

Tudásmenedzsment a közigazgatási munkában

A tanulmány rövid elméleti bevezetés után áttekinti a tudásmenedzsment szerepét, lehetőségeit és feladatait az elektronikus kormányzati munkában. A nyitott, átlátható és a jelenleginél hatékonyabb, produktívabb közszféra megteremtését célzó közigazgatási reformtörekvések a tudásközpontú gondolkodás, tervezés és működés gyakorlatának megvalósítását sürgetik. A szerző ismerteti a kormányzati front-office és back-office folyamatokat és felvázolja a tudásmenedzsment lehetőségeit, amelyek az információs társadalomban felhasználhatók a demokratizálódás és az állampolgár-formálás érdekében.

Szerzői információ:

G é r ó K a t a l i n

Debrecenben, a Kossuth Lajos Tudományegyetem Természettudományi Karán szerzett angol nyelv-tanári és informatikus-könyvtáros diplomát. Az egyetem elvégzése óta az információgazdálkodás és rendszerfejlesztés területén dolgozik, és 1997 óta a tudásmenedzsment főként elméleti kérdéseivel foglalkozik. A vállalati szektorban és a közszférában (közgyűjtemények, illetve közigazgatás) szerzett munkatapasztalatok alapozták meg a kormányzati tudásmenedzsment lehetőségeinek kutatását. 2003 januárja óta részt vesz a Miniszterelnöki Hivatal Elektronikus Kormányzat Központjának megbízásából folyó „e-Kormányzat első kézből” projekt munkájában az Információs Társadalom és Trendkutató Központ keretein belül.

Így hivatkozzon erre a cikkre:

Géró Katalin. „Tudásmenedzsment a közigazgatási munkában”.

Információs Társadalom IV, 2. szám (2004): 60–78.

<https://dx.doi.org/10.22503/inftars.IV.2004.2.4>

A folyóiratban közölt művek

a Creative Commons Nevezd meg! – Ne add el! – Így add tovább! 4.0

Nemzetközi Licenc feltételeinek megfelelően használhatók.

Géró Katalin

Tudásmenedzsment a közigazgatási munkában

A közigazgatási rendszer¹ és ezen belül a kormányzati apparátus hagyományosan kisebb-nagyobb lemaradással szokta magáévá tenni az újabb és újabb üzletfejlesztési és technikai vívmányokat. Igaz ez a tudásmenedzsmentre is, ami a privát szférához képest lényegesen lassúbb tempóban ugyan, de kezdi elfoglalni biztos helyét a közigazgatás és a kormányzati munka világában is.

Az utóbbi évtizedekben a fejlett országokban teret nyerő átfogó közigazgatási reformtörekvések (*New Public Management*) olyan új vonásokat hoztak a közszférába, amelyek lehetővé teszik, illetve sürgetik a tudásmenedzsment terén a privát szektorban szerzett tapasztalatok (szemlélet, modellek, eljárások) adaptációját (Közig. Int., 2002:40). A nagy nemzetközi szervezetek többsége a tudásmenedzsment koordinálásával foglalkozó részlegek² létrehozásával, pályázatok kiírásával, különféle programok finanszírozásával igyekszik egyre inkább szorgalmazni és támogatni a tudásmenedzsment kutatását, fejlesztését és meghonosítását a közszférában.

Az e-kormányzat eszközrendszerével is támogatott közigazgatási reform célja ma már a nyitott és átlátható, a jelenleginél hatékonyabb és eredményesebb, ha úgy tetszik, produktív közszféra megteremtése, amely mindenki számára egyenlően elérhető, állampolgár-barát, személyre szabott szolgáltatásokat nyújt. Az intézményrendszer megreformálása és az elektronikus kormányzat eszközrendszerének kiépítése átfogó, néhol merőben új szervezeti, kulturális és technológia kihívások elé állítja a közigazgatást. A közigazgatási munka szerkezeti, szervezeti és kulturális változásainak megvalósításához nélkülözhetetlen technológiai fejlesztés komplex rendszere olyan tudásközpontú szervezeti működést igényel, amit a hagyományos struktúra és a hagyományos munkafolyamatok már nem tudnak biztosítani. A közigazgatási rendszerek reformtervezeteiben olyan követelményekkel találkozunk, mint például az állami szféra hatékonyságának, működési színvonalának, illetve az általa nyújtott szolgáltatások minőségének növelése. A tudásközpontú gondolkodás, tervezés és működés

¹ A napi szóhasználatban jelentkező fogalmi ellentmondások miatt fontosnak tartjuk a „közigazgatás” kifejezés jelentésének pontosítását. A közigazgatás az állami feladatokat végrehajtó, szervező és igazgató tevékenység, az államigazgatási és az önkormányzati igazgatási alrendszerek összessége.

² Az ENSZ-ben a Közigazgatási és Fejlesztési Osztály (*Division for Public Administration and Development Management*) gondozza a tudásmenedzsmenttel és az e-kormányzattal kapcsolatos feladatokat (tudásmenedzsment és tudáslétrehozás, e-kormányzat, IKT eszközök használata a részvételen alapuló demokráciában, tudásfejlesztés és innováció a gazdasági fejlődés érdekében, az IKT eszközök szerepe az önkormányzatok fejlesztésében). Az OECD-ben a közigazgatással és térségfejlesztéssel foglalkozó igazgatóság (*Directorate for Public Governance and Territorial Development*) koordinálja a tudásmenedzsmenttel és az e-kormányzattal összefüggő feladatokat. Az Európai Unióban belül a *Knowledge Board* program igyekszik összefogni a tudásmenedzsment fejlesztésére irányuló európai non-profit kezdeményezéseket és a szakmai közösséget (<http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=69381>). A tudásmenedzsment az információs társadalom megvalósítását célzó programnak is kiemelt területe.

gyakorlatának kialakulása sokféle módon elősegíthető. Felhasználható erre a célra többek között a szervezés és vezetés terén bevált technológiák és módszerek átvétele a vállalati szektortól, továbbá a folyamatközpontú közigazgatás-szervezés, a szolgáltatók versenyeztetése, az egyes igazgatási és szolgáltatási tevékenységek kiszervezése (*outsourcing*), a hagyományosan központosított szervezeti felépítés és döntéshozatali gyakorlat visszaszorítása és az állampolgárok ügyfélként való kezelése. Az állampolgároknak nyújtott szolgáltatások tartalmi menedzselése, valamint az egykapus e-kormányzati szolgáltatások kialakítása hatékony adat-, információ- és tudásmegosztást, illetve együttműködést igényel a különböző intézmények és szereplők között. A közigazgatási munka racionalizálását és működési költségeinek csökkentését célul kitűző reformok sürgetik az intézmények tevékenységi körében meglévő átfedésekből származó redundancia kiszűrését, illetve kiküszöbölését. A fenti célok megvalósításához nélkülözhetetlen egységes, vagy legalábbis kompatibilis technológiai platform kialakításához központi koordinációra van szükség. Mindezeknek a feladatoknak a központosított ellátása – a közigazgatási szolgáltatások és a kormányzati munka hatékonyságának növelésén túl – komoly költségmegtakarítás lehetőségét is magában hordozza. A tudásmenedzsment szemléleténél és eszközrendszerénél fogva katalizátor-szerepet tölthet be ezekben a reformokban. Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy az átfogó közigazgatási reform végrehajtásakor önmagában sem a tudásmenedzsment, sem az e-kormányzat megteremtésére irányuló törekvés nem lehet cél, hanem csak hatékony eszköz.

