



NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Oktatói Kézikönyv

**az „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak
Tudásmenedzsment almoduljához**

Budapest

2014.

Készítette: Drótos György



A Kézikönyv használata

Az almodulban 2 alkalommal van kontaktóra (mindkétszer 4x45 perc terjedelemben). A két alkalom az almodul által felölelt két fő témakört, a szervezést és a kontrollt dolgozza fel. Az almodult leíró táblázatban foglaltuk össze, hogy hogyan néz ki a két alkalom javasolt órarendje. A táblázat alatt az órák során használt diákhoz kapcsolódóan fejtjük ki, hogy az oktató az adott ismereteket hogyan tudja hatékonyan közvetíteni, milyen kérdéseket tehet fel a hallgatók felé, milyen hallgatói kérdésekre számíthat, illetve milyen illusztrációkat használhat.

Az óravázlatot követően mellékletként szerepel a tárgyhoz tartozó javasolt útmutató, illetve egy mintafeladatsor, amelyek a beszámolás során lehet használni.

Tanmenet

A javasolt tanmenetet a következő táblázat mutatja be.

TANMENET / ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Modul megnevezése, címe:

Szervezetfejlesztés, szervezetigazgatás, integritás

Almodul megnevezése, címe:

Tudásmenedzsment

Oktatási, képzési, fejlesztési célok (al) modul elsajátíttatása során:

A tantárgy célja megismertetni a program hallgatóit a tudásmenedzsment alapvető fogalomkészletével, a tudásmenedzsment folyamával, valamint informatikai, szervezeti, és értékelési eszközrendszerével. A tárgy különböző közigazgatási kultúrákhoz kapcsolódóan tárgyalja a tudásmenedzsment szerepét megjelenési formáit, különös tekintettel a „hierarchikus” modellre. Végül bemutat néhány olyan tudásmenedzsment megoldást, amellyel a szervezeti integritás közvetlenül is szolgálható.

Minimumkövetelmények:

az almodul elvégzését követően a hallgatók képesek lesznek arra, hogy:

- az adat, az információ, a tudás (azon belül a tacit és explicit tudás), és a bölcsesség fogalmát ismerjék és megfelelően használják;
- értsék a szervezeti tudásáramoltatás folyamatát, ismerjék a lépéseit és azok támogatásának jelentőségét;
- ismerjék a tudásmenedzsmentet támogató legfontosabb információtechnológiákat és összhangban tudják hozni a tudásmenedzsment eddigi három fő fejlődési korszakát a tipikus szervezeti igényekkel és a rendelkezésre álló technológiákkal;
- tisztában legyenek az internet szerepével a szervezeti tudás növelésében, és képesek legyenek azt aktívan használni csoportos tudásmegosztásra (virtuális tudásközösségek), illetve külső érintettek bevonására innovációra (crowdsourcing, open innovation);
- meg tudják különböztetni a tudásmenedzsment szervezeti felelőseit;
- felismerjék a tudásmenedzsment súlyponti különbségeit és eltérő kihívásait üzleti és közszolgálati környezetekben;
- be tudják azonosítani a tudásmenedzsment szerepét és súlypontjait különböző közigazgatási kultúrákban, különös tekintettel a saját munkahelyi környezetükben;
- ismerjenek és használni tudjanak néhány olyan tudásmenedzsment módszert, amelynek minimális az erőforrás/anyagi szükséglete;
- célorientáltan és önállóan alkalmazzák a tudásmenedzsment eszköztárát integrációs tanácsadói munkakörökben.

Oktatók, illetve résztvevők számára ajánlott irodalom (háttér- és kiegészítő anyagok):Cikkek és könyvek

Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest.

Drótos György (2012): Információrendszerek a szervezetekben. Az Információs erőforrás menedzsment c. tárgy elektronikus tananyaga. Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet.

Fehér Péter (2004): Tudásmenedzsmentet támogató tényezők szerepe szoftverfejlesztő szervezetekben. Ph.D. disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.

Nonaka I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge. Organization Science, Number 5.

Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review, May-June.

Ryan, B. - Gill, D. (2011): Future State: Directions for Public Management in New Zealand. Victoria University Press, Wellington.

Wiig, K. M. (2002): Knowledge management in public administration. Journal of Knowledge Management. Volume 6, Number 3.

