

## Tudásmenedzsment: a vállalaton belül felhalmozott tudás hasznosítása

Egy-egy vállalaton belül sokszor generációról-generációra halmozódik a tudás, amely a vállalat sikerének záloga. A tudásmenedzsment a vállalati vezetők kezében lévő eszköz, amellyel összegyűjthetik és hasznosíthatják a vállalaton belül felgyűlt tudáshalmazt.

*Tárgyszavak: menedzsment; innováció; Németország; emberi erőforrás.*

A tudományok világában Németország helyzetét a jövőben a szakemberhiány és az a kihívás fogja meghatározni, hogy a sokat ígérő eszmékből képesek-e versenyképes termékeket és szolgáltatásokat létrehozni. A „tudásmenedzsment” segíti a vezetőket, hogy a vállalaton belül felhalmozott tudást, tapasztalatokat összegyűjtsék és megfelelően hasznosítsák.

A következő években a szakemberek iránti igények további emelkednek. A követelmények egyre szigorodnak, a szállítószalagok mellett a betanított munkák egyre szűkülő területre korlátozódnak. Az egyetemi végzettségűek iránti igény viszont 2010 és 2024 között 4 millióra becsülhető, ami a jelenlegi munkaerő 10%-a.

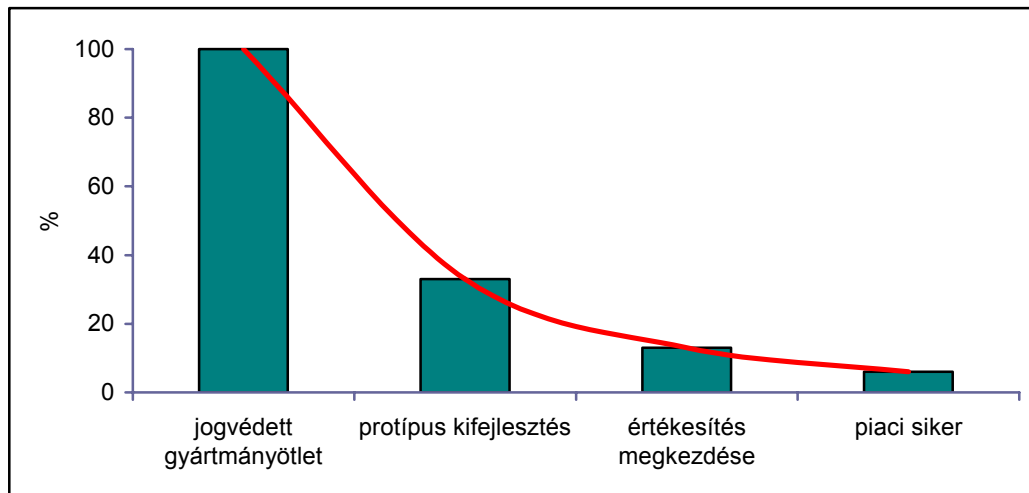
A német Kultuszminisztérium legújabb tanulmánya szerint 2010-ben a 30 és 65 év közötti munkavállalóknak csak 20%-a rendelkezett felsőfokú képesítéssel, *a tapasztalt szakemberek 50%-a pedig a következő tíz évben nyugdíjba vonul.* Ezért 2024-ig a mai helyzethez viszonyítva az egyetemi végzettségű munkavállalók iránti igény 50%-kal nő.

### Németország innovációs képessége

A bochumi egyetem (**Ruhr-Universität Bochum**) elemzése szerint a németek világelsőek az új ötletek alkotása terén, és csúcspontot dőngetnek azok szabadalmazása érdekében. A valóságban azonban a „nagy ötletek” nem kapnak nyilvánosságot, illetve csírájukban elhalnak. 100 új, sikeresnek ígérkező gyártmányterv közül 13 bizonyult piacképesnek, és ezeknek fele, mivel sikertelenek bizonyult, viszonylag gyorsan a feledés homályába került (*1. ábra*).