A tudásmenedzsment elméleti alapjai

A tudásmenedzsment tárgyalásánál nem kerülhető meg az *adat*, az *információ* és a *tudás* kategóriái között fennálló hierarchikus kapcsolatok meghatározása. Az adat „eseményekkel kapcsolatos, elvont, objektív tények összessége” (Davenport-Prusak, 2001:18). Amennyiben az adatot értelmezzük, jelentéssel ruházzuk fel, illetve az valamilyen kommunikációs folyamat részévé válik, információról beszélhetünk. A tudás fogalmának meghatározása már sokkal bonyolultabb feladat. Más és más szempontból közelít hozzá az elvont, filozófiai tárgyalásmód, ami a tudás mibenlétét és természetét kutatja; a pszichológia, ami a tudásnak az emberi viselkedésben játszott szerepével foglalkozik; a szociológia, ami a tudás társadalmi szerepét vizsgálja, és a legújabb megközelítési mód, az üzleti szemlélet, ami a tudás jelentőségét az egyén és a szervezet teljesítményének és hatékonyságának növelésében látja. A különféle megközelítések megegyeznek abban, hogy az információ tudássá történő átalakítása az emberi elme transzformációs tevékenységének eredménye. Davenport és Prusak (Davenport-Prusak, 2001:21) meghatározása³ szerint a tudás keretbe fogalt tapasztalatok, értékek és egymással összekapcsolt információk heterogén, folytonosan változó együttese, ami megfelelő környezetet és keretet biztosít új tapasztalatok és információk értékeléséhez és elsajátításához. Ezek a folyamatok elsősorban maguknak a tudással rendelkező személyeknek az elméjében mennek végbe. Az egyes szervezetekben a

³ E tanulmány keretei között nem célunk a vita részletes ismertetése, így a tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom egyik széles körben elfogadott definícióját ismertetjük.

tudás nem csupán dokumentumokban és adattárakban található meg, hanem gyakran beágyazódik a szervezet mindennapi munkafolyamataiba, gyakorlati tevékenységeibe és az azokat meghatározó szabályokba.

A tudás – a kognitív tudományok megközelítése szerint – megjelenési formáját tekintve lehet *explicit* (artikulált, kodifikált) vagy *tacit* (hallgatólagos, rejtett). Nonaka és Takeuchi (Nonaka-Takeuchi, 1995) – Polányi Mihály (Polányi, 1994) tudásfelosztási rendszerét alapul véve – a valamely közösségen belül explicit, illetve tacit formában megjelenő tudás keletkezésének lehetséges módjait az alábbiakban határozták meg:

1.táblázat

Nonaka-mátrix (A tudás keletkezésének négy módja)

	Tacit tudás (T)	Explicit tudás (E)
Tacit tudás (T)	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudás (E)	Internalizáció	Kombináció

T-T: amikor egy személy közvetlen módon megosztja ismereteit egy másik személlyel, azaz a közvetlen emberi kommunikáció;

E-E: amikor valaki a létező, dokumentált tudásból új, dokumentált ismeretet hoz létre;

T-E: amikor valaki rögzíti, ezáltal átalakítja személyes tudását explicit, dokumentált tudássá;

E-E: rögzített, dokumentált ismeretek felhasználása új összefüggések felismerése vagy ismeretek létrehozása céljából.

A tudásmenedzsment számára a nagy kihívást leginkább a két utolsó dimenzió jelenti, vagyis az, hogy miként ragadjuk meg és hogyan tegyük közkinccsé az emberi elmékben elraktározott tudást, szakértelmet és tapasztalatokat, és miként hasznosíthatjuk a felhalmozott, már dokumentált ismereteket a szervezet alapvető tevékenységében és folyamatos fejlődésében.

A tudásmenedzsment fogalmán belül a tudást felfoghatjuk tárgyként (*object*) és folyamatként (*process*) (Sveiby, 1996-2001). A főként az információtechnológiára orientált megközelítés szerint a tudás olyan aktív információ, amivel valaki értékteremtés céljából valamilyen tevékenységet végez, illetve amit egy információs rendszerben kezelni lehet. Az inkább emberre-orientált megközelítés a tudást folyamatként értelmezi, ahol a tudás folyamatosan változó, dinamikus készségek (pl. szakmai ismeretek) komplex tára. Malhotra (Malhotra, 1998) – egyesítve a technológiai és a humán szempontú megközelítéseket – a tudásmenedzsmentet két tényező, nevezetesen az információs technológiák adat- és információfeldolgozó képessége, illetve a humán kreativitás és innovációs készség szinergikus kombinációjának tekinti.

Minden szervezet a külvilágból nyeri az általa használt információk nagyobb (explicit) részét, míg tacit tudása főként alkalmazottainak elméjében raktározódik el, s ez utóbbit nehéz kézzelfogható módon kiaknázni. A feladat a munkafolyamatok oly módon történő kialakítása, hogy a szervezeti tudásépítésben a szervezet valamennyi tagja állandóan érintett legyen. A beszerzési, összegyűjtési folyamat eredménye a nyers információ és tudásanyag, ami a következő fázisnak, a tudástermelés folyamatának az alapját képezi. Az összegyűjtött nyersanyag emberek által végzett feldolgozása eredményezi az új ismeretek születését. Az így születő új ismeretek akkor kapnak

értelmet a tudásmenedzsment szempontjából, ha szervesen beépülnek a szervezet tudásrendszerébe. A dokumentált és a tacit tudásból nyert tudáselemeket a hatékony alkalmazás és újrafelhasználás érdekében nem elegendő csupán továbbítani, hanem ahhoz, hogy ne kallódjanak el és eredményesen hozzájáruljanak a folyamatos szervezeti tanuláshoz (*organizational learning*), megfelelő útmutatókkal is el kell látni azokat, akikhez továbbítjuk őket. A tudásmenedzsment tehát nem igazán a tudás, hanem sokkalta inkább a tudásátadási folyamatok menedzselése. Ezt a nézetet vallja Sveiby (Sveiby, 2000) is, aki szerint a tudás önmagában nem „menedzselhető”, csak a környezete.

Ha gyakorlati szempontból közelítjük meg a kérdést, a legszemléletesebb az *American Productivity and Quality Center (APQC)* minden tudományos megfogalmazást nélkülöző, végtelenül egyszerű, de célratörő megfogalmazása, miszerint a tudásmenedzsment a megfelelő információnak vagy tudásnak a megfelelő személyhez a megfelelő pillanatban és a megfelelő formában történő eljuttatása.

Tudásmenedzsment a közigazgatásban

Általános nézet a szakirodalomban és a köztudatban egyaránt, hogy a tudásmenedzsment alkalmazása gördülékenyebb és sikeresebb a privát szektorban, mint a nonprofit területeken, például a közigazgatásban. Anélkül, hogy ezt a megállapítást cáfolnánk, szeretnénk hangsúlyozni, hogy a tudásmenedzsment semmiképpen sem lehet idegen a közigazgatástól, hiszen valamennyi kormányzati és közigazgatási feladat igen közel áll a tudásmenedzsment gondolatvilágához és tevékenységi köréhez. A kormányzat és az adminisztratív közintézmények jellegükből és funkciójukból fakadóan főként adat-, információ- és tudástárakkal foglalkoznak (feladatuk többek között az állampolgárokra vonatkozó társadalmi, üzleti, piaci, jogi és politikai jellegű adatok és információk gyűjtése, feldolgozása és nyilvántartása, a jogalkotás és a szabályozás), illetve munkájuk eredményei is nagyjából információ vagy tudás formájában kerülnek nyilvánosságra. Fontos még megjegyezni, hogy a közigazgatás ezeknek az adatoknak és információknak nem csupán felhasználója, hanem tulajdonosa is. A kormányzat legnagyobb tőkéje a szervezeti keretein belül fellelhető tudás, és ez a tudás mindinkább meghatározó szerephez jut a reformtörekvések következtében átalakuló kormányzati és közigazgatási munka felfogásában, miközben a tudásalapú működés alapvető kihívássá és feladattá válik (Traunmüller-Wimmer, 2003a:11). A hagyományos közigazgatási folyamatok újragondolása és átszervezése a tudás elosztásának és megosztásának új formáit eredményezi. Az ügyfélközpontú, szolgáltató állam koncepciója azt a követelményt állítja fel, hogy az eddigi igazgatásközpontú szemléletet felváltsa a tartalomra orientált, szolgáltatásközpontú szemlélet, a tervezéstől kezdve egészen a gyakorlati feladatok végrehajtásáig.

