

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **Tudásmenedzsment a zalaegerszegi vállalatok körében – fókuszban a duál- lis képzési helyek**

**Témavezető: Lekszikov Kitti**

**Külső konzulens: Sustik Tímea**

**Simán Annamária**

**Alapképzés**

**Nappali tagozat**

**Gazdálkodási és menedzsment  
szak**

**Logisztika szakirány**

**2025**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ**

Hallgató neve:	Simán Annamária		
Képzési szint:	alapképzés		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Logisztika		
Neptun kód:	Y37Q47	Védés éve:	2025
Dolgozat címe:	Tudásmenedzsment a zalaegerszegi vállalatok körében – fókuszban a duális képzési helyek		
Egyetemi témavezető:	Lekszikov Kitti		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Sustik Tímea		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	tudásmenedzsment, tudásmegosztás, információs technológia, duális partnerszervezetek, Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központ		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

**A hozzájárulás szerzői feltételei:**

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
  - hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.
- (Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

**Tudomásul veszem az alábbiakat:**

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezésemnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2024. december 18.

Simán Annamária  
hallgató aláírása

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS .....</b>	<b>1</b>
<b>2. A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE.....</b>	<b>3</b>
2.1. TUDÁSMENEDZSMENT.....	3
2.1.1. <i>A tudás</i> .....	3
2.1.2. <i>A tudásmenedzsment</i> .....	5
2.1.3. <i>A tudásmenedzsment körfolyamata</i> .....	5
2.1.4. <i>Tudáselrejtés</i> .....	7
2.1.5. <i>Vállalatok tudásmenedzsmentje világszerte</i> .....	9
2.2. DUÁLIS KÉPZÉS BEMUTATÁSA ÉS FOGALMI MEGHATÁROZÁSA .....	11
2.2.1. <i>A duális képzés kialakulása és fejlődése</i> .....	11
2.2.2. <i>Duális képzés struktúrája és működése</i> .....	12
2.2.3. <i>A duális képzés célja</i> .....	13
2.3. A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A DUÁLIS KÉPZÉSBEN .....	13
2.3.1. <i>Tudásmenedzsment a felsőoktatásban</i> .....	14
2.3.2. <i>Szervezeti tanulás, tanuló szervezet</i> .....	14
2.3.3. <i>A mentorálás szerepe</i> .....	15
2.4. DIGITÁLIS ESZKÖZÖK ÉS PLATFORMOK .....	16
2.4.1. <i>Az IT és a tudásmenedzsment-rendszerek kapcsolata</i> .....	16
2.4.2. <i>IT alkalmazási területei a tudásmenedzsmentben</i> .....	17
2.4.3. <i>Információtechnológia a felsőoktatási intézményekben</i> .....	18
<b>3. A KUTATÁS CÉLJA, FÓKUSZA, MÓDSZERTANA.....</b>	<b>20</b>
3.1. A KUTATÁS CÉLJA .....	20
3.2. A KUTATÁS MENETE .....	20
3.3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK .....	21
3.4. HIPOTÉZISEK.....	21
3.5. KONCEPTUALIZÁLÁS.....	22
3.6. KUTATÁSMÓDSZERTAN.....	23
3.6.1. <i>Kvalitatív kutatás</i> .....	23
3.6.2. <i>Kvantitatív kutatás</i> .....	25
<b>4. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE .....</b>	<b>27</b>
4.1. A MÉLYINTERJÚ LEÍRÓ ELEMZÉSE .....	27
4.2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE.....	30
4.2.1. <i>A tudásmenedzsment-rendszerek elemzése</i> .....	30
4.2.2. <i>Az intézmények közötti tudásmenedzsment-folyamatok elemzése</i> .....	39
4.2.3. <i>Elemzés digitális eszköz-, és platformhasználat szempontjából</i> .....	41
4.3. HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE .....	43
4.4. KUTATÁSI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSA .....	44
<b>5. JAVASLATTÉTEL .....</b>	<b>46</b>
5.1. TUDÁSMENEDZSMENT-RENDSZER ELEMEI .....	46
5.1.1. <i>Tudáscélok meghatározása és a meglévő tudás azonosítása</i> .....	46
5.1.2. <i>Tudás megszerzése és fejlesztése</i> .....	47
5.1.3. <i>Tudás megosztása</i> .....	47
5.1.4. <i>Tárolt tudás minősége</i> .....	47
5.1.5. <i>Tudás felhasználása és mérése</i> .....	48
5.2. INTÉZMÉNYEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS .....	48
5.3. DIGITÁLIS ESZKÖZÖK ÉS PLATFORMOK HASZNÁLATA .....	48
<b>6. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>50</b>
<b>7. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....</b>	<b>51</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>52</b>
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>I</b>
1. SZÁMÚ MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ VEZÉRFONALA .....	II
2. MELLÉKLET: ONLINE KÉRDŐÍV .....	IV

## TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Tacit- és explicit tudás összehasonlítása .....	4
2. táblázat: A mentorálás és a coaching összehasonlítása .....	16
3. táblázat: Tudáscélokkal kapcsolatos válaszok összegzése .....	31
4. táblázat: Tudásfejlesztés egyes módjai .....	33
5. táblázat: Tudásmegosztási szokások .....	35
6. táblázat: Javaslatok összegzése .....	49
1. ábra: Tudáslépcső .....	4
2. ábra: Probst modell körfolyamata .....	6
3. ábra: A tudás elrejtésének előzményei és következményei a szervezetekben .....	8
4. ábra: PRISMA folyamatábra .....	9
5. ábra: A duális képzés kialakulása .....	12
6. ábra: A tudásmenedzsment informatikai támogatási területei .....	18
7. ábra: A kutatás folyamatábrája .....	21
8. ábra: Tudásmenedzsment-rendszerek hatékonyságának mérése .....	30
9. ábra: Tudás megszerzésének módjai .....	32
10. ábra: Tudás megszerzésének biztosítottsága .....	32
11. ábra: Tudásfejlesztés módjai .....	33
12. ábra: Tudásfejlesztés módjai .....	34
13. ábra: A tudásmegosztás eredményessége .....	34
14. ábra: Tudásmegosztás ösztönzése .....	35
15. ábra: Szervezeti tudásmegőrzés .....	36
16. ábra: Munkavállalók tudásának felhasználása .....	37
17. ábra: Képzések hatékonyságának mérése .....	37
18. ábra: Munkavállalók értékelésének szempontjai .....	38
19. ábra: Tudásmenedzsment-rendszer körfolyamat elemeinek fontossága .....	38
20. ábra: Kihívások a tudás átadása és megosztása során .....	39
21. ábra: Tudásmegosztás hatékonyságának mérőszámai .....	40
22. ábra: A hallgatók tudásának bővülése, kompetenciáik fejlődése a duális képzés által .....	40

<b>23. ábra: A hallgatók egyetemen megszerzett tudásának hasznosíthatósága a szervezeteknél.....</b>	<b>41</b>
<b>24. ábra: Digitális eszközök és platformok használata a tudástárolásában .....</b>	<b>41</b>
<b>25. ábra: Digitális eszközök és platformok használata a tudásmegosztásban .....</b>	<b>42</b>
<b>26. ábra: A digitális eszközök és platformok hatékonysága a tudásmenedzsmentben .....</b>	<b>42</b>

## 1. BEVEZETÉS

*"Egy olyan gazdaságban, ahol az egyetlen bizonyosság a bizonytalanság, a tartós versenyelőny egyetlen biztos forrása a tudás."*

*Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (2007)*

A tudásmenedzsment (TM) szerepe egyre jelentősebbé vált az elmúlt évtizedekben a vállalatok működésében, hiszen alapvető eszközzé vált a szervezeti teljesítmény növelése és a versenyképesség fokozása tekintetében. Ennek érdekében szükségessé vált tudásmenedzsment-rendszerek bevezetésére, amelyek eszközként szolgálnak a tudás fejlesztésére, és elősegítik a tudás létrehozását, megosztását és védelmét a szervezeteken belül. (Zaied et al., 2012)

A téma érdekeltségét és fontosságát mi sem bizonyítja jobban, hogy az elmúlt tíz évben, 2014 óta a Google tudományos keresőmotorja, a Google Scholar szerint körülbelül 3300 magyar tudományos publikáció született a tudásmenedzsment témakörében. Angol nyelven ez a szám közel 2 millió publikációt tesz ki az adott időszakban.

A dolgozatom során feltérképezem a zalaegerszegi duális képzési helyek belső tudásmenedzsment-rendszereit és a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központtal (továbbiakban: PE ZEK) kapcsolatos tudásmenedzsment folyamatait. Sok tanulmány és kutatás fókuszra irányul különböző vállalatok tudásmenedzsment-rendszereire, azonban tudomásom szerint nincs olyan magyar tudományos publikáció, amely az egyetemek és a duális partnervállalatok kapcsolatát vizsgálja tudásmenedzsment aspektusból, a lenti kutatási kérdésekre fókuszálva.

**Az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg a kutatási téma kiválasztását követően:**

- K1.** Mi jellemzi a PE ZEK duális képzési helyeinek tudásmenedzsment-rendszerét?
- K2.** Mit eredményezhet a hallgatók és a partnerszervezetek részére a PE ZEK és a duális képzési helyek közötti hatékony tudásmegosztás?
- K3.** Milyen szerepet játszanak a digitális eszközök és platformok a tudás tárolásában és megosztásában a PE ZEK duális képzési helyein?

A dolgozat felépítésének első fő pontja a kutatott téma szakirodalmi áttekintése, amely során az általam vizsgált, a tudásmenedzsment témakörében megjelent publikációkat elemzem. A téma nemzetközi szakirodalmának teljeskörű megismerésében nagy segítséget

jelentett számomra a Moher et al. (2010) által publikált PRISMA módszer. A tudásmenedzsment szakirodalmának áttanulmányozása után kutatási kérdéseim mentén elemzem a duális képzés-, valamint a digitális eszközök és platformok szakirodalmát a tudásmenedzsment vonatkozásában. A szakirodalomfeldolgozást követően ismertetem a kutatás célját és módszertanát, valamint megfogalmazom a hipotéziseket. A következő fejezetben a kettő alkalmazott kutatási módszer szerint mutatom be a kutatás eredményeit, amelyek elemzéséhez a MS Excel programot használom, majd pedig ezek alapján értékelem a hipotéziseket, és megválaszolom a kutatási kérdéseket. Végezetül a kutatott témával kapcsolatos javaslataimat fogalmazom meg, majd összegzéssel zárom a dolgozatot.

Kutatásom eredményeképp egy kutatási rést kívánok megcélózni, amely mind a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központ, mind pedig a duális képzési helyek számára hasznos információként szolgál az együttműködés és a tudásmegosztás jegyében. A válasszok a meghatározott kutatási kérdésekre lehetővé teszik a tudományos közösség és a gyakorlati szakemberek számára, hogy jobban megértsék és támogassák a tudásmenedzsment területén zajló fejlesztéseket az intézmények között és a PE ZEK duális képzési helyein.

Jelen dolgozat a 2024/25. tanév I. félévében leadott ITDK dolgozatom folytatása.

## 2. A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

A szakirodalmi áttekintés első részében a tudásmenedzsment rendszerét ismertetem először a tudás fogalmi meghatározásával, majd a tudásmenedzsment körfolyamatának, valamint a tudáselrejtés fogalmának értelmezésével. Ezek után térek ki a vállalatok tudásmenedzsment-rendszereinek jellemzésére, amely során a PRISMA módszer folyamatát is ismertetem. Ezt követően bemutatom a duális képzést a kialakulásának történeti áttekintésével, valamint ezen képzési forma céljainak bemutatásával. A továbbiakban kitérek a felsőoktatási intézmények tudásmenedzsmentjére, bemutatom a tanuló szervezeteket, valamint a mentorálás szerepét. Végezetül pedig a digitális eszközök és platformok témakörén belül ismertetem az információtechnológia és a tudásmenedzsment-rendszerek kapcsolatát, a tudásmenedzsment informatikai támogatási területeit, valamint a felsőoktatási intézmények és az információtechnológia viszonyát.

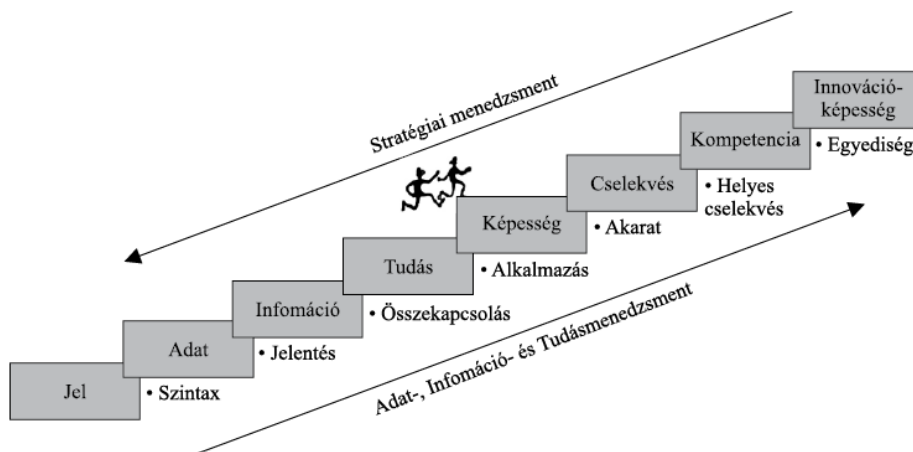
### 2.1. TUDÁSMENEDZSMENT

Az elmúlt években egyre jobban elterjedt a tudás menedzselésének fontossága a vállalatok körében, mivel ahogy az intellektuális tőke egyre hangsúlyosabb tényezővé vált, bebizonyosodott, hogy egy szervezet nagyobb eséllyel tud folyamatos piaci sikereket elérni, ha minél inkább képes a szervezet embereinek tudását megőrizni és hasznosítani (Bencsik, 2024). A szakirodalomban a tudásmenedzsment fogalmához számos meghatározás párosul, így érdemes először a tudás fogalmát definiálni.

#### 2.1.1. A tudás

A tudás definíciójának meghatározásához elsősorban az adat és információ fogalmakat és a közöttük lévő különbséget érdemes áttekinteni. Az adat egy magyarázat, vélemény és összefüggés nélküli rögzített mérési eredmény, amely egy adott állapotot jellemez egy adott időpontban. Ezen adatok rendszerezése, elemzése, összegzése, valamint jelentéstartalom hozzárendelése eredményezi az információt (Bencsik, 2015). Davenport és Prusak (1998) tanulmánya szerint a tudás pedig értelmezhető összefüggő információk, tapasztalatok és értékek keverékeként, amelyek alapot adnak új információk és tapasztalatok feldolgozásához és megértéséhez. Kiegészítve ezeket a fogalmakat alkotta meg a tudáslépcső ábráját (**1. ábra**) North (1998), amely bemutatja, hogy az előbbi definíciók egymásra építésével, a tudás fogalmán keresztül elérhető a tudásmenedzsment végső célja, ami nem más, mint az innovációképesség elsajátítása.





**1. ábra: Tudáslépcső**

*Forrás: Bencsik Andrea, 2015*

Polányi Mihály (1966) vezette be először a tacit tudás fogalmát, megkülönböztetve azt az explicit tudástól. A tacit tudás értelmezhető rejtett, személyes vagy hallgatólagos tudásként, amely értelmében ez a nehezen leírható, korlátozottan átadható tudást jelenti. Ellenben az explicit tudás közvetlenül átadható, rögzíthető tudásként értelmezhető. Bebizonyosodott, hogy az artikulálható, szavakkal leírható tudáson kívül létezik ez a közvetlenül át nem adható tudás is, amelyet mindenki egyénileg tud megszerezni és fenntartani (Szabóné Fenyvesi, 2006). A tacit és explicit tudás fő különbségeit az **1. táblázat** mutatja be.

**1. táblázat: Tacit- és explicit tudás összehasonlítása**

Tacit tudás	Explicit tudás
„hallgatólagos tudás”	„látható tudás”
nehezen kifejezhető	adatokkal, számokkal kifejezhető
korlátozottan átadható	kommunikálható, átadható
nehezen rögzíthető	rögzíthető
személyes	szerkeszthető

*Forrás: Szabóné Fenyvesi Éva, 2006; saját szerkesztés*

Quinn, Anderson és Finkelstein (1996) a tudást az irányultsága alapján négy csoportra bontották: know-how (tudni, hogyan), amely a tapasztalati tudás, know-what (tudni, mit), azaz a tárgyi tudás, know-why (tudni, miért), az ok-okozati viszonyok megértése, valamint care-why (gondozni, miért), a motivált tudás.

A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a tudás fogalmát számos nézőpont és csoportosítás alapján lehet meghatározni. Összességében Dalkir (2013) tanulmánya alapján elmondható, hogy napjainkban a tudást egyre inkább értékes erőforrásként kezelik, ám számos lényeges tulajdonsága különbözik más javakétól:

- A tudás használata nem csökkenti annak mennyiségét.
- A tudás átadása nem jár annak elvesztésével.
- Bár a tudás bőséges, annak hatékony alkalmazása korlátozott.
- A vállalat legértékesebb tudásának jelentős része a munkaidő végén távozik az alkalmazottakkal. (Dalkir, 2013)

### **2.1.2. A tudásmenedzsment**

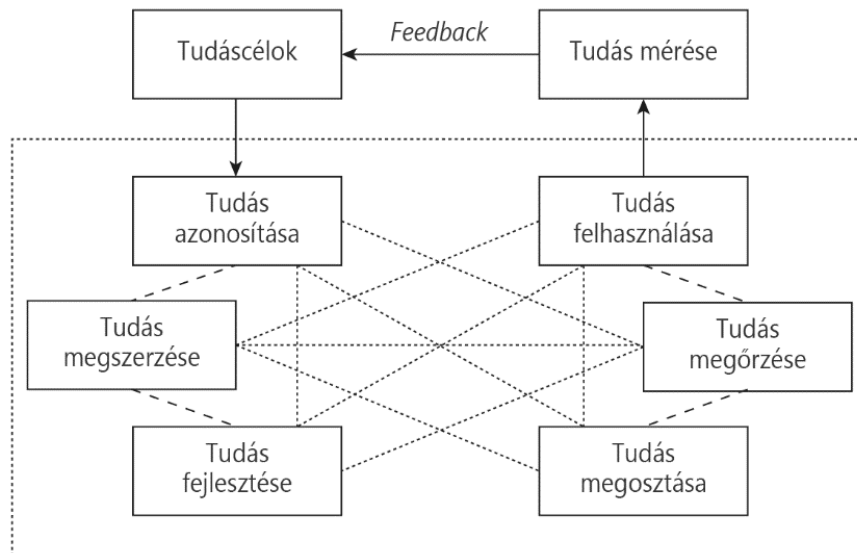
Az elmúlt évtizedekben a tudásalapú gazdaság kialakulásával egyre fontosabb tényezővé vált a tudás menedzselésének képessége (Dalkir, 2013). A tudásmenedzsment fogalmának terjedése az 1990-es évekre nyúlik vissza, és napjainkig számos fogalmi meghatározás született. Davenport és Prusak (1998) megközelítése szerint a tudásmenedzsment olyan folyamat, amely a tudást és a szellemi vagyont, mint a szervezet eszközt használja fel az értékteremtés és a versenyelőny elérése érdekében. Szeleczi (1999) megfogalmazása alapján a tudásmenedzsment a tudás különböző formáit kezelő vezetési fogalom, amely az adott vállalat számára versenyelőnyt és üzleti értéket biztosít. Bencsik (2010) tanulmánya szerint a tudásmenedzsment a szervezeti versenyképesség növelésének eszközévé vált, amelynek célja az üzleti fejlődés előmozdítása, amihez elengedhetetlen a tanítás/tanulás, a tudásmegosztás, a tudásintegráció és a motiváció, emellett jellemzője még, hogy működésének technikai hátterét az információs technológia biztosítja.

