

---

# TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ

a Tudásmenedzsment beavatkozási területen a

Tudásmenedzsment fejlesztéséhez készített módszertanhoz

Tesztelő szervezet: *KIM-NPÁT*

---

**2013. július 15.**

Jelen tesztelési beszámoló az *ÁROP-1.2.18-2012-2012-0001* azonosító jelű, *Szervezetfejlesztési Program* elnevezésű kiemelt projekt keretében készült.

Készítette: 5B Tudásmenedzsment Tesztelési Munkacsoport

**A munkacsoport tagjai:** Nagy Klára, dr. Czibolya Gábor, Lukács Bence Ákos, Soós Zoltán, dr. Schüschtelz Sándor (munkacsoport-vezető), Tóth László

**Szakmai koordinátor:** Kovácsné Lencz Adrienn

## Tartalom

<b>1</b>	<b>TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ.....</b>	<b>4</b>
1.1	BEVEZETÉS.....	4
1.2	A TESZTELÉS BEMUTATÁSA.....	4
1.3	ÖSSZEGZÉS.....	9
<b>2</b>	<b>AZ EGYES MÓDSZERTANI LÉPÉSEK TESZTELÉSI BESZÁMOLÓI.....</b>	<b>11</b>
2.1	1. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - ÚJ BELÉPŐK BELÉPÉSI FOLYAMATÁNAK LEÍRÁSA.....	11
2.2	2. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - AZ EGYÉN ÉS A SZERVEZET SZINTJÉN A TUDÁS ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT FOGALMÁNAK DEFINIÁLÁSA.....	13
2.3	3. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - A SZERVEZETNÉL MÁR LÉTEZŐ TUDÁS BEAZONOSÍTÁSA.....	15
2.4	4. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA – A SZERVEZETNÉL MÁR MŰKÖDŐ MÓDSZERTANI FOLYAMATOK BEAZONOSÍTÁSA.....	18
2.5	5. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - A SZERVEZETI TUDÁSMENEDZSMENT CÉLJÁNAK MEGHATÁROZÁSA A SZERVEZET STRATÉGIAI CÉLKITŰZÉSEIVEL ÖSSZHANGBAN.....	20
2.6	6. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - A MEGHATÁROZOTT TUDÁSMENEDZSMENT CÉL ELÉRÉSÉHEZ SZÜKSÉGES TUDÁSFOLYAMATOK MEGHATÁROZÁSA ÉS KIALAKÍTÁSA.....	23
2.7	9. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - TUDÁSMEGOSZTÁS TÁMOGATÓ FOLYAMATOKHOZ SZÜKSÉGES INFORMATIKAI HÁTTÉR MEGOLDÁSOK MEGHATÁROZÁSA, KIALAKÍTÁSA.....	26
2.8	10. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - A SZERVEZET MUNKATÁRSAI ISMERETEINEK/ KÉPESSÉGEINEK/ TAPASZTALATAINAK ÖSSZESÍTÉSE.....	29
2.9	11. SZÁMÚ MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - A FORMÁLIS TUDÁSMEGOSZTÁSI FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA.....	32
2.10	12. MÓDSZERTANI LÉPÉS TESZTELÉSI BESZÁMOLÓJA - AZ INFORMÁLIS TUDÁSMEGOSZTÁSI FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA.....	376
<b>3.</b>	<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>37</b>
3.1	1. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	37
3.2	2. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	38
3.3	3. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	39
3.4	4. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	40
3.5	BALATONGYÖRÖKI WORKSHOP 2013. MÁJUS 31. – 2013. JÚNIUS.....	41
3.6	A TESZTELÉS SORÁN HASZNÁLT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK TERMÉKEI.....	47



## 1 Tesztelési beszámoló

### 1.1 Bevezetés

Jelen tesztelési beszámoló az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű, Szervezetfejlesztési Program elnevezésű kiemelt projekt keretében készült. Alapját az ugyanazon projekt keretében elkészített Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan képezi. A tesztelésre a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Nemzetpolitikai Államtitkárságán került sor, annak szervezeti specifikumait figyelembe véve. A tesztelési munkacsoport tagjai mindannyian az államtitkárság munkatársaiként végezték feladatukat. Célunk az volt, hogy a módszertanban leírtakat tesztelve hozzájáruljunk annak finomításához, gyakorlatiasabbá tételéhez. A tesztelés során felmerült problémákat, az orvoslásukra tett javaslatokat a fejlesztő munkacsoporttal közös üléseken egyeztetjük, így összességében sikerült a majdani pályázó közigazgatási szervek számára használható, a mindennapi munkavégzés során alkalmazható módszertant létrehozni.

A tesztelésre 2013. május 4-e, a tesztelési munkacsoport felállítása és jelen beszámoló lezárása, 2013. július 12-e között került sor. A 15 módszertani lépésből idő- vagy relevancia hiány miatt 10 tesztelésre került sor. Az egyes módszertani lépések részletes tesztelési tapasztalatai megtalálhatóak a beszámoló mellékletében. Ugyancsak a melléklet részeit képezik a tesztelés során használt támogató eszközök termékei (mentális térkép, problémafa, célfa, stb.).

A fejlesztési munkacsoporttal folyamatosan egyeztetve a tesztelés során végig arra törekedtünk, hogy felhasználóbarát, a közigazgatási szervezeti kultúrában eredményesen alkalmazható módszertant hozzunk létre.

### 1.2 A tesztelés bemutatása

Az 1. módszertani lépés teszteléseként 2013. május 4-én tartotta alakuló ülését munkacsoportunk. A megbeszélésen részt vett mind a 6 fő tesztelési munkacsoport tag – Nagy Klára, dr. Czibolya Gábor, Lukács Bence Ákos, Soós Zoltán, dr. Schüschletz Sándor (munkacsoport-vezető), Tóth László –, továbbá Kovácsné Lencz Adrienn szakmai koordinátor. Az ülés során meghatározásra került a tesztelés kiemelt területe – az új munkatársak belépési folyamata –, a projekt ütemezése, továbbá a munkacsoporton belüli feladatok elosztása. Ugyanekkor történt a tesztelni kívánt és az

adott szervezeti keretek között tesztelhető módszertani lépések meghatározása, felelős személy és határidő hozzárendelésével. Arról is döntés született, hogy a projekt szervezeten belüli megismertetése és elfogadtatása végett több módszertani lépés tesztelésére kihelyezett szakmai napon kerüljön sor, a szervezetben dolgozók nagy arányú (50% feletti) részvétele mellett.

Ugyancsak az előkészítő szakasz részeként elkészült az új munkatársak belépési folyamatának leírása, az azzal kapcsolatos, a tudásmenedzsment szempontjából releváns technikai és adminisztratív lépések feltérképezése. Ennek nyomán világossá vált, hogy a kisebb szervezeti egységek között fejleszthető a tudásmegosztás folyamata, amelyet a leírás pillanatában behatárolt a közvetítési csatornák nem elégséges volta, és azok esetlegessége.

A 2. módszertani lépés tesztelése során az volt a célunk, hogy definiáljuk az egyén és a szervezet szintjén a tudás és a tudásmenedzsment fogalmát. A kötelezően végrehajtandó feladathoz több támogató eszközt is javasol a módszertan, ezek közül jelen tesztelés során a tudásmenedzsment kérdőívet, illetve az ötletbörzét használtuk.

A kérdőívet kihelyezett szakmai napon, a szervezetben dolgozók 58%-nak részvételével töltöttük ki. Az anonimitást a terem megfelelő berendezésével, továbbá az előre kinyomtatott, a helyszínen papír alapon kitöltött kérdőívek begyűjtésének módjával – nagy urna kihelyezése, a bedobott kérdőívek összekeverése – biztosítottuk. A kihelyezett szakmai napon történő közös kitöltés ajánlott, mert lehetőséget teremt a módszertan és a tesztelés látványos, bizalmat gerjesztő prezentálására. Tapasztalatunk szerint a hivataltól eltérő helyszín, továbbá a kötetlen szervezeti együttlét lehetőséget biztosított a tudásmenedzsment alkalmazása iránti igény szervezeten belüli felkeltésére, amely a módszertan általános céljai közt szerepel.

A kérdőívek értékelése által láthatóvá vált, hogy melyek azok a szervezeten belüli tartalmi és technológiai elemek, amelyek hozzájárulnak a tudásmenedzsment működéséhez. Megvizsgáltuk, hogy miként gondolkodnak a szervezetben dolgozók a tudásról és tudásmenedzsmentről, továbbá azt, hogy van-e eltérés e tekintetben a közép- és felső vezetők, illetve az alacsonyabb beosztásban dolgozó munkatársak között. A válaszokból kiderült, hogy a szervezetben dolgozók nagy többsége szerint ösztönözni kellene a szervezeten belüli tudásmegosztást. Az is megállapíthatóvá vált, hogy a vezetők jobban ismerik és szükségesebbnek tartják a tudásmenedzsmentet, mint az alacsonyabb beosztásban dolgozók. Míg a vezetők 100% szerint a tudásmenedzsment jelentős mértékben befolyásolja a szervezet hatékonyságát, addig a beosztottak 38%-a szerint csak közepes, vagy kis mértékben.

Ugyancsak a kihelyezett szakmai napon, a fentebb részletezett körülmények között került sor a másik támogató eszköz, a mentális térkép elkészítésére. A dolgozók szabad asszociációik alapján gondolatokat társítottak a tudás fogalmához, vagy a korábban már felírt fogalmakhoz, megrajzolva a szervezetnek a tudás fogalmáról alkotott térképét. A felrajzolt mentális térkép elemei közt egyaránt megtalálhatók a személyes és szervezeti tudásdefiníciók elemei: tanulás, tapasztalat, információ, ismeret, adathalmaz, illetve irányítás, koordináció, együttműködés, hierarchia, menedzsment stb.

A 2. módszertani lépés tesztelése során nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezetben dolgozók nagy többségének jól megragadható elképzelése van a tudásról és a tudásmenedzsmentről, továbbá utóbbit a hatékonyság, eredményesség szempontjából fontos eszköznek tartja. A szervezetben dolgozók tudásról alkotott fogalmának összetevői közt megtalálhatók az egyéni és a szervezeti tudásdefiníciók lényeges elemei. A tesztelésben részt vevők többsége a tudásmegosztással, a megfelelő szervezeti kultúra kialakításával, erőforrás és felelős személy hozzárendelésével, tréningek szervezésével és támogató rendszerek kialakításával azonosítja a tudásmenedzsmentet.