Az általános tudásmenedzsment főbb feladatai: a szervezeti kereteken belül és kívül fellelhető tudás menedzselése; a szervezeti memória (*organizational memory*) kialakítása; a tudástermelési ciklusok kidolgozása; a tudásbázis folyamatos használatához szükséges feltételek megteremtése; a szakértelem, a *know-how* és a képességek szervezett átadása; a tanuló szervezet létrehozása és a mindezeket támogató integrált technológiai eszközrendszer meghonosítása az intézményekben. Ezeket az általános

célkitűzéseket a közigazgatás hatékonyságának növelésére, valamint az intézmények életképességének és versenyképességének folyamatos biztosítására vetítve Wiig (Wiig, 2000:3) az alábbi jövőképet határozta meg:

- hatékony közigazgatási szolgáltatások megvalósítása a társadalom valamennyi területén és rétegében;
- stabil, biztonságos, igazságos és szabályozott társadalom kialakítása, melyben az állampolgárok és a közigazgatási intézmények munkatársai egymással párbeszédre és együttműködésre képes politikai erőkké válnak;
- a kereskedelmi és a szellemi tőke folyamatos építésével, fenntartásával és kiaknázásával támogatott jóléti társadalom kiépítése;
- nemzetközileg versenyképes állam megteremtése, a tudásorientált lakosság és a tudásalapú intézményrendszer segítségével.

A fenti célokat az alábbi – egymástól elkülönülő, mégis szorosan összefüggő – cselekvési területeken kell megvalósítani:

- az összkormányzati együttműködés hatékonyságát javító szabályozási környezet fejlesztése és az elektronikus kormányzat magvalósítása érdekében létrehozott, az üzleti szférát és a lakosságot megcélzó szolgáltatások (*front-office* folyamatok) kidolgozása és támogatása;
- a kormányzati és államigazgatási intézmények belső (*back-office*) munkafolyamatainak átalakítása az olcsóbb és hatékonyabb működés érdekében;
- a demokrácia bővítése a tudásmegosztási folyamatok révén, a civil és az üzleti szféra, valamint a lakosság bevonásával.

Kormányzati szinten központilag koordinált feladatok

Harman és Brelade (Harman-Bredale, 2001:18) nemesen egyszerű megfogalmazása szerint a kormányzatnak az a szerepe a tudásmenedzsmentben, hogy eljárjon minden olyan esetben, amikor az egyén és az egyes szervezetek már tehetetlenek, vagyis a törvényhozás, a szabályozás és a nagyobb volumenű beruházások esetében. A központi koordináció legfontosabb feladata az, hogy folyamatosan biztosítsa a támogató légkört és a megfelelő eszközrendszert, kidolgozza a rövid- és hosszú távú terveket, és általános elvi keretet alakítson ki a kitűzött célok eléréséhez szükséges együttműködéshez. A tudásmenedzsment terén jelentkező központi feladatok ellátására célszerű felállítani egy irányító, koordinációs és orientációs feladatkörrel rendelkező szervezetet. Ez a központi fenntartású koordináló szervezet hivatott a közigazgatás szereplői által a tudásmenedzsment megvalósításában követett politika és gyakorlat folyamatos elméleti és gyakorlati támogatására, ehhez irányelvek megfogalmazására, valamint az együttműködést, a kompatibilitást, az adatcserét és a tudásmegosztást lehetővé tevő architektúrák és szabványok kidolgozására. Legfontosabb feladatai:

- a közigazgatási információs források és szolgáltatások feltérképezése;
- a kormányzati információs politika és az információhoz való hozzáférés rendszerének kidolgozása;

- a közigazgatási dolgozók információs kultúrájának kialakításához szükséges képzési rendszer és követelményrendszer kidolgozása,
- a kormányzati és közigazgatási tudásbázis filozófiájának és szerkezetének elméleti megalapozása, majd e tudásbázis megvalósításának koordinálása,
- a közigazgatás jelenlegi technológiai hátterének áttekintése, majd az eredmények alapján a fejlesztések további irányainak meghatározása és koordinálása,⁴
- kapcsolattartás a hazai és nemzetközi közigazgatási szervezetek a tudásmenedzsmentért felelős intézményeivel és részlegeivel.

A megvalósítandó feladatok komplex volta miatt elengedhetetlen tényező a folyamatos monitoring és visszacsatolás, aminek eredményességéhez már kezdettől fogva nagy hangsúlyt kell helyezni a mérhető és értékelhető outputok tervezésére.

Alapvető fontosságú, hogy minél hamarabb elkészüljön a kormányzat átfogó tudásmenedzsment-stratégiája,⁵ aminek a tudásmegosztásra való törekvés és az együttműködési készség szellemében számba kell vennie a rendelkezésre álló erőforrásokat, a tervezett tudásmenedzsment-rendszer elvi és gyakorlati tényezőit, és a megvalósításhoz szükséges feladatokat és erőforrásokat.

Az államot és a közigazgatási rendszert felfoghatjuk hatalmas, osztott, tudás-intenzív szervezatként, amely tudásmunkásokat (tisztviselőket és szakértőket) alkalmaz, alapvetően tudásalapú tevékenységet végez, és komplex döntéshozatali, illetve cselekvési kötelezettségek terhelik. A közigazgatási munka multidiszciplináris és többdimenziós jellegű (az IKT eszközök és architektúrák, a kommunikációs és szolgáltatási csatornák, a folyamatok, a résztvevők, valamint a tudástípusok tekintetében egyaránt). Traunmüller és Wimmer (Traunmüller-Wimmer, 2003a:135) hangsúlyozzák az elektronikus kormányzatban előforduló tudástípusok és tudáshordozók értelmezésének, valamint az ezek között fennálló összefüggések feltérképezésének fontosságát. Az állam valamennyi alapvető tevékenysége (a törvényhozás és az igazságszolgáltatás működtetése, a gazdaság fejlesztése, az állampolgári jogok és érdekek védelme, a környezetvédelem, a válságkezelés) információs inputtal és outputtal jellemezhető, és különböző tudásfolyamatokat foglal magában. Traunmüller és Wimmer (Traunmüller-Wimmer, 2003a:140-142) ezek elemzéséhez az alábbi három nézőpont alkalmazását javasolja:

⁴ A közigazgatási tudásmenedzsment rendszer sikeres működését alapozza meg egy biztonságos, szemléletét tekintve homogén kormányzati technológiai platform. Wiig (2000:9) a közigazgatási IT rendszer alábbi főbb elemeit sorolja fel:

- egységes elektronikus levelező platform a közigazgatás teljes rendszerében;
- a csoportmunkát támogató eszközök (groupware);
- specifikus tudás- és adattárak;
- intranet valamennyi minisztérium és egyéb közintézmény részére;
- az információs írástudás kiterjesztése a köztisztviselőkre és közalkalmazottakra, majd a lakosság egészére.

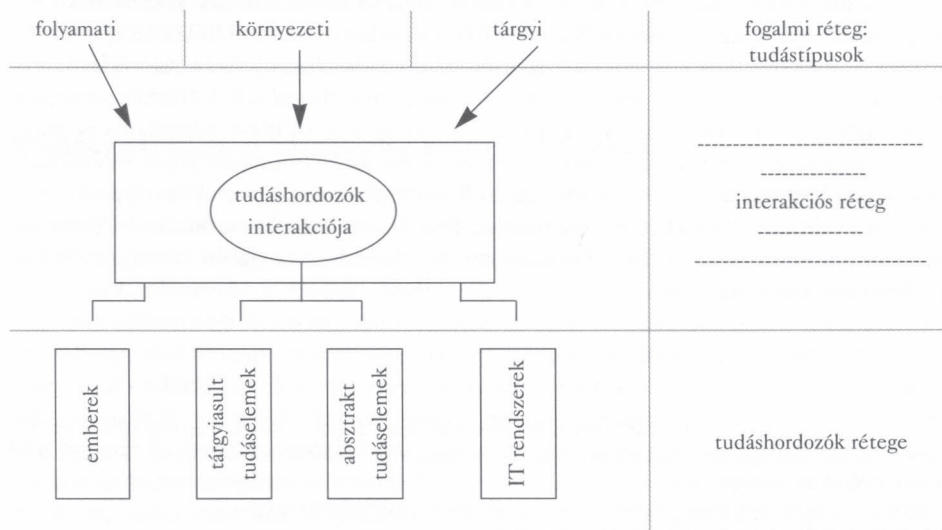
⁵ Traunmüller és Wimmer (2003b:2) figyelmeztetnek arra, hogy a két szektor közötti alapvető eltérések miatt nem célszerű a privát szférából átvenni tudásmenedzsment stratégiákat, s ennek alátámasztásául a közigazgatás összetett és sokszínű célrendszerére, túlszabályozottságára, törvényi keretek által meghatározott szervezeti kereteire és kommunikációs folyamataira stb. hivatkoznak.