Összességében azok a vállalatok tudnak sikeresek és eredményesek lenni a napjainkat jellemző változó piacok, terjedő technológia és folyamatosan bővülő versenytársi környezetben, amelyek képesek az egyéni tudást szervezeti szintre emelni, új ismereteket létrehozni és azokat szervezetben belül széles körben terjeszteni. (Nonaka & Takeuchi, 2007)

### **2.1.3. A tudásmenedzsment körfolyamata**

A tudásmenedzsment tevékenységei közé sorolandó a tudás megszerzése, tárolása, létrehozása, megosztása és fejlesztése, amelyek segíthetik a vállalatokat a képességeik fejlesztésében, valamint a szervezeti teljesítményük javításában (Gholami et al., 2013). Ezek a tevékenységek egy láncot alkotva lehetővé teszik a szervezeti tudásbázis kiépítését, amely ciklikus folyamatként növelheti a vállalat eredményességét és versenyképességét. Azonban a hatékony működéshez nélkülözhetetlen bizalmi, tudásmegosztó szervezeti kultúra, valamint a közös munka és együttműködés ösztönzése a vállalatban belül (Bencsik, 2015).

A tudásmenedzsment-rendszer körfolyamatának leírására létrehozott legismertebb modell Probst, Raub és Romhardt nevéhez köthető, amelynek ábrázolása a **2. ábra** látható.



**2. ábra: Probst modell körfolyamata**

*Forrás: Bencsik Andrea, 2015*

A modell alapvetően külső és belső körfolyamatból tevődik össze. Az előbbi kategóriába tartozó **tudáscélok** a körfolyamat első lépése, amely esetén szintenként meg lehet különböztetni normatív, stratégiai és operatív célokat. Ezt követően kezdődik a belső körfolyamat, amelynek első lépése a **tudás azonosítása**. Ennek értelmében szükséges a vállalaton belüli, már meglévő tudás áttekintése, feltérképezése, így a már meglévő tudás újra alkalmazható. A következő lépés a **tudás megszerzése**, amely történhet formális és informális csatornákon keresztül is. Előfordulhat, hogy az adott vállalat nem rendelkezik a szükséges tudással a szervezeten belül, így külső forrásból kénytelenek megszerezni azt. A körfolyamatban a **tudásfejlesztés** jön soron, amely arra ösztönzi a munkavállalókat arra, hogy tartssák szinten a már megszerzett tudásukat, valamint, hogy generáljanak új ötleteket, ismereteket. Az új tudás gyűjtése közvetlen hatással lehet a versenyképességre. A következő eleme a folyamatnak a **tudás megosztása**, ami segíti a szervezeten belüli tudás megsokszorozását. Ez végbe mehet közvetlen módon, amely értelmében irányítottan adják át a vállalaton belüli tudást a szervezet tagjainak, például belső tréningek keretében. Emellett közvetett útja is van a tudásmegosztásnak, amikor informális tudásátadás megy végbe, például kötetlen munkahelyi beszélgetés során. A hatékony tudásmegosztás nem csak a tudásmenedzsmentrendszer körfolyamatának kritikus részfolyamata, hanem szervezet működésének alapfeltétele. A **tudás megőrzése** vagy más szóval a tudás rögzítése a folyamat azon része, amelynek célja a szervezeten belüli tudás elraktározása, hogy az a későbbiekben is könnyedén elérhető legyen. Ebben a folyamatban nagy segítséget nyújt a számítástechnikai eszközök nyújtotta lehetőségek. A következő elem a **tudásfelhasználás**. Fontos, hogy a már meglévő tudás

felhasználása hozzájáruljon a szervezet eredményességéhez és versenyképességéhez. A külső körfolyamat második, az egész kör pedig utolsó eleme a **tudás mérése**. Ezáltal vissza lehet csatolni a tudáscélokra, valamint a szervezeti tudás változása nyomon követhetővé válik. (Bencsik, 2015)

Összességében a tudásmenedzsment-rendszer körfolyamata keretet biztosít a szervezet belüli tudásproblémák felismeréséhez, felmérhetik általa a vezetők a megfelelő eszközöket az elképzeléseik megvalósításához, emellett az egész folyamatot strukturált fázisokra bontja. A tudásproblémák kialakulásának gyakori oka, hogy a szervezetek figyelmen kívül hagynak egy vagy több elemet, építőkövet, így a tudásciklus megszakad. Az elemek összefüggenek, a folyamatnak pedig összhangban kell lennie a szervezet céljaival. (Probst, 1998)

#### **2.1.4. Tudáselrejtés**

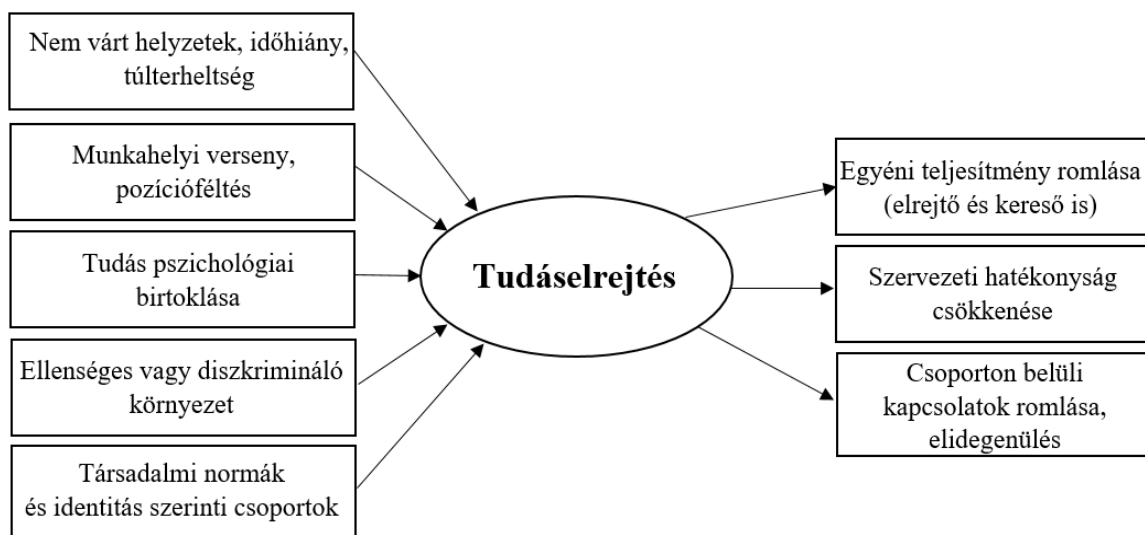
A körfolyamatnak bár nem része, de úgy gondolom, hogy ha egy szervezet tudásmenedzsment rendszerét szeretnénk elemezni, akkor elengedhetetlen szót ejteni a tudás elrejtéséről is.

Connelly et al. (2012) a tudás elrejtésének fogalmát úgy határozta meg, hogy az egyén szándékosan visszatartja vagy elrejtja a szervezet egy másik tagja által kért információkat, ismereteket. Ez olyan helyzetekre vonatkozik, amikor az egyik munkavállaló konkrét tudás iránti kérést fogalmaz meg a másik munkavállaló felé. A következő három altípust különböztette meg Connelly et al. (2012) a munkavállalók tudáselrejtő magatartásán belül: kerülő elrejtés, butának tettetés és a racionalizált elrejtés. Az elkerülő tudáselrejtés esetében szándékosan helytelen információt ad a megkérdezett, vagy pedig megpróbálja minél tovább késleltetni a tudás átadását félrevezető ígéretekkel. A „butának tettetés” azt jelenti, hogy a tudáselrejtő úgy tesz, mintha nem értené a kérdést, vagy pedig azt állítja, hogy nincs a kért információ birtokában. Az utolsó kategóriát, a racionális elrejtést nem feltétlen megtévesztés motiválja, hanem a nevéből adódóan is olyan tudáselrejtőt jelent, aki logikus indoklást ad arra, hogy miért nem osztja meg a kért tudást, vagy pedig egy másik fél hibájára hivatkozva nem teljesíti a tudás megszerzése iránti kérést. Fontos azonban megjegyezni, hogy a viselkedés célja mindhárom esetben az, hogy elrejtse a tudást az azt kérő munkatárs elől. (Connelly et al., 2012)

Anand et al. (2020) az előbbieik nyomán további csoportosítást hozott létre a tudáselrejtés motivációjának megértésére. Elsőként a **helyzeti kötöttségek**, mint például időhiány, zsúfolt napirend vagy nehezítő munkahelyi helyzetek vezethetnek a tudás nem szándékos

elrejtéséhez, amely a kérdezőben negatív érzelmeket válthat ki. Connelly és társai csoportosításában ez jelenti a racionális elrejtést. Anand et al. (2020) második csoportja a **verseny és teljesítmény motiválta tudáselrejtés**, amely esetén a munkavállaló pozíciójának és állása féltése okán nem osztja meg a tudást. A munkatársak felé tanúsított tudáselrejtés csökkentheti a csapatmunka hatékonyságát és az egész csoport teljesítményét (Fong et al., 2018). A harmadik csoport a **pszichológiai tudás birtoklása**, amely tudatos tudáselrejtés eredményez, hiszen Pierce et al. (2001) leírása szerint a tulajdonlás érzése nem csak tárgyakkal, hanem szellemi, immateriális termékkel, tudással szemben is létrejöhet. Ez a jelenség szintén negatív hatásokat eredményezhet a csoporton belül, például az együttműködés csökkenhet, elidegenedést és frusztrációt okozhat (Pierce et al. 2001). Ritka esetben előfordulhat az **ellenséges környezet és bántalmazó magatartás** következtében kialakuló tudáselrejtés, amely esetben a munkavállaló azért folyamodik a tudás elrejtéséhez, mert ezzel a tudással kapcsolatban külső fenyegetés áll fenn, mint például a kritika, zaklatás, diszkrimináció vagy megfélemlítés a kollégák, esetleg felettesek által, amely az egyén munkateljesítményére is negatív hatással lehet. Az utolsó kategória a **társadalmi normákhoz és identitáshoz** köthető, amikor egy egyén vagy csoport a tudását csak egy bizonyos társadalmi csoporton belül, például csak hozzá közel álló vagy azonos kultúrából érkező és hasonló értékeket képviselő egyénekkel osztja meg. (Anand, et al. 2020)

A tudás elrejtésének lehetséges okai és következményei a **3. ábra** láthatóak.

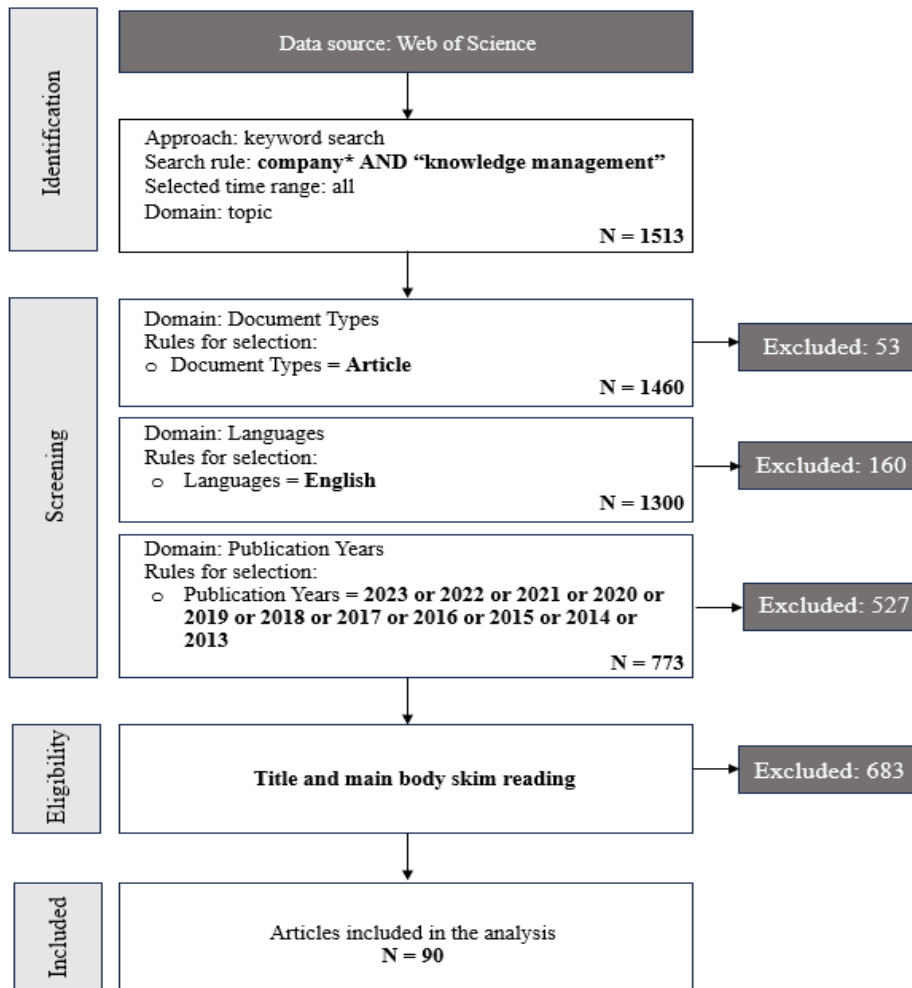


**3. ábra: A tudás elrejtésének előzményei és következményei a szervezetekben**

*Forrás: Anand et al. (2020); Connelly et al. (2012); saját szerkesztés*

### 2.1.5. Vállalatok tudásmenedzsmentje világszerte

A teljeskörű szakirodalomfeldolgozás érdekében szisztematikus irodalomelemzést végeztem Moher et al. (2010) által javasolt PRISMA módszer szerint, melynek menetét a **4. ábra** szemlélteti. Ennek négy fő lépése: identification, screening, eligibility és inclusion. Az ábrán a kizárt dolgozatok száma is megjelenik.



**4. ábra: PRISMA folyamatábra**

*Forrás: saját szerkesztés*

A PRISMA módszer első lépése az **azonosítás**, amely alapjául a Web of Science által biztosított adatbázis szolgált. Ezen belül kulcsszavas keresést hajtottam végre, amely 1995-től a letöltés dátumáig (2024.03.13-ig) megjelent vállalati tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tudományos publikációkat jelenítette meg, összesen 1513 darabot. A következő lépés a **szűrés**, amely lehetővé tette az elemzéshez szükséges publikációk számának szűkítését. Elsőként a dokumentum típusát határoztam meg, amely azért a cikkekre esett, mert így naprakész és pontos információkhoz tudtam jutni a kutatott témában. Ezáltal 53 tudományos publikáció került kizárára. A szűrés második lépéseként a publikációk nyelvét határoztam meg, amely által csak az angol nyelvű cikkek maradtak, 160 darab más nyelven íródott publikáció

pedig kizárásra került. A minél naprakészebb információk megszerzése érdekében az utolsó lépésként a publikálás éve került meghatározásra, így az utóbbi tíz évben, 2013-tól 2023-ig megjelent cikkek kerültek kiválasztásra, amely újabb 527 cikket zárt ki az elemzésből. A **jogosultság** meghatározás során a szűrés után megmaradt 773 darab cikk esetében manuális olvasást hajtottam végre, amely értelmében a publikációk absztraktjai alapján a kutatásommal kapcsolatban releváns cikkeket különválasztottam, így 683 darab publikáció került kizárásra. A fenti lépések elvégzése után végül a **felvétel** keretein belül 90 releváns tudományos cikk alkotta meg a szakirodalomkutatást segítő adatbázist. A következőkben az ezekből kigyűjtött, a vállalati tudásmenedzsment kapcsán leginkább releváns szakirodalmat ismertetem.

A tudomány és technológia fejlődése által a tudás ma már a termékek, szolgáltatások és a technológiák kulcselemének, valamint az értékteremtés alapjának tekinthető. Emellett napjainkban a piacok globalizációja hozzájárul a verseny növekedéséhez, amely arra ösztönzi a vállalatokat, hogy minél hatékonyabb tudásmenedzsment-rendszereket hozzanak létre. Ez azon nemzetközi vállalatok esetében, amelyek piaci vezető szerepük erősítésére és megtartására törekednek, sajátos tudásmenedzsmentet és speciális információs eszközök használatának szükségességét jelentheti (Polyakov et al., 2023). Soniewicki és Paliszkie-wicz (2019) kutatásukban megállapították, hogy a foglalkoztatottak száma alapján meghatározott vállalat méret szerint a nagyobb cégeknél magasabb a tudásmenedzsment folyamatok intenzitása. Az intenzitás erőssége nagyobb versenyképességet jelent vállalati mérettől függetlenül is. Bertoldi et al. (2018) tanulmánya szerint azonban a folyamatosan változó szervezeti környezetben nagyon fontos tudásvezető szakemberek alkalmazása, akik képesek a szervezeti tudás és információ hatékony kezelésére és irányítására.

Napjaink tudás-vezérelt gazdaságában nagyon fontos a vállalatok számára, hogy hatékony módszereket alkalmazzanak a tudás megőrzésére és megosztására, amely által versenyképesek és naprakészek tudnak maradni. A nagy, központosított vállalatok esetében gyakran fellazul vagy elveszik a tudás és a szakértelem a sok egyén vagy csapat között. A szervezetek körében egyre elterjedtebb gyakorlati közösségek (communities of practice, CoP) lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy az alkalmazottak szétszórt tudását és szakértelmét is ki tudják használni. A nagy, hierarchikus szervezetekben egyre inkább szükségessé válik a kollektív tudás létrehozását és megosztását segítő eszközök jelenléte, például a gyakorlati közösségek, amelyek hatékony részét alkothatják a cégek tudásmenedzsment-

rendszerének. Lehetőség nyílik általuk a szervezeten belüli szétszórt tudás és készségek fejlesztésére és terjesztésére, emellett hozzájárulhatnak az erőforrások hatékony kihasználásához és az innovációhoz. (Ojasalo et al., 2023; Cordery et al., 2015)

A vállalatok a tudás hatékony integrálásához gyakran támaszkodnak klaszterekre, vagyis azonos ágazatban tevékenykedő gazdasági hálózatokra, amely jelenségről gyakran úgy gondolják, hogy nem csak a tudásmegosztásra van kedvező hatással, hanem a szervezet eredményeire is. Fontos azonban a pozitív következmények mellett a negatív hatásokat is vizsgálni. Például előfordulhat, hogy szervezeti identitás háttérbe kerül a klaszteridentitás mellett, amely negatív hatással lehet a szervezeti tudásmegosztásra és a tanulási környezetre. Ez elszigetelést és a tudás áramlásának gátját is eredményezheti a szervezeten belül. (Larkin, 2020)

## **2.2. DUÁLIS KÉPZÉS BEMUTATÁSA ÉS FOGALMI MEGHATÁROZÁSA**

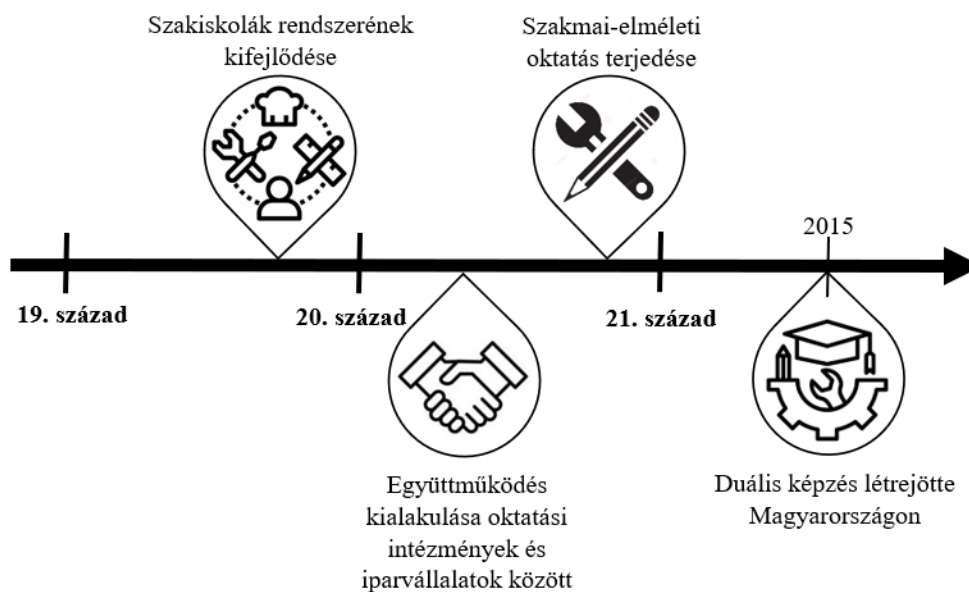
A duális képzés lehetőséget biztosít a felsőoktatásban résztvevő hallgatóknak, hogy tanulmányaik alatt már releváns szakmai tapasztalatot gyűjthetnek egy választott partnervállalatnál a képzés ideje alatt. Az alábbiakban bemutatom a duális képzés kialakulásának történetét, valamint ismertetem ennek a képzési formának a struktúráját és a célját.