*A sokat ígérő ötletek gyakran nem kapnak kellő támogatást.* A vállalatoknál fiókba fektetik a biztos jövőt nem ígérő ötleteket, amelyek aztán általában végleg elsikkadnak. Másrészt a vezetőknek nincs idejük, hogy az ötletgazdákkal a felvetett gondolatokat alaposan kielemezzék. Hiányoznak azok az intézményes szervezeti egységek, amelyek feladata az ötletek összegyűjtése és értékelése, továbbá az indokolható tájé-

kozottság és tapasztalat, amely biztosítaná a sikeresnek ígérkező javaslatok bevezetését megelőző további lépések megtételét.



1. ábra Új eljárások és gyártmányok bevezetésének sikere

A koblenzi szakfőiskola (**Fachhochschule Koblenz**) egyik professzora szerint számos probléma és akadály merül fel ezen a területen: kevés az érintett szakember, képzettségük elmarad a kívánttól, hiányzik a hatékony stratégia, nem biztosított a műszaki háttér színvonala, nem elegendően nagy a pénzügyi háttér sem, és az újdonságteremtő tevékenységet folyamatosan ellenőrző vállalalkozási kultúra messze elmarad az optimálistól. Hatékony lehet viszont az újdonságokat hitelesítő (auditáló) intézmény megszervezése.

### **Az erőviszonyok, illetve azok gyenge pontjai**

Az újdonságteremtő tevékenység hitelesítése (auditálása) segítheti a vállalatoknál meglévő jellemző erőviszonyok és hiányosságok feltárását. A vállalat adottságainak és sajátos megújulásra képességének megismerése megköveteli az újdonságteremtő kapacitás rendszeres elemzését. Jó helyzetben lévő innovációs csapat megakadályozhatja egy újabb válság kedvezőtlen hatásait.

Megalapozottan kijelenthető, hogy a vállalat sikerének előfeltétele, hogy az eddigi eredmények ismeretében felmérje a reális helyzetet, majd ezt követően meghatározza a teljesíthető célokat. Mindeközben figyelemmel kell lenni a gyenge pontokra s ennek függvényében kell a további lépéseket meghatározni. Ez érvényes az újdonságteremtés területén is.

Az újdonságteremtő munka hitelesítése feltételezi:

- a műszaki, szabadalomjogi ismereteknek,
- a fejlesztési színvonal állapotának,
- a piaci lehetőségek, a versenyhelyzetnek,

- a pénzügyi feltételeknek,
- a vállalati kultúrának,
- a munkatársak, a tudományos irányítók képzettségének és elkötelezettségének alapos elemzését.

Csak e feladatok átfogó és minden részletre kitekintő felmérését követően várható és érhető el hatékony vállalati tevékenység.

## **Az újdonságteremtő készség felmérése**

Az auditáló intézmény a vállalatok helyzetét kérdőív segítségével méri fel, amely elsősorban a vállalat újdonságteremtő készségét, tevékenységét méri fel. A kérdőív szerkezete megkönnyíti az elemző rész egyszerű és kevés ráfordítással járó értékelését. Az elemzés tulajdonképpen már a kérdőív kérdéseinek szerkezetéből fakadóan megkezdődik. *Minden kérdés tevékenységek értékelésre irányul.* Ezért az elemzés és ennek eredménye a vállalat számára nyomon követhető.

## **A vállalatok önismerethiánya**

A vállalatok kellően nem karbantartott tudásállományuk egy részét veszni hagyják, járadékért vagy más követelések fejében átadják, eladják. De hogyan lehet a tudásállomány (know-how) veszteségét megakadályozni? A kérdésre a tudásállományért felelős vezetőtestület adhat választ. Másképp megfogalmazva *a vállalat „tudásállománya” rendszeres gyűjtés eredménye, és minden munkatársnak rendelkezésére áll.* Oly módon formálódik, hogy a generációváltás lényegében nem veszélyezteti.