- a már létező adat-, információ- és tudástárak fizikai megvalósulása és a bennük tárolt információk (személyi adatok, gazdasági adatok, cégszemlék, földrajzi adatok nyilvántartásai; jogi adatbázisok, törvénytárak; kontrolling és vezetési információk),
- a kormányzati alaptevékenységek (stratégiai és politikaformáló tevékenység, szabályozási és irányítási tevékenység, végrehajtó tevékenység),
- a közigazgatás saját tevékenységi körére vonatkozó tudástartalmak (pl. szabályozási tevékenység, állampolgári jogok és érdekek védelme, saját működési adatok, egyes intézkedések hatása, stb.).

Az egyes tudástípusok azonosítására ugyancsak a fenti szerzőpáros (Traunmüller-Wimmer, 2003a:143) dolgozott ki egy háromrétegű rendszerező modellt, amelynek felső, fogalmi rétege tartalmazza a három alapvető tudástípust (folyamati, környezeti és tárgyi tudás), alsó rétege pedig a különböző tudáshordozókat veszi számba (információs rendszerek, az emberek tacit tudása; tárgyasult absztrakt tudáselemek). A kettő között húzódik az ún. interakciós réteg, ahol a tudástípusok és megjelenési formáik kapcsolatba kerülnek egymással. Ezeknek a kapcsolatoknak a modellezésével tulajdonképpen valamennyi tevékenység és szolgáltatás lefedhető (2. táblázat).

2. táblázat

A tudástípusok azonosításának modellje



A tudástípusok és a tudáshordozók feltérképezését követi annak a felmérése, hogy miként használható fel a már létező tudás, hogyan termelhető új tudás, és miként biztosítható, hogy a rendelkezésre álló tudás folyamatosan hasznosítódjék. Mindehhez elemezni, majd osztályozni kell a közigazgatási környezetet, az intézményrendszert, a szolgáltatásokat és a munkafolyamatokat a tudásközpontú, illetve a tudástól független működés szempontjából is. Lenihan (Lenihan, 2003:166) szerint a közigazgatási információs forrásokat és tudástárakat az állampolgári érdekek és prioritások szerint kell újrászervezni, szakítva a hagyományos keretekkel.

Az elemzések eredményei alapján történhet az általános mintának is tekinthető központi tudásmenedzsment elvi és szerkezeti keretrendszerének⁶ meghatározása, ami azután útmutatóul szolgálhat az egyes intézmények saját tudásmenedzsmentpolitikájának és gyakorlatának megvalósításához is. A keretrendszernek az a legfontosabb szerepe, hogy egységes nyelvezetet teremtsen a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos terminológia és az erre vonatkozó elméletek zűrzavaros világában, megkönnyítve a tudásmenedzsment fejlesztésére irányuló programban résztvevő valamennyi szereplő (a vezetők, a végfelhasználók, a program kivitelezői, a beszállítók és a külső szakértők) munkájának és kommunikációs bázisának összehangolását. Egy ilyen dokumentum segítségével formalizálható a program tervezése és annak egész menete, optimalizálva a döntéshozatali folyamatokat is. A legfontosabb feladatok és folyamatok előzetes végiggondolásával és felsorolásával minimálisra csökkenthetők a hibák, és az egyes szervezeti egységek is biztonságosabban kezdhetnek bele a tudásmenedzsment fejlesztésére irányuló saját programjaikba, úgy, hogy azok beilleszkedjenek a központi tervek végrehajtásának menetébe. A keretrendszer nem helyettesíti, hanem csak kiegészíti és segíti a tudásmenedzsment kiépítését.

A közigazgatás bonyolult szervezeti felépítése és tevékenységi köre szükséges teszi, hogy komoly szervezeti elemző és tervező munka előzzön meg minden gyakorlati lépést. A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos szerteágazó feladatok és tevékenységek rendszerezésére Wiig (Wiig, 2000:5) az alapvető funkciókon alapuló felosztást javasol (3. táblázat).

- Irányítási funkciók: a tudással kapcsolatos tevékenységek nyomonkövetése és elősegítése.
- Személyzeti funkciók: a tudással kapcsolatos infrastruktúra és a személyi feltételek kialakítása, támogatása és naprakészen tartása.
- Működési funkciók: a tudásvagyon létrehozása, megújítása, továbbépítése, rendszerezése és felhasználása.
- A „tudásban” rejlő lehetőségek kiaknázása: a tudásvagyon hatékony szétszórása és alkalmazása a termékekben, a szolgáltatásokban, a szabványokban és a technológiában, valamint egyéb rendszerekben és folyamatokban is.

⁶ A leggyakrabban idézett keretrendszerek: Knowledge Management – A Framework for Succeeding in the Knowledge Era, Standards Australia, 2001 (<http://www.knowledge.standards.com.au/>); American Productivity & Quality Center KM Framework (<http://www.apqc.com/>); Global Knowledge Economic Council (<http://www.gkec.org/>).

3. táblázat

Példák a tudásmenedzsment tevékenységekre a négy tárgyalt területen (Wiig, 2000:6)

A „tudásban” rejlő lehetőségek maximális kiaknázása egy adott területen

Irányítási funkciók	Személyzeti funkciók	Működési funkciók	A tudásban rejlő lehetőségek kiaknázása
A tudással kapcsolatos tevékenységek monitoringja és elősegítése	Tudás infrastruktúra kialakítása és naprakészen tartása	A tudásvagyon létrehozása, megújítása, építése és rendszerezése	A tudásvagyon hatékony szétszórása és alkalmazása
- az érintett terület tudásvilágának fel- és letérképezése	- alap, szakmai és felsőfokú oktatási intézmények biztosítása	- magas színvonalú oktatás és képzés a lakosság számára	- a tudásvagyon elvesztésének, eltérő elhasználásának megelőzése
- a nemzeti tudásstratégia és a szükséges szabványok elkészítése	- tudáscserén alapuló hálózatok kiépítése	- könyvtárak, automatikus tudástárak fejlesztése	- együttműködések és egyéb tudásmegosztó lehetőségek támogatása
- a tudással kapcsolatos tevékenységek finanszírozása és engedélyezése	- a tanárok-, és oktatók képzése	- a felsőoktatási és ipari K+F együttműködés szorgalmazása, támogatása	- tudásalapú termékek és szolgáltatások exportálása
- a tudás létrehozását, megosztását, és használatát serkentő környezet támogatása	- ipari parkok létesítése	- az alapvető ismeretek és tudás szintjének emelése és az ifjúság felkészítése a jövőre	- szakképzett munkaerő alkalmazása
- a tudással kapcsolatos tevékenységek monitoringja	- alap- és alkalmazott kutatási lehetőségek biztosítása	- az egyes iparágak közötti kutatások és fejlesztések támogatása	- magasan képzett munkaerő biztosítása a munkaerőpiac igényeinek kielégítésére

Wiig a tudásmenedzsment valamennyi nagy feladatkörét ebben a négyes felosztásban tárgyalja, legyen szó a közigazgatási szolgáltatások megtervezéséről, a köztisztviselők képzéséről, a partnerek felkészítéséről, az intellektuális tőke építéséről a közigazgatásban, vagy a tudásmenedzsment gyakorlatának széleskörű elterjesztéséről. Ő is hangsúlyozza (Wiig, 2000:18) a közigazgatási tudásmenedzsment tervezésének és kivitelezésének átfogó jellegét (közös megértés és jövőkép, tudástérkép, megvalósíthatósági elemzések, tudásstratégia, erőforrások, irányítás). Ennek alapvető feltétele az együttműködést, az adatcserét, a kommunikációt és a szolgáltatások fejlesztését lehetővé tevő és koordináló szabályozási környezet megteremtése a szükséges normák, szabványok és technológiai architektúrák kidolgozásával. Egyrészt gondoskodni kell az egységes és kompatibilis technológiáról, másrészt egységesíteni kell a közigazgatási folyamatokkal és elképzelésekkel kapcsolatos nézeteket és a terminológiát is.