A 3. módszertani lépés két részből áll: a kiemelt tudásbirtokosok feltérképezéséből és egy tudástérkép megalkotásából, valamint a szervezeti tudásvagyon felméréséből. Előbbi javasolt, utóbbi kötelezően végrehajtandó feladat. Jelen tesztelés során mindkettőre sor került.

A szervezeti tudástérkép létrehozásában a kérdőív 21. és 22. számú kérdéseire kapott válaszok segítettek. Rendszerezésük során kiderült, hogy a válaszadók többsége nem feltétlenül a közvetlen felettesétől szerzi információ javát, és az is bizonyossá vált, hogy a tudástérkép a kisebb szervezeti egységek mentén fragmentált. A szervezeti tudásvagyon felméréséhez a módszertan által javasolt támogató eszközt, a tudásvagyon felmérő táblázatot használtuk, a tesztelés kiemelt területére, az új munkatársak belépési folyamatára fókuszálva.

A 4. módszertani lépés tesztelése a javasolt támogató eszköz, a helyzetértékelő sablon segítségével történt. A kötelezően végrehajtandó feladat elvégzése révén beazonosításra kerültek a szervezetben már működő tudásmenedzsment folyamatok.

Az 5. módszertani lépés tesztelésével sikerült meghatározni a szervezeti tudásmenedzsment célját, összhangban a szervezet stratégiai célkitűzéseivel. A szervezet stratégiai céljait rögzítő dokumentumot, a szervezeti és működési szabályzatot, továbbá egyes munkaköri leírásokat elemezve felrajzoltuk a hatékony

működést akadályozó tényezőket tartalmazó problémafát, majd ennek alapján elkészítettük a megoldásokat tartalmazó célját. (Mindkettő megtalálható a beszámoló mellékleteként.) Utóbbi szemléletesen, egymásra épülve mutatja be a célok elérése érdekében elvégzendő feladatokat. Szervezetünkre vetítve megállapítható, hogy a hatékonysághoz, a hosszú távú stratégiai cél eléréséhez szükségesnek látszik a szervezeti egységek/munkatársak közötti bizalom erősítése, ezáltal az információáramlás növelése. Ehhez közös értekezletre, a szervezeti egység által szervezett közös csapatépítő tevékenységekre van szükség.

A kötelezően alkalmazandó 6. módszertani lépés tesztelése során meghatározásra került a tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges folyamatok meghatározása, illetve javaslatok születtek azok kialakítására. Ebben a helyzetértékelő sablon volt segítségünkre, amely kitöltéséhez a kérdőívre adott válaszokból nyert információk alapján került sor. Az előző módszertani lépés tesztelési eredményével összhangban meghatározásra került a kívánt/elvárt állapot, amely összevetve a pillanatnyi helyzettel, lehetővé tette a cél eléréséhez szükséges folyamatok beazonosítását a humán erőforrás, a munkavégzési folyamatok, valamint a rendelkezésre álló vagy beszerezhető infrastruktúra kategóriáiban.

A 9. módszertani lépés tesztelésével meghatározásra kerültek a tudásmegosztást támogató folyamatokhoz szükséges informatikai háttéreszközök. Napjainkban a technológia fejlettségének köszönhetően számos közül választhatunk, igazodva szervezeti céljainkhoz illetve szükségleteinkhez, valamint a rendelkezésünkre álló források nagyságához. A tesztelés során számba vettük a szervezetben jelenleg alkalmazott háttéreszközöket – pl. Poszeidon, Intranet –, elemezve azok kihasználtságát. A hatékonyság, a kezelőfelület, a kapcsolódó szolgáltatások és a bekerülési költség figyelembe vételével meghatároztuk azon eszközök körét, amelyek számunkra előrelépést jelentenének.

A 10. módszertani lépés tesztelése során összesítettük a szervezet munkatársai ismereteinek/képességeinek/tapasztalatainak tárházát. Ebben a módszertan 4., 5. és 6. számú melléklete volt segítségünkre. (4. A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok, 5. A szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatok, 6. A szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok)

A szervezetben dolgozók ismereteinek/képességeinek/tapasztalatainak tárházát kézenfekvő lenne a belépéskor kötelezően beadott önéletrajzokból kinyerni, hiszen azok tartalmazzák a vonatkozó információkat. A módszertani lépés tesztelése során azonban kiderült, hogy adatvédelmi aggályok miatt azok nem használhatók, hiszen a bennük szereplő információk felhasználását szigorúan szabályozza a

Köztisztviselőkről szóló 2011 évi CXCV törvény (Kttv). Habár a szervezeten belüli tudás felmérését a vezető kezdeményezheti, ehhez a munkatársak hozzájárulása szükséges, továbbá meg kell felelni a Kttv vonatkozó előírásainak is. Mindemellett úgy véljük, hogy a módszertan fentebb felsorolt mellékletei, továbbá a szervezetben elérhető egyéb dokumentumok – pl. munkaköri leírások, ügyrendek, irányított tudásfelmérés dokumentumai – lehetővé teszik a módszertani lépés végrehajtását.

A 11. módszertani lépés a formális tudásmegosztási folyamatok kialakítását célozza. Tesztelése során támogató eszközként a hírlevelet, valamint a tematikus műhelymunkát alkalmaztuk.

A szervezetben fellelhető, újonnan létrehozott tudásmegosztást segítő eszközökről a szervezet valamennyi munkatársa havi rendszerességgel körlevélben kap tájékoztatást. A tesztelés folyamán az első hírlevél megírása és elküldése megtörtént, segítséget nyújtva a tudásmenedzsment módszertan megismerésében. A későbbiekben a szervezetben kinevezett koordinátor az aktuális helyzetre és az elvégzett feladatokra vonatkozóan fogalmazza meg a hírleveleket.

A tematikus műhelymunka tesztelésére a kihelyezett szakmai napon került sor, a szervezet munkatársainak nagy arányú részvételével. A műhelymunka tematikja:

- a meglévő formális tudásmegosztási folyamatok azonosítása,
- a meglévő formális tudásfolyamatok hasznosítása
- a tudásfolyamatok hasznosítotttsága a szervezetben
- a pozitív, illetve negatív válaszok ok-okozati értékelése
- probléma- és célfa elkészítése az új munkatársak belépési folyamatára összpontosítva

A műhelymunka értékelése során fény derült arra, hogy a szervezetben dolgozó munkatársak egy része nem használja a formális tudásmegosztó folyamatokat és az azokat támogató eszközöket. Ennek több esetben pusztán az volt az oka, hogy nem volt tudomásuk róla! A tesztelés segítette felhívni a figyelmet a különböző adatbázisok frissítésének, karbantartásának fontosságára is. A műhelymunka során elemeztük a szervezeten belüli információáramlást, beazonosítva az azt akadályozó vagy támogató folyamatokat, eszközöket, magatartásokat.

Az ok-okozati összefüggések kiértékelésénél fontos szempont volt, hogy a szervezetnél dolgozó munkatársak tájékoztatva legyenek arról, hogy milyen formális tudásmegosztási csatornák léteznek a szervezeten belül, hogyan és milyen módon alkalmazhatók, valamint ezek a formák folyamatosan frissítésre kerüljenek. A műhelymunka során világossá vált, hogy a szervezeti kultúrában igény van a tudásmegosztás kiaknázására.

A célfa értékelése során arra a következtetésre jutottunk, hogy egy technikai és szakmai módszertan kidolgozása és rendelkezésre állása nagy segítséget jelentene az új dolgozó beilleszkedési problémáinak leküzdéséhez, így hozzájárulna az érdemi



munkavégzés mihamarabbi megkezdéséhez, a szervezet hatékonyságának növekedéséhez.

Utolsóként a 12. módszertani lépést teszteltük feltérképezve a szervezetben működő informális tudásmegosztási folyamatokat. Köztudott, hogy az informális tudásmegosztás alapvető fontosságú egy szervezet hatékonyságát tekintve, mindemellett a folyamatok informális jellegéből adódóan a szervezet azok kialakítására kevésbé tud hatni. A tesztelés folyamán alkalmaztuk a 2., 3., és 4. módszertani lépés tesztelésének eredményeit, beazonosítva a szervezetben meglévő és működő informális tudásmegosztó csatornákat, valamint a munkatársak által elvárt további támogató eszközöket.

Fontosnak tartjuk a módszertani lépésben leírtak szerint is hangsúlyozni, hogy az informális tudásmegosztási csatornák felsőbb utasítással nem alakíthatók ki, azok spontán létrejöttét kell a megfelelő szervezeti környezet kialakításával elősegíteni. Mindehhez a szervezeti kultúra változása szükséges, amelyhez hatékonyan hozzájárulnak a tesztelt módszertani lépések. A módszertani lépés szükséges, hiszen felhívja a figyelmet az informális csatornák fontosságára, továbbá ösztönzi a vezetőt arra, hogy nyitott legyen ezek alkalmazására.

### 1.3 Összegzés

A tesztelt módszertani lépéseket érthetőknak, alkalmazhatóknak és hatékonyaknak tartjuk. Kiemelnénk azoknak a szervezeti kultúrára gyakorolt azonnali, pozitív hatását (lásd a 2. módszertani lépés tesztelési beszámolójában leírtakat). E vonatkozásban fontosnak tartjuk hangsúlyozni a kihelyezett szakmai nap jelentőségét: az így történő tesztelés során a résztvevő munkatársak körében fokozatosan nőtt az egymás iránti bizalom, a konstruktív őszinteség, a tényeken alapuló problémák megvitatása, és azok megoldására irányuló nyitottság. Így a módszertan egyes lépéseinek egyszeri tesztelése is kézzelfogható eredményeket hozott a szervezeti kultúra tudásmenedzsment-orientált fejlesztése tekintetében.

A tesztelés során azonosítottuk a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos, szervezeten belüli folyamatokat és támogató eszközöket, elemeztük azok működését és értékeltük hatékonysági szintjüket, a felszínre került hiányosságok orvoslására pedig javaslatok fogalmaztunk meg. A kihelyezett szakmai nap további hozadékaként sikerült bevonnunk a folyamatba a szervezet vezetőjét, ismertetve a projektet, a kidolgozott módszertannak a szervezeti hatékonyságra gyakorolt pozitív befolyását.