A nem távoli jövőben, az átlagosnál nagyobb számú korosztályok érik el a nyugdíjas kort és ez előrevetíti, hogy szakemberhiánnyal kell szembesülni. *Kényszerítő követelmény ezért a jelenlegi „tudásállomány” és az átadható tapasztalatok megőrzése, hagyományozásának biztosítása. Minden ember eltávovása általában tudásának elvesztését vonja maga után.*

Egy-egy szakember feljegyzéseiről még sokáig nem derül ki, érthetők-e és használhatók-e. *A tudásmenedzsment keretében alapvető szabály az adatrögzítés és tárolás (dokumentálás és archiválás) szabályainak megállapítása.* Az nem fordulhat elő, hogy egy munkatárs távollétében gépeket nem tudnak elindítani, vagy külső partnerek kérdésére nem tudnak válaszolni, mert a szükséges tudással csak a távollévő munkatárs rendelkezik.

## **A „kávészünet” szerepe**

A vállalat működésének feltételeit magában foglaló adatbázis karbantartása, ezen belül a termelési programok ismerete és azok alkalmazhatósága a vállalat vezetőinek kötelessége. A tudásállomány kialakításában és működtetésében részt vevő vezetők munkáját számos világszerte ismert adatbázis-kezelő program könnyítheti meg. Általában azonban a fontos adatokat gyakran csak házon belül tárolják, és kulturált vállalati

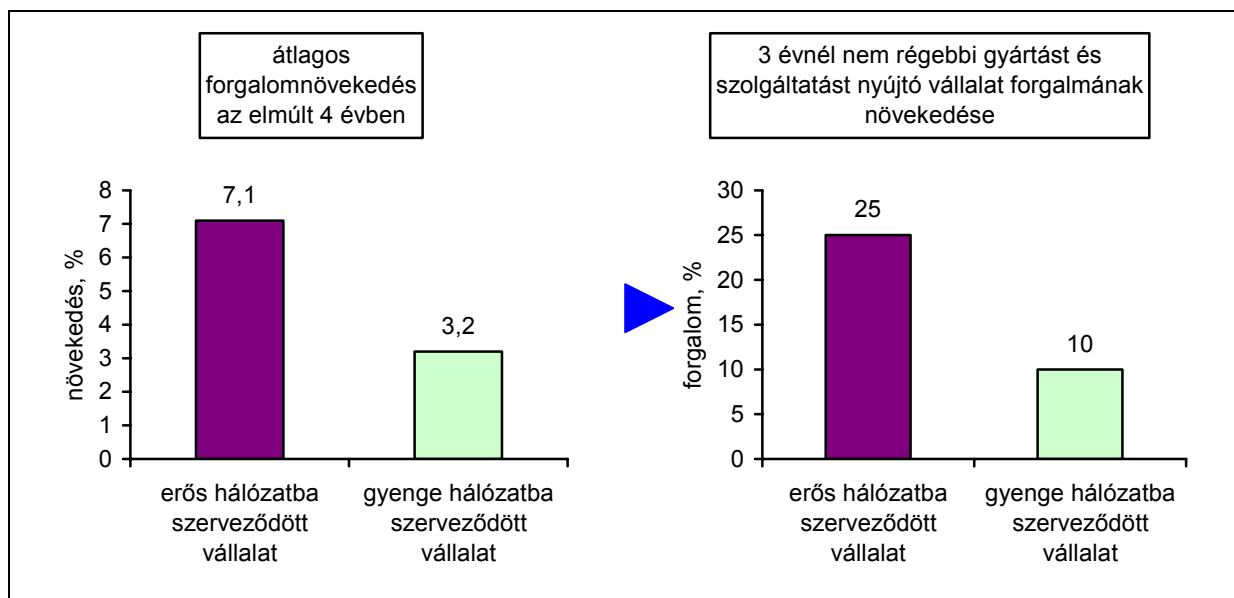
tokra jellemző, hogy a munkatársak azok hasznosítása terén együttműködnek. Ilyen módon számos munkacsoport között közvetlen kapcsolat alakulhat ki, a felmerülő problémák különböző irányokból világíthatók meg, új irányokat kijelölő tervek születhetnek, kedvezőbb lehet megvalósításuk.