A szabályozási környezet kialakítása mellett a hagyományos és e-kormányzati szolgáltatások (*front-office* folyamatok) tervezése, kidolgozása és működtetése is központi koordinációt igényel. Az *eEurope 2005* program alap gondolatai közé tartozik a tudásalapú gazdaság támogatása, továbbá a nyitottság, valamint az információk, a tudás és a tapasztalatok megosztása Európa- és világszerte. A tudásmegosztás, a közösen kezelt és használt adatok, az együttműködés és az osztott rendszerek létrehozása jobb, intenzívebb, rugalmasabb és olcsóbb szolgáltatást biztosító közigazgatást eredményez.

Mint már korábban jeleztük, a közigazgatási reform és az azt támogató e-kormányzati törekvések központi feladata az állampolgároknak és az üzleti szférának elektronikus úton nyújtott, integrált, „egyablakos” szolgáltatások fejlesztése és azok minőségének javítása. A hagyományosan hierarchikus berendezkedésű közigazgatási rendszerek intézményei mindeddig nem az állampolgárok és a privát szféra igényei felől közelítették meg szolgáltatási funkciójukat, hanem saját intézményi kereteik és munkafolyamaik alapján. Az üzleti és kereskedelmi életben a webalapú rendszerekhez és az Interneten keresztül lebonyolított tranzakciókhoz szokott gazdasági szereplők – a lakosságot is magukkal vonva – egyre határozottabban elvárják a kormánytól és a közigazgatástól, hogy ezeken a területeken is hasonló színvonalú és metódusú szolgáltatásokat kapjanak. A szolgáltatásokhoz és az adatokhoz való könnyebb, gyorsabb és jobb hozzáférés, valamint az *online* ügyintézés lehetőségének megteremtése azonban nem merülhet ki csupán a kormányzati és a közigazgatási munka automatizálásában. A jelenleg még alapvetően hierarchikusan szervezett intézmények tevékenysége egyre inkább lapos szerkezeti struktúrát és horizontális együttműködést fog igényelni, hiszen a szolgáltatások nagy része többcsatornás ügyfélkezelést kíván meg. Mindez a technológia, a rendszerek, a szakértelem és a munkamódszerek összehangolását és megosztását igényli. A kormányzati munka állami, megyei és helyi önkormányzati szintjei gyakorta összeolvadnak az állampolgárok szemében, s így az igényeket kielégítő szolgáltatások megvalósítása attól is függ, hogy miként lehet ezeket a szinteket a külvilág számára is láthatóan integrálni. Az „egykapus” portálok kialakítása mögött olyan szolgáltatási szemlélet formálódik, ami az állampolgárt valamennyi adminisztrációs igényével együtt oszthatatlan egységnek tekinti. Ennek jegyében a mindennapi élet valamennyi eseményével és tevékenységével kapcsolatos ügyintézés (születés, házasság, építkezés, vállalkozás, stb.) egy helyen és a felhasználó számára egyszerű módon történik (*life-event portals*) (Leben-Bohanec, 2003:25). A szolgáltatói oldalon mindez a kétoldalú kommunikációt biztosító portál mögötti, teljesen integrált és a szervezeti tagoltságot feledtető működési és szolgáltatási feltételeket igényel.

Az Európai Unióban számtalan kutatási és fejlesztési program bizonyítja, hogy a tudásmenedzsment ezen a területen is jelentős támogatást jelenthet (a közigazgatási munka minőségének javítása, az intézményközi együttműködés elvi és technikai feltételeinek biztosítása, adat- és tudás-reprezentáció, a közigazgatási tudásmenedzsment-rendszerekkel szemben megfogalmazott elvárások teljesítése, a tudásmenedzsment eszközeinek a közigazgatás szolgálatába állítása). Példaként említhető a páneurópai közigazgatási szolgáltatások fejlesztése (Adam–Werth–Zangl, 2003:1; Tarabanis–Peristeras, 2003:37), ami többek között a szabad munkaerőáramlás által a tagországok közigazgatási rendszereivel szemben támasztott kihívásokra keresi a megoldást. Az EU-n belüli közigazgatási rendszerek heterogén jogi és szerkezeti háttere kizárja az általános központosítás és harmonizáció lehetőségét. A megoldást olyan szab-

ványok kidolgozása és alkalmazása jelentheti, amelyek révén átláthatóvá válnak az adminisztrációs folyamatok, és így növelhető az együttműködés.

2004 elején zárult le a *SmartGov* elnevezésű, kétéves nemzetközi program,⁷ amelynek célja egy olyan egységes, tudáslapú kormányzati platform kialakítása volt, ami a szükséges eszközök biztosításával lehetővé teszi elektronikus közigazgatási szolgáltatások kialakítását és működtetését. A program záródokumentuma szerint (SmartGov, 2004:5) elkészült az elektronikus szolgáltatások felépítéséhez szükséges tranzakciós elemeket és tudásegységeket tartalmazó tudástár, az e-kormányzati szolgáltatások fejlesztéséhez szükséges keretrendszer, és az e-kormányzati szolgáltatások ontológiája.

A közigazgatási intézmények belső (back-office) működési folyamatainak átformálása

Az intézményi szintű belső működési reform során visszaköszönnek a központi feladatok, és e két területet természetesen nem lehet és nem is szabad élesen elválasztani egymástól. A közigazgatási intézményekben az egységes és működőképes rendszer kialakítása érdekében a tudásmenedzsmenttel összefüggő valamennyi tevékenységet hozzá kell igazítani a központi kormányzati elgondolásokhoz. Ez az a terület, ahol a közszféra a legtöbbet profitálhat a privát szektornak a tudásmenedzsment terén szerzett tapasztalataiból, illetve ahol forgatókönyvszerű megoldási javaslatok állnak rendelkezésre. Igyekszünk azonban hangsúlyozni, hogy sem a szakirodalom, sem a tudásmenedzsment gyakorlata nem kínál kész megoldásokat egyetlen szervezet számára sem. Adott viszont a szemlélet, illetve az eszközrendszer és az alkalmazható eljárások gazdag tárháza, és rendelkezésre állnak az eddig felhalmozott tapasztalatok és kutatási eredmények.

A szervezeti tudásmenedzsment megvalósításának folyamatát korszakolással, szintezéssel szokás szemléltetni. A *KPMG (2000)* tanácsadó cég ötlépcsős értékelő rendszert dolgozott ki erre a célra (*Knowledge Journey*). A tudáslapú működés vizsgálatai alapján a kaotikus állapottól a tudás jelentőségét felismerő, majd központi célként kezelő szinten át, a tudásvagyon tudatos és szisztematikus menedzseléséig és végül a tudásközpontú szervezetek megvalósításáig visz az út. A tudásmenedzsment kiépítése során elvégzendő főbb feladatokat az *APQC* modellje szintén öt lépésben határozza meg.

- Projektindítás: a tudásmenedzsment mibenlétének és céljainak megismertetése a szervezettel, és a lehetséges kiemelt támogatók, együttműködők azonosítása.
- Stratégia kidolgozása: a tudásmenedzsment-program felvázolása és ütemezése, felelős részleg és felelős személyek kijelölése, kísérleti (*pilot*) program megtervezése és a finanszírozás feltételeinek biztosítása.

⁷ A kutatásban görög, német, brit és spanyol egyetemek és intézmények működtek közre. A projekt honlapja: <http://www.smartgov-project.org/>

- A tudásmenedzsment-program kidolgozása és beindítása, működtetési, mérési és értékelési módszerek kidolgozása, kísérleti programok segítségével.
- A projekt kiterjesztése és folyamatos támogatása; a stratégiai, pénzügyi és kulturális feltételek biztosítása.
- A tudásmenedzsment intézményesítése: a tudásmenedzsment beágyazása a szervezet struktúrájába, működésébe, költségvetésébe és szervezeti kultúrájába.