### **2.2.1. A duális képzés kialakulása és fejlődése**

A tapasztalati úton történő tanulás az emberi természetből adódóan már az intézményes oktatás kialakulása előtt jelen volt. Természetesen ez a jelenség nem tekinthető a hagyományos értelemben vett duális képzés alapjának, sokkal inkább a középkorban céhek és iparostestületek által kialakított képzési rendszer készítette elő azt, amely az inasévektől egészen a mesterképzésig biztosított tapasztalati oktatást. A 19. század végére kialakult a szakiskolák rendszere, majd a 20. század elején kezdtek együttműködések létrejönni az oktatási intézmények az ipari nagyvállalatok között, amelyek saját gyakorlati műhelyeket hoztak létre. Az 1990-es évekre kialakult a szakmunkásképző iskolák rendszere, amelyben szakmai ismeretek elméleti oktatása az állam feladata volt, míg a gyakorlati tudás elsajátítását a gazdálkodó szervezetek biztosították. Ezek az iskolák a 16. életévet betöltött, tankötelezettségének eleget tett diákok szakmai fejlődését tették lehetővé. Ennek kereteit a szakképzési tanulószerveződés határozta meg (Berényi & Kraiciné Szokoly, 2017). A későbbiekben a duális képzés számos változata kezdett kialakulni elsőként Svájcban, Németországban és Dániában, de mára jelen van ez a képzési forma Ausztriában, Hollandiában, Kanadában és az Egyesült Államokban is (Derényi, 2016).



Magyarországon a felsőoktatásban jelen lévő duális képzés fogalmát elsőként A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. Törvény 108. § 1.b. pontja határozta meg: „a duális képzés a műszaki, informatika, agrár, természettudomány vagy gazdaságtudományok képzési területen indított gyakorlatigényes alapképzési szakon, szociális munka alapképzési szakon, illetve a felsorolt képzési területhez tartozó mesterképzési szakon folytatott képzés azon formája, amelyben a szak – képzési és kimeneti követelményeknek megfelelően meghatározott, teljes idejű, a képzési időszakra, a képzés módszereire, a tanórára, a megszerzett tudás értékelésére egyedi rendelkezéseket tartalmazó – tanterve szerint a gyakorlati képzés a Duális Képzési Tanács által meghatározott keretek között, minősített szervezetnél folyik” (Országgyűlés, 2011. évi CCIV. törvény, 2011). Végül a felnőttképzésről szóló törvények módosítása által 2015-ben nyílt jogszabályban biztosított lehetőség a magyarországi felsőoktatási intézmények számára a duális képzési rendszerben történő oktatásra (Berényi & Kraiciné Szokoly, 2017). A duális képzés kialakulásának folyamatát az **5. ábra** szemlélteti.



**5. ábra: A duális képzés kialakulása**

*Forrás: Berényi & Kraiciné Szokoly, 2017; saját szerkesztés*

### 2.2.2. Duális képzés struktúrája és működése

Derényi András (2016) így definiálta a duális képzést: „A duális képzési forma olyan, a felsőoktatás és a gazdasági szereplők együttműködésével megvalósuló speciális gyakorlat-orientált felsőoktatási képzés, amely sajátos tanulási környezetet biztosít, és amelynek során a hallgatók már egyetemi éveik alatt részletes ismereteket szereznek a munka világáról, képzési idejük alatt közvetlenül megismerhetik és részesévé válhatnak a munkafolyamatok-

nak, valamint a hagyományos képzésekhez képest jóval több időt tölthetnek a szakmai kompetenciák gyakorlásával.” Ezeken a kereteken belül lehetősége van a duális hallgatóknak az felsőoktatási intézményben az elméleti, míg az azzal együttműködő és partneri kapcsolatban álló vállalatnál a gyakorlati tudás elsajátítására. A hallgatókat munkaszerződés köti a szervezethez, munkájukért cserébe juttatást kapnak. Egy tanulmányi évben a hallgatók megközelítőleg ugyanannyi időt töltenek a vállalatoknál, mint az oktatási intézményben. (Derényi, 2016)

### **2.2.3. A duális képzés célja**

Az egyetemek, felsőoktatási intézmények egyik legfőbb célja, hogy jelen legyenek gazdaságfejlesztésben mint meghatározó tényezők, amelyhez nagyon fontos, hogy a szakmájukban gyakorlott, tapasztalattal rendelkező hallgatókat képezzenek, hiszen a felsőfokú oktatás elsősorban a munkaerőpiac számára készíti fel a szakembereket. Ennek a megvalósításához lehetőséget nyújt a duális képzés, amely emellett segít megerősíteni a gazdasági partnerek és a felsőoktatás közötti együttműködést. Általánosságban elmondható, hogy a felsőoktatásba jelentkező hallgatók hasznos ismereteket, kompetenciákat szeretnének elsajátítani, fejleszteni szeretnék a készségeiket és tudásukat, amely egy piacképes diploma megszerzésével lehetőséget biztosít számukra a munkaerőpiacra való belépésre. Vállalati oldalról pedig elengedhetetlen az igényeiknek megfelelő munkavállalók megtalálása. (Derényi, 2016)

Összességében elmondható, hogy a duális képzés célja gazdasági szereplők és a képzések közötti együttműködés és kapcsolat erősítése, valamint a szakterület gyakorlati oldalán keresztül a képzést elvégző hallgatók szakmai kompetenciáinak növelése (Berényi & Kraiciné Szokoly, 2017). Emellett Derényi András (2016) kiemelte még, hogy többek között a hallgatók korai foglalkoztathatóságának biztosítása, a menedzsment- és társas kompetenciák, valamint a szakmai- és analitikus képességek fejlesztése, továbbá az akadémiai tudás bővítése szintén fontos célja a duális képzésnek.

### **2.3. A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A DUÁLIS KÉPZÉSBEN**

A tudásmenedzsment-rendszer kiépítése nem csak vállalati szempontból lényeges, hanem a felsőoktatási intézmények működésében, és azok szervezetekkel létrejövő kapcsolatokban is meghatározó tényező lehet (Kidwell et al., 2000). A következőkben kitérek a tudásmenedzsment felsőoktatásban történő működésére, a tanuló szervezetekre, valamint a mentálás szerepére.

### **2.3.1. Tudásmenedzsment a felsőoktatásban**

A napjainkban jelen lévő gyorsuló változások által fokozódó verseny arra készíti a munkaerőpiac szereplőit, hogy tudásmenedzsment rendszereket építsenek ki és működtessenek. Ezek a piaci változások azonban nem csak a nyereségközpontú szervezetekre vannak hatással, hanem a felsőoktatási intézményeket is érintik. A gazdasági, tudományos, technológiai versenyképes tudás előállításához szükség van a tudás menedzselésére az egyetemeknek és főiskoláknak is. A tudás folyamatosan terjed, bővül és hozzáférhetővé válik, emellett el is veszíthető, így a felsőoktatási intézményeknek óvnia és vigyáznia kell a meglévő tudásukra. (Bencsik & Marosi, 2009)

Az elméletben tanultak elsajátításában nagyon fontos szerepe van a gyakorlati tudás megszerzésének is, amire lehetőséget biztosít a duális képzés, amely összefüggésben áll a tudásmenedzsment logikájával és lehetővé teszi a gyakorlati és elméleti tudás párhuzamos elsajátítását a hallgatók számára. Nagyon fontos a jelen korban, hogy olyan képzési rendszer alakuljon ki, amely lehetővé teszi a felsőoktatási intézmények kínálatának és a vállalatok igényeinek összehangolását. A szervezetek a munkatársak kiválasztásakor gyakran a tudásmenedzsment rendszer szempontjából fontos jellemzők alapján hozzák meg a döntésüket. Ilyen kritériumok lehetnek a jelentkező kompetenciái, tudása, társas viselkedése, csapatmunkára való nyitottsága, az együttműködési képessége vagy a tudásmegosztási hajlandósága. Összességében a tudásmenedzsment-rendszer kiépítése nagyon fontos a felsőoktatási intézmények működésében is, mert ezáltal közelebb hozhatók egymáshoz a piaci szereplők igényei, hiszen a végzett hallgatók nyitottá és alkalmassá válnak a tudás átadására általa, így a vállalati igények is teljesülnek a munkatársak kompetenciáinak hasznosíthatósága révén. (Bencsik, 2016)

### **2.3.2. Szervezeti tanulás, tanuló szervezet**

A szervezeti tanulás egy olyan folyamat, amely során a szervezeten belül új tudás jön létre, amit aztán terjesztenek és rögzítenek a vállalaton belül, így a későbbiekben a döntések meghozatalában is segítséget jelenthet, emellett ez a tudás a többi szervezeti tag és egység számára is tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik (Balogh & Karoliny, 2023). Kraiciné Szokoly Mária (2009) tanulmánya szerint a szervezeti belső tudás nem csak a tudásmenedzsment-stratégia kialakításának alapfelétele, hanem a versenyképes működéshez is elengedhetetlen kritérium. A belső tudás három fokozatát különböztette meg:

- Alaptudás: belépési korlát, de nem biztosítja a hosszútávú sikereket

- Fejlett tudás: a versenytársakhoz képest más tudás birtoklása, amely lehetővé teszi az életképes versenyt az iparágon belül
- Innovatív tudás: a szervezet képes vezető szerepet betölteni ezáltal az adott iparágban

Az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb jelentősége lett a szervezeti tudásnak mind gazdasági, mind társadalmi tekintetben, így elkezdtek kialakulni belső szervezeti kultúrával rendelkező tanuló szervezetek. Ezek működéséhez elengedhetetlen, hogy a szervezeti tagok megosszák a tudásukat a kollégákkal közösségi és szervezeti célok elérése érdekében. A tanuló szervezet a kollégák tudását és képességeit kamatoztatja, a feladatok kiosztása is az egyének képességei, tudása és kreativitása alapján történik, de emellett lehetőséget biztosít a munkatársaknak a folyamatos tanulásra, tudásuk bővítésére, azonban elvárja tőlük az önálló és motivált feladatvégzést és tudásuk másokkal való megosztását. Összességében a tanuló szervezeten belül a saját tudás átadása, megosztása megy végbe, tehát a szervezeti tanulás elsősorban az egyéni tanuláson alapszik. Az egyéni munkavégzéssel szemben ez a tudásmegosztáson alapuló működés növeli a szervezet teljesítményét. (Kraiciné Szokoly, 2009)

### **2.3.3. A mentorálás szerepe**

Bencsik Andrea (2016) szerint az oktatási intézmények lehetőségei és a vállalati igények, valamint a hallgatók reális gyakorlattal szembeni elvárásai összehangolásában a mentori programok nyújthatnak segítséget. A duális képzés ezen alapszik, amely lehetővé teszi nem csak az explicit, hanem a tacit tudás átadását is a közös munkavégzés, a mester-tanítvány viszony adta eszközök, valamint a személyes kommunikáció segítségével. (Bencsik, 2016)

A mentorok olyan, az adott szakterületen kiemelkedő tudással és jelentős tapasztalattal rendelkező szakemberek, akik az ismereteiket, tudásukat továbbadják a még kevesebb ismerettel és gyakorlattal rendelkező egyéneknek. A mentorok támogatják a mentoráltakat abban, hogy könnyebben el tudjanak igazodni a szakmai környezetben és a munkafolyamatokban, segítve őket az új feladatok elsajátításában. Emellett tanácsokkal látják el őket, és segítenek jobban megismerni és megérteni a munkakörnyezetet, a szervezeti kultúrát és a vállalati szabályokat. A mentorálás tehát elsősorban tanítói, tudásátadó folyamat, amely tanár-diák kapcsolatként jellemezhető. A mentorálási folyamat általában mindkét fél részéről önkéntes jellegű és formális keretek nélküli, habár napjainkban a vállalatok egyre inkább formalizálják és szervezetté teszik mentoring programjaikat. A mentorálás azonban nem

összekeverendő az elmúlt években egyre inkább elterjedt coachinggal, amely fogalmak összehasonlítását a **2. táblázat** tartalmazza. (Kelló, 2016)

**2. táblázat: A mentorálás és a coaching összehasonlítása**

Mentorálás	Coaching
<p>tanító-tanítvány viszony</p> <p>a mentor egy terv, elképzelés alapján dolgozik</p> <p>a mentorált megbízik a mentorban, és elfogadja a támogatását</p> <p>a mentor saját vállalati tapasztalataira támaszkodva ad tanácsot, szervezeti tagként nem független</p> <p>formális eljárás nélküli folyamat, a mentorok általában nem fizetettek</p>	<p>egyenrangúak a felek</p> <p>a coach nem határozza meg a folyamat alakulását és tartalmát</p> <p>a bizalom és elfogadás szintén feltétel a coach és az ügyfél viszonyában</p> <p>a külső coach semleges, független a szervezettől, így más, új szempontok és aspektusok alapján dolgozik</p> <p>a coaching formális megállapodáson alapuló, fizetett folyamat</p>

*Forrás: Kelló Éva, 2016; saját szerkesztés*

## **2.4. DIGITÁLIS ESZKÖZÖK ÉS PLATFORMOK**

A digitális eszközök az élet szinte minden területén fontos szerepet játszanak napjainkban. Meghatározó tényezőkké váltak a munkavégzés, tanulás és szórakozás területén is, valamint manapság az emberi kommunikáció és kapcsolattartás alappilléreinek tekinthetőek. Vállalati tekintetben az információtechnológia (IT) képes közvetett hatást gyakorolni a szervezetek versenyképességére is a szervezeti tanulás támogató funkciójaként. (Füzy, 2009)

### **2.4.1. Az IT és a tudásmenedzsment-rendszerek kapcsolata**

A digitális eszközök megjelenésével egyre inkább elkezdtek terjedni a szervezetek körében az IT-alapú tudásmenedzsment rendszerek, amely alapján Füzy Annamária (2009) kettő fő generációra bontotta a TM-rendszereket. Az első generáció, a „KM 1.0” körébe tartozó korai, úgynevezett technológiaközpontú tudásmenedzsment-rendszerek az 1990-es évektől kezdtek teret hódítani, és elsősorban az explicit tudásra fókuszáltak. Ilyenek voltak például a dokumentumkezelők. Fő komponenseik az adatbázis-kezelő rész és a keresőmotor, a céljuk pedig a nem megfelelően strukturált információ menedzselése, valamint a létrejött tudás megosztása volt. Emellett kezdtek megjelenni a 90-es évek közepétől a második generáció, a „KM 2.0” körébe tartozó emberközpontú tudásmenedzsment-alkalmazások, amelyek az emberek közötti közvetlen tudásmegosztást tették lehetővé. A fókuszában az informális tanulás és az együttműködés kialakítása állt, amely elősegítette a döntéshozatalt, az innovációt és a kreativitást. Ekkor már megjelentek a szabad hozzáférésű (open source) szoftverek, a felhasználók között közösségek alakultak a hatékony tudásmegosztás érdekében, valamint

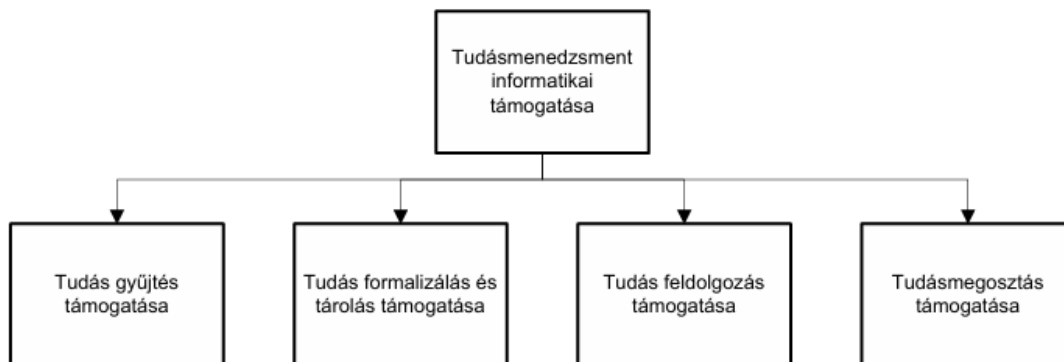
terjedni kezdtek a társas jellegű számítógépes segédeszközök, például a blogok, amelyek lehetővé tették az önfejlesztést, a tudás egyéni felderítését. (Füzy, 2009)

Az információtechnológia fejlődése által a szakirodalomban már más, kiterjesztett generációs felbontás is található. Kovács Zsolt (2024) tanulmánya szerint a tudásmenedzsment **első generációjának** középpontjában a tudástermelés technológiája áll, amely a tudást, mint terméket, az információt pedig erőforrásként értelmezi. Nagyvállalati szinten elsősorban az információtechnológia adta lehetőségektől várták, hogy átfogóan támogassák a tudás hasznosítását, így hazánkban ekkor terjedtek el az adattárak, dokumentumtárak és intranet megoldások. Az IT folyamatos fejlődése mellett kezdett kibontakozni a **második generáció**, amely már megkülönböztette az explicit és implicit tudást. Ekkor a tudás már humán erőforrás-tényezőként volt jelen. Egyre nőtt a tacit tudás fontossága, valamint a tudásmegosztást és integrálást támogató vezetői magatartás. A **harmadik generáció** átlépve az egyén és szervezet szintjét, már hálózatként van jelen, amelynek középpontjában tudásközösségek kiépítése áll, a vállalati tudásáramlás, -megosztás és a partnerek tudásának integrálásán keresztül. A tudásmenedzsment **negyedik generációjában** a tudás önálló tökéletesítőként, értékteremtő vagyonként jelenik meg. Nem csak az ipari szereplők között, hanem a gazdaságfejlesztésben is önálló programot alkot, például az Ipar 4.0 tekintetében. Napjaink IT csúcstechnológiája, az MI (AI: artificial intelligence), magyarul a mesterséges intelligencia, BIG DATA, valamint a digitalizáció alkotja az **ötödik generációt**, amely jelen korunkban is folyamatosan fejlődik. Összességében mindegyik korszak hasznos elemekkel rendelkezik, amelyek nem csak szervezeteket, hanem piacokat is versenyképesebbé tudnak tenni. (Kovács, 2024)

#### **2.4.2. IT alkalmazási területei a tudásmenedzsmentben**

Az IT-alapú tudásmenedzsment-rendszerek terjedése elősegítette a szervezetek számára a hatékony tudásgenerálást, valamint a tudásmegosztás folyamatának felgyorsulását. Ezek a rendszerek nagy segítséget jelenthetnek egyes munkacsoportoknak, azonban előfordulhat, hogy egyes részelemek rejtettek maradnak a többi szervezeti tag előtt. Problémát okozhat még a sokszínű rendszerek okozta információhiány, vagy éppen ellenkezőleg, az információs túlterheltség is. (Füzy, 2009)

Kiss Ferenc (2017) tanulmánya szerint a tudásmenedzsment négy fő tevékenységében, a tudás gyűjtésében, tárolásában, feldolgozásában és megosztásában tud az informatikai támogatás jelen lenni, amelyet a **6. ábra** szemléltet.



