European Society of Criminology, 10-13 September 2014 Prague.

7. Hivatkozások jegyzéke

ALVESSON, M. 2001. Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54, 7, 863-886.

CURTIS, W., HEFLEY, W. & MILLER, S. 2009. People Capability Maturity Model (P-CMM). Pittsburgh: Carnegie Mellon University - Software Engineering Institute.

DELAK, B. 2015. How to Evaluate Knowledge and Knowledge Management in the Organization Using COBIT 5. *ISACA Journal*, 2015, 3, 19-23.

GRANT, R. M. 1991. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 3, 114-135.

ISACA 2012. COBIT5 – A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT, Rolling Meadows, ISACA.

ISO 2015. 9000 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary, 9001 – Quality management systems – Requirements, Geneva, International Organization for Standardization.

ISO/IEC 2010. *TR 20000-4 Information technology - Service management - Part 4: Process reference model*, Geneva, International Organization for Standardization, International Electrotechnical Commission.

MARCH, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-78.

NONAKA, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 1, 18-20.

OGC 2007. *ITIL® The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle*, London, The Stationary Office, Office of Government Commerce.

RYLANDER, A. & PEPPARD, J. 2005. What Really is a Knowledge-Intensive Firm? - (Re)Framing Research in the "Knowledge Economy". *Organization*, 2005, 10.

SEI 2010. CMMI for Services, Version 1.3. Pittsburgh: Carnegie Mellon University - Software Engineering Institute.