---

A tesztelés során folyamatosan kapcsolatban voltunk a módszertant fejlesztő munkacsoporttal, javaslatokat fogalmazva meg az egyes lépések módosítására, cizellálására. Meglátásunk szerint a módszertan további átdolgozása nem szükséges.

## 2 Az egyes módszertani lépések tesztelési beszámolóí

### 2.1 1. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - Új belépők belépési folyamatának leírása

#### Az új belépő adminisztratív teendői:

1. Az Intraneten (Munkaügy/Formanyomtatványok) megtalálható alkalmazási engedély, fontos és bizalmas munkakört betöltő személy nyilatkozata, személyi biztonsági adatlap (nálunk mindenki C típusú átvilágítás alá esik), valamint a munkaköri leírás kitöltése, aláírása és továbbítása a Személyügyi Osztály felé (személyügyi főreferens) lehetőleg még a munkába állás előtt.
2. Informatikai belépőlap kitöltése, aláírása és továbbítása a SzEAT adatgazda felé.
3. Belépőkártya igénylőlap leadása.
4. A Személyügyi osztály részletes személyi belépő csomagot küld. Ennek a szélesebb adatbázis mellett része az életrajz is. Ezek kitöltése és megküldése a Személyügyi Osztály felé.
5. Jogviszony igazolás, okiratmásolatok leadása a Személyügyi Osztályon.

Az új belépő hivatalos beléptetési folyamatát számos technikai és adminisztratív lépés határozza meg. Ezek végül a KIM Személyügyi Osztálya személyre lefűzötten „irattárba” helyezi. Ezeket csak az aláíró felettesek látják, a kollegák nem ismerik meg. A Munkaköri leírások a kormánytisztviselők feladatköreinek meghatározása mellett egyéni képességet is tartalmaz: 5.3. Tapasztalatok, 5.4. Kompetenciák (taxatív felsorolásból aláhúzandó), 7. Iskolai és egyéb végzettség, képzés pontokat tartalmaz. Ezek kitöltése „önbevallás” jellegű. Irattári anyag része lesz.

#### Az új belépő munkába állása

1. Személyes munkavégzés elején általában szokásos a bemutatkozó körbevezetés az államtitkársági munkatársak között.
2. Közös munka, találkozások: stábülés, vezetői ülés, közös külhoni út, konferenciák, rendezvények, nyári táborok, ÁROP MCS, ebédlő, nikotin szünet, stb.
3. Közös elérhetőség: Outlook: telefonos, e-mail elérhetőségek.

Az államtitkárságon működő 3 főosztály és titkárság igen elkülönülten egymás mellett dolgozik. A tudás megosztása főosztályok között véleményünk szerint esetleges, a közvetítési csatorna kevés. A tudás megosztásának hiánya első sorban szervezésben mutatkozhat meg.

---

A kapcsolattartás – stratégia – jog – titkárság összekapcsoló eleme a nemzetpolitika. A nemzetpolitikai tudás felmérése hiányzik a belépés alkalmával, amit valamilyen módon pótolni lehetne. Ezzel felderíthető lenne, hogy sokan sokat tudnak egyes részterületekről. Fentiekől eltérő az ösztöndíjasok belépése. Nekik részben más adatlapokat kell kitölteniük, más a felelőségük és az általuk megismerhető adatok köre. Jellemzően annak a főosztálynak a vérkeringésébe kapcsolódnak bele, ahová besorolták őket, tudásuk, képességeik itt válhat ismerté.

## 2.2 2. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - Az egyén és a szervezet szintjén a tudás és a tudásmenedzsment fogalmának definiálása

A 2. módszertani lépés egy kötelezően végrehajtandó feladat, amelynek végrehajtásáért a szakmai koordinátor, ill. maga a tudásmenedzsment munkacsoport felelős. A feladatban közvetlenül érintett lehet a szervezet vezetője – strukturált interjú készítése esetén –, valamint a szervezetben dolgozók legalább 30%-a. Végrehajtásához több támogató eszközt is javasol a módszertan: a strukturált interjút, a tudásmenedzsment kérdőívet, illetve az ötletbörzét. Jelen tesztelés során utóbbi kettőt használtuk. A módszertani lépés célja, hogy feltérképezhessük a szervezet dolgozóinak tudásról és tudásmenedzsmentről alkotott képét, majd annak alapján definiáljuk azok szervezeti szintű fogalmát.

### **Tudásmenedzsment kérdőív**

A kérdőívet (lásd a módszertan 2. számú melléklete, 48 o.) kihelyezett szakmai napon, a szervezetben dolgozók 58%-nak részvételével töltöttük ki. Az anonimitást a terem megfelelő berendezésével, továbbá az előre kinyomtatott, a helyszínen papír alapon kitöltött kérdőívek begyűjtésének módjával – nagy urna kihelyezése, a bedobott kérdőívek összekeverése – biztosítottuk. A kihelyezett szakmai napon történő közös kitöltés előnye, hogy lehetőséget teremtett a módszertan és a tesztelés látványos, bizalmat gerjesztő prezentálására. A hivatalitól eltérő helyszín, továbbá a kötetlen szervezeti együttlét lehetőséget biztosított a tudásmenedzsment alkalmazása iránti igény szervezeten belüli felkeltésére, amely a módszertan általános céljai közt szerepel.

A kérdőívek értékelése által láthatóvá vált, hogy melyek azok a szervezeten belüli tartalmi és technológiai elemek, amelyek hozzájárulnak a tudásmenedzsment működéséhez. Megvizsgáltuk, hogy miként gondolkodnak a szervezetben dolgozók a tudásról és tudásmenedzsmentről, továbbá azt, hogy van-e eltérés e tekintetben a közép- és felső vezetők, illetve az alacsonyabb beosztásban dolgozó munkatársak között. Megvizsgáltuk továbbá, hogy a válaszadók hogyan látják a tudásmegosztás folyamatát a szervezetben, és miként viszonyítják a jelenlegi állapotot az általuk elképzelt ideális helyzethez képest.

A válaszadók jelentős többsége, 71%-a szerint a tudásmenedzsment jelentős mértékben befolyásolja a szervezet sikerességét, hatékonyságát. Ezzel szoros összefüggésben, a válaszadók 61%-a szerint a tudásmenedzsment szervezeten belüli hatékonyságát leginkább gátló tényező a tudásmenedzsmentre vonatkozó átfogó stratégiai gondolkodás hiánya. A tudásmenedzsment koordinálásáért felelős személy hiánya hasonlóképpen jelentős tényező: a jelenlegi állapotot értékelve a válaszadók mindössze 12%-a gondolja azt, hogy van a szervezetben ilyen személy, míg az ideális állapotot tekintve 66% tartja szükségesnek azt.

A kérdőív több pontja a tudásmegosztásra, mint a tudásmenedzsment egyik stratégiai folyamatára fókuszált. A válaszokból kiderült, hogy a dolgozók 80%-a szerint ösztönözni kéne a szervezeten belüli tudásmegosztást (a jelenlegi állapotban ez 64% szerint nem valósul meg). Arra a kérdésre, hogy milyen, tudásmenedzsmenttel kapcsolatos fejlesztéseket kellene végrehajtani a szervezeten belül, a legtöbben a tudásmegosztás ösztönzését választották.

A kérdőíveket adott válaszok alapján megállapítható, hogy a vezetők jobban ismerik és szükségesebbnek tartják a tudásmenedzsmentet, mint az alacsonyabb beosztásban dolgozók. Míg előbbieket kivétel nélkül szükségesnek látják egy tudásmenedzsment koordinálásáért felelős személy kinevezését, addig utóbbiak közül többen bizonytalanok, illetve nem tartják lányegesnek. Hasonlóképpen, míg a kérdőívet kitöltő vezetők 100% szerint a tudásmenedzsment jelentős mértékben befolyásolja a szervezet hatékonyságát, addig a beosztottak 38%-a szerint csak közepes, vagy kis mértékben.

### **Ötlebörze – mentális térkép**

A mentális térkép elkészítésére ugyancsak a kihelyezett szakmai napon, a fentebb részletezett körülmények között került sor. A feladat elvégzésébe sikerült bevonni a szervezetben dolgozók %-át, így reprezentatív eredmény született. A dolgozók szabad asszociációik alapján gondolatokat társítottak a tudás fogalmához, vagy a korábban már felírt fogalmakhoz, megrajzolva a szervezetnek a tudás fogalmáról alkotott térképét.

A felrajzolt mentális térkép elemei közt egyaránt megtalálhatók a személyes és szervezeti tudásdefiníciók elemei: tanulás, tapasztalat, információ, ismeret, adathalmaz, illetve irányítás, koordináció, együttműködés, hierarchia, menedzsment stb.

### **Összegzés**

A 2. módszertani lépés tesztelése során nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezetben dolgozók nagy többségének jól megragadható elképzelése van a tudásról és a tudásmenedzsmentről, továbbá utóbbit a hatékonyság, eredményesség szempontjából fontos eszköznek tartja.

A szervezetben dolgozók tudásról alkotott fogalmának összetevői közt megtalálhatók az egyéni és a szervezeti tudásdefiníciók lényeges elemei. A tesztelésben részt vevők többsége a tudásmegosztással, a megfelelő szervezeti kultúra kialakításával, erőforrás és felelős személy hozzárendelésével, tréningek szervezésével és támogató rendszerek kialakításával azonosítja a tudásmenedzsmentet.

Fontosnak tartom továbbá kiemelni, hogy a kihelyezett szakmai napon történő tesztelés során a résztvevő munkatársak körében fokozatosan nőtt az őszinteség, az egymás iránti bizalom, a tényeken alapuló problémák megvitatása, és azok megoldására irányuló nyitottság. Így a módszertani lépés egyszeri tesztelése is kézzelfogható eredményeket hozott a szervezeti kultúra tudásmenedzsment-orientált fejlesztése tekintetében.

## 2.3 3. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - A szervezetnél már létező tudás beazonosítása

A szervezetnél fellelhető tacit és explicit tudás feltérképezéséhez szükséges a tudásvagyon felmérése. Ennek felméréséhez jelen esetben két módszert alkalmazunk.