**6. ábra: A tudásmenedzsment informatikai támogatási területei**

*Forrás: Kiss Ferenc, 2017*

A tudásgyűjtés területén informatikai támogatást jelenthet például szakértői rendszerekben létrehozott szabályok bevitelére szolgáló felületek, vagy a tananyagfejlesztéshez használt környezetek. Ide sorolható még a szövegbányászat, az adatbányászat és a big datán végzett műveletek. A tudás formalizálás és tárolás informatikai támogatási körébe tartoznak azok a szabályrendszerek és formalizmusok, amelyek a kommunikáció megkönnyítése, illetve egyértelműsége érdekében jöttek létre. Ide sorolhatóak a protokollok, kommunikációs szabálykönyvek, a különböző szabványokkal leírt karakter kódlapok, a nyelvtani szabályok, vagy a programnyelvek deklarációja. A tudás feldolgozás esetében létrejöttek következtető rendszerek, valamint szakértői rendszereken belül egyes hálózatos modellek, például a tudás attribútumú Petri hálók, vagy az olyan emberi következtetések, amelyeket formalizálás után a tárolt tudás részévé tesznek szintén informatikai támogatást jelentenek. A tudásmegosztás esetében fontos szerepe van a reprezentációnak, vagyis a tárolt tudást minden felhasználó számára egyértelművé és használhatóvá kell tenni, valamint fontos, hogy a keresett tudás elemek releváns módon megtalálhatóak legyenek a rendszerben. (Kiss, 2017)

Összességében a tudásmenedzsment és az információtechnológia kettő különböző, de egymást jól kiegészítő terület, azonban a vállalat hatékonyságának, eredményességének és az innovációjának javulásához elengedhetetlen maga a szervezet, a vezetés, a tanulás és a technológia valamennyi pillérének együttműködése és összehangolása. (Mohamed et al., 2006)

### **2.4.3. Információtechnológia a felsőoktatási intézményekben**

A 21. században kialakult az oktatás területén az elektronikus tanulási környezet. Ez egy olyan oktatási területet jelent, amelyben az elektronikus információs és kommunikációs

technológiák alapvető szerepet töltenek be a tanulás és tanítás feltételeinek megteremtésében. Ezek az információ- és kommunikációtechnikai eszközök a tanuláshoz szükséges információk széles körét biztosítják, és ideális esetben jól felépített tudásanyagok, részletes útmutatások, valamint a tanulási folyamatot támogató és annak eredményességét értékelő programok is rendelkezésre állnak. Ma már az információk feldolgozása, tárolása, módosítása és továbbítása elsősorban digitális technológiák révén valósul meg, így gyakran nevezik digitális tanulási környezetnek az elektronikus tanulási környezetet. Ez kommunikációs csatornákat is kínál a tanulóknak, amely lehetőséget teremt a tanulótársakkal való kapcsolattartásra, a közös tudásépítésre, valamint a tanulási folyamat során felmerülő problémák megoldásához tanárok segítségének igénybevételére. Az elektronikus tanulási környezet nem ellentétje vagy alternatívája a hagyományos iskoláknak, tanulási környezetnek, hanem ezek eszköztárának infokommunikációs technikával kibővült változataként értelmezhető. (Komenczi, 2013)

Az elmúlt években egyre elterjedtebbé vált hazánkban is az e-learning, magyarul az elektronikus tanulás fogalma, amelyet Kovács Ilma (2007) a tanulmányában így fogalmazott meg: „Magával az „elektronikus” szóval a magyar nyelvben, illetve az azt rejtő „e” előtag használatával az e-learning angol szóban, mindenképpen hangsúlyozottá válik az információk digitalizálása, és azok elektronikus úton történő közvetítése az oktatásban/képzésben. A másik hangsúly a tanulás szóra helyeződik a hajdani tanítással szemben.” (Kovács, 2007). A korszerű e-learning rendszerekben, a hagyományos szöveges és ábrás magyarázat mellett jelen vannak multimédiás eszközök is, például hang vagy videó. Ez a tanulási forma lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy saját tempójukban és időbeosztásuk szerint tudják elsajátítani az új ismereteket, valamint az internet segítségével tovább bővíthetik a tananyaggal kapcsolatos információikat, hogy minél könnyebben be tudják fogadni az új tudást. Magyarországon jól ismert eLearning rendszer a Moodle, vagy az Ilias. (Kiss, 2017)



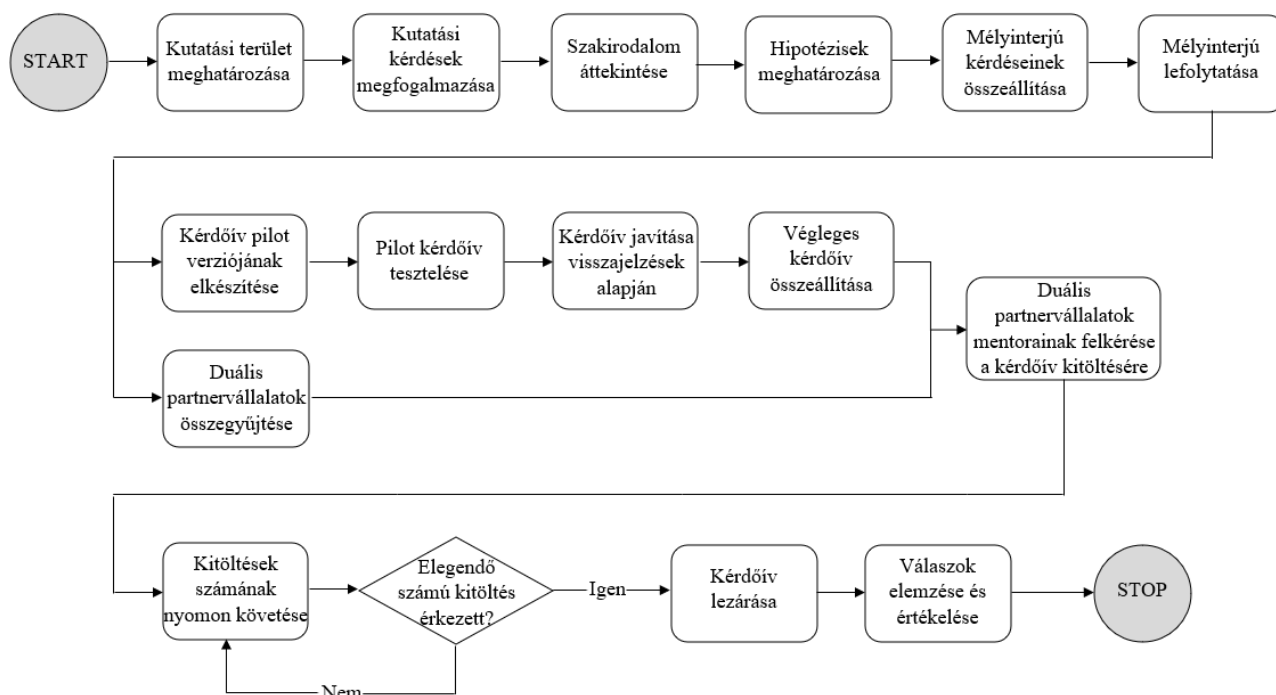
### 3. A KUTATÁS CÉLJA, FÓKUSZA, MÓDSZERTANA

#### 3.1. A KUTATÁS CÉLJA

A kutatásom célja, hogy egy aggregált képet kapjak a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központ duális képzési helyein folyó tudásmenedzsment folyamatokról. Emellett célkitűzése még a kutatásnak, hogy felmérje a duális partnerszervezetek és a PE ZEK közötti tudásmenedzsment-rendszert, valamint a vállalatoknál használt digitális eszközök és platformok szerepét a tudásmenedzsmentben.

#### 3.2. A KUTATÁS MENETE

A kutatásom elsődleges lépése a vizsgálni kívánt terület kiválasztása volt, amely döntésben a legnagyobb motivációt az jelentette számomra, hogy az egyetemi képzés kezdete óta én is duális képzésben veszek részt, így vált kutatásom fókuszává a PE ZEK duális partnerszervezeteinek vizsgálata. A témaválasztást követően fogalmaztam meg a kutatási kérdéseimet, amelyek mentén aztán átfogó szakirodalmi elemzést végeztem a kutatott témában, majd felállítottam a hipotéziseket. Ezt követően állítottam össze a kiválasztott PE ZEK duális partnerszervezetnél lefolytatott mélyinterjú kérdéseit (1. számú melléklet: Mélyinterjú vezérfonala), amit a kiválasztott nagyvállalat egy témában felelős HR szakemberével készítettem. Az általa adott válaszok lehetővé tették számomra, hogy megismerjem azokat a tényezőket, kihívásokat, problémákat, amelyekkel a vizsgálatom alanyai szembesülhetnek a tudásmenedzsment-rendszerek kapcsán. Ezek mentén állítottam össze a kérdőívem pilot verzióját, valamint egyidejűleg felmértem a PE ZEK-kel kapcsolatban álló duális partner-vállalatok számát. A kérdőív elsődleges verzióját a duális képzési helyem (Flextronics International Kft.) mentorainak kitöltésével teszteltem, majd az ő visszajelzésük és javaslataik mentén készítettem el a végleges verziót, amelyet aztán e-mail-es megkereséssel küldtem el a PE ZEK duális partnerszervezeteinél dolgozó mentorokhoz. A kitöltések folyamatos nyomon követését és a megfelelő számú kitöltést követően lezártam a kérdőívet. Az adatok kvantitatív elemzéséhez MS Excel programot használtam. A kutatásom menetének vizuális megjelenítésére az alábbi **7. ábra** hivatott.



**7. ábra: A kutatás folyamatábrája**

*Forrás: saját szerkesztés*

### 3.3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A dolgozatomban az alábbi kutatási kérdések megválaszolását céloztam meg:

- K1.** Mi jellemzi a PE ZEK duális képzési helyeinek tudásmenedzsment-rendszerét?
- K2.** Mit eredményezhet a hallgatók és a partnerszervezetek részére a PE ZEK és a duális képzési helyek közötti hatékony tudásmegosztás?
- K3.** Milyen szerepet játszanak a digitális eszközök és platformok a tudás tárolásában és megosztásában a PE ZEK duális képzési helyein?

### 3.4. HIPOTÉZISEK

A kutatott téma kapcsán, a kutatási kérdések mentén az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

- H1.** A PE ZEK duális képzési helyein a tudásmenedzsment-rendszerek fő jellemzője a szervezeti tudás megőrzésére való törekvés.
- H2.** A duális képzés keretében a PE ZEK és a partnerszervezet közötti hatékony tudásmegosztás és kommunikáció elősegíti a hallgatók gyakorlatorientált fejlődését és növeli a felsőoktatási képzés hasznosíthatóságát a szervezeteknél.
- H3.** A duális szervezetek strukturált adatbázisokat és digitális rendszereket használnak, a vállalati tudás hosszú távú megőrzésének és a tudás hatékony megosztásának érdekében.

### 3.5. KONCEPTUALIZÁLÁS

Az alábbiakban kifejtem a hipotézisekben található változók konceptualizációját.

A *tudásmenedzsment-rendszer* meghatározás alatt a **2. ábra** látható Probst modell körfolyamatának elemeit értem, amelyek az alábbiak:

- *Tudáscélok* meghatározása értelmében a vállalati célkitűzésekhez kapcsolódó tudásigény meghatározása.
- *Tudásazonosítás*, amely szervezetnél már meglévő tudás áttekintését, feltérképezését jelenti.
- *Tudásmegszerzés*, azaz a működéshez szükséges tudás formális vagy informális csatornákon keresztül, külső vagy belső forrásból történő megszerzése.
- *Tudásfejlesztés* alatt értem a munkavállalók tudásának szinten tartását, új ötletek generálására való ösztönzését.
- A *tudásmegosztás* a szervezeten belüli tudás átadását jelenti, amely történhet közvetett vagy közvetlen módon is.
- *Tudásmegőrzés*: a szervezeten belüli tudás elraktározása.
- A *tudásfelhasználás* alatt a már meglévő tudás hatékony felhasználását értem, amely hozzájárul a szervezet eredményességéhez.
- *Tudás mérése*: szervezeti tudás változásának nyomon követése, tudáscélok megvalósulásának mérése.

A *tudásmenedzsment-rendszerek fő jellemzője* alatt a fenti körfolyamat lépései közül a leginkább fontosnak tartott elemet értem.

A *PE ZEK és a partnerszervezetek közötti hatékony tudásmegosztás és kommunikáció* alatt értek minden olyan csatornát és módszert, amely lehetővé teszi a tudás áramlását az intézmények között.

A *szervezeti tudás hosszú távú megőrzése* értelmében, az adott szervezet elegendő emberi, anyagi, technológiai és infrastrukturális erőforrással rendelkezik a szervezeten belüli tudás elraktározásához.

A *tudás hatékony megosztása* alatt értek minden olyan erőforrást és módszert, amely elősegíti a tudás szervezeten belüli zavartalan áramlását és elérhetőségét.

A *technológiai platformok és eszközök használatán* alábbiakat értem:

- *Vállalatirányítási rendszer* olyan szoftver, amely az adatokat és információkat gyűjti és tárolja, ezáltal azok elérhetővé válnak az egész szervezet számára. (pl.: SAP)

- *Felhőalapú tárhelyek*, amelyek lehetővé teszik a dokumentumok, információk biztonságos tárolását, megosztását és hozzáférhetőségét. (pl.: Google Drive, OneDrive for Business)
- *Tartalomkezelő rendszerek* alatt azokat a dokumentumkezelő rendszereket értem, amelyek lehetővé teszik a fájlok központi tárolását és keresését. (pl.: SharePoint, Google Workspace)
- *Vállalati intranet* olyan belső rendszer, amely lehetővé teszi a vállalati tudás központosított tárolását, és hozzáférést biztosítanak a munkavállalóknak különféle információkhoz, dokumentumokhoz és folyamatleírásokhoz. (pl.: Jive, Workplace by Meta)
- *Az Adatbázison* egy nagy adathalmazt értek, amely adatokból a szervezet számára hasznos információkat a tudásbázis gyűjti össze.
- *A kommunikációs platformok* hozzájárulnak a tudás valós idejű megosztásához csoportos és egyéni chat, fájlmegosztás, valamint videokonferenciák által. (pl.: Microsoft Teams, Zoom)
- *Dokumentum megosztó eszközök*: dokumentumok biztonságos tárolását és megosztását, valamint valós idejű közös szerkesztést teszik lehetővé akár különböző részlegek, csapatok között is. (pl.: Google Drive, Dropbox Business)
- *Az E-learning platformok* olyan oktatási felületek, amik által lehetőség nyílik a szervezeten belüli tudásmegosztásra tanfolyamok és képzések formájában. (pl.: Moodle, TalentLMS)

### **3.6. KUTATÁSMÓDSZERTAN**

A vizsgálat során mind kvantitatív, mind kvalitatív adatgyűjtési módszereket is alkalmaztam annak érdekében, hogy a kutatási kérdéseimre átfogó és részletes válaszokat gyűjthessek. A két módszer kombinációja lehetővé tette, hogy a vállalatok tudásmenedzsment-folyamatairól gazdagabb és átfogóbb képet kapjak.

#### **3.6.1. Kvalitatív kutatás**

A mélyinterjú a kvalitatív adatgyűjtés egy olyan formája, amely során a kérdező előre megfogalmazott és esetlegesen rögtönzött kérdéseket intéz a kutatási témában tájékozott személyhez. Ez a módszer lehetővé teszi az adatgyűjtő egyén számára a válaszadó véleményének és gondolatainak feltárását és megértését a kutatott témában, így igazán pontos információkhoz lehet jutni (Mayer, 2018). Mélyinterjút olyan esetben érdemes alkalmazni, ami-

kor részletes információgyűjtés és az egyén véleményének megértése a cél. A szakértői interjú a mélyinterjú egy típusa, amely esetén a témában kifejezetten jártas személy véleményét és tapasztalatát szeretné megismerni a kérdező, mint például az adott terület szakembere vagy kutatója (Mitev, 2019).

A kutatás során kvalitatív adatgyűjtés keretében mélyinterjút készítettem egy kiválasztott PE ZEK duális partnervállalat e témában felelős személyével. Ennek az interjúnak az volt a célja, hogy mélyen feltárjam azokat a tényezőket, problémákat és lehetőségeket, amelyekkel a vizsgálatom alanyai szembesülnek, valamint, hogy mélyebb betekintést nyerjek a vállalatok tudásmenedzsment-stratégiáiba és a gyakorlati megvalósítás kihívásaiba. Az interjú strukturált szerkezetű volt, amely értelmében az általam előre meghatározott kérdéssoron végig haladva tudtam nagyobb betekintést nyerni az érintett vállalat tudásmenedzsment-rendszerébe.

Az interjú vázlatának megírása során az elsődleges céлом az volt, hogy olyan kérdéseket fogalmazzak meg, amelyek mélyebb betekintést nyújtanak a vállalat tudásmenedzsment-gyakorlataiba és a duális képzési programban betöltött szerepébe. A vázlat elkészítésénél szem előtt tartottam, hogy a kérdések nyitottak legyenek, lehetőséget adva az interjúalanyoknak a részletes és teljeskörű válaszadásra. A végleges interjú vezérfonal az **1. számú melléklet**: Mélyinterjú vezérfonala során kerül bemutatásra. A mélyinterjú kérdéssorának összeállítását a kutatási kérdések mentén kerültkialakításra, így három fő témakör köré csoportosítottam azokat:

- 1. Tudásmenedzsment a vállalatnál:** Az első blokk célja az volt, hogy feltárjam a vállalat tudásmenedzsment-stratégiáit, eszközeit és gyakorlatát. Kérdéseim érintették a tudás megosztásának, tárolásának és hasznosításának folyamatait, valamint a vállalat által alkalmazott belső képzési és fejlesztési rendszereket.
- 2. Duális képzés szerepe és kihívásai:** A második témakörben a PE ZEK-kel való együttműködés volt a fókuszban a duális képzés keretében. Itt olyan kérdéseket tettem fel, amelyek arra irányultak, hogy hogyan zajlik a gyakornokok integrálása a vállalat tudásmenedzsment-rendszerébe, hogyan történik a tudásátadás az intézmények között, és milyen kihívásokkal szembesül a vállalat a folyamat során.
- 3. Digitális eszközök és platformok szerepe:** Ebben a részben a kérdéseim arra irányultak, hogy milyen digitális platformokat alkalmaz a vállalat a tudásmenedzsment folyamataiban, valamint ezek a digitális megoldások hogyan járulnak hozzá a tudás könnyebb eléréséhez és megosztásához, illetve milyen kihívásokkal szembesülnek a tech-

nológiák használata során. Végül arra is kitértek a kérdések, hogy milyen jövőbeli fejlesztéseket terveznek a digitális eszközök terén a tudásmenedzsment hatékonyságának növelése érdekében.