Tudásmenedzsment-stratégiák

Az egyes szervezetek szintjén is szükség van a tudásmenedzsment-stratégia kidolgozására. Az eddigi tapasztalatok alapján célravezető a szervezet egészét átfogó tervezés és a kis lépésekben történő megvalósítás, azaz kísérleti programok indítása. A szervezeti tudásmenedzsment-stratégia megfogalmazásánál célszerű figyelembe venni az általános tudásmenedzsment eddig kialakult alapvető stratégiai irányzatait (Hansen et al., 1999:107) és azok alkalmazásának széleskörű tapasztalatait. Hagyományosan kétféle megközelítés alakult ki: a rendszerező stratégia (*codification*) és a kapcsolati stratégia (*personalization*). A rendszerező stratégia elsősorban a dokumentált (explicit) tudásra koncentrál, s ennek menedzselésével törekszik a működés hatékonyságának növelésére. A tudást olyan értéknek tekinti, ami folyamatos pénzügyi beruházást igényel. A tudásmenedzsment középpontjában leginkább a módszerek fejlesztése és egy átfogó elektronikus dokumentumkezelő rendszer kiépítése áll. Az adott szervezet információs folyamatainak elemzése után meghatározza a szervezet működésére jellemző tudáselemek körét, és olyan számítógépes hálózat és rendszer kiépítésére törekszik, ami elősegíti ezeknek a tudáselemeknek a rendszerezését, visszakereshetőségét, megosztását és többszöri felhasználását. Ezzel szemben a kapcsolati stratégia inkább az emberekre, azok személyes tudására és kapcsolatrendszerére koncentrál. A technológia fejlesztése nem annyira a dokumentumkezelésre, mint inkább a kommunikáció támogatására irányul. A cél olyan szervezeti kultúra kialakítása, ahol az alkalmazottak személyes érintkezésén keresztül szabadon áramolhat az információ és a tudás. Míg a kodifikáló szemlélet a tudásbázis használatát, addig a kapcsolati stratégia a közvetlen tudásmegosztást szorgalmazza. Mind a két megközelítés tartalmazza a másik felfogás bizonyos elemeit is, de az egyik esetben főként az emberek és a dokumentumok, míg a másik esetben csak az emberek közötti kapcsolatokra kerül a hangsúly. Az elektronikus kormányzat, de a hagyományos közigazgatási munka támogatásánál is mindkét stratégia alkalmazásának van létjogosultsága, attól függően, hogy melyik cselekvési terület tudásrendszeréről van szó (pl. a törvényhozási és jogalkotási, továbbá az országos, regionális és szakterületi stratégiák kidolgozásánál inkább a kapcsolati, míg az adatnyilvántartás, az ügyintézés és az egészségügy területén inkább a kodifikáló stratégia alkalmazása bizonyul célszerűnek).

A fentiekől bizonyos mértékig eltérő szemléletként említhető a környezeti (*context-based*) stratégia, ami az ún. produktív tudásra és a szervezet változási képességének fejlesztésére koncentrál. Elsősorban a szervezeti struktúrában azonos szinten elhelyezkedő vezetők tudáscseréjét, a hozzáadott értékkel növelt tudást jutalmazza, és az igények oldaláról, a *pull* technikák alkalmazásával közelíti meg és építi fel a tudásrendszert. (A rendszerező stratégiát inkább a *push* technikák alkalmazása,

míg a kapcsolati stratégiát a két módszer vegyítése jellemzi.)

A stratégia megvalósítása tulajdonképpen nem más, mint a szervezet tudásmenedzsment- rendszerének kiépítése, ami a privát szektor területén már bevált metodológia alapján az alábbi fő alkotórészekből⁸ áll: emberek, folyamatok, vezetés és technológia (4. táblázat).

4. táblázat

A tudásmenedzsment- rendszer fő alkotórészei

	Emberek	Folyamatok	Vezetés	Technológia
Alapelv	A TM beépül a szervezeti kultúrába, a tudás és a teljesítmény szorosan összefonódik egymással.	A TM a munkafolyamatok szerves részét képezi, nem önálló célként vagy önálló tevékenységként jelenik meg.	A TM elvei jelen vannak a szervezet stratégiai tervében, és ezeket a felső vezetés támogatja.	A szervezet jól átgondolt és megtervezett információs rendszere megfelelő módon működik és lefedi az emberek, folyamatok és események teljes hálózatát.
Cél	Olyan új viselkedési kultúra meghonosítása, ami lehetővé teszi a tudástermelésen, a tudás megosztásán és újrafelhasználásán alapuló szervezeti kultúra kialakítását.	Az emberek és a szervezet tevékenységeit koordináló struktúra, ill. olyan rendszerek kiépítése, amelyek révén megvalósul a tudás megszerzése, megosztása és létrehozása.	Egyértelmű és következetes stratégia létrehozása.	A tudásmegosztáson alapuló környezet megvalósítása, illetve támogatása.
Feladatok, feltételek	a tudásmegosztás ösztönző rendszer kiépítése, az eredmények és a sikerek folyamatos publikálása, hangsúlyozása, a kölcsönös bizalomra épülő szervezeti kultúra megteremtése, a gyakorlat-közösségek támogatása.	a tudás összegyűjtése, a tudásvagyon felmérése és értékelése, a tudás „terítése” (szerkesztés, tárolás, rendszerezés, megosztás), a tudásbázis folyamatos fejlesztése, a tudás- és adatvédelem biztosítása, új tudás létrehozása.	a vezetés elkötelezettsége a TM támogatására, a TM-et koordináló és irányító szervezeti egység létrehozása, tudásigazgató (Chief Knowledge Officer) kinevezése.	számítástechnikai eszközök, szoftverek és hálózati infrastruktúra, szervezeti intranet, tudásportál, a folyamatok automatizálása, hatékony, gyors, egyetemes hozzáférést biztosító adattároló rendszer, a kommunikáció támogatása.

Forrás: KPMG alapján TM=tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment támogatásának fő eszköze a tudáskezelő vagy tudásmenedzsment rendszer (*knowledge management system, KMS*). A Lotus/IBM felfogása szerint a tudásmenedzsment rendszert alkotó technológiai eszközök öt nagy csoportba sorolhatók:

- Az üzleti intelligenciát támogató eszközök: a stratégiai alapinformációk tudásá konvertálása (adattárházak, adatbányászat, *OLAP*, stb.);
- az együttműködést támogató eszközök: csoportmunka, spontán munkaközösségek, külső és belső kommunikáció (*groupware*, e-mail, video-konferencia);
- a tudástranszfert támogató eszközök: a megfelelő tudás eljuttatása a megfelelő személyekhez (számítógépes oktatás, *e-learning*);
- tudásfeltáró rendszerek: a strukturálatlan adatok feltárására, rendszerezésére és visszakeresésére alkalmas kereső, navigációs, dokumentumkezelő és adat-elemző eszközök;
- a szakértők lokalizálására szolgáló rendszerek: „ki mit tud”-rendszer.

Míndezeket az eszközöket az információs portálok vagy tudásportálok integrálják. Az ilyen portálok kialakításához felhasznált technológia egységes felületet szolgáltat a felhasználók számára és lehetővé teszi, hogy egyrészt testre szabott információt közvetíthessünk rajta az egyes felhasználók, a munkafolyamatok és a szervezet igényei szerint, másrészt a felhasználók könnyen definiálhassák információs igényeiket és kezelhessék az információs bázisokat.

A technológia megalapozza és támogatja a tudásmenedzsment-rendszer lelkét jelentő tartalom biztosítását, valamint a bonyolult összetételű – esetünkben e-kormányzati – közösség kiépítését. Míg a tartalom alatt a meglévő és az ezután elérendő információforrások tartalmának számbavételét és a jövőben ezekre alapozandó, rugalmas kodifikáló és visszakereső rendszer kialakítását értjük, addig a közösségépítés a potenciális szereplők számbavételét, azok szerepének és szükségleteinek meghatározását, valamint funkcionális és jogosultság szerinti csoportosítását jelenti. Az intézményi kereteken túlra is kiterjedő, szakmai szempontok alapján kialakítandó virtuális közösségek (*communities of practice*) – szellemi tőkájük rendelkezésre bocsátásával – az indulási fázistól kezdve katalizátorként funkcionálhatnak.