### Szervezeti tudástérkép létrehozása

A szervezeti tudástérkép létrehozásában segítségünkre van, a módszertan 5.2. számú melléklete. A kérdőív 21. kérdésére: *Ön a napi munkavégzése során feladatainak ellátása érdekében átlagosan hány munkatársához fordul információért/segítségért?*, és a 22. kérdésre: *Kérem, nevezze meg azt a három embert, akihez leggyakrabban fordul információért/segítségért?* kapott válaszok alapján, a szervezetünkön belüli tudástérképet alábbi módon tudjuk megrajzolni



A kitöltött kérdőívek alapján kiderült, hogy a legtöbb válaszadó nem feltétlenül a közvetlen felette állótól, azaz nem a felettesétől szerzi be a legtöbb információt. Ennek oka lehet, hogy a megjelölt személyt bízzák meg a legtöbb és az államtitkárság életét befolyásoló feladatokkal, így vélhetően hozzá kerül a legtöbb információ a szervezet életével kapcsolatban.

## Szervezeti tudásvagyon felmérése

A szervezetről, illetve a szervezeten belül dolgozókról sok esetben nem rendelkezünk megfelelő információkkal, ezért mindenképpen javasolt a helye/szervezeti tudásvagyon felmérése.

Témakörök	Van/nincs	Elérési útvonal
<b>szervezetbe lépéshez szükséges dokumentumok</b>	Van	<a href="http://kim-intranet.central.internal.gov.hu/engine.aspx?page=meh_munka_form">http://kim-intranet.central.internal.gov.hu/engine.aspx?page=meh_munka_form</a>
<b>szervezetbe lépéshez szükséges dokumentumok kitöltéséhez segítő útmutató</b>	Részleges	nem minden formanyomtatványhoz van tájékoztató
<b>szervezet felépítése</b>	Van	<a href="http://www.kormany.hu/download/a/ce/c0000/KIM-SZMSZ-ABRA-130306.png#!DocumentBrowse">http://www.kormany.hu/download/a/ce/c0000/KIM-SZMSZ-ABRA-130306.png#!DocumentBrowse</a>
<b>szervezetben dolgozók szakmai életrajza</b>	Van	nyomtatott formában személyügyön elzárva, nem hozzáférhető
<b>szervezetben dolgozók elérhetősége</b>	Van	Intranet kereső (csak a már munkába állt, véglegesített munkatársak számára elérhető)
<b>a szervezet adatbázisai</b>	Van	központi közös mappa (csak a már munkába állt, véglegesített munkatársak számára elérhető)
<b>a szervezet munkafolyamatainak szabályait dokumentáló sablonok</b>	Van	<a href="http://www.kormany.hu/hu/dok?source=3#!DocumentBrowse">http://www.kormany.hu/hu/dok?source=3#!DocumentBrowse</a>
<b>a szervezeti munkafolyamatokat dokumentáló sablonok</b>	Van	központi közös mappa (csak a már munkába állt, véglegesített munkatársak számára elérhető)
<b>a szervezeti munkafolyamatok elvégzéséhez szükséges</b>	Van	államtitkársági közös mappa (csak a már munkába állt, véglegesített munkatársak számára elérhető)



<b>formanyomtatványok</b>	
<b>a szervezeti munkafolyamatok elvégzéséhez szükséges formanyomtatványok kitöltési útmutatója</b>	Nincs

Új belépő esetén a legnagyobb hátrány abban nyilvánul meg, hogy önállóan nem tudja elindítani a munkába lépésének folyamatát, ugyanis ahhoz szükséges a számítógép, illetve regisztrálás a hálózaton. Csak a kollégák segítségét tudja kérni, hogy az ő segítségével szerezzék be a szükséges dokumentumokat, azonban ez sok esetben megakaszthatja a kolléga munkáját meghosszabbítva a feladat befejezésre szánt időt. Segítséget jelenthet az új belépőnek a szervezeti tudástérkép, hiszen itt már célzottan tud egy-egy kollégát a megfelelő kérdésekkel felkeresni.

Szintén hátrány, hogy a szervezetben dolgozók nem rendelkeznek megfelelő információkkal a munkatársak kompetenciáját tekintve. Ez a tudás sok esetben lerövidítené a munkafolyamatokat, illetve meggyorsítaná az információhoz jutást.

A tesztelt módszertani lépéseket alkalmazhatónak, érthetőnek és hatékonyak tartjuk. Kiemelnénk azoknak a szervezeti kultúrára gyakorolt pozitív hatását. Javaslatunk szerint a tesztelt módszertani lépések átdolgozása nem szükséges.

## 2.4 4. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója – A szervezetnél már működő módszertani folyamatok beazonosítása

A szervezetnél működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása a helyzetértékelő sablon segítségével történt.

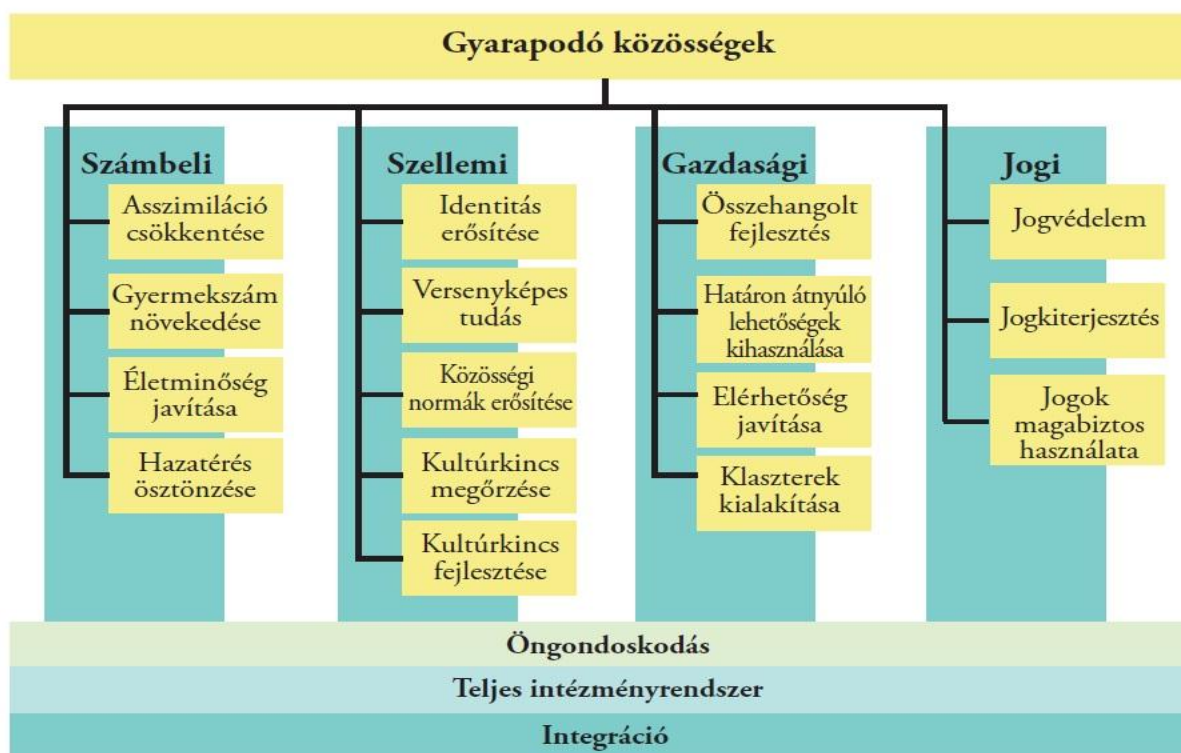
<b>Folyamat</b>	
	<b>TÉNY</b>
<i>Rendelkezik a szervezet TM stratégiával?</i>	<b>NEM</b>
<i>Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?</i>	<b>NINCS</b>
<i>Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?</i>	<b>Intranet, Email, Hivatali honlap, Feljegyzés, emlékeztető, stábülés, egyeztetések, Jogtár, Kormányzati portál, Irrattár, Belső közös mappa</b>
<i>Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?</i>	<b>Facebook csoport, kapcsolati háló, „folyosói beszélgetés”, könyv, sajtó</b>
<i>A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?</i>	<b>Változó intenzitású és terjedelmű</b>
<i>A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?</i>	<b>Változó, mivel függ az anyag minőségétől, nyilvánosságra hozatali körétől</b>
<i>A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?</i>	<b>Változó, nagyban függ a dokumentum használati, felhasználási gyakoriságától</b>
<b>Technológia</b>	
<i>A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?</i>	<b>Alapvetően rendelkezésre áll ( számítógép, belső hálózat, közös mappa, intranet, stb.)</b>
<i>A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?</i>	<b>A rendelkezésre álló keretekhez képest, maximálisan.</b>
<b>Humán erőforrás</b>	
<i>Dokumentáltan felmérésre kerül-e a</i>	<b>Igen, a munkatársak önéletrajza tartalmazza a</b>

<i>szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?</i>	<b>kompetenciáikat.</b>
<i>A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?</i>	<b>Félévente</b>
<i>A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?</i>	<b>Igény és rendelkezésre álló forrás mértéke szerint</b>
<i>Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat?</i>	<b>Személyes tapasztalat, pld. elbeszélgetés útján történik.</b>
<i>Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?</i>	<b>Jelenleg még nincs kidolgozva.</b>
<i>Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?</i>	<b>NINCS</b>
<i>Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében?</i>	<b>Jelenleg kidolgozás alatt.</b>
<i>Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?</i>	<b>A szervezeten belül jelenleg nincs ilyen módszer.</b>

## 2.5 5. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - A szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározása a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban

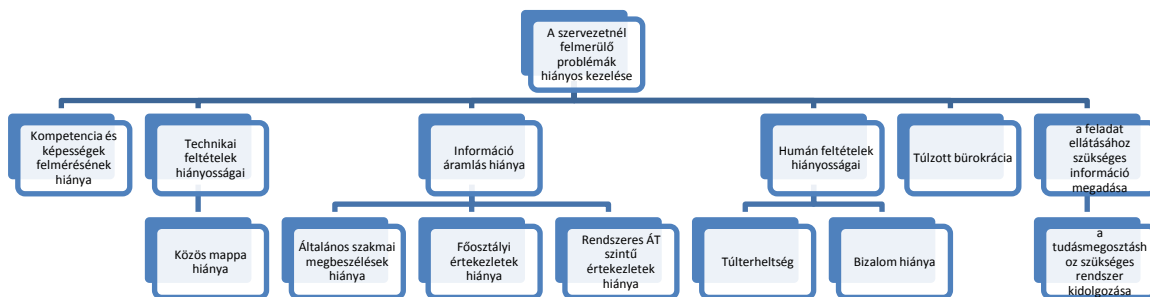
A módszertani lépés teszteléséhez alkalmaztuk a szervezet stratégiai dokumentumát, amely megfogalmazza a szervezet stratégiai célját. Továbbá alkalmaztuk az ötletbörzést tartalmazó módszertani lépés során a szervezet munkatársaival közösen elkészített problémafát és célját. Az ötletbörze sajátossága volt, hogy a problémafa és célfa elkészítésénél jelen volt a szervezet vezetője is, így az általa képviselt irányok is megfogalmazásra kerültek, összhangba lettek hozva a szervezetben dolgozó munkatársak elképzelésével.