Az interjú vázlatának kialakításakor külön figyelmet fordítottam arra, hogy a kérdések logikusan kapcsolódjanak egymáshoz, és lehetővé tegyék az interjúalany számára, hogy átfogó képet adjon a vállalatnál zajló tudásmenedzsment-folyamatokról és a duális képzéssel kapcsolatos tapasztalatairól.

### **3.6.2. Kvantitatív kutatás**

Kvantitatív adatgyűjtés céljából kérdőívet állítottam össze a PE ZEK duális partnerszervezeteinél dolgozó mentorok tapasztalatainak és véleményének felmérése céljából, a szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatainak és a duális képzési programok hatékonyságának feltáráshoz. Az elsődleges pilot verzió kitöltésére a duális képzési helyem (Flextronics International Kft.) mentorait kértem fel. Az ő általuk javasolt módosítások és változtatások mentén készítettem el a végleges verziót, valamint a visszajelzésük alapján a kitöltési idő hosszát is fel tudtam mérni, amely végül ez alapján 10-15 percbe került meghatározásra.

A kérdőív kialakításakor elsődleges célom volt az, hogy a kutatás fő kérdéseivel összhangban álló, releváns adatokat gyűjtsék a szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatairól és a duális képzéssel kapcsolatos tudásmenedzsment-folyamataikról. A kérdőív felépítése során fontos szempont volt, hogy a kérdések egyértelműek, mérhetőek és a válaszadók számára könnyen megválaszolhatóak legyenek, valamint, hogy a hipotézisek alátámaszthatóak/cáfoltatóak legyen a válaszok által.

Az adatgyűjtésben a kerdoivem.hu oldalon általam szerkesztett kérdőívet alkalmaztam. A nyitóoldalon a kutatással kapcsolatos rövid ismertető szerepel, majd általános adatként a kitöltő mentor foglalkozására kérdezek rá, a válaszok háttérének pontosabb megismerése céljából. Annak érdekében, hogy minél átfogóbb képet kaphassak a szervezetek tapasztalatairól és véleményéről a kutatott témában, végül 43 kérdés került megfogalmazásra a kérdőívben. Ebből az első a mentorok munkahelyének megjelölését tartalmazza, kizárólag a kitöltő vállalatok nyomon követhetőségének céljából, majd a többi kérdés irányul a témával kapcsolatos információkra. A kutatási kérdések mentén szintén három részre bontható a kérdőív kialakítása is. Elsőként a szervezetek tudásmenedzsment-rendszereivel kapcsolatban szerepelnek kérdések, majd a PE ZEK-kel a duális képzés keretein belül megvalósuló tudásmegosztás kerül előtérbe, végezetül pedig az intézmények működésében jelen lévő di-

gitális eszközök TM-ben játszott szerepére vonatkoznak a kérdések. Összességében a kérdések többsége esetén öt fokú Likert-skálán kérem a kitöltőket a válaszadásra, emellett egy és többválasztós kérdések is szerepelnek.

## 4. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

Az alábbi fejezetben mutatom be a kutatásom legfőbb eredményeit. Elsőként a kiválasztott duális képzési helyen készített mélyinterjú eredményeit elemzem, majd pedig a partnerszervezetek mentoraival lefolytatott kérdőív által beérkezett adatokat vizsgálom. A fejezet végén értékelem a hipotéziseket, valamint megválaszolom a kutatási kérdéseket.

### 4.1. A MÉLYINTERJÚ LEÍRÓ ELEMZÉSE

A következőkben bemutatom a kiválasztott PE ZEK duális partnervállalat egy, a kutatási témában tájékozott személyével készített mélyinterjú eredményeit.

A mélyinterjú (1. számú melléklet: Mélyinterjú vezérfonala) során elsősorban a vállalat tudásmenedzsment rendszerére és gyakorlatára összpontosítottam. A célom az volt, hogy mélyebb betekintést nyerjek abba, hogy hogyan kezelik és osztják meg a tudást a szervezeten belül, milyen módszereket alkalmaznak az információ hatékony áramlásának biztosítására, és hogyan alakítják ki a tudás megszerzésére, megőrzésére és megosztására irányuló folyamataikat. Utóbbiak kapcsán az alábbi eszközöket, módszereket alkalmazza a kiválasztott vállalat az interjúalany elmondása alapján:

- **Tudásgyűjtés:** A vállalat a meglévő tudásának összegyűjtéséhez egy folyamattérképet alkalmaz, amely vizuálisan ábrázolja a szervezet különböző tudásterületeit és az információáramlás főbb pontjait, ezáltal egy strukturált rendszer keretein belül elérhetőek a különböző területekhez kapcsolódó releváns információk és dokumentumok. Itt elérhető az összes vállalati eljárás és utasítás, amihez minden munkavállaló kap hozzáférést. A folyamattérképhez kapcsolt dokumentumok automatikusan feltöltődnek egy belső dokumentumkezelő rendszerbe, amelyen belül a személyzeti osztály oktatási anyagokat és vizsgát is tud párosítani hozzájuk, valamint a munkautasításokat is itt tárolják.

Emellett a SharePoint platformot is alkalmazza a vállalat, amely fontos linkeket, irányelveket és hírleveleket tartalmaz, valamint a folyamattérképhez hasonlóan itt is elérhetőek a különböző osztályok dokumentumai, azonban jobban strukturált és átlátható formában.

A rendszeres tudásgyűjtési folyamatot segíti az adott cégnél, hogy a dokumentumkezelő rendszerben megjelenő oktatásoknak van lejárata, emellett vannak ismétlődő oktatások, online tréningek, valamint egyes osztályoknak évente kötelező kurzusokat is el kell végezniük, amelyekhez képzés is tartozik. A vállalat egy portált is biztosít, amelyre a vezetők fel tudják vinni a teljesítményértékeléseket, különböző anyagok elérhetőek itt, amelyek segítségével fel tudnak készülni szakmai előadások tartására, prezentálásra, valamint a programok, események is itt kerülnek kihirdetésre.



- **Tudásmegőrzés:** A tudás megőrzésében szintén jelentős szerepet játszanak a fent említett platformok és rendszerek a megkérdezett cégnél. Minden adat digitalizált és rendszerekbe gyűjtött. Annak érdekében, hogy a tárolt tudás naprakész legyen, a folyamattérképen minden dokumentumnak egy éves lejárata van, amely értelmében, ha nem változik a dokumentum, akkor is át kell nézni és jóvá kell hagyni a megfelelőségét, ha pedig változás van frissíteni kell. Egyes dokumentumok esetén gyakrabban is szükség van frissítésre, valamint a munkautasításoknál bekövetkező változás esetén is meg kell tekintenie a felhasználóknak azokat, amelyet a rendszer ellenőriz. A kötelező online tréningek esetében jelzi a rendszer, ha lejárt képzése van a munkavállalónak, és bizonyos idő után az adott vezető is kap értesítést az el nem végzett képzésről. Az interjúalany elmondása alapján a tárolt tudás biztonságának megőrzése érdekében minden vállalati oldal csak céges felhasználói fiókkal, tehát felhasználónév és jelszó megadásával hozzáférhető, emellett a különböző meghajtók is csak az informatikai osztály által adott hozzáféréssel elérhetőek.
- **Tudásmegosztás:** A tudásmegosztásban szintén jelentős szerepet játszanak a digitális eszközök és platformok a vállalatnál, leginkább a következők: e-mail, zoom meeting, chat, céges telefon (amin szintén elérhető az e-mail is), folyamattérkép, HR portál, SharePoint, közös meghajtók, megosztott fájlok, felhő alapú adattárolók és webinárok. Ezeken kívül a tudás megosztását segítik még a cégnél a személyes meetingek, plakátok, hírlevelek, a „coffee talk”, „town-hall meeting” és a munkavállalói fórumok. Emellett a vállalat létrehozott egy „business excellence” nevezetű tudásmegosztó fórumot, amely középpontjában a pénz megtakarítás áll. Ennek értelmében különböző osztályok projekteket hoznak létre az adott területen, amelyeknek a végső célja, hogy ne csak az adott projekten hozzon megtakarítást, hanem az egész vállalatra ki lehessen terjeszteni a módszert. Az interjúalany elmondása szerint nagyon hasznos a vállalatnál alkalmazott „lessons learned” rendszer, amelynek lényege, hogy a szervezeti egységek bemutathatják, hogy egy adott hibát hogyan oldottak meg és mit tanultak belőle. A legtöbb ilyen benyújtó osztályt jutalmazni szokták, ezzel is ösztönözve a tudásmegosztást. Problémát jelenthet azonban a tudásmegosztás tekintetében, hogy a munkavállalók kilépésekor elveszhet a tudás, mert nincs szabályzat arra, hogy biztosan átkerül-e a tudás a következő, pozíciót betöltő személyhez.

Az információtechnológia adta lehetőségek nagyban hozzájárulnak a vállalat tudásmenedzsment-rendszerének zavartalan működéséhez, azonban sok kihívást is jelenthetnek. Például az interjúalany kitért arra, hogy a vállalatnál túl sok rendszer van, ezáltal túl sok információ is, de ez a vállalat méretéből és a munkavállalói létszám nagyságából adódik legfőképp. A tudástőke könnyen elérhetővé válhat emiatt a versenytársak számára, és nagy

veszélyt jelent az is, hogy feltörhetik a rendszert, valamint a munkavállalók is tudnak kivinni értékes információkat. Ezek kivédésére fejlesztettek már IT megoldásokat, például nem lehet pendrive-t bedugni a céges eszközökbe. Az interjúalany negatívumként megemlítette még, hogy új belépőként nehéz és időigényes lehet eligazodni a rendszerben, és nehézséget okozhat a különböző jogokat megkapni a hozzáférésekhez.

A mélyinterjú során kiemelt figyelmet fordítottam a vállalat és az egyetem közötti tudásmegosztás módjainak és kihívásainak feltárására is, leginkább arra fókuszálva, hogy milyen együttműködési formák és eszközök támogatják az információáramlást a két intézmény között. Azzal kapcsolatban, hogy milyen kihívásokkal találkozik a vállalat a duális képzés során a tudás átadása és megosztása tekintetében a következő választ adta az interjúalany: „A szorgalmi időszakban heti egy vállalatnál töltött nap kevésnek bizonyul, mert így nem mernek hosszabbtávú feladatokat a hallgatókra bízni, tehát összességében csak a nyári időszakban és az utolsó félévben tud hatékonyabb munkavégzés megvalósulni.” Az interjúalany véleménye szerint szorosabb kapcsolattartásra lenne szükség az intézmények között, például elő lehetne írni, hogy legyenek havonta konzultációk azzal kapcsolatban, hogy hogyan halad a diák az elméleti és gyakorlati tudás elsajátításával, valamint össze lehetne kötni az intézmények oktatóit, szakembereit. Tudásmegosztás tekintetében elmondható, hogy a céghez elméleti tudás jön be az egyetem által, ők pedig a gyakorlati tudást adják a hallgatóknak. A megkérdezett elmondása szerint van arra lehetőség, hogy az egyetem felkérheti a vállalatokat, hogy a szakembereik legyenek óraadók, tartsanak a gyakorlatról elméleti oktatást. Emellett az egyetemi oktatók is jöhetnének gyárlátogatásra az intézmények közötti tudásmegosztás jegyében. A vállalat abban is partner lenne, hogy a meglévő szakok mellé új szakokat, szakirányokat hozzon létre az egyetemi központ, és amikor ezeknek a szakoknak a képzési programját alakítják ki, felkereshetik a vállalatot, hogy az adott tananyag mellé milyen gyakorlati tudást tudnának hozzáadni.

Összességében az interjúalany elmondása szerint a tudásmenedzsmentre, mint stratégiai menedzsment feladatra tekintenek, amely folyamatosan jelen van a cég mindennapi működésében, a digitális eszközök és platformok használata pedig elengedhetetlen és mindennapos a szellemi állományban. Az interjú alapján a vállalat és az egyetem közötti tudásmegosztás többnyire informálisan történik, noha strukturáltabb folyamatokat is szívesen megvalósítanának a hatékonyság növelése érdekében.

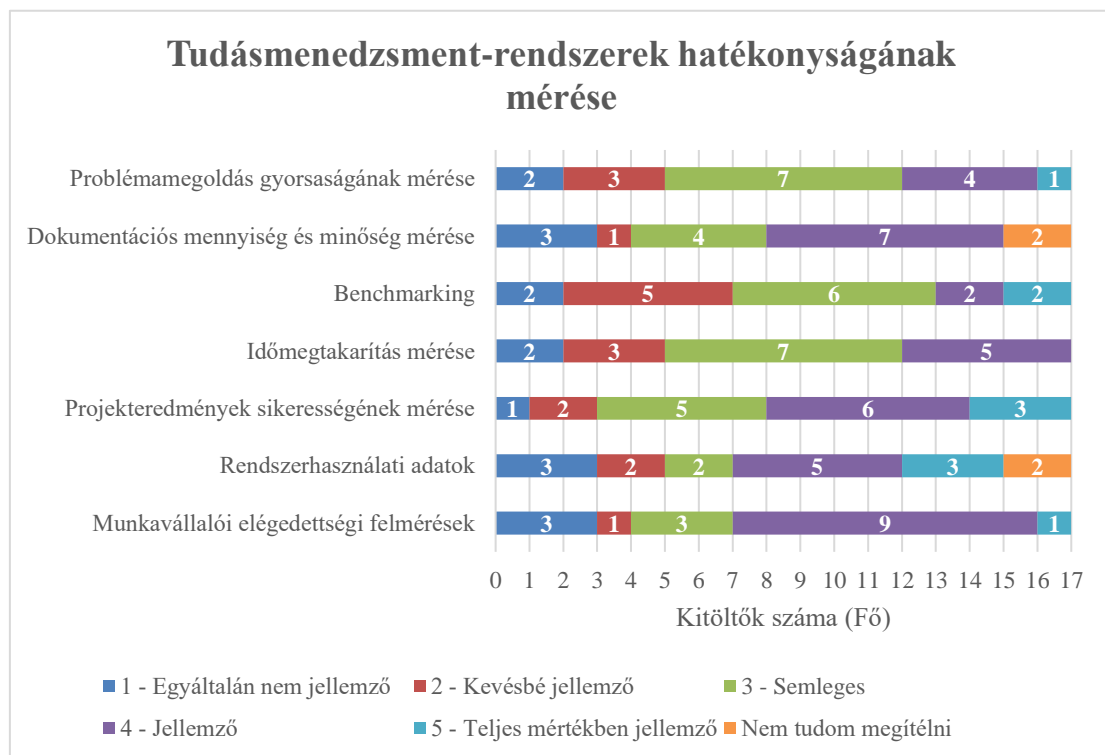
## 4.2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

A kérdőívet 14 duális partnerszervezet összesen 17 mentora töltötte ki. Az ő válaszaik elemzése alapján mutatom be a helyi szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatainak jellemzőit.

### 4.2.1. A tudásmenedzsment-rendszerek elemzése

Az alábbi alfejezetben elsőként a tudásmenedzsment-rendszerek hatékonyságának mérését ismertetem, majd az első kutatási kérdésemhez kapcsolódó hipotézis vizsgálatát mutatom be.

Mielőtt rátérek első hipotézisem elemzésére, fontosnak tartom bemutatni azt, hogy a válaszadók vélekedése alapján jellemzően milyen módszerekkel mérik a szervezeteken belül ezek hatékonyságát. A **8. ábra** szerinti eredmények azt mutatják, hogy a duális partnerek a megadott módszerek közül jellemzően a munkavállalói elégedettségi felmérések és a projekteredmények sikerességének mérése alapján értékelik a tudásmenedzsment-rendszereik hatékonyságát.



**8. ábra: Tudásmenedzsment-rendszerek hatékonyságának mérése**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Az első hipotézisem: *A PE ZEK duális képzési helyein a tudásmenedzsment-rendszerek fő jellemzője a szervezeti tudás megőrzésére való törekvés.*

Annak érdekében, hogy minél átfogóbb képet kapjak, a tudásmenedzsment-rendszer körfolyamatának (2. ábra) főbb elemei mentén elemzem a beérkezett válaszokat. A **tudáscélok** meghatározása kapcsán a következő eldöntendő kérdések szerepelnek a kérdőívben, amelyek kitöltési eredményeit a **3. táblázat** mutatja be:

**3. táblázat: Tudáscélokkal kapcsolatos válaszok összegzése**

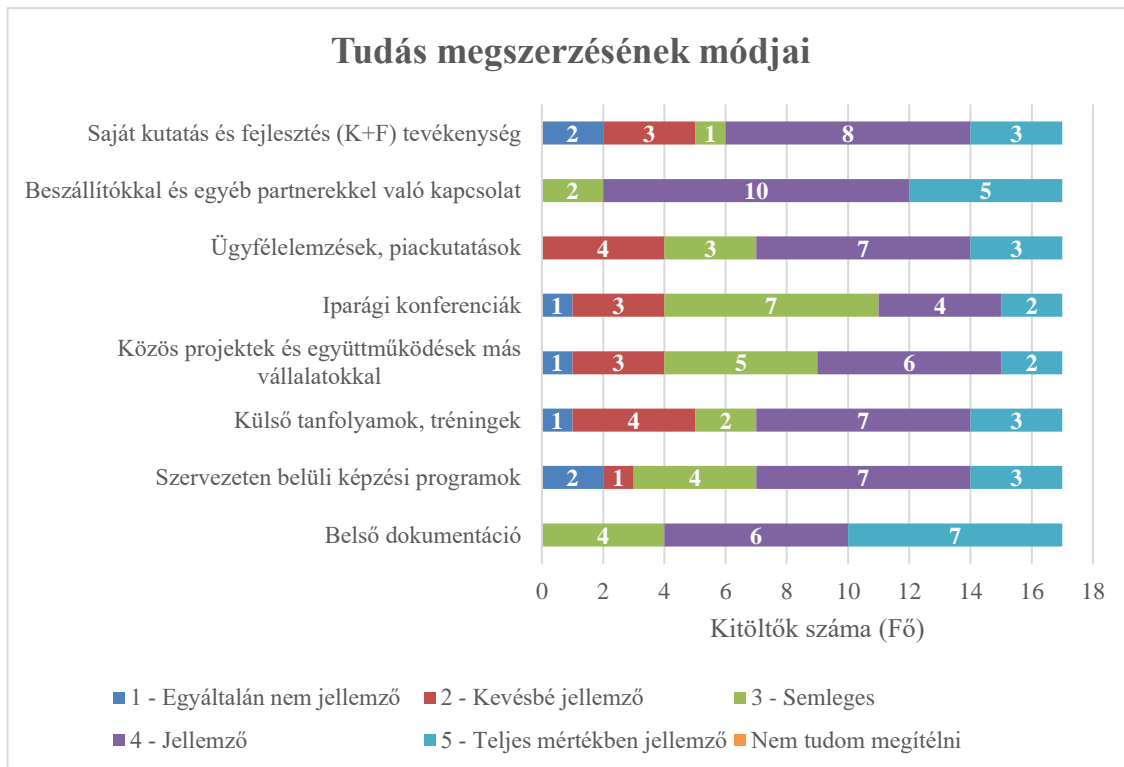
Kérdés	Igen (fő)	Nem (fő)	Nem tudom (fő)
Van-e a vállalatnak kialakított mechanizmusa a munkavállalók képzési igényeinek felderítésére?	7	9	1
Készít-e a vállalat terveket a munkavállalók jövőbeli tudásigényének kielégítésére?	6	9	2

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

A beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a szervezetek többsége nem alakít ki mechanizmusokat a munkavállalók képzési igényeinek felderítésére és terveket jövőbeli tudásigényeik kielégítésére, tehát a szervezeti tudáscélok meghatározására nem fordít nagy figyelmet a duális képzési helyek többsége.