Az ismeretek átadását, kölcsönös cseréjét elősegíti, ha a munkatársak rendszeresen találkoznak egymással, például együtt tartanak „kávészünetet”, Túl szigorú munkarend megkövetelése ronthatja fontos információk cseréjének esélyét.

## Növekedést ösztönző hálózatok

A hálózatok elősegíthetik az ismeretek elterjesztését, kölcsönös cseréjét, alkalmazásuk sokoldalú bemutatását; az erőforrások hasznosításának új lehetőségeit, alternatív, illetve együttes felhasználásuk előnyeit. A hálózatok a nyílt innovációs piacok (Open Innovation) működésének fontos elemei, piacképesé teszik a vállalatok újdonságteremtő folyamatait, kapacitásuk hasznosítását, ugyanakkor mások tudását megismerve gazdaságos döntéseket eredményezhetnek.

A **Fraunhofer Intézet**, és az **IAO (Information Awareness Office)** közösen kidolgozott, *IMP<sup>3</sup>rove Nemzetközi Innovációs Menedzsment Adatkezelő programjának* eredményei egyöntetűen igazolják, hogy *a növekedés terén csúcsteljesítményeket elérő vállalatok értékalkotó, újdonságteremtő tevékenységüknek köszönhetik sikereiket.* Erős hálózatban együttműködő, különböző adottságú partnerek a gyártás és szolgáltatás terén három évnél nem régibb újdonságoknak köszönhetik forgalmuk több mint a negyedét. A csekély mértékben hálózatba szerveződött vállalatoknál ez legfeljebb 10% (2. ábra). A két eltérő mértékű szerveződés esetén az éves forgalmuk átlagos növekedési üteme 7%, illetve 3%.



2. ábra Erős és gyenge hálózatba szerveződött vállalatok növekedésének és forgalmának összehasonlítása

## A jövő lehetőségei és céljai

A vállalatok maguk dönthetnek a következő válságban bekövetkező sorsukról. A szakemberhiány megnehezíti a jövő lehetőségeinek kihasználását. Ezért a figyelmet a fiatal szakemberek képzésére és részükre a vállalati tudás átadására célszerű fordítani. *A tudásállomány és az újdonságteremtés összeegyeztetése a sikerek feltétele.* A meglévő ismeretek hatékony hasznosítása megalapozza a sikeres újdonságteremtést. A lehetőségek és a célok meghatározása a sikerek feltétele:

- Mit akarok?
- Mit tudok?
- Mit kíván a piac?

Ezek a legfőbb kérdések, és csak az ezekre adott válaszok tárhatják fel a lehetőségeket. Az ismeretek hasznosítására és az újdonságteremtő erők ösztönzésére irányuló intézkedések csak közép, illetve hosszú távon éreztetik hatásukat. Nem járható út, hogy a vállalat csak akkor kezd el valamely problémával foglalkozni, amikor erre a körülmények rákényszerítik.

Érdemes a jövőre felkészülni, az újdonságteremtő képességet folyamatosan erősíteni, az adatbázisokat őrizni és karbantartani. Ezekre a magatartásokra alig van szabadalmaztatott recept, a gyakorlat diktálta tapasztalatok hasznosítása viszont sikerekkel kecsegtet.

Összeállította: Dr. Pál Károlyné

Nolden, M.: Erfahrungen von Generationen nutzen = Kunststoffe, 101. k. 3. sz. 2011. p. 14., 16–17.