A szervezet legfőbb stratégiai célkitűzését a *Magyar Nemzetpolitika – A nemzetpolitikai stratégia kerete* című stratégiai dokumentum foglalja össze, amely stratégiai célja a gyarapodó közösség. Magyarország és a külhoni magyarság közösségének gyarapodása kizárólag abban az esetben biztosítható, ha az ezen tényezőkre ható területeket meghatározzuk, azok komplex fejlesztését megteremtjük. Ezek egyike a gyarapodás, ami magába foglalja a számbeli, szellemi, gazdasági és jogi gyarapodást, a másik pedig, közösség, amihez a teljes intézményrendszer kiépülésére szükség van, valamint a többszintű integrációra és végül az öngondoskodásra. Az alábbi ábra a teljesség igénye nélkül foglalja össze az említett célokat:

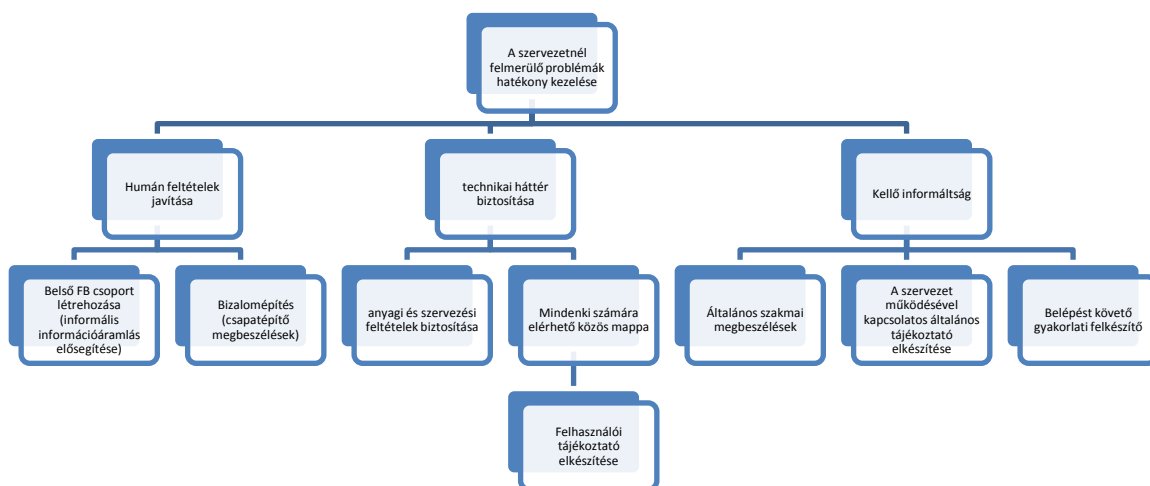


A stratégiai cél elérése érdekében a szervezeten belül működő főosztályok közötti összhangra és együttműködésre van szükség. Az egységek céljait és feladatköreit a szervezeti és működési szabályzat határozza meg, azonban ezek köre sok esetben az adott feladat elvégzése érdekében változhat.

A hatékony feladat végzéshez szükséges a főosztályok közötti tudás megosztása, ami mindenképpen előfeltételez egyfajta bizalmat a munkatársak között. Az alábbi problémafa mutatja be az esetünkben felmerülő főbb problémákat. (nagyobb méretben lásd az 1. sz. mellékletet)



Az okok kielemezése, a problémafa felépítése után a tesztelés folyamán elkészítettük a célfát, amely a problémákat eredményekké átalakítva ábrázolja a problémák megoldását. (nagyobb méretben lásd a 2. sz. mellékletet)



A tesztelés során megalkotott célfa bemutatja a jövőbeli célokat, a jövőbeli helyzet eléréséhez szükséges feladatokra világít rá. Mindenképpen szükséges a sikeres munkavégzéshez és a hosszú távon a kitűzött stratégiai cél eléréséhez a munkatársak közötti bizalom kiépítése,

---

hiszen ennek hiányában az információ áramlása megakad. Ehhez több közös értekezletre, valamint az ÁT által szervezett közös csapatépítésekre van szükség. Azonban nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a kellő információ áramlást elősegítő értekezletek ettől függetlenül is javíthatják az informáltságot és ezáltal a megfelelő szintű tudást, alacsonyabb szinten hasonló szerepet töltenek be a főosztályi értekezletek is.

A módszertani lépést a tesztelési folyamat alapján hatékonynak és alkalmasnak tartjuk.

## 2.6 6. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - A meghatározott tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása

Folyamat	TÉNY	TERV
<i>Rendelkezik a szervezet TM stratégiával?</i>	NEM	A szervezet rendelkezzen a szükséges TM stratégiával.
<i>Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?</i>	NINCS	A szervezetnél kerüljön tervezésre elkülönített forrás a TM-mel kapcsolatos kiadások fedezetére.
<i>Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?</i>	Intranet, Email, Hivatali honlap, Feljegyzés, emlékeztető, stábülés, egyeztetések, Jogtár, Kormányzati portál, Irattár, Belső közös mappa	A meglévő – tényeken alapuló – tudásmegosztó csatornák még teljesebb körű felhasználása és hasznosítása történjen meg.
<i>Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?</i>	Facebook csoport, kapcsolati háló, „folyosói beszélgetés”, könyv, sajtó	A meglévő és használat informális tudásmegosztó csatornák professzionálisabb szintű hasznosítása történjen meg.
<i>A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?</i>	Változó intenzitású és terjedelmű	Törekedni kell a szervezeten belül a lehető legnagyobb mértékben történő munkafolyamatokat is érintő dokumentálásra.
<i>A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?</i>	Változó, mivel függ az anyag minőségétől, nyilvánosságra hozatali körétől	Törekedni szükséges, hogy a szervezeten belül, - lehetőségekhez mérten és a dokumentum sajátosságaira is tekintettel- minél nagyobb mértékben és szélesebb körben kerüljön megosztásra a dokumentált tudás.
<i>A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?</i>	Változó, nagyban függ a dokumentum használati, felhasználási gyakoriságától	Elérendő cél, hogy a dokumentált tudás a lehető legszélesebb körben,

		ugyanakkor kontrollált szinten hasznosításra kerülhessen.
<b>Technológia</b>		
<i>A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?</i>	Alapvetően rendelkezésre áll (számítógép, belső hálózat, közös mappa, intranet, stb.)	Cél, hogy a meglévő infrastruktúra és az azokban rejlő potenciál minél jobban szolgálja a tudásmegosztást a szervezeten belül.
<i>A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?</i>	A rendelkezésre álló keretekhez képest, maximálisan.	Célként fogalmazandó meg, hogy a már elért minőséget és mértéket a tudásmegosztás terén a szervezet fenntartsa, illetve törekedni szükséges a technikai fejlődéssel járó hatékonyság fokozására.
<b>Humán erőforrás</b>		
<i>Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?</i>	Igen, a munkatársak önéletrajza tartalmazza a kompetenciáikat.	Fontos, hogy a munkatársak adott feladataihoz szükséges tudás, kompetencia felmérése még szélesebb, még kiterjedtebb módon kerüljön rögzítésre és ezt követően hasznosításra.
<i>A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?</i>	Félévente	Elérendő cél, hogy a munkatársak készségei, kompetenciái rendszeresen kiértékelésre kerüljenek lehetőleg a jelenlegi gyakoriság fenntartása mellett.
<i>A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?</i>	Igény és rendelkezésre álló forrás mértéke szerint	A tudásfrissítő képzések gyakoriságának növelése és hatékonyságának fokozása érdekében szükséges lenne plusz források e cél szerinti bevonása.
<i>Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással</i>	Személyes tapasztalat, pld. elbeszélgetés útján történik.	A meglévő módszereket szükséges lenne



<i>rendelkező dolgozókat?</i>		<b>modernizálni, eredményeit fenntartani.</b>
<i>Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?</i>	Jelenleg még nincs kidolgozva.	Szükséges, hogy kidolgozásra kerüljön a szervezeten belül a kritikus tudás megőrzésére vonatkozó program.
<i>Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?</i>	NINCS	Szükséges, hogy kijelölésre kerüljön a szervezeten belül egy olyan munkatárs, aki személyében felelős a TM folyamatok koordinálásáért.
<i>Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy a TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében?</i>	Jelenleg kidolgozás alatt.	Fontos a szervezeten belül annak a felgyorsítása, hogy kidolgozásra kerüljön egy olyan módszertan, javaslat, mely a TM folyamatok tudatosítását és automatikusságát fokozza, illetve teszi teljesebbé.
<i>Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?</i>	A szervezeten belül jelenleg nincs ilyen módszer.	Fontos, hogy megfelelő motivációs eszközrendszer kerüljön kidolgozásra és felállításra a szervezeten belüli tudásmegosztás elősegítése érdekében.

## 2.7 9. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - Tudásmegosztás támogató folyamatokhoz szükséges informatikai háttér megoldások meghatározása, kialakítása

Az általunk birtokolt tudás megosztására napjainkban a technológia fejlettségének köszönhetően több lehetőség közül is választhatunk.

### **Dokumentumkezelő rendszerek (pl. Poszeidon):**

Az informatikai háttér kialakítottsága esetünkben adott (Windows alapú gépek), illetve központilag meghatározott. Ezért bizonyos szempontból kötöttségekkel kell szembesülnünk. Azonban ennek előnye, hogy az egész kormányzaton belül elérhető és megtekinthető az egyes, saját szervezetünket érintő dokumentum.