**Tudásazonosítás** vonatkozásában az alábbi kérdést tettem fel: A vállalat azonosítja-e a különbséget a munkavállaló jelenlegi tudása és az optimális munkavégzéshez szükséges tudás között? Erre a kérdésre 7 „igen”, 6 „nem” és 4 „nem tudom” válasz érkezett be, amelyből arra következtetek, hogy sok szervezet nem fordít kellő figyelmet a meglévő tudás azonosítására, de egyes duális képzési helyek ezt a körfolyamat elemet is fontosnak tartják.

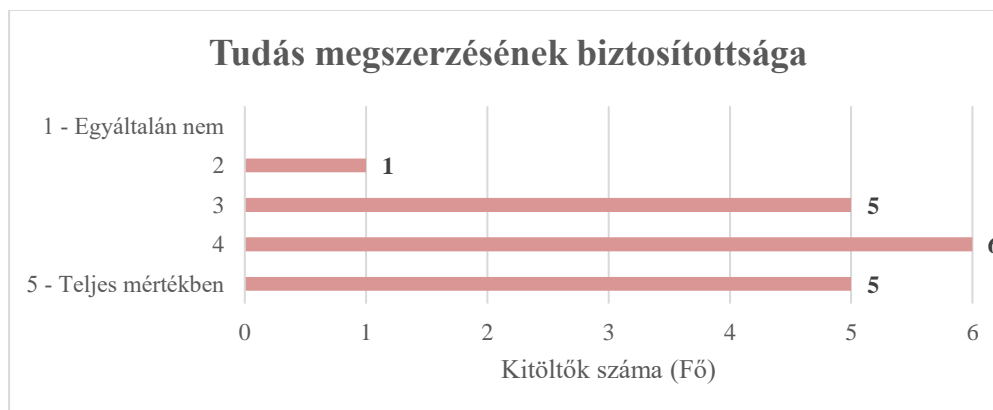
A **tudásmegszerzés** kapcsán elsőként felmértem, hogy jellemzően mely megadott módokon szerzik meg a hatékony működéshez szükséges tudást a szervezetek (**9. ábra**). Annak érdekében, hogy megfelelő következtetést tudjak levonni, a tudás megszerzésének módjai esetén az általam használt öt fokozatot, három fokozatra szűkíttem, a következő összevonást alkalmazva: I: nem jellemző; II: semleges; III: jellemző. A nem tudom megítélni választási lehetőségét jelen esetben senki nem választotta, így ezt most figyelmen kívül hagyom. A csoportosítást követően a következő megállapítást fogalmazom meg: A tudás megszerzésének feltüntetett módjai közül a leginkább jellemzőnek a beszállítókkal és egyéb partnerekkel való kapcsolatot (15), a saját K+F tevékenységüket (11), majd az ügyfélelemzéseket, piackutatásokat (10), külső tanfolyamokat, tréningeket (10), szervezeten belüli képzési programokat (10) tartják.



**9. ábra: Tudás megszerzésének módjai**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Ezt követően a válaszadók kitöltései alapján felmértem, hogy a szervezetek többsége egyet ért azzal, hogy tudás megszerzése biztosított a saját munkahelyükön belül. Az eredményeket a **10. ábra** mutatja.

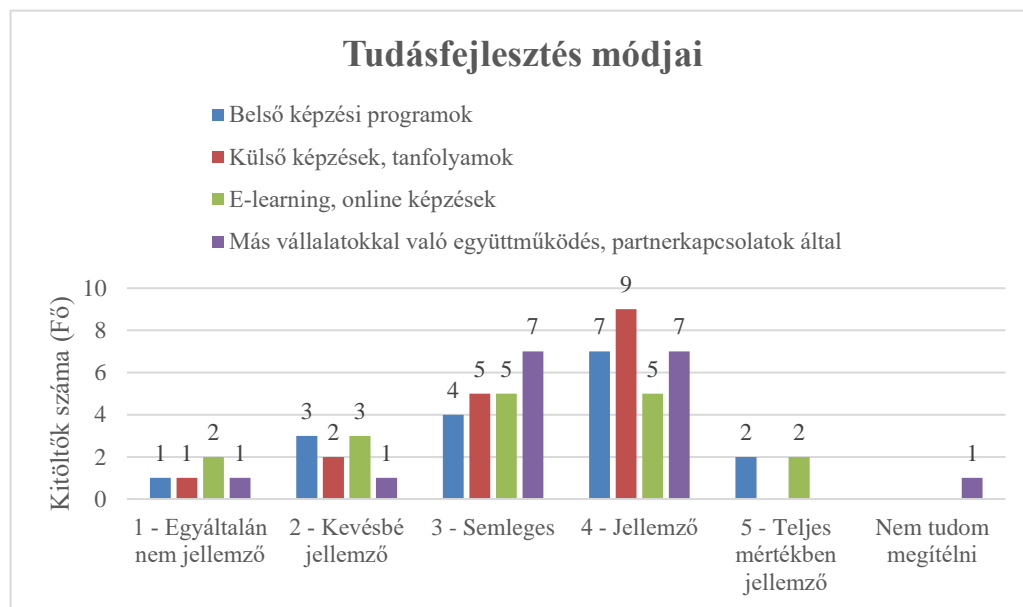


**10. ábra: Tudás megszerzésének biztosítottsága**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Össességében a beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a munkavállalók számára biztosított a tudás megszerzése a szervezeteken belül, és a duális partnerek számos különböző módot használnak a működéshez szükséges tudás megszerzéséhez, amely alapján arra következtettek, hogy a tudásmegszerzés nagy jelentőséggel bír a duális képzési helyeken.

A **tudásfejlesztéssel** kapcsolatban elsőként azt szerettem volna felmérni, hogy a szervezetek munkavállalói miként fejleszthetik a tudásukat. A válaszokat a **11. ábra** szemlélteti, amelyből arra következtetek, hogy a négy megadott mód mindegyike jelen van a duális szervezetek tudásfejlesztési tevékenységében, azonban eltérő mértékben használják azokat. A beérkezett válaszok alapján megállapítható, a külső képzések és tanfolyamok a legjellemzőbb tudásfejlesztés mód.



**11. ábra: Tudásfejlesztés módjai**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Ezen kívül még a **4. táblázat** keretében feltüntetett kérdések mentén kívántam jobban megismerni a szervezetek tudásfejlesztési tevékenységét:

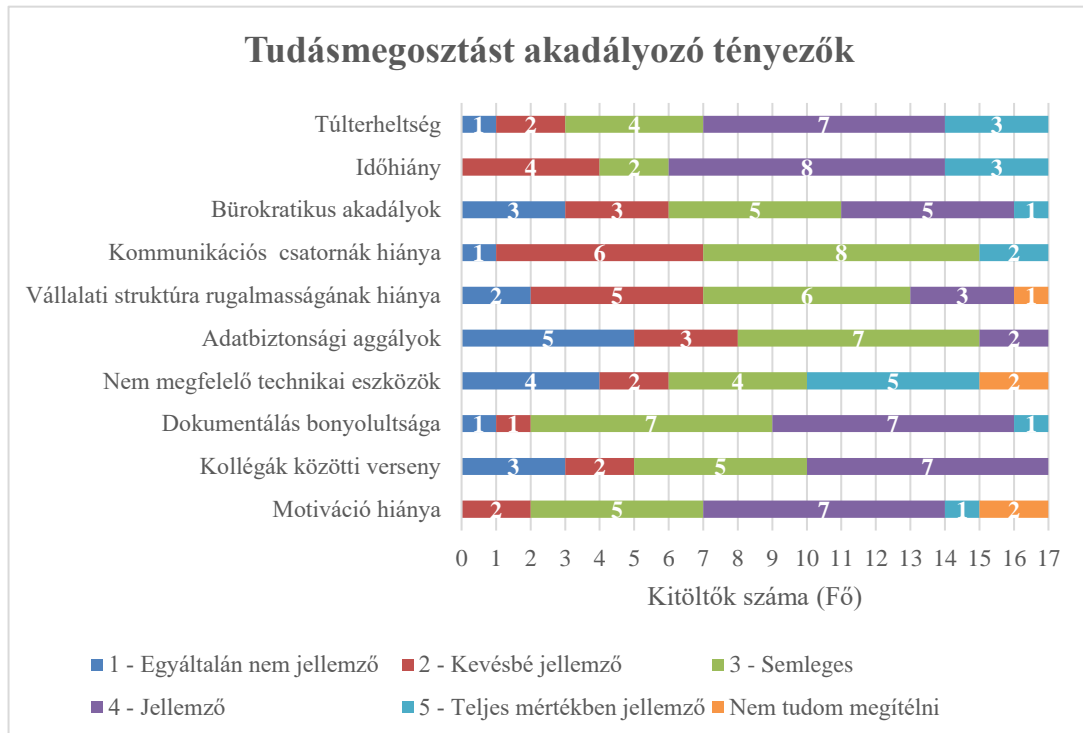
**4. táblázat: Tudásfejlesztés egyes módjai**

Kérdések	Igen (fő)	Nem (fő)	Nem tudom (fő)
A vállalatnál kapott képzés lehetővé teszi-e a munkavállalók számára, hogy javítsák a munkateljesítményüket?	15	1	1
Vannak-e a vállalatnak azonosított külső személyei vagy szervezetei, akik hozzájárulhatnak a vállalat ismereteinek fejlesztéséhez?	9	5	3

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Elmondható, hogy a duális partnerszervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a belső tudásfejlesztésre különböző módszereket alkalmazva. A mentorok visszajelzése alapján a képzések pozitív hatással vannak a munkateljesítményre, emellett gyakran külső partnerek is hozzájárulnak a szervezetek tudásának fejlesztéséhez.

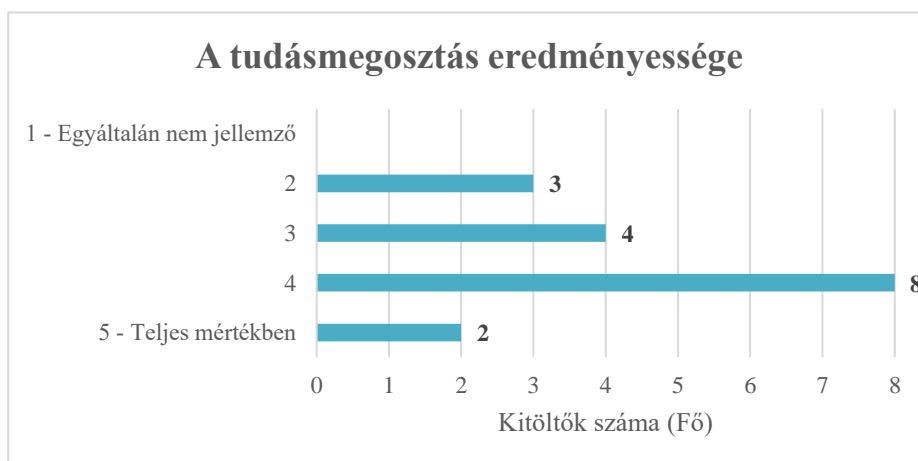
A szervezeteken belüli **tudásmegosztás** feltárása érdekében elősorban a szervezeten belüli folyamatát akadályozó tényezőket szerettem volna megismerni. A **12. ábra** alapján elmondható, hogy a szervezeteknél többségében a túlterheltség, időhiány, a dokumentálás bonyolultsága, a kollégák közötti verseny és a motiváció hiánya befolyásolja negatívan a belső tudásátadást.



### **12. ábra: Tudásfejlesztés módjai**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

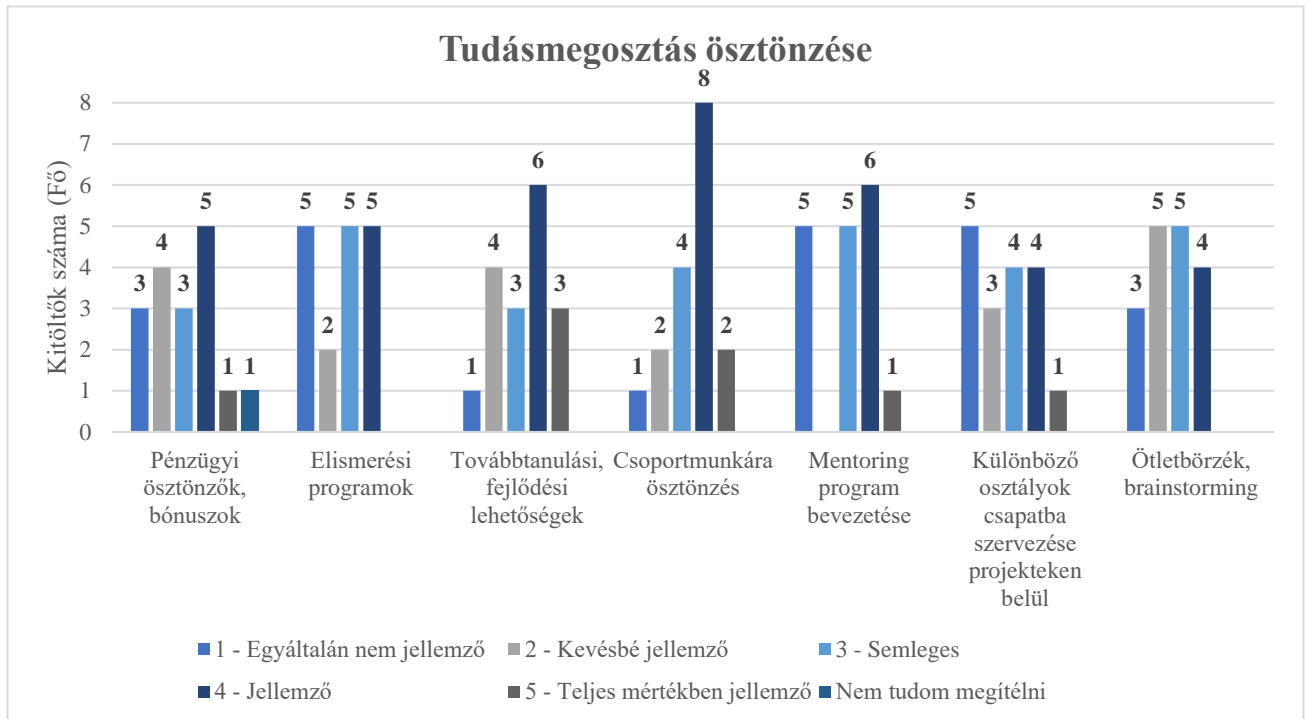
Mindezen tényezők ellenére a szervezetek nagyobb része úgy gondolja, hogy a munkahelyén belüli tudásmegosztás eredményes. Arra a kérdésre, hogy mennyire ért egyet azzal az állítással, hogy a munkahelyén a tudásmegosztás eredményes, a 17 kitöltő közül 10-en pozitív visszajelzést adtak. (**13. ábra**)



### **13. ábra: A tudásmegosztás ererdményessége**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

A duális képzési helyek megosztóan igyekeznek a szervezeten belüli tudásmegosztást ösztönözni, a leginkább használt eszközök erre például továbbtanulási, fejlődési lehetőségek biztosítása, csoportmunkára ösztönzés és a mentoring program bevezetése, amelyet a **14. ábra** szemléltet.



**14. ábra: Tudásmegosztás ösztönzése**  
*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Ezek mellett eldöntendő kérdéseket is feltettem a tudásmegosztás kapcsán, amelyeket az **5. táblázat** szerint töltöttek ki a megkérdezett mentorok.

**5. táblázat: Tudásmegosztási szokások**

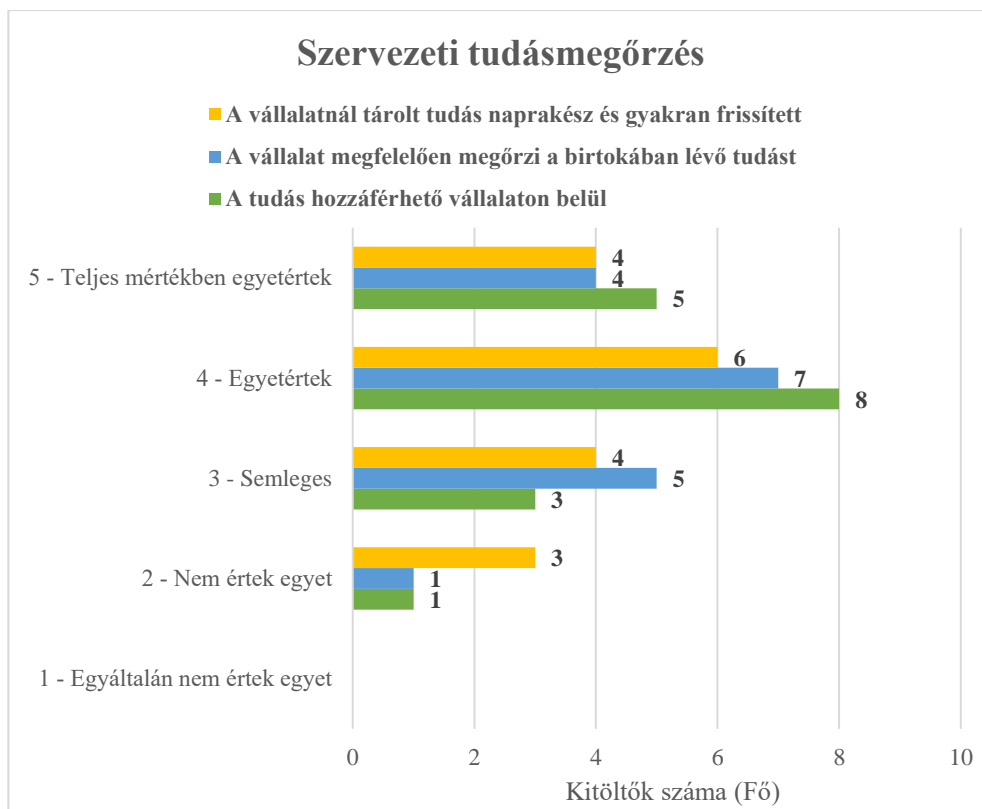
Kérdések	Igen (fő)	Nem (fő)	Nem tudom (fő)
Motiválja-e a vállalat a tudásmegosztás folyamatát?	9	4	4
A vállalat különböző folyamataiban keletkezett tudás az egész vállalat számára elérhetővé válik?	8	5	4
A vállalaton belül egyértelműen azonosítva vannak-e a különböző témák szakértői, akiket szükség esetén keresni lehet?	10	5	2

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Összességében az eredmények azt igazolják, hogy a szervezetek működésében meghatározó szerepe van a tudásmegosztás biztosításának is.