Weboldalak

<https://knowledgehub.local.gov.uk/>

<http://www.crowdsourcing.org/navigate-search?q=public%20sector>

<p>A feldolgozandó tananyagrész és annak súlyponti elemei</p>	<p>A tananyagfeldolgozás jellege:</p> <ul style="list-style-type: none">• ismeretátadás, ismeretbővítés• gyakorlás, alkalmazás, készségfejlesztés• összefoglalás, részösszefoglalás• ismétlés• tudásszint-mérés, ellenőrzés	<p>A tananyag feldolgozásának és a résztevők bevonásának, aktivizálásának tervezett módszerei</p> <ul style="list-style-type: none">• előadás, magyarázat• kérdve kifejtés• vita, érvelés• helyzetgyakorlat• önálló. páros, csoportos feladatmegoldás• szerepjáték stb.	<p>Kulcsfogalmak, legfontosabb összefüggések</p>	<p>Fejlesztendő, kialakítandó jártasságok, készségek, kompetenciák (A résztvevő milyen szinten legyen képes alkalmazni a tudását?)</p>	<p>A feldolgozáshoz szükséges oktatástechnikai és egyéb szemléltető-eszközök</p>	<p>A tananyag-rész feldolgozásának tervezett időigénye</p>
<p>Alapfogalmak: adat, az információ, a tudás (azon belül a tacit és explicit tudás), és a bölcsesség</p>	<p><i>1. Új ismeret átadása, elsajátíttatása</i></p> <p>Például:</p> <p><i>1. Új ismeret átadása, elsajátíttatása</i></p> <p><i>6. Gyakorlás, alkalmazás</i></p> <p><i>2-5. Új ismeret</i></p>	<p><i>A résztvevő/k: Ismertessék.. Mutassák be.. Hasonlítsák össze... Értelmezzék... Vitassák meg...</i></p> <p>Például:</p> <p><i>1. Magyarázza el, hogy a fogalom-meghatározások során részletezett fogalmakkal az adott területen, részterületen találkoznak majd, és ha egyszer elsajátítják ezeket az ismereteket, számtalan</i></p>		<p>Például:</p> <p><i>1. Ismerje fel a résztvevő az adott fogalmat körülírása alapján</i></p> <p><i>2. Legyen képes felismerni a hibás fogalom-meghatározást</i></p> <p><i>3. Legyen képes fogalmat meghatározni, definiálni egyszerű körülírással</i></p> <p><i>4. Legyen képes egyszerűbb, vagy</i></p>	<p>Például:</p> <p><i>interaktív tábla, projektor, laptop, flip-chart tábla, különböző jogtárak, esettanulmányok, kutatási eredmények stb.</i></p>	<p><i>Az időigényt az oktatói és az elvárható tanulói tevékenységhez szükséges időmennyiségből lehet megbecsülni! A valóságban általában</i></p>

	<p>bővítése, elmélyítése</p> <p>7. Írásbeli tudásszintmérés feladatlappal</p> <p>8. Összefoglalás (modul végén), illetve részösszefoglalás (almodul végén) ismétlés (új modul előtt)</p>	<p>helyen fogják tudni ezekre építeni a tudást. A fogalmak helyes használata nélkül viszont hiába tanulnak részismereteket.</p> <p><u>2. Önálló feladat</u> megoldatásával vezesse rá a résztvevőket arra, hogy a fogalmak pontos tartalmának ismerete nélkül nem tudják majd végezni tevékenységüket, ezt szemléltesse példákkal.</p> <p><u>3. Mutassa be</u> egy konkrét példa kapcsán, hogy mennyire fontos az alapvető „terminus technicusok”-ok elsajátítása, és a fogalmak tartalmi elemeinek precíz ismerete.</p> <p>4. A résztvevők korábbi ismereteiket felhasználva <u>adjanak választ a feltett kérdésekre</u>, illetve a tananyaghoz kapcsolódóan mondjanak példákat a mindennapi életükből, eddigi tapasztalataikból, a médiában megjelent esetekből.</p> <p><u>5. Kövessék figyelemmel</u> tanuló társaik feleleteit, egészítsék ki, illetve pontosítsák azokat; <u>készítsenek az elhangzottakról vázlatot</u>, melyet aztán a</p>		<p>bonyolultabb összefüggések felismerésére</p> <p>5. Legyen képes egyszerűbb, vagy bonyolultabb összefüggések ok-okozati kapcsolatának a feltárására</p> <p>6. Tudjon alapvető fogalmak és összefüggések segítségével interperszonális folyamatokat azonosítani</p> <p>Tudjon esettanulmányokat kiemelni saját tapasztalati tényanyagából adott fogalmak, összefüggések megláttatására.</p>	<p>mindig több időt vesz igénybe egy-egy folyamat levezénylése, mint azt a tervezéskor megbecsülik, ezért „rátartással” érdemes tervezni!</p>
--	--	---	--	--	---

