

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.

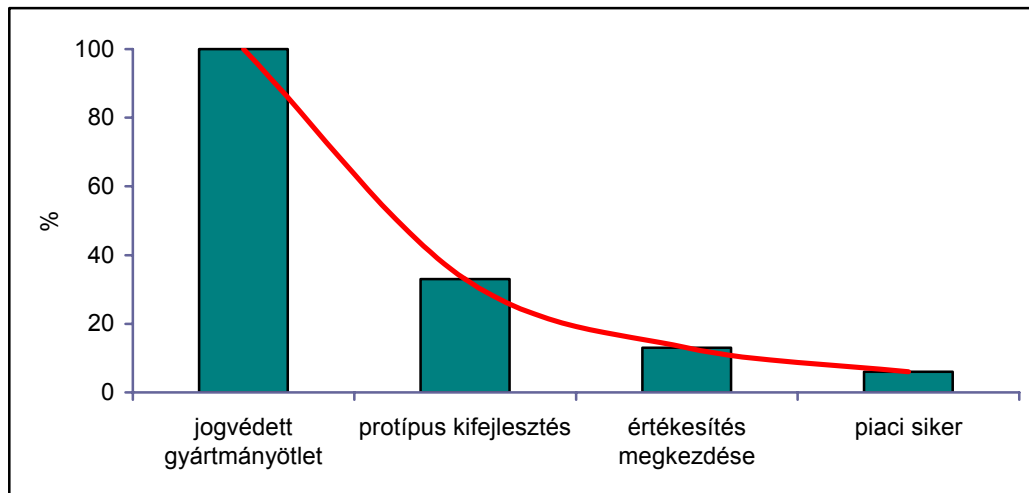
A német Kultuszminisztérium legújabb tanulmánya szerint 2010-ben a 30 és 65 év közötti munkavállalóknak csak 20%-a rendelkezett felsőfokú képezéssel, *a tapasztalt szakemberek 50%-a pedig a következő tíz évben nyugdíjba vonul.* Ezért 2024-ig a mai helyzethez viszonyítva az egyetemi végzettségű munkavállalók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

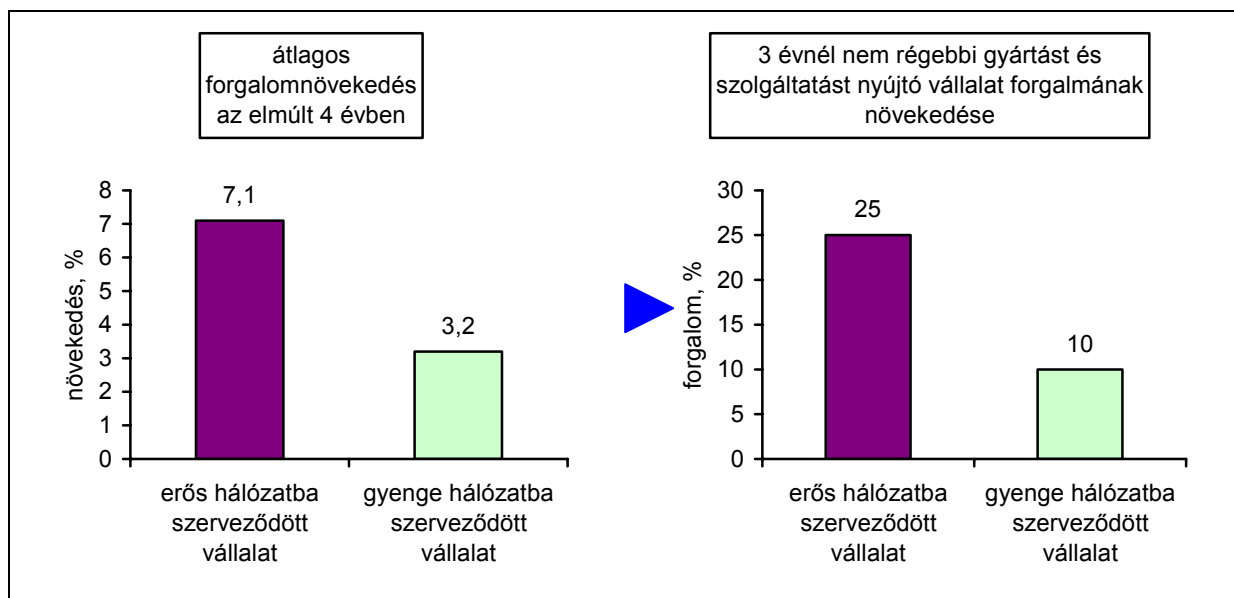
tokra jellemző, hogy a munkatársak azok hasznosítása terén együttműködnek. Ilyen módon számos munkacsoport között közvetlen kapcsolat alakulhat ki, a felmerülő problémák különböző irányokból világíthatók meg, új irányokat kijelölő tervek születhetnek, kedvezőbb lehet megvalósításuk.

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, *IMP³rove 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

Röviden...

Újfajta adalék a termékalkalmazók 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 árucikkeknek 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 termékalkalmazók 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