A **tudásmegőrzés** kapcsán egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán kértem a kitöltőket, hogy jelöljék, mennyire értenek egyet a **15. ábra** szerint feltüntetett állításokkal a munkahelyükkel kapcsolatban:

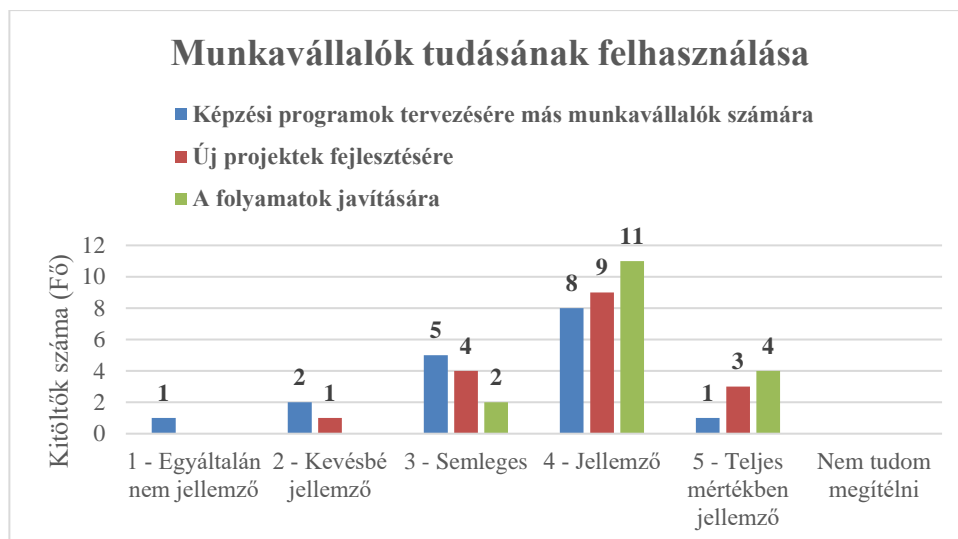




**15. ábra: Szervezeti tudásmegőrzés**  
*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

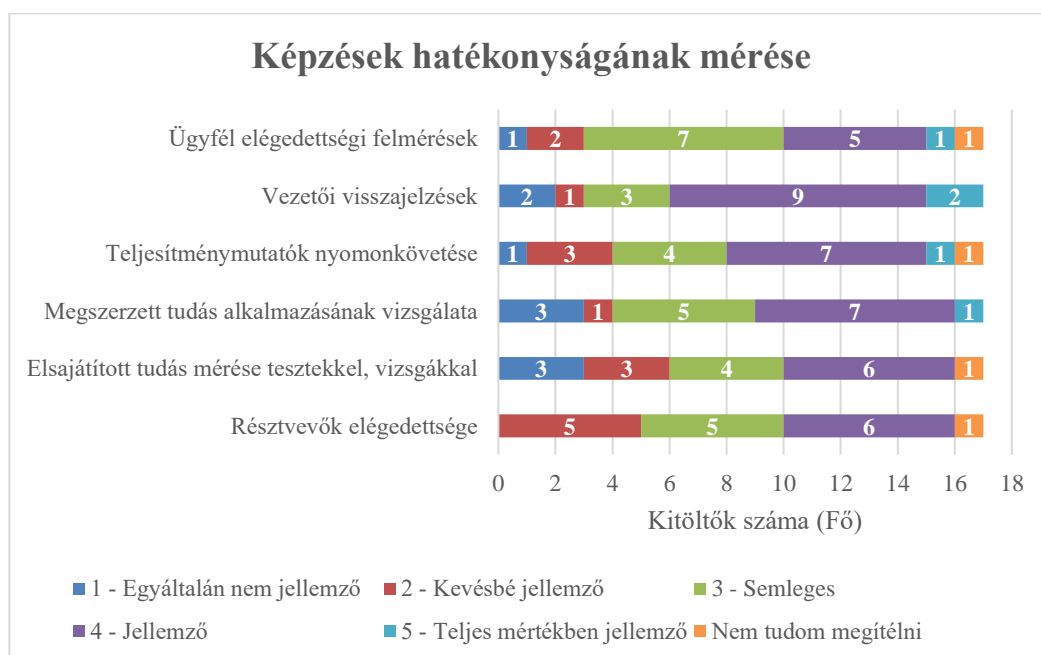
Az eredmények azt mutatják, hogy a legtöbb duális partner megfelelően megőrzi a birtokában lévő tudást, és azt hozzáférhetővé is teszi a szervezeten belül, ám az eltárolt tudás frissítési gyakoriságával három kitöltő nem értett egyet, amiből arra következtek, hogy egyes szervezetek nem fordítanak kellő figyelmet a megőrzött tudás minőségére.

A **tudásfelhasználás** jelentőségének felmérése érdekében a munkavállalók tudásának felhasználási módjait vizsgáltam. Az eredmények azt mutatják, hogy jellemzően felhasználják a szervezetek az alkalmazottak tudását képzési programok tervezésére, új projektek fejlesztésére és a folyamatok javítására is. Ezek alapján megállapítható, hogy a tudásfelhasználás is jelentős szerepet játszik a szervezetek tudásmenedzsment-rendszereiben (**16. ábra**).

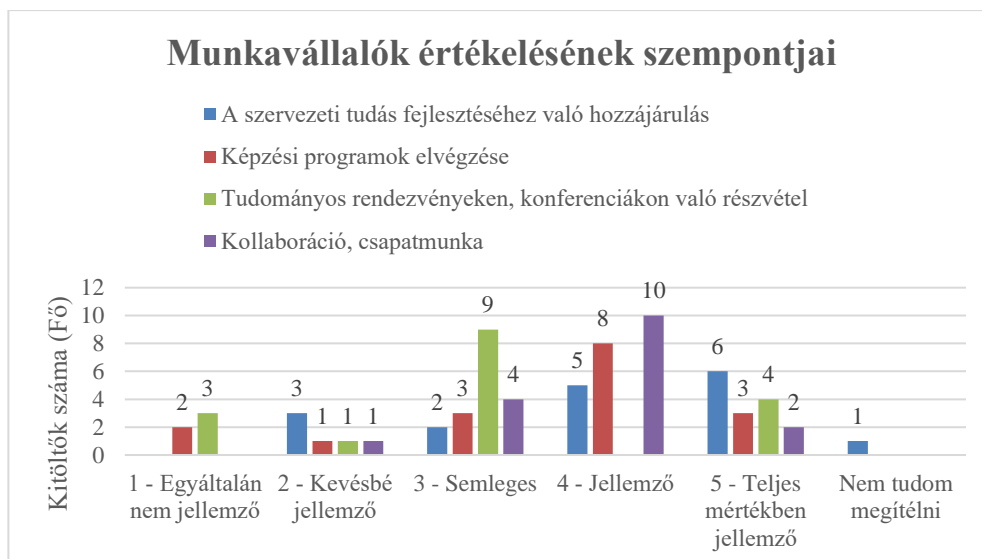


**16. ábra: Munkavállalók tudásának felhasználása**  
 Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés

Végezetül pedig a szervezeteken belüli **tudásméréssel** kapcsolatosan megállapítható, hogy jelentős különbségek vannak az egyes intézmények által használt eszközökben, amelyet a képzések hatékonyságának mérésére használnak, azonban jellemzően mindegyik szervezet használ legalább egyet a felsoroltak közül (**17. ábra**). Emellett a szervezetek a munkavállalóik értékelésénél jellemzően figyelembe veszik a szervezeti tudás fejlesztéséhez való hozzájárulásukat, a képzési programok elvégzését, valamint a kollaborációt, csapatmunkát is (**18. ábra**). Így összességében megállapítható, hogy a tudásmérésre is hangsúlyt fektetnek a szervezetek a tudásmenedzsment-rendszereikben.

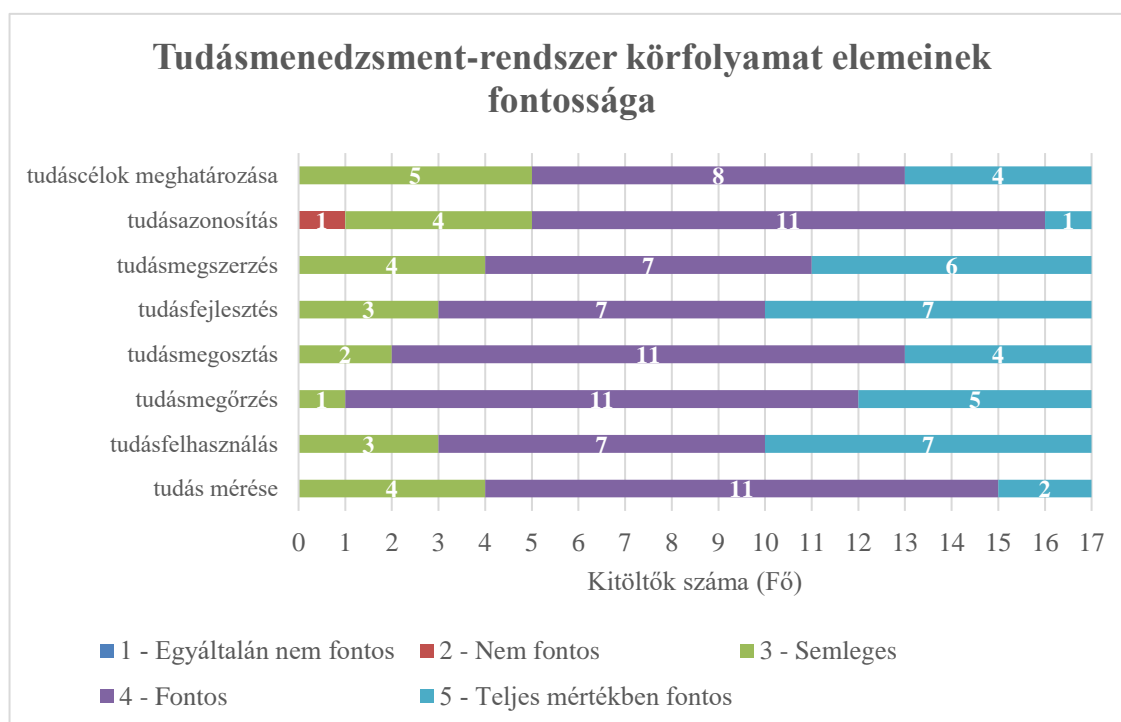


**17. ábra: Képzések hatékonyságának mérése**  
 Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés



**18. ábra: Munkavállalók értékelésének szempontjai**  
 Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés

Az egyes pontok felmérése alapján elmondható, hogy a szervezetek tudásmenedzsment rendszereiben több elem is meghatározó szerepet játszik. A teljes összehasonlíthatóság érdekében arra kértem a kitöltőket, hogy ötfokú Likert-skálán jelöljék meg mennyire tartják fontosnak az egyes tudásmenedzsment-körfolyamat elemeket szervezeti szempontból. Az eredmények azt mutatják, hogy a legtöbb szervezet működésében mindegyik TM tevékenység fontos, de összességében leginkább a tudásmegőrzés bizonyult a legfontosabb tudásmenedzsment elemnek (19. ábra).

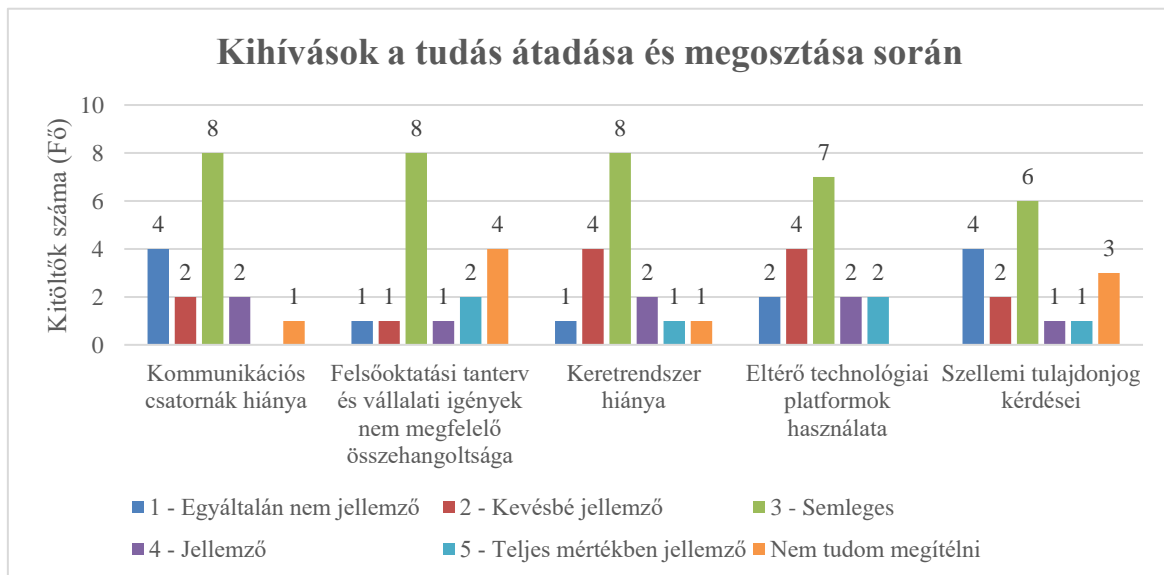


**19. ábra: Tudásmenedzsment-rendszer körfolyamat elemeinek fontossága**  
 Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés

#### 4.2.2. Az intézmények közötti tudásmenedzsment-folyamatok elemzése

Jelen alfejezet célja, hogy bemutassa a 2. számú hipotézis alátámasztására/cáfolására vonatkozó adatok elemzését. A megfogalmazott hipotézis a következő: *A duális képzés keretében a PE ZEK és a partnerszervezet közötti hatékony tudásmegosztás és kommunikáció elősegíti a hallgatók gyakorlatorientált fejlődését és növeli a felsőoktatási képzés hasznosíthatóságát a szervezeteknél.*

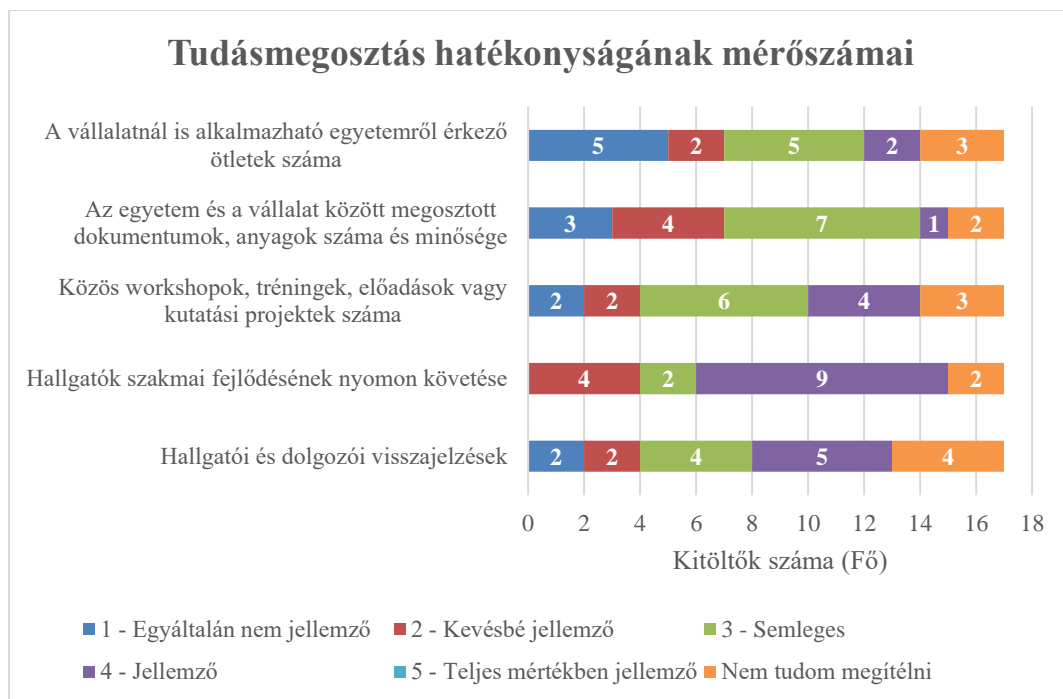
Annak érdekében, hogy nagyobb betekintést nyerhessek az intézmények közötti tudásmegosztásba, elsősorban azt mértem fel, hogy mely kihívásokkal szembesülnek a szervezetek a duális képzés során a tudás átadása és megosztása tekintetében az egyetemmel. A 20. ábra eredményei azt mutatják, hogy leginkább felsőoktatási tanterv és vállalati igények nem megfelelő összehangoltsága, valamint az eltérő technológiai platformok használata jelenti a legnagyobb kihívást az intézmények közötti tudásáramlásban.



**20. ábra: Kihívások a tudás átadása és megosztása során**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

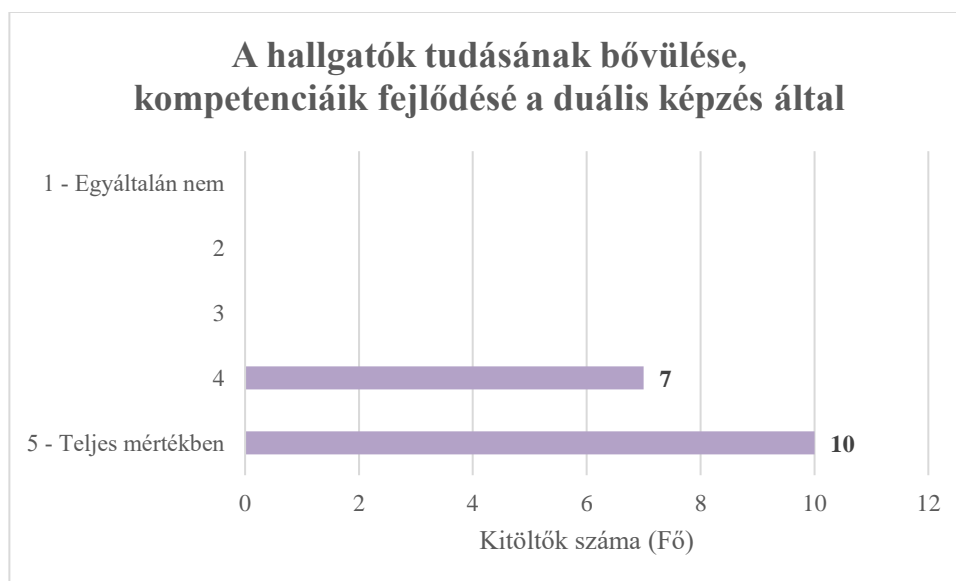
Emellett felmértem, hogy a duális partnerek használnak-e mérőeszközöket, mutatókat az egyetem és a szervezet közötti tudásmegosztás hatékonyságának értékelésére. A 21. ábra alapján megállapítható, hogy elsősorban a hallgatók szakmai fejlődésének nyomon követése és a hallgatói és dolgozói visszajelzések alapján mérik fel az intézmények közötti tudásmegosztás hatékonyságát, a konkrét mérőszámok alkalmazását kevésbé preferálják.