		<p><i>számonkérésben fel tudnak használni.</i></p> <p><i>6. <u>Csoportokban vitassák meg a fenti állítás valóságtartalmát saját szakterületükről vett példákkal, alakítsanak ki közös álláspontot, majd ütköztessék a csoportok egymással az álláspontokat!</u></i></p> <p><i>7. <u>Önálló feladatmegoldás – ellenőrzés (önellenőrzés) értékelés</u></i></p> <p><i>8. A csoportok készítsenek egymásnak a témához kapcsolódóan <u>összefoglaló ábrát</u>, vázlatot a tanultakról és ezt mutassák be.</i></p>				
--	--	--	--	--	--	--

Tudásmenedzsment vizsgakérdés gyűjtemény

Kiskérdések:¹

- 1) A tudás „akcióorientált”. Adja meg a tudás 3 olyan további jellemzőjét, amely megkülönbözteti az adattól és az információtól!
- 2) A tudás egyik megnyilvánulási formája a „szabály”. Adja meg a tudás 3 olyan további megnyilvánulási formáját, amely nem jellemző az adatra és az információra!
- 3) Melyek az explicit tudás és a tacit tudás között alapvető különbségek?
- 4) Hogyan működik a tudáskonverziós mátrix? Milyen lépései vannak a tudás átalakulásának és miért beszélhetünk a tudás gazdagodásáról ezek során?
- 5) Hogyan tesztelhető, hogy bármilyen költségvetési intézményben vagy vállalatban, szervezeti szintű tudás is jelen van, nemcsak egyéni tudások halmaza?
- 6) Miért lehetséges és miért szükséges a közszektorban sektorszintű vagy legalábbis ágazati szintű tudásbázisokat kialakítani?
- 7) Mely lépésekből áll a tudásáramlási modell?
- 8) Az IT központú tudásmenedzsment megközelítésnek melyek a tartalmi és módszertani súlypontjai?
- 9) A HR központú tudásmenedzsment megközelítésnek melyek a tartalmi és módszertani súlypontjai?
- 10) Hogyan jellemezhető a tudásmenedzsment fejlődésének a „dokumentálási” korszaka?
- 11) Hogyan jellemezhető a tudásmenedzsment fejlődésének a „kollaborációs” korszaka?
- 12) Mely jellemző teendők tartoznak a tudásigazgatók feladatkörébe?
- 13) Mi a tudáspartner és tudásbajnok közötti különbség?
- 14) Melyek a tudásközösségek formálódásának és működésének jellemzői, és milyen speciális jelentőségük lehet a közszektorban?
- 15) Melyek a tudásmenedzsment súlypontjai és tipikus eszközei a „hierarchikus” típusú közigazgatási kultúrákban?
- 16) Melyek a tudásmenedzsment súlypontjai és tipikus eszközei a „piaci” típusú közigazgatási kultúrákban?
- 17) Mi a crowdsourcing lényege és hogyan segítheti a közszervezetek

¹ Egyenként max. 2 pont. A kidolgozás elvárt terjedelme egy bekezdés. Vizsgasoronként 6 kiskérdés szerepeljen.

feladatmegoldását?

18) Melyek az eredményes tudásmenedzsment kialakításának főbb akadályai egy hazai közigazgatási intézményben?

Esszékérdések:²

1) Kérjük, hogy az Ön által legjobban ismert közszervezet példáján:

- a) Vázzon fel, hogy jelenleg milyen típusú tudásmenedzsment megoldások működnek a szervezeti gyakorlatban! Jellemezze ezeket a megoldásokat erőforrásigény és észlelt eredményesség szempontjából!
- b) Mutassa be, hogy az írásbeli tananyag és az előadásokon elhangzottak alapján milyen típusú tudásmenedzsment megoldások bevezetését tartaná szükségesnek ugyanebben a szervezetben! Minden egyes javasolt megoldás esetében nevezze meg azokat a célokat, amelyeket az adott kezdeményezés szolgálna, illetve azt is, hogy milyen informatikai vagy egyéb feltétel lenne hozzá szükséges!
- c) Az a) és b) részben kifejtett tudásmenedzsment megoldásokból válassza ki azokat, amelyek általában a szervezeti integritás megteremtéséhez vagy kifejezetten az integritás tanácsadó munkavégzéséhez jelentősen járulhat hozzá!