Az egyes intézményeken belüli, valamint az intézmények közötti kommunikációt és a tudásmegosztást ösztönző technológiai háttér hatékonyan támogatja a tudásmenedzsment szemlélet elterjedésén és alkalmazásán alapuló szervezeti kultúra kialakítását is. A tudásmenedzsment szakirodalmában gyakran hangoztatott vélemény, hogy a megfelelő, elfogadó és támogató környezet kialakítása jelenti a legnagyobb nehézséget. Általánosságban elmondható, hogy a különböző vállalatok, szervezetek és intézmények hagyományos szervezeti kultúrájában pontosan a tudásmegosztás ellentettjét, a tudás megtartásán és visszatartásán alapuló versényszellemet fedezhetjük fel. Az egyének érvényesülése, bizonyos értelemben véve, hatalmi pozíciója és munkahelyi biztonsága azon alapul(t), hogy milyen mértékben birtokolnak (vagy birtokol-

⁸ A George Washington University tudásmenedzsment doktori programjában résztvevő kutatók által kidolgozott modell szerint a négy alapvető összetevő a vezetés, a szervezet, a technológia és a tanulás. Az egyes elemek kifejtésénél azonban azt találjuk, hogy a két-két eltérő elemet jellemző elvek és funkciók erős hasonlóságot mutatnak, így az eltérés inkább terminológiai jellegű.

tak) a szervezet számára nélkülözhetetlen tudást vagy információt. Fokozottan igaz ez a közigazgatásra. Traunmüller és Wimmer szerint (Traunmüller-Wimmer, 2003a:140) a kormányzatok és a közigazgatás gondolkodásmódja még nem érett a tudásmenedzsment alkalmazására. A legtöbb köztisztviselő nem tartja magát tudásmunkásnak, nincs tudatában az adott intézményben meglevő tudás jelentőségének, vagy egyszerűen csak nem tulajdonít annak jelentőséget. Sveiby (Sveiby, 2002) egyik felmérésében azt vizsgálta, hogy a tudásmegosztást támogató, tudásbarát környezet milyen hatással van a munkavégzés általános minőségére, illetve a kitűzött szervezeti célok elérésére. A felmérés eredménye szerint a közszférában jóval alacsonyabb az együttműködésre való hajlam, mint a privát szektorban. A közigazgatási munka a rugalmasság, a piacorientáltság, a profitra való törekvés vagy a finanszírozás tekintetében természetesen nem hasonlítható össze a privát szféra vállalataival. A közszférában nincs hagyományos értelemben vett konkurencia, csak állampolgári elvárások vannak. A fő kihívás a hatékonyság növelése; a munkatársak szeme előtt csak az elhivatottság, a megfelelés és a magasabb színvonalú munkavégzés iránti vágy, vagy a közjó emelésének feladata lebeghet. Tovább nehezíti a helyzetet, hogy az utóbbi idők általánosan jellemző létszámcsökkenő politikájával a kormányzatok jelentős tudásvagyonról estek el. A humán erőforrásokkal való gazdálkodást jelenleg gátolja a közigazgatásra hagyományosan jellemző igen magas fluktuáció, valamint a kormányzati szférában való elhelyezkedés viszonylagos népszerűtlensége, elsősorban a fiatal, magasan kvalifikált munkavállalók körében. Majdnem minden országban gondot jelent az államigazgatásban tapasztalható elöregedés, és ebből fakadóan a szakember-utánpótlás hiánya. Eddig kevésbé került a középpontba a munkaerő által képviselt szellemi tőke tudatos védelme és az azzal történő gazdálkodás. Ilyen környezetben teljességgel lehetetlen a tudásmegosztás hatékonyságáról beszélni. A tudásmenedzsmenthez nélkülözhetetlen alapvető szemléleti váltáshoz átgondolt, felülről koordinált és támogatott intézkedések szükségesek. A szervezeti változásokat, a munkafolyamatokat, a finanszírozási, javadalmazási és jutalmazási rendszert, a belső és külső kommunikáció formáit és eszközeit úgy kell végiggondolni és megvalósítani, hogy az alkalmazottak még rutinfeladataik elvégzése közben is rá legyenek szorítva a tudásmegosztás szellemében történő munkavégzésre.

A tudásmenedzsment „állampolgár formáló” hatása

Az információs társadalomnak a lakosság aktivizálására és képzésére irányuló célkitűzései szintén a tudás megosztását szorgalmazó, tudásközpontú szemlélet előtérbe helyezését igénylik. Az *eEurope 2005* stratégia – a részvételen alapuló demokrácia (*participatory democracy*) szellemében – kiemelten támogatja az olyan kormányzati struktúra és légkör kialakítását, ahol a lakosság az eddiginél hatékonyabban részesévé válhat a mindennapi életét meghatározó törvényalkotási és végrehajtási folyamatoknak. Az elektronikus szavazás, a közösségi hozzáférést biztosító hálózati pontok kialakítása, a szegényes erőforrásokkal rendelkező kistelepülések és térségek felzárkóztatása, az Interneten keresztül történő véleménynyilvánítás lehetőségeinek megteremtése és a civil szervezetek támogatása mind azt a célt szolgálja, hogy az állampolgárok érintettebbek és érdekeltőbbek legyenek a demokráciában és a közösségi döntéshozatali folyamatokban való aktív részvételben. Az állam, amennyiben tisztá-

ban van szerepével, komolyan veszi küldetését és meg akar felelni a szolgáltató állam szerepköréből adódó kihívásoknak, csak profitálhat az állampolgári részvételből és visszajelzésekből. Az állampolgári részvételt és öntudatot képzéssel, tájékoztatással és a megfelelő infrastruktúra biztosításával lehet és kell növelni.

A kormányzatoknál megvalósult tudásmenedzsment egy nemzetközi felmérés tükrében

Az eddigi egyetlen átfogónak mondható és nyilvános nemzetközi felmérést a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos nézetekről és annak gyakorlatáról a kormányzati munkában és a közszférában az *OECD* végezte 2002 januárjában. A felmérés⁹ célja az volt, hogy feltérképezze és dokumentálja a tudásmenedzsment megjelenése által előidézett változásokat a kormányzati munka különböző szintjein és területein. A felmérés megállapításai alapján a tudásmenedzsment nem csupán előkelő helyen szerepel az *OECD* tagországok központi kormányzatainak menedzsmentjében,¹⁰ de több országban az elkövetkező esztendőkből a menedzsment előtt álló öt legfontosabb feladat között tartják számon. Egyre inkább terjed a tudásmegosztó eszközök használata, a legtöbb helyen már adott az e-kormányzat alapvető feladatainak ellátásához szükséges technológia. A felmérés eredményei is megerősítették, hogy a közszféra is nyit a tudásmenedzsment újszerű elveinek, módszereinek és eszközeinek alkalmazása felé (létrejönnek a tudásmenedzsmenttel foglalkozó központi szervezeti egységek és szakmai közösségek, fokozottabb együttműködés alakul ki külső szervezetekkel), valamint olyan kulturális változások figyelhetők meg, mint például a spontán tudásmegosztás gyakorlata a karrierépítéshez korábban nélkülözhetetlennek tartott tudásmegtartás magatartásával szemben, vagy a vezetői feladatok kiszélesedése. Jóllehet láthatóan növekedett a nyitottság és átláthatóság, továbbá az információs és kommunikációs technológiák használatba vételével általában javult a hatékonyság és az eredményesség, számos helyen még nem történt meg a tudásmenedzsment által szorgalmazott szerkezeti változás. Egyes szervezetek még mindig gyakran alábecsülik a humán tényezők szerepét a tudásmenedzsmentben, a tudásmegosztás továbbra is informális és korlátozott mértékű. Továbbra is jelentős az alkalmazottak ellenállása, a nem dokumentált ismeretek feltárása nehézkes. A kormányintézmények túlnyomó részében azonban már a hivatalnokok rendelkezésére állnak az e-kormányzat megvalósításához szükséges alapvető technológiai eszközök. A felhasználók felé irányuló külső tu-

⁹ A kérdőívekre 20 ország 132 kormányzati szerve vagy intézménye küldte el a választ. A válaszok nagy száma és jó kidolgozottsága lehetővé teszi, hogy a felmérés eredményeit felhasználva mélyebb elemzés is készüljön a tudásmenedzsment helyzetéről a kormányzati szférában.