**21. ábra: Tudásmegosztás hatékonyságának mérőszámai**

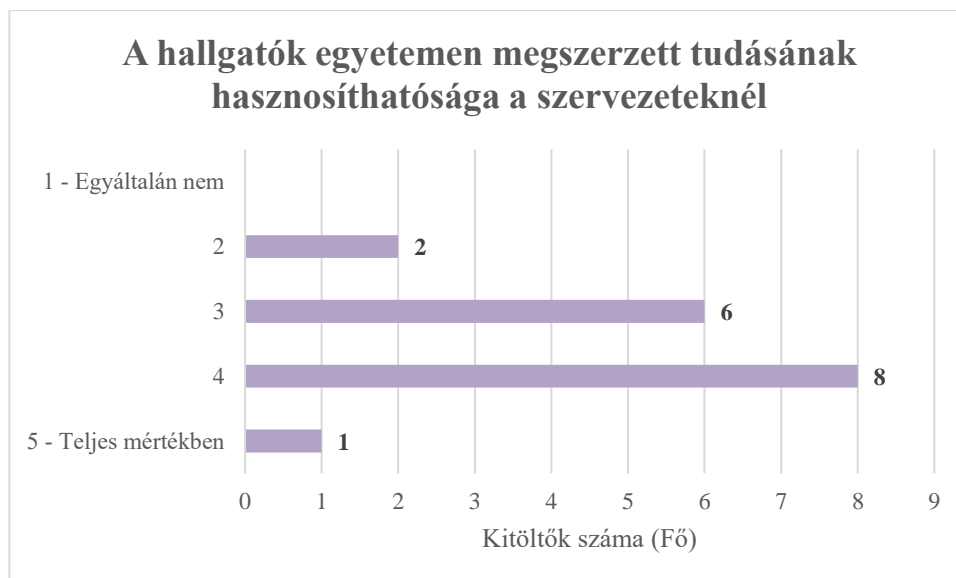
*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

A hipotézis alátámasztását/cáfolását lehetővé tevő pontos adatok gyűjtéséhez a **22. ábra** és a **23. ábra** keretében bemutatott kérdések segítettek hozzá. Előbbi egyértelműen bizonyította, hogy a mentorok szerint a duális képzés adta tudásmegosztás lehetővé teszi a hallgatók gyakorlatorientált fejlődését. Utóbbi esetén pedig bár megosztóbb vélemények születtek, összességében az eredmények alátámasztják, hogy duális képzés keretében történő tudásmegosztás által a felsőoktatási képzés adta tudás hasznosítható a szervezeteknél.



**22. ábra: A hallgatók tudásának bővülése, kompetenciáik fejlődése a duális képzés által**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*



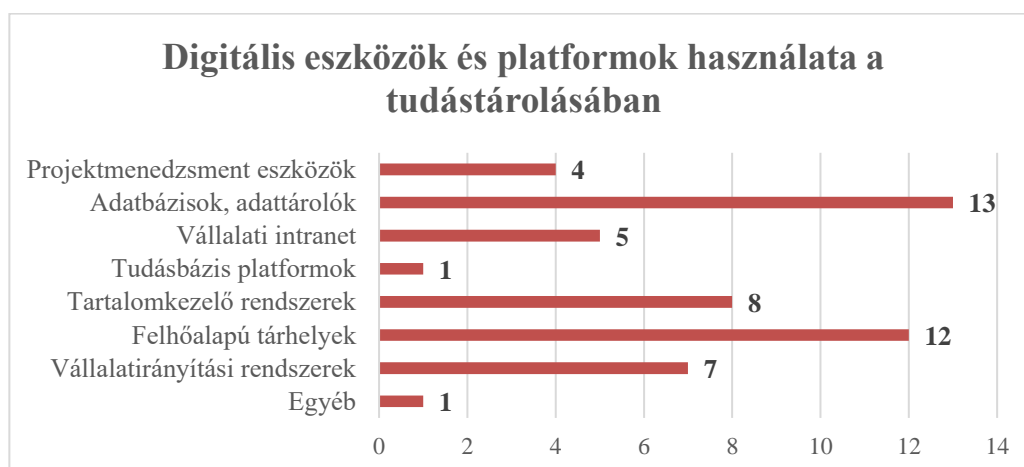
**23. ábra: A hallgatók egyetemen megszerzett tudásának hasznosíthatósága a szervezeteknél**

*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

#### 4.2.3. Elemzés digitális eszköz-, és platformhasználat szempontjából

Jelen alfejezet a harmadik számú kutatási kérdéshez és hipotézishez kapcsolódik. A megfogalmazott hipotézis a következő: ***A duális szervezetek strukturált adatbázisokat és digitális rendszereket használnak, a vállalati tudás hosszú távú megőrzésének és a tudás hatékony megosztásának érdekében.***

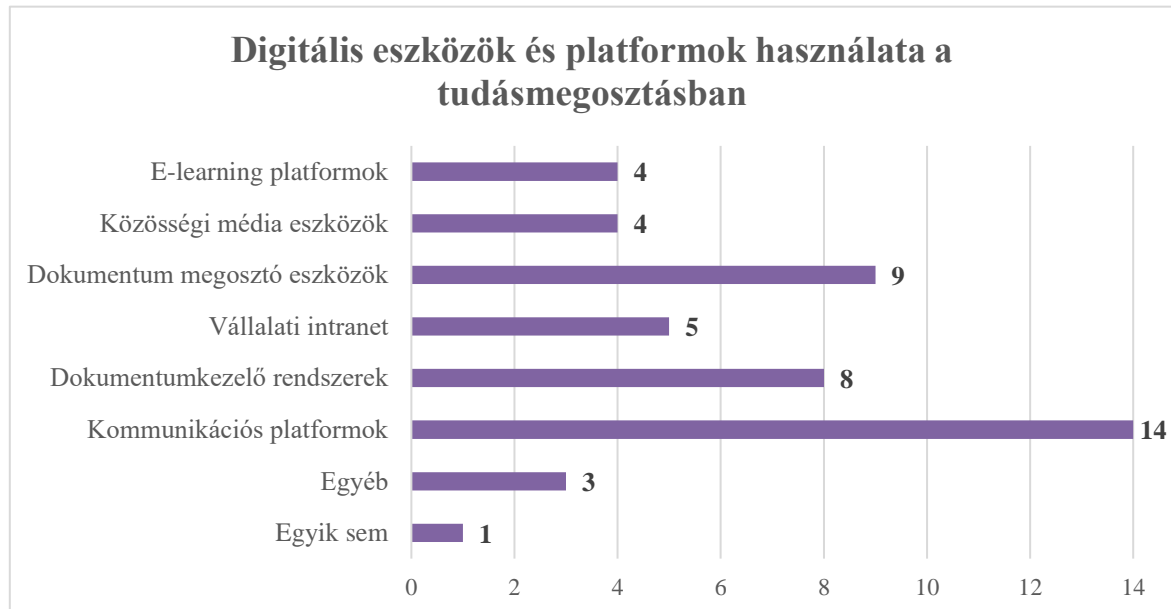
Elsősorban a tudásmegőrzés során használt digitális eszközök és platformok szerepét mértem fel többválasztós kérdések mentén, amelynek eredményét a **24. ábra** szemlélteti. Ezek alapján az adatbázisokat, adattárolókat és a felhőalapú platformokat részesítik előnyben a szervezetek a tudásmegőrzésre, valamint egyéb válaszként megjelölésre került a Fre-eCommander nevezetű fájlkezelő is.



**24. ábra: Digitális eszközök és platformok használata a tudástárolásában**

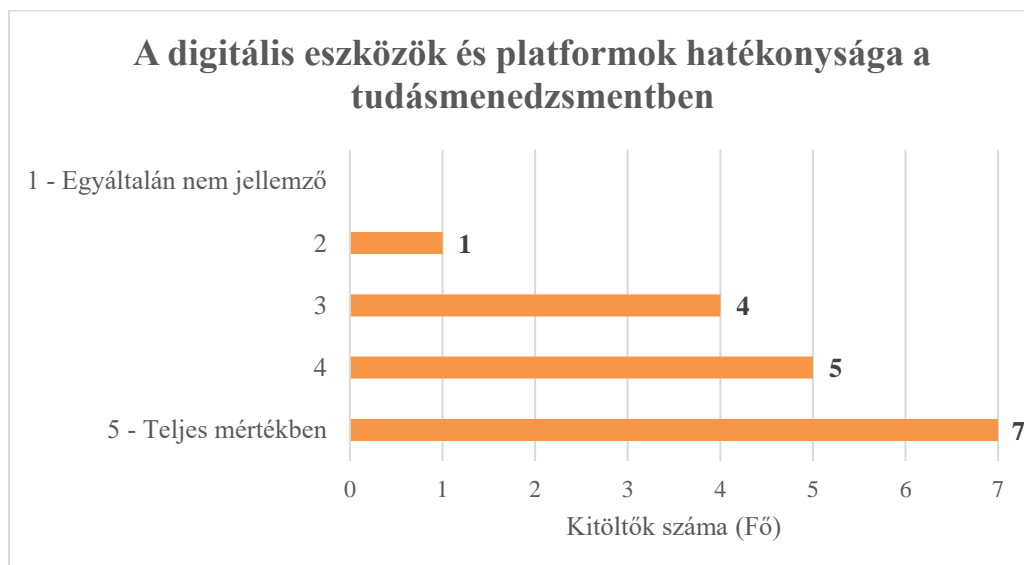
*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

A tudásmegosztásban használt digitális platformok és eszközök közül leginkább a kommunikációs platformokat, dokumentum megosztó eszközöket és dokumentumkezelő rendszereket használják a vállalatok, amelyek mellett egyéb eszközként megjelölésre került a telefon, E-mail és a FreeCommanderben a megadott mappába való információ feltöltés is (25. ábra).



**25. ábra: Digitális eszközök és platformok használata a tudásmegosztásban**  
*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

Összességében a 26. ábra alapján a válaszadók többsége úgy gondolja, hogy a digitális eszközök és platformok hatékonyan hozzájárulnak a tudásmenedzsment folyamatokhoz a szervezetnél.



**26. ábra: A digitális eszközök és platformok hatékonysága a tudásmenedzsmentben**  
*Forrás: kutatás alapján; saját szerkesztés*

### 4.3. HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE

Jelen alfejezet során a hipotéziseket értékelem.

Az első hipotézisem:

***H1. A PE ZEK duális képzési helyein a tudásmenedzsment-rendszerek fő jellemzője a szervezeti tudás megőrzésére való törekvés.***

Az interjúalany válaszai alapján megállapítható, hogy a vállalat számára kiemelt fontosságú a meglévő tudás megőrzése. Ebben kulcsfontosságú szerepe van a tapasztalt dolgozók tudásátadásának az új munkatársak és gyakornokok számára, mivel ez biztosítja a vállalati folyamatok folyamatos és magas színvonalú fenntartását. A megkérdezett vállalat a tudás megőrzését nemcsak mint szükséges folyamatot látja, hanem mint olyan stratégiai elemet, amely a szervezet hosszú távú versenyképességét is erősíti, amely alapján a hipotézis beigazolódt.

Bár a kérdőív eredményei a legtöbb tudásmenedzsment-rendszer körfolyamatában szereplő lépés fontosságát bebizonyították, a **19. ábra** során az elemek fontosságának végleges összehasonlítása alátámasztotta a hipotézist, miszerint a szervezeti tudás megőrzésére való törekvés jellemzi leginkább a duális szervezetek tudásmenedzsment-rendszereit.

A második hipotézisem:

***H2. A duális képzés keretében a PE ZEK és a partnerszervezet közötti hatékony tudásmegosztás és kommunikáció elősegíti a hallgatók gyakorlatorientált fejlődését és növeli a felsőoktatási képzés hasznosíthatóságát a szervezeteknél.***

A mélyinterjú eredményei alapján a PE ZEK és a vállalat között csak közvetetten, a hallgatókon keresztül megy végbe a tudásátadás. A céghez elméleti tudás áramlik be az egyetem által, ők pedig a gyakorlati tudást adják a hallgatóknak. Ennek ellenére az interjúalany elmondása szerint a hallgatók jó képességűek, és évről évre nagyobb létszámú diákok tudnak alkalmazni a végzett hallgatók közül.

A kérdőív eredményei szintén hasonlóképpen alakultak. A kitöltők szerint a duális képzés adta tudásmegosztás lehetővé teszi a hallgatók gyakorlatorientált fejlődését, valamint a többség szerint a felsőoktatási képzés által szerzett tudás hasznosítható a szervezeteknél. Összességében ezek alapján a hipotézis beigazolódt, habár az intézmények közötti tudásmegosztást számos tényező akadályozhatja és a tudásátadás hatékonyságára sem alkalmaz konkrét mérőszámot a szervezetek többsége.



A harmadik hipotézisem:

***H3. A duális szervezetek strukturált adatbázisokat és digitális rendszereket használnak, a vállalati tudás hosszú távú megőrzésének és a tudás hatékony megosztásának érdekében.***

Az interjúalany elmondása alapján a cég valóban használ strukturált adatbázisokat és digitális rendszereket a vállalati tudás megőrzése és megosztása érdekében. A válaszokból kiderült, hogy a megkérdezett vállalat tudatosan tart fenn rendszereket, amelyekben a munkafolyamatok, dokumentációk, technikai leírások és eljárások rendezett formában állnak rendelkezésre. Ezek lehetővé teszik a belső tudás átláthatóvá tételét és biztosítják, hogy az új munkavállalók, gyakornokok és hallgatók gyorsan hozzáférhessenek a vállalati tudáshoz. Ezek az eredmények összességében alátámasztják a hipotézist, miszerint a strukturált adatbázisok és digitális rendszerek használata hatékonyan hozzájárul a tudás hosszú távú megőrzéséhez és megosztásához a duális szervezeteknél.

A kérdőív eredményei szintén alátámasztják, hogy a PE ZEK duális képzési helyein hatékonyan járulnak hozzá a digitális eszközök és platformok a tudásmenedzsment folyamatokhoz. A tudásmegőrzésben használt eszközök közül az adatbázisokat jelölték legtöbbször, valamint a tudásmegosztás tekintetében is sokan preferálják a dokumentumkezelő rendszereket, így a harmadik hipotézisemet is alátámasztják a kapott eredmények.

#### **4.4. KUTATÁSI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSA**

Az alábbi alfejezetben megválaszolom a dolgozatom kutatási kérdéseit.

***K1. Mi jellemzi a PE ZEK duális képzési helyeinek tudásmenedzsment-rendszerét?***

Az elemzés rávilágított, hogy a tudásmenedzsment-rendszerek körfolyamatának elemei közül mindegyik elengedhetetlen a szervezetek sikeres működéséhez. Ugyanakkor összességében a PE ZEK duális képzési helyeinek tudásmenedzsment-rendszerét az jellemzi, hogy a tudásmegőrzést tekintik a legfontosabb tényezőnek.

***K2. Mit eredményezhet a hallgatók és a partnerszervezetek részére a PE ZEK és a duális képzési helyek közötti hatékony tudásmegosztás?***

A PE ZEK és a duális képzési helyek közötti hatékony tudásmegosztás lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy releváns szakmai tapasztalatot gyűjtsenek, valamint tudásuk bővüljön, kompetenciáik fejlődjenek általa. A partnerszervezetekre is pozitív hatást gyakorol az egyetemi központtal történő tudásmegosztás, mivel a kitöltő mentorok több mint fele úgy gondolja, hogy a hallgatók egyetemen megszerzett tudása hasznosítható a vállalatnál.

***K3. Milyen szerepet játszanak a digitális eszközök és platformok a tudás tárolásában és megosztásában a PE ZEK duális képzési helyein?***

A digitális eszközök és platformok használata elengedhetetlen a PE ZEK duális képzési helyein. Mind a tudásmegőrzés, mind a tudásmegosztás hatékony működésében kulcsfontosságú szerepet játszanak a különböző digitális rendszerek, platformok, eszközök és adatbázisok.

## 5. JAVASLATTÉTEL

Az alábbi, javaslattételi fejezet célja, hogy a kutatás során feltárt eredmények alapján olyan fejlesztési irányokat és megoldási javaslatokat fogalmazzon meg, amelyek hozzájárulhatnak a szervezetek tudásmenedzsment-rendszereinek fejlesztéséhez, működésük optimalizálásához. A fejezetben azonosításra kerülnek azok a területek, ahol a jelenlegi gyakorlatokat fejleszteni lehet, és amelyek hatékonysága javítható. A javaslatok összeállítása során különös hangsúlyt kapott tudásmenedzsment-rendszerek elemeinek szerepe, az egyetem és a szervezetek közötti együttműködés, valamint a digitális eszközök és platformok hatékony alkalmazása. Ezek az aspektusok együttesen képesek elősegíteni a tudás zavartalan áramlását, a folyamatok optimalizálását, valamint a résztvevő felek közötti szinergiák kiaknázását. A következő alfejezetekben a kutatás főbb megállapításaira építve kerülnek bemutatásra azok a javaslatok, amelyek hosszú távon támogatják a tudásmenedzsment-rendszerek fenntarthatóságát és eredményességét.

### 5.1. TUDÁSMENEDZSMENT-RENDSZER ELEMEI

A kutatási eredmények bemutatása során a szervezetek tudásmenedzsment-rendszer jellemzését a körfolyamat egyes lépéseinek vizsgálata mentén elemeztem. Az alábbi javaslatok szintén a különböző körfolyamat elemek gyakorlati fejlesztési lehetőségeit taglalják.

#### 5.1.1. Tudáscélok meghatározása és a meglévő tudás azonosítása

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a duális partnerszervezetek többsége nem fordít kellő figyelmet a tudáscélok meghatározására. Ebben segítséget jelenthet a munkavállalók képzési igényeinek rendszeres felderítése, valamint ezen igények kielégítésére tervek készítése. Emellett fontos összehangolni a tudáscélokat a szervezet stratégiai céljaival. Érdemes a SMART-elv szerint meghatározni a tudáscélokat, amely segít stratégiát építeni azok eléréséhez:

- S – Specific (specifikus): Pontosan meg kell jelölni, hogy a kitűzött szervezeti célokhoz milyen tudás megszerzésére van szükség, és hogy kiket érint ez a szervezeten belül.
- M – Measurable (mérhető): Mérőszámok segítségével ellenőrizhető a meghatározott tudáscélok elérése, például az elvégzett képzések száma.
- A – Achievable (elérhető): Fontos felmérni, hogy a szervezet rendelkezik-e elegendő erőforráshoz a tudáscélok eléréshez, például megfelelő-e a munkavállalók alap szaktudása, teljesíthető-e a cél meghatározott idő alatt?
- R – Relevant (releváns): A tudáscélnak illeszkednie kell a meghatározott szervezeti célkitűzéshez.

- T – Time-boxed (időhöz kötött): A tervezés során fontos konkrét időkeret meghatározása, amely alatt a vállalati célkitűzésekhez kapcsolódó tudásigény biztosítható.

A tudáscélok eléréséhez elengedhetetlen elsősorban a már szervezeten belül meglévő tudás azonosítása. A mélyinterjú alanya által ismertetett szervezeti tudástérkép nagy segítséget jelenthet ebben, amely strukturáltan rögzíti