2) Kérjük, hogy az Ön által legjobban ismert közszervezettel kapcsolatban:

- a) Nevezze meg a legfontosabb tudásterületeket és az azokhoz tartozó legfontosabb tudásforrásokat!
- b) Jellemezze, hogy a tudásáramoltatás folyamatának egyes lépéseit (az új tudás létrehozásától az egyéni tanuláshoz) mennyire kezeli tudatosan és eredményesen a szervezet!
- c) Adjon egy-egy A) módszertani B) informatikai C) szervezeti D) humán erőforrás vonatkozású javaslatot a tudásáramoltatás leginkább problematikus lépéseinek javítására!

Tudásmenedzsment tantárgyi útmutató

² Vizsgásonként 1 esszékérdés szerepeljen. Pontozás: a) és b) részek max. 3-3 pont, a c) részek max. 2 pont, összesen max. 8 pont). Az elvárt terjedelem 1-1,5 A4-es oldal.

Tudásmenedzsment tantárgyi útmutató minta

A modul neve: Szervezetfejlesztés, szervezetigazgatás, integritás

A tárgy neve: Tudásmenedzsment

Kreditérték: 2

A tantárgy oktatója: (név, email cím)

Képzési cél:

Az üzleti szervezetek már széles körben alkalmazott tudásmenedzsment megoldások számos módon segíthetik a közcélú szervezeteket az átlátható, a jogi és etikai normáknak egyaránt megfelelő, és nem utolsósorban szakszerű működés megteremtésében. A tantárgy célja megismertetni a program hallgatóit a tudásmenedzsment alapvető fogalomkészletével, a tudásmenedzsment folyamával, valamint informatikai, szervezeti, és értékelési eszközrendszerével. A tárgy különböző közigazgatási kultúrákhoz kapcsolódóan tárgyalja a tudásmenedzsment szerepét megjelenési formáit, különös tekintettel a „hierarchikus” modellre. Végül bemutat néhány olyan tudásmenedzsment megoldást, amellyel a szervezeti integritás közvetlenül is szolgálható.

A tantárgy témakörei:

- Tudásmenedzsment alapok: a tudásmenedzsment fogalma, célja; adat, információ, tudás; tudástípusok (explicit és tacit); tudásmenedzsment folyamatszempléletben; a tudásmenedzsment informatikai támogatása; a szellemi tőke fogalma és mérése; a tudásmenedzsment szervezeti felelősei.
- A tudásmenedzsment jelentősége a közszektorban: az üzleti szektor és a közszektor eltérései és ennek hatása a tudásmenedzsment szükségességére és lehetőségére.
- A tudásmenedzsment szerepe és megjelenési formája különböző közigazgatási kultúrákban: klán, hierarchikus, piaci, hálózatos.
- Tudásmenedzsment az integritás szolgálatában: az áttekinthető működés (transzparencia); az elszámoltathatóság; a hiteles belső és külső kommunikáció tudásmenedzsment feltételei.

Az oktatás módszertana:

A foglalkozások interaktív előadásokat és kiscsoportos gyakorlatot foglalnak magukba. Az előadások az alapfogalmak és modellek ismertetése mellett jó példákat tartalmaznak élenjáró szervezetek gyakorlatából.

Kötelező tananyag:

A tárgyhoz készül jegyzet (Drótos György: Tudásmenedzsment. NKE, Budapest, 2014), valamint az órákon elhangzott ismeretek.

Hallgatói teljesítményértékelés:

A tárgy írásbeli vizsgával teljesíthető, amely 60 perc időtartamú és 6 kiskérdést (egyenként 2 pont), valamint 1 strukturált esszékérdést (8 pont) foglal magába. A vizsgán a teljes kötelező tananyag kerül számonkérésre. Ha valaki elégtelen érdemjegyet szerez, akkor 2 alkalommal ismétlővizsgán javíthat.

Pontszám és osztályzat:

0-10 elégtelen
11-12 elégséges
13-15 közepes
16-17 jó
18-20 jeles