---

---

## Röviden...

### Tehergépkocsiba épített poliamid olajtartály

A **BBP Kunststoffwerk Marbach Baier GmbH** a **Lanxess**-szel közösen fejlesztette ki a világ legnagyobb, tehergépkocsiba épített olajtartályát, amely 120 cm hosszú, 40 cm széles és 35 cm mély. A tartályt a *Mercedes Actros* 12,8-Euro 6 motorral szerelt teherautóba építik be.

A termékhez a poliamidon kívül alapanyagként szóba jött az alumínium, az acéllemez és a préselt, hosszú szálakkal erősített poliészter lemez (SMC) is. Végül a Lanxess gyártású *Durethan AKV 35 H 2.0* típusú PA 66-ot választották, amely hőstabilizált, 35% üvegszálakat tartalmaz. Vizsgálták még a PA 6 típusokat is, azonban a kiválasztott típus még abból a szempontból is előnyös, hogy az üvegszálak kevésbé látszanak a termék felületén, ezen kívül a feldolgozhatósága jobb és a tartály szivárgásmentes illesztése könnyebben oldható meg.

O. S.

newsletter@maschinenmarkt.de, 2011. nov. 15.

[www.quattroplast.hu](http://www.quattroplast.hu)

## Röviden...

### Újfajta adalék a termékkalózok megfélemezésére

A nagy értékű műszaki műanyag termékek gyártói számára állandó veszélyt jelentenek a piacon a szerzői jogok megsértésével megjelenő és egyre nagyobb mennyiségben terjesztett hamisítványok. Sajtóhírek szerint majd mindegyik műszakilag igényes műanyag termék fejlesztője és gyártója már legalább egy alkalommal szembe került a hamisítókkal. Az utánzat látszatra nehezen különböztethető meg az eredetitől, és nem rendelkezik az eredeti termékhez csatolt műszaki specifikációval. Ennek hiányában a lemásolt termék felhasználója probléma esetén a legjobb esetben is csak bosszankodhat, mindemellett a hamisított árucikknek lehet komoly egészségkárosító hatása is. Ráadásul a jogtalanul eltulajdonított szellemi alkotásokkal készített termékekkel való kereskedésben részt vevők büntetőjogi felelősségre vonásra is számíthatnak.

A nagy költségráfordítással kifejlesztett termék olcsóbb másolattól való megkülönböztetése céljából a teljes termelési folyamatban részt vevő alapanyaggyártók, tervezők és gyártók számára egyaránt fontos a termék származását és minőségét igazoló bizonylat. Az azonosítást segíti, ha a termék különféle látható és rejtett biztonsági ismertetőjelekkel van ellátva.

A **Pinneberger Rowa Masterbatch GmbH** a termékkalózok megfélemezésére könnyen felismerhető, valamennyi műanyag-feldolgozó által olcsón kivitelezhető megoldást dolgozott ki. *A műanyag feldolgozása során a kompaundba kevert speciális adalékanyag a gyártott termékben szabad szemmel nem látható jelet hoz létre.* A különleges anyagot tartalmazó termék eredetiségét egyértelműen igazolja a kereskedelemben is használatos, kompakt lézerponttal megvilágított felületen megjelenő piros szín.

A Rowa információi szerint a termék hamisítását leleplező, általa ajánlott adalékok nem okoztak problémát a feldolgozóknak. A cég a felhasználók kívánsága szerint a termék valódiságának garantálásához szükséges adalékot önmagában vagy színezőanyaggal összekeverve szállítja. Az eredetiség biztonsági ellenőrzését lehetővé tevő igen kis mennyiségű adalék a termék árát csak csekély mértékben befolyásolja, az optikai és a mechanikai tulajdonságokat pedig egyáltalán nem változtatja meg.

P. M.

Unsichtbare Sicherheit = K-Zeitung, 42. k. 14. sz. 2011. p. 16