¹⁰ Az *OECD* által végzett értékelés szerint az élesoportban található Franciaország, Svédország, Finnország, Kanada és Izland. Az *OECD*-átlag alatt maradó országok Lengyelország, Belgium és Portugália. Hazánk a középmezőny egyik sereghajtójaként az alábbi országokkal került egy csoportba: USA, Nagy-Britannia, Írország, Korea, Norvégia, Dánia, Szlovénia, Németország és Görögország. A profil szerinti megoszlást tekintve vezető helyen találhatóak a pénzügyi, igazságügyi és gazdasági, ipari szervezetek, a sor végén pedig a belügyi és államigazgatási intézmények állnak.

dásmegosztás tekintetében négy szintet¹¹ különböztethetünk meg. Az első, információs szintet a szolgáltatásokat ismertető honlap jelenti. A második szinten az interaktív módon kezelhető információkat tartalmazó webkikötők már lehetőséget nyújtanak a felhasználóknak a hivatal adatbázisainak használatára. A harmadik szinten lehetőség nyílik ügyintézésre is, azaz a felhasználók biztonságos módon adatokat is vihetnek be a rendszerekbe, míg a fejlesztés végcélja az adatcserére, illetve adatmegosztásra alkalmas negyedik szint elérése, ahol a hivatal – a felhasználók beleegyezésével – a tárolt adatokat képes megosztani más kormányzati intézményekkel is.¹²

A pozitív példák és eredmények ellenére a felmérés értékelésének végső kiengése az, hogy a tudásmenedzsmentről a kormányzati szférában még elég ködös elképzelések élnek, és ezeket gyakorta nagy szakadék választja el a valóságtól.

A közigazgatás összetettsége, szövevényes szervezeti felépítése és sokszínű tevékenysége miatt gyakori annak a véleménynek a hangoztatása, hogy ebben a környezetben szinte lehetetlen a tudásmenedzsment sikeres alkalmazása. Meggyőződésünk azonban, hogy átgondolt, szisztematikus elemzés és tervezés után a privát szféra szervezeteihez hasonlóan a közigazgatásban is lehetséges a munka minőségének, hatékonyságának és feltételeinek nagymértékű jobbítása, s ezen keresztül mind a hivatalnokok, mind a lakosság általános közérzetének és elégedettségének javítása is.

IRODALOM

APQC's Road Map to Knowledge Management Results: Stages of Implementation™

http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/km/apqc_roadmap.jhtml
(utolsó elérés: 2004. 04. 25.)

Barquin, R. C., – Bennet, A., – Remez, S. G. (2001):. *Knowledge Management. The Catalyst for Electronic Government*, Vienna, Virginia : Management Concepts, Inc.

Bixler, C. (2002). *KM: a source of practical solutions to emerging government needs*, *KMWorld*, Sept. v11 i8 p18(2).

Barquin, R. C. –, Bennet, A. –, Remez, S. G. (2001):. *Building Knowledge Management Environments for Electronic Government*. Vienna, Virginia : Management Concepts, Inc.

¹¹ A felmérés az ausztráliai országos auditáló hivatal (Australian National Audit Office) által kifejlesztett modell szerint osztályozta a hivatalokat. Teljesen egybecseng ezzel a felosztási modellel az Európai Bizottság által javasolt e-kormányzati szolgáltatásokat osztályozó rendszer is, ahol szintén az információs, majd eleinte egyoldalú, később kétoldalú interakciót biztosító, végül tranzakciókra lehetőséget nyújtó szintekkel találkozunk.

¹² Az első szintet majdnem minden válaszadó túlhaladta. A megkérdezettek 95%-a biztosítja az alábbi alapvető szolgáltatásokat: az adminisztrációval kapcsolatos információkhoz való hozzáférés, aktuális események és információk, lehetőség az intézmény kiadványainak és jelentéseinek letöltésére (1. szint). Adminisztratív adatok, statisztikák, jelentkezési lapok és űrlapok letöltése az esetek 77-85%-ában volt lehetséges (2. szint), míg csak 50%-ban nyílt mód az űrlapok kitöltésére elektronikus úton, és mindössze 5%-ot tett ki az elektronikus fizetési lehetőségek biztosítása (3. szint).

- Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries (2003).** OECD Public Governance and Territorial Development Directorate – Public Management Committee. <http://www.oecd.org/> (utolsó elérés: 2004.04.25.)
- eEurope (2002).** eEurope 2005 - an information Society for all. European Commission. http://europa.eu.int/information_society/eeurope/news_library/documents/europe2005/eeurope2005_en.pdf (utolsó elérés: 2004. 04. 25.)
- Davenport, T. H. –, Prusak, L. (2001):** *Tudásmenedzsment*. Budapest, Kossuth K.
- Géror Katalin (2004).** Tudásmenedzsment a kormányzati munkában. Kutatási Jjellentés, 25, pp.: 61-82.
- Hansen, M. –, Nohria, N. –& Tierney, T. (1999, March-April):** What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, reprint 990206
- Harman, C. –, Brelade, S. (2001):** Knowledge, E-Government and the Citizen. *Knowledge Management Review*, Jul/Aug, Vol. 4 Issue 3, p. 18
- Klimkó G. (2001):** A szervezeti tudás feltérképezése, Ph.D. értekezés http://www.lib.bke.hu/phd/klimko_gabor.pdf (utolsó elérés: 2004.04.25.)
- Közgazgatási Intézet (2002):** Közigazgatási- szervezési és vezetési ismeretek. (2002). (közread. a) Magyar Közigazgatási Intézet., 210 p. <http://www.mki.gov.hu/file/ksz-ervvez.doc> (utolsó elérés: 2004.04.24.)
- KPMG Consulting (2000):** Knowledge Management Research Report 2000. http://www.kpmg.nl/Docs/Knowledge_Advisory_Services/KPMG%20KM%20Research%20Report%202000.pdf (utolsó elérés: 2004.04.24.)
- Lenihan, Donald (2003):** *Information Sharing: Toward Collaborative Governance. Expanding Public Space for the Development of the Knowledge Society: Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting on Knowledge Systems for Development, 4-5 September 2003*, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, United Nations, New York, p. 166.
- Malhotra, Y. (1998):** Knowledge Management, Knowledge Organizations and Knowledge Workers: a View from the Front Lines (online), <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> (utolsó elérés: 2004.04.25.).
- Malhotra, Y. (1998):** Tools@work: Deciphering the Knowledge Management Hype, *The Journal for Quality and Participation*; Cincinnati; Jul/Aug 1998, 21(4), pp. 58-60
- Misra, D.C. –, Hariharan, Rama –, Khaneja, (2003):** E-Knowledge Management Framework for Government Organiozsations. Manie. *Information Systems Management*, Spring, Vol. 20 Issue 2, p. 38
- Nonaka, I. –, Takeuchi, H. (1995):** *The Knowledge-Creating Company – Hy - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Inc., USA
- Polányi Mihály (1994):** *Személyes tudás. Úton egy posztkritikai filozófiához*. Bp: Atlantisz
- Saussois, J-M. (2003):** Knowledge Management in Government: An Idea Whose Time Has Come. OECD – Learning Government Symposium, Paris, 3-4 February 2003.

- SmartGov (2004):** A Governmental Knowledge-based Platform for Public Sector Online Services (Projekt Number: IST-2001-35399). Final Project Report
<http://www.smartgov-project.org/index.php?category=viewsummary&langid=eng&dlFileDesc=D13> (utolsó elérés: 2004.04.25.)
- Sveiby, K. (1996-2001):** What is Knowledge Management?
<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html> (utolsó elérés: 2004.04.25.)
- Sveiby, K. (2000):** Knowledge Management – The Viking Way <http://www.sveiby.com/articles/vikings.htm#three> (utolsó elérés: 2004. 04. 25.)
- Sveiby, K. (2002):** Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5,
- Traunmüller, R. –, Wimmer, M. (2003a):** *Knowledge Management for Government: Enhancing the Quality of Public Service*. (Expert Background Paper), *Expanding Public Space for the Development of the Knowledge Society: Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting on Knowledge Systems for Development*, 4-5 September 2003, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, New York, p. 128-163.
- Traunmüller R. –, Wimmer, M. (2003b):** 2003. e-Government at a Decisive Moment: Sketching a Roadmap to Excellence. In: R. Traunmüller (Ed.), *EGOV 2003, 2nd International Conference on e-Government*, Springer Verlag, LNCS # 2739, Heidelberg et al, Septembe, p. 1–14.
- Wiig, K. M. (2000):** Application of Knowledge Management in Public Administration. Proceedings of the International Symposium on Building Policy Coherence. Taipei, Taiwan: City of Taipei