A megfelelő dokumentumkezelő-rendszer bevezetésével a szervezet külső és belső kommunikációja felgyorsulhat, reakcióideje csökkenhet, hatékonysága nőhet. Segítséget nyújt a vezetői döntési folyamat támogatásában, az emberi erőforrások jobb hasznosításában, hiszen használatával kiválthatók a rutinfeladatok (gépelés, kategorizálás, fénymásolás, stb.), és ezzel együtt az iratkezelés során felmerülő hibalehetőségek is minimalizálhatók. A dokumentumkezelést az első lépéstől az utolsóig kézben tartó rendszer segítségével egységessé, ellenőrizhetővé válnak a folyamatok, ami jelentősen növelheti a szervezet hatékonyságát nem csak az esetleges hibák kiküszöbölésének, hanem a dokumentumok összekapcsolásából származó plusz információknak köszönhetően. A megfelelő rendszer kiválasztása azonban jelen esetben központilag meghatározott, aminek cseréjére nincs mód.

Azonban vannak olyan szervezetek, melyek nem kötelezettek a **Poszeidon rendszer** használatára, nekik ajánlott a rendszer kiválasztásánál az alábbi szempontokat figyelembe venni:

### **Hatékonyság:**

Természetesen elsődleges szempont, hogy a rendszer hatékonyan támogassa a szervezetben zajló teljes munkafolyamatot és egyszerűsítse, ésszerűsítse az iratkezelést, dokumentálást. Ha ez nem teljesül, a rendszer bevezetése még a korábbiaknál is bonyolultabbá teheti az ügymenetet. Nagyon fontos szempont a rendszer beépíthetősége, hogy például képes legyen együttműködni a szervezeti/belső levelezéssel. Fontos biztonsági szempont, hogy a jogosultságkezelést szabadon, személyenként, vagy akár munkakörönként állíthassuk be. Így garantálható, hogy minden munkatárs csak azokhoz az iratokhoz férjen hozzá a rendszerben, amire a munkájához szükség van.

### **Kezelőfelület:**

Az áttekinthető kezelőfelület jelentősen gyorsíthatja az új rendszer bevezetését és segíthet leküzdeni a változásoktól tartó kollégák ellenállását.

**Ár:**

Nem feltétlenül érdemes csak az ár figyelembevételével meghozni döntésünket a megfelelő rendszer kiválasztásánál. Hiszen elképzelhető, hogy egy alap rendszert olcsón be lehet szerezni, azonban annak továbbfejlesztése, saját arculatunkra alakítása, jóval nagyobb költséggel járhat, mint egy valamivel drágább, de komplexebb rendszer beszerzése. Ezért érdemes hosszú távra tervezni, és a választás során figyelembe venni, hogy az adott rendszer mennyire bővíthető a későbbiekben. Ez ugyan újabb költségekkel jár, mindenesetre töredéke lehet annak, mintha a teljes rendszert kellene átalakítani.

**Kapcsolódó szolgáltatások:**

A dokumentumkezelő rendszer optimális működéséhez elengedhetetlen annak „testre szabása”, vagyis a cég működési folyamataihoz való hozzáigazítása. A rendszer megfelelő működéséhez szükség van a megfelelő támogatás biztosítására, különben egy esetleges probléma lassú megoldása jelentős károkat okozhat a cégnek. Fontos előny lehet, ha az ügyfélszolgálatot könnyen, többféle fórumon (telefonon, emailben stb.) egyaránt el lehet érni. Azonban több ingyenes lehetőség is van, hogy a tudást szervezetünkön belül, akár kisebb egységekre bontva megosszuk, megőrizzük.

**Intranet:**

Az intranet egy olyan hálózati megosztási központ, ami az internetet használja az információáramlás biztosítására. A külvilág felé láthatatlan és csak adott szervezeti egység hálózatán belüli dolgozók használhatják. A legtöbb esetben minden nagyobb szervezeti egység jogosult az Intranet szolgáltatás igénybevételére. Ez tartalmaz minden olyan információt, adatlapot, dokumentumot stb., ami adott szervezeti egységen belül szükséges lehet a napi munkavégzés ellátására. A munkavégzés mellett további információkat nyújt a közösség életével, a munkaidőn kívüli lehetőségekkel kapcsolatban. Természetesen, amennyiben egy szervezet nem rendelkezik hasonló rendszerrel létrehozása előtt érdemes átgondolni, hogy milyen formában tudna hasznára lenni az adott szervezett információáramlását megkönnyítendő.

**Microsoft SharePoint:**

A Microsoft SharePoint rendszer a csoportok, illetve szervezetegységek közötti munka támogatására, fájlok megosztására és különböző belső weboldalak közzétételére létrehozott termékcsalád. Természetesen ennél jóval összetettebb rendszerről van szó, hiszen többek között lehetővé teszi a közös naptárak vezetését, amelynek változásairól minden csoporttagot email-ben értesíthetünk, vagy létrehozhatunk egyes tagok bejelölésével közös feladatlistákat, amellyel optimalizálni tudjuk a feladatkiosztást és képet kapunk az egyes dolgozók leterheltségéről. Ezek mellett lehetőség van dokumentum táruk létrehozására, faliújságok vezetésére, ahol a legfrissebb információkat oszthatjuk meg a tagokkal, valamint vitafórumok létrehozására, ahol lehetőség van a csoporton belüli eszmecsere.

A SharePoint rendszer szintén nem az ingyenes kategóriába tartozik ezért, szintén érdemes mérlegelni, hogy egy ekkora befektetéssel elérjük-e a hozzáfűzött reményeket.

**Közös mappák:**

A közös mappák létrehozása nagyban megkönnyítheti a szervezet alegységei közötti információáramlást, de emellett más szervezetek hasonló egységeit is sikeresen össze tudja kötni. (pl. államtitkárságok sajtóosztályai)

A közös mappák létrehozása a lehető legegyszerűbb tudásmegosztási formák közé tartozik. Ennek az egyszerűségnek rendelkezik minden előnyével és hátrányával. Előnyei közé tartozik, hogy teljesen testre szabható, ki férjen hozzá, mekkora tárhellyel rendelkezzen, csak olvasni lehessen a dokumentumokat, vagy akár szerkeszteni is, láthatóvá válik, hogy ki mikor mentette el/írta felül az adott dokumentumot. Azonban a szerkeszthető anyagokon túl további tájékoztatást nyújthatunk a szervezet főbb projektjeinek állomásairól is. Ezek mellett azonban egyszerűsége egyben a hátránya is, hiszen nem teszi lehetővé az aktív információáramlást, mivel nem értesülünk adott dokumentum frissítéséről, vagy ha már egy anyag már hatályát veszítette. Használata mindenképp ajánlott, hiszen az adott szervezet technikai lehetőséget figyelembe véve a legegyszerűbb megoldás az információ megszerzésére.

A felsoroltakon kívül a közösségi média is sok lehetőséget biztosít a tudás átadására, illetve megosztására is. Ezek közül a legismertebb és legtöbbször által használt Facebook.

**Facebook csoport:**

Akár kis osztályok, de egész főosztályok, vagy magasabb szervezeti egységek számára elérhető lehetőség. Természetesen nem kötelezhetőek a kollégák, hogy emiatt regisztráljanak a Facebookon. Azonban aki már elérhető, pár kattintással egy csoport tagja lehet. Legtöbb esetben az informális tudás megosztása zajlik ezen a felületen, de ezek is nagyban hozzájárulnak a szervezet közösségi kapcsolatainak építéséhez.

A tesztelt módszertani lépéseket alkalmazhatónak, érthetőnek és hatékonyak tartjuk. Kiemelnénk azoknak a szervezeti kultúrára gyakorolt pozitív hatását. Javaslatunk szerint a tesztelt módszertani lépések átdolgozása nem szükséges.

## **2.8 10. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - A szervezet munkatársai ismereteinek/ képességeinek/ tapasztalatainak összesítése**

A szervezet munkatársai tudásának, tapasztalatainak felmérését, illetve másik oldalról az egyes munkakörök, feladatkörök által igényelt szaktudást számos munkahelyi anyag tartalmazza: önéletrajz, munkaköri leírás, szervezeti és munkaköri szabályzat, ügyrendek, stratégiai anyagok.

Az iskolai végzettségre, nyelvismertre, és számos kiegészítő szakmai tudásra vonatkozó, tudásmegosztás szempontjából fontos adat található az önéletrajzokban, munkaköri leírásokban.

A munkatársakról a minisztériumi rendszer egy széleskörű, a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.) 2. és 5. mellékletében meghatározott tartalmú önéletrajzi anyagot tart nyilván. Ez a Személyügyi és Biztonsági Főosztályon elzárva van elhelyezve.

Minden önéletrajzot leadó nyilatkozik, hogy hozzájárul az önéletrajzának Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Rendszerbe való migrálásához. Ezzel az önéletrajzok, - és benne esetlegesen megjelenő tudásmegosztás szempontjából releváns, tanulmányokra, nyelvismertre, számítógépes vagy egyéb kompetenciákra vonatkozó adatok – csak egy olyan zárt rendszerbe kerülnek bele, amelyhez való hozzáférést a Kttv. 176 – 188. §-a behatárolja. A kormánytisztviselők személyi adataiba, így az önéletrajzába vagy jóváhagyott munkaköri leírásába önmagukon kívül, csak felettesük és a törvényben meghatározott ügyekben eljáró személyek (Kttv. 180. §) tekinthetnek bele, még hozzá azt is csak regisztráltan, az egyes eljárásokban indokolt mértékig. Így például a pénzügy a személyes adatoknak csak a számára releváns részeket tekintheti meg.

További problémaként merülhet fel a személyes dokumentumokban rögzített explicit tudás teljes körben való alkalmazhatósága, illetve reális képességként való megjelenése kapcsán is. Egy munkaköri leírásban megjelölt, önfelmérésen alapuló kompetencia-megállapítás megadása lehet téves, mint ahogy egy tíz évesnél régebbi nyelvvizsga nem jelent biztos nyelvismeretet. Utóbbit az önéletrajzban az okmánnyal igazolt és önbevalláson alapuló nyelvismereti szintek megadásával igyekeztek megoldani.

Tekintettel arra, hogy az önéletrajzhoz, munkaköri leíráshoz való hozzáférést a Kttv. nem teszi lehetővé, így a Módszertanban megadott módon külön úton, szervezeti egységenként a vezetők által irányítottan lehet felmérni a tudást, egy kijelölt munkatárs igénybevételével,

valamennyi kormánytisztviselő hozzájárulásával, a jogszabályoknak, és a szervezeti ügyrend előírásainak megfelelően.

Történelmi okokból kifolyólag és a szervezet munkatársait védve a Kttv. 177. § (1) bekezdése azt is kimondja, hogy „az államigazgatási szerv a kormánytisztviselőről az e törvény 2. mellékletében meghatározott adatkörre kiterjedő nyilvántartást vezet (a továbbiakban: közszolgálati alapnyilvántartás). A 2. mellékletben nem szereplő körben - törvény eltérő rendelkezésének hiányában - adatszerzés nem végezhető, ilyen adatot nyilvántartani nem lehet.”

Ezzel a szervezetenél nyilvántartható anyagok köre is behatárolt. A Kttv. 2. melléklete azonban tartalmaz számos adatkört, ami a tudásmegosztás számára releváns lehet:

1. legmagasabb iskolai végzettsége (több végzettség esetén valamennyi)
2. szakképzettsége(i)
3. iskolarendszeren kívüli oktatás keretében szerzett szakképesítése(i),
4. tudományos fokozata
5. idegennyelv-ismerete
6. képzésre, továbbképzésre, vezetőképzésre, átképzésre vonatkozó adatai
7. A korábbi foglalkoztatásra vonatkozó adatok
8. közigazgatási alapvizsga adatai
9. közigazgatási szakvizsga adatai
10. közigazgatási versenyvizsga adatai
11. a munkaköri alkalmassági vizsgálat eredményének adatai
12. kompetenciaadatai

Előzőeken túl a szervezeti munkatársak számos munkájukhoz kapcsolódó, tacit tudást is birtokolnak, amelyeket a személyes dokumentumok sem tartalmaznak, megadásuk fakultatív vagy dokumentáltan fel sem mérhető.

A munkatársaknál jelentkező tacit tudást, a szakterülethez kapcsolatos helyismeret, tapasztalat leginkább akkor mérhető fel és osztható meg, ha a munkatársak a napi munkafolyamatokból kiszakadva közös programon vesznek részt, például csapatépítés, értekezlet, közös utazás kapcsán, stb. A munkatársak személyes ismerete, kölcsönös bizalma elsődleges, előfeltétele a tudás megosztásának. A papíralapú nyilvántartás mellőzhető a személyes ismeret, a munkatárs szervezeti munkához kapcsolódó tudásáról szerzett személyes, meggyőződéssel alapuló tapasztalat számos esetében.

A személyes elem, amely a mentális tudástérkép kialakításkor, problémafa, célfa megfogalmazásakor is meghatározó, éppúgy része a tudás tárolásának. A nyilvántartott

formán felül az egymás személyes ismeretén keresztül rögzül a munkatársak szakmai tudáselemekkel (nyelvtudás, szakterületi helyismeret, stb.) való rendelkezése. A személyes elem azonban első sorban a kisebb, belátható nagyságú szervezeti egységek esetén működőképes.

A tesztelt szervezeti egységünk esetében esetben a tudástérkép felrajzolásakor kimutatható volt a titkárnők információtovábbítási fontossága, valamint az, hogy egy közel 40 fős szervezeti egységen belül fennálló három alegység munkatársainak tudásmegosztása sokszor megáll a szervezeti alegység határainál.

Az egymás munkájának hatékonyabbá tételéhez a másik munkatárs tudásáról szerzett ismeret, a bizalom, és a kommunikációs csatornák működése egyszerre fontos, ezek egymást nem nélkülöző elemek. Kiemelkedő helyzetű az új belépők esete, akiknél a magukkal hozott tudás felmérése, valamint az új kolléga szervezetbe történő bevonása, megismertetése egyszerre fontos lépés.

A szervezeti egység tudásbázisának felmérése megközelíthető a munkatársak által rendelkezésre álló tudás felől és a szervezeti feladatkörökhöz szükséges alapvető tudás felől is. A különbség a szervezet munkatársainak a szakmához kapcsolódó többlettudására vagy hiányzó tudására hívhatja fel a figyelmet.

Egy szervezeti tudást nyilvántartó adat-, ismeretbázis, akkor jó, ha azt használják, ha a szakterület számára releváns adatokat tartalmaz, közérthető, egyszerűen kezelhető. Ezért fontos, ha egy vezető által megbízott személy/ munkatársakat összekötő informatikai rendszer (közös mappa, stb.) közvetítheti, frissen tarthatja ezt az összegzett szervezeti tudást.

A munkatársak által birtokolt szervezeti egységhez kapcsolódó tudásról a szervezeti egység felmérést is készíthet, fejlesztéséhez továbbképzést biztosíthat. Esetünkben a munkatapasztalatokon és konferenciákon túl, ilyen a Nemzetpolitikai Kutatóintézet által szervezett továbbképzési nap.

## 2.9 11. számú módszertani lépés tesztelési beszámolója - A formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása

A tesztelés során a formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása érdekében a hírlevelet valamint a tematikus műhelymunkát, mint támogató eszközt alkalmaztuk. A szervezetben fellelhető, újonnan létrehozott tudásmegosztást segítő eszközökről a szervezet valamennyi munkatársa havi rendszerességgel köreimailben kap tájékoztatást. A tudásmenedzsment módszertan bemutatásához és megismeréséhez az alábbi hírlevél nyújt segítséget. Azért került megírásra csak egy hírlevél, mivel a továbbiakban a program koordinátora az aktuális helyzetre és az elvégzett feladatokra vonatkozóan fogalmazza meg a hírleveleket. A tesztelés folyamán a módszertani lépés esetében a hírlevél megírására és annak a tesztelésben részt vevő szervezeti egység munkatársainak való szétküldése megtörtént.

### Hírlevél

Kedves Munkatársak!

Ezúton szeretnénk tájékoztatni Önöket, hogy szervezetünk az ÁROP 1.2.18 Szervezetfejlesztési program keretében sikeres pályázatot nyert. A program szervezetünk tudásmenedzsment céljai kidolgozásához és eléréséhez, valamint a szervezeti és egyéni tudás hatékonyabb kiaknázásához és megtartásához, a tudásalapú szervezeti kultúra kialakításához nyújt segítséget.

Ennek keretében első lépésként szervezetünkben felmérésre kerülnek a szervezetben dolgozók jelenlegi érettségi szintje az egyes beavatkozási területeken, valamint azok a tartalmi és technológiai elemek, amelyek hozzájárulnak a szervezeten belül a tudásmenedzsment folyamatok működéséhez.

A program során közvetlenül a munkatársaink véleményére alapozva szeretnénk végrehajtani a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatokat, ezért kérjük, hogy észrevételeiket, véleményüket juttassák el a program szakmai koordinátorához.

Bővebb információ a programról szervezetünk honlapján található. Terveink szerint hírlevelünkkel havi rendszerességgel tájékoztatni kívánjuk Önöket a programmal kapcsolatos legfrissebb információkról.

Köszönettel várjuk észrevételeiket, javaslataikat a programmal kapcsolatban!

Üdvözlettel: A program szakmai koordinátora



### **Műhelymunka**

A 11. módszertani lépés második támogatási eszközeként a tematikus műhelymunka tesztelésére került sor, amelyen a tudásmenedzsment munkacsoport tagjai, valamint a szervezet munkatársai vettek részt. A tesztelés során a szervezet tudásmenedzsment folyamatainak függvényében került sor a szervezet formális tudásmegosztási folyamatok elkészítésére és kiértékelésére.

A műhelymunka tematikája:

#### **Meglévő formális tudásmegosztási folyamatok azonosítása**

A tesztelés során kiderült, hogy a szervezeten belül a feladat elvégzéséhez szükséges tudás megszerzéséhez a következő formális csatornák állnak a munkatársak rendelkezésére: akta, e-mail, közös mappa, saját mappa, feljegyzések, háttéranyagok, emlékeztetők, támogatás nyilvántartó rendszer (tnyr), Cd jogtár, kormányzati honlap, hivatalos információkérés, értekezletek, stábülések. stb.

#### **A meglévő formális tudásfolyamatok hasznosíthatósága**

A műhelymunka során kiderült, hogy a szervezetben dolgozó egyes munkatársak a közös mappát nem használják, mivel eddig nem volt tudomásuk arról, hogy ez a fajta formális tudásmegosztási forma létezik. Fontos lenne, hogy a hasznosíthatósága szempontjából a közös folyamatosan frissülne és kiterjesztésre kerülne a szervezetben dolgozó minden munkatárs számára. A támogatás nyilvántartó rendszer hasznosíthatósága esetében is felmerültek hiányosságok, mivel a rendszer nem megfelelően használható, nincs folyamatosan frissítve. A hivatalos információkérés esetében sokszor a bizalom és a koordináció problémája merül fel. Ennek elsősorban az az oka, mert nincs kézben tartva, hogy kitől lehet kérni, illetve ki az, aki adhat ki információt. A rendszeres értekezletek, stábülések rendelkezésre állnak. Ezek eredményesebb hasznosíthatósága érdekében felmerült, hogy célszerű lenne olyan munkaértekezletek megtartására, amelyeken egy-egy szakmai területről kaphatnának bővebb információt a kollégák.

#### **A tudásfolyamatok hasznosítotttsága a szervezetben**

A 2. és a 3. pont kérdései összefonódtak, mivel a 2. kérdésre adott válaszokban a műhelymunkában részt vevők kifejtették a tudásfolyamatok hasznosítotttságáról szóló válaszaikat.

#### **A pozitív, illetve negatív válaszok ok-okozati értékelése**

A formális tudásmegosztási folyamatnak többféle csatornája áll rendelkezésre. Pozitívumként sorolható fel, hogy azok léteznek, és sok esetben problémaként merül fel, hogy a munkatársak nem tudnak a létezésükről, vagy a tudásmegosztási csatornák működésében akadhat némi probléma. Az ok-okozati összefüggések kiértékelésénél fontos szempont volt, hogy a szervezetnél dolgozó munkatársak tájékoztatva legyenek arról, hogy milyen formális tudásmegosztási csatornák léteznek a szervezeten belül, hogyan és milyen módon alkalmazhatók, valamint ezek a formák folyamatosan frissítésre kerüljenek. A

tudásmegosztási folyamatok megismerésére kiváló eszköz a hírlevél, amely akár havi rendszerességgel nyújthat tájékoztatást a szervezetben működő tudásmegosztási folyamatokról. A pozitív, illetve negatív válaszok ok-okozati értékelésénél alap okként a következőket sorolhatjuk fel, amelyek elvezethetnek a problémák megoldásához. A szervezeti kultúrában a műhelymunka során világossá vált, hogy a tudásmegosztásra szervezeti szinten igény van, mivel kiderült, hogy a tudásmegosztás növeli a munka hatékonyságát, csökkenti a munkára szánt időt, hiszen a tudás birtokában a feladatok gyorsabban kiküszöbölésre kerülnek. A szervezetben dolgozók egymást kiegészítve erősítik egymást.

### **Megoldási javaslat**

A formális tudásmegosztási folyamatok során felmerült problémák megoldására jelenthet megoldást a hírlevél írása. A hírlevél által történhet meg a szervezetben dolgozók tájékoztatása arról, hogy a milyen formális tudásmegosztási csatornák állnak a munkatársak rendelkezésére, ezek a csatornák hogyan alakíthatók, bővíthetők, és miben segítik a dolgozót.

### **A műhelymunka eredményeinek ismertetése**

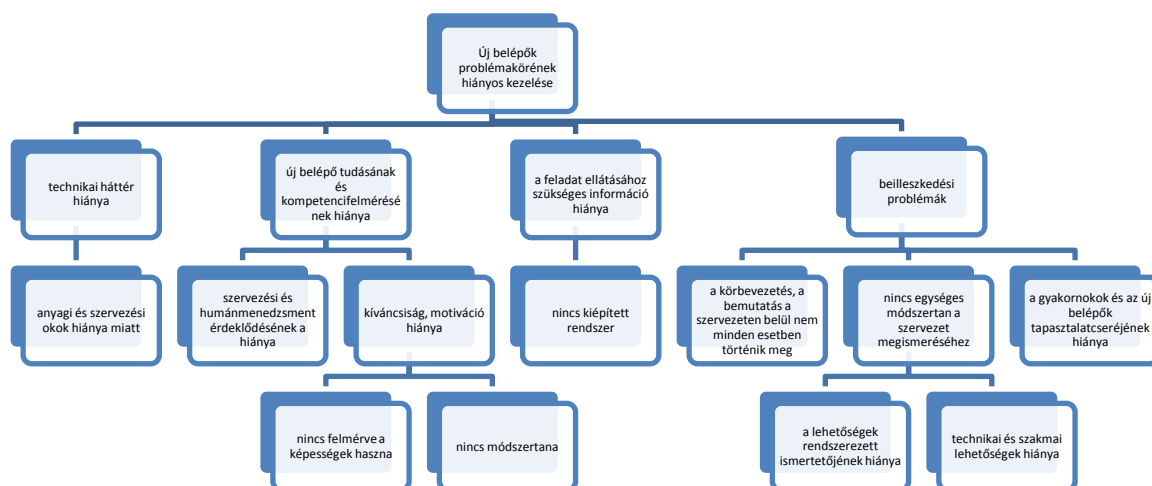
A munkacsoport koordinátora összegezte a műhelymunka tartalmát, eredményeit. Az összegzésben felvázolásra kerültek a felmerülő problémák, a negatívumok mellett a résztvevők fontosnak tartották hangsúlyozni a szervezetben létező tudásmegosztást és tudásátadást segítő pozitív példákat. A koordinátor a felmerülő problémák és lehetőségek ok-okozati értékelése után összegezte a műhelymunkában részt vevők számára a megoldásra váró problémákat és feladatokat.

### **Problémafa-célfa**

Az új munkatárs minél gyorsabb beilleszkedése az egész szervezet érdeke, hiszen minél hamarabb válik a munkacsoport tagjává a dolgozó, annál hamarabb kezdheti el az érdemi munkát.

Az új munkatárs belépése során a következő problémákkal szembesül, amelyek probléma- és az ez alapján elkészített célfa segítségével került a tesztelésben bemutatásra.

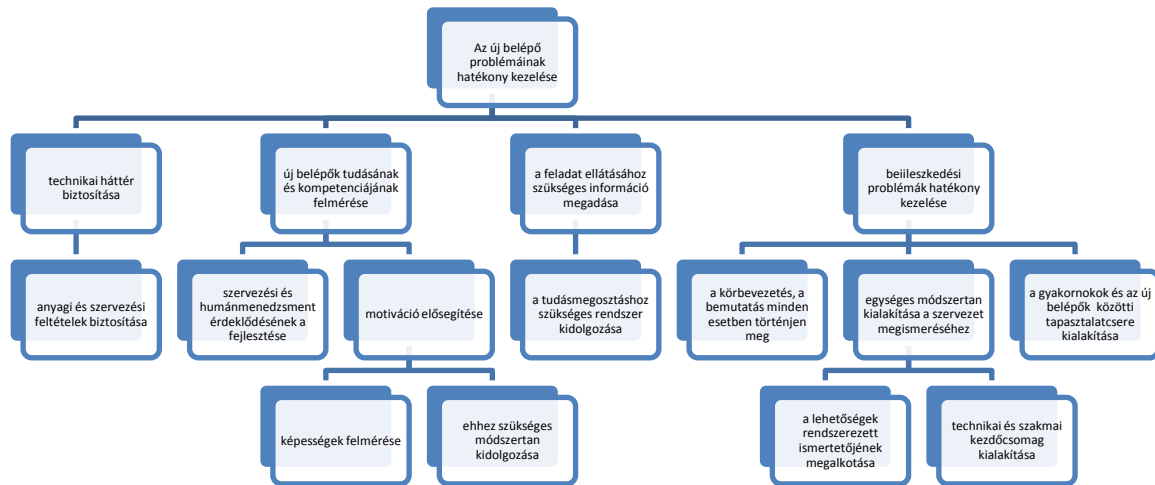
A tesztelés során először azonosításra kerültek a megoldásra váró problémák, ez alapján készült el a következő problémafa:



A problémafa megrajzolása során rávilágítottunk, hogy a szervezetbe történő új belépés esetén milyen konkrét problémák merülnek fel. Vannak bizonyos feladatok, amelyeket mindenképp el kell végezni, ha új kolléga érkezik a szervezethez. Ilyen a munkaügyi és adminisztratív előkészítés, a szervezet, és a kollégák bemutatása, a munkafeladatok és a követelmények tisztázása, a munkafeladatok ismertetése. Ha tovább vizsgáljuk az okokat, felfedezhetők és kielemezhetők azok a problémák, amelyek a kedvezőtlen helyzet kialakulásához vezettek.

Hatékonyabbá válhat a beilleszkedés és a munkafeladatok elvégzése, ha az új belépő rendelkezésére állna egy átfogó, egységes módszertan a szervezet megismeréséhez. Nagyon fontos, hogy minél hamarabb az új belépő rendelkezésére álljanak azok a technikai eszközök, amelyek elengedhetetlenek a megfelelő munkavégzéshez. Hasznos lenne belépéskor az új belépő tudásának és kompetenciájának a felmérése, mivel ez alapján kimutatható lenne, hogy a dolgozó milyen tudást birtokol, amely a szervezeten belül felhasználható az egyes célfeladatok elvégzésénél.

Az okok kielemezése, a problémafa felépítése után a tesztelés folyamán elkészítettük a célfát, amely a negatívumokat eredményekké átalakítva ábrázolja a problémák megoldását.



A tesztelés során megalkotott célfa bemutatja a jövőbeli lehetőségeket, a jövőbeli helyzet eléréséhez szükséges feladatokra világít rá. A célfa megrajzolásakor kiderült, ha a szervezetben belül kidolgozásra kerülne egy technikai és szakmai módszertan, ez nagy segítséget jelentene az új dolgozó beilleszkedési problémáinak leküzdéséhez, és hozzájárulna az érdemi munkavégzés mihamarabbi megkezdéséhez.

## 2.10 12. módszertani lépés tesztelési beszámolója - Az informális tudásmegosztási folyamatok kialakítása

Az informális tudásmegosztási folyamatokra szervezetenként különböző lehetőségek vannak. A folyamatok informális jellegéből adódóan a szervezet azok kialakítására, kialakulására csak hozzáállásban tud hatni.

Így az újonnan belépő esetében az alábbi lépések lennének fontosak a jelenlegi tesztelt szervezet esetében. A módszertani lépés tesztelése folyamán alkalmaztuk a 2., a 3., és a 4. számú módszertani lépésben összegzett eredményeket. A 2. módszertani lépés tesztelése során a tudásmenedzsment folyamatok feltérképezésénél a szervezet munkatársai által összegzésre kerültek a szervezetben mind a formális, mind pedig az informális tudásmegosztó csatornák. Az ötletbörze eredményeiből kiindulva a szervezetben működő informális tudásmegosztó csatornák a következők voltak:

- kollégák
- weboldalak
- kereső portálok
- közösségi portálok
- telefon
- személyes kapcsolatok
- e-mail
- külső kapcsolati háló
- könyv
- sajtó

A módszertani lépés fontos szerepet tölt be a szervezeti kultúra megváltozásában a tudásmenedzsment területén, ezért annak tesztelése hosszabb időtávban lenne lehetséges, azonban a módszertani lépés tesztelése alatt már az egyes szervezeti egységek közti kommunikációja által fény derült az egyes szervezeti egységekben létező informális tudásmegosztó csatornákra, amelyhez más szervezeti egységek is csatlakozni kívántak.

Fontosnak tartjuk a módszertani lépésben leírtak szerint is hangsúlyozni, hogy az informális tudásmegosztási csatornák erőszakkal, irányításra nem alakíthatók ki a szervezetben, azok spontán kialakulásához megfelelő szervezeti kultúra szükséges, amelyek kialakításához hatékonyan hozzájárulnak a tesztelő munkacsoport által tovább tesztelt módszertani lépések. A módszertani lépés szükségessége fontos, hiszen felhívja az informális csatornák fontosságára a szervezeti tudásmegosztásban, a vezető figyelmét felhívja továbbá arra, hogy nyitott legyen a szervezetben ezeknek az informális csatornák kialakításának, kialakulásának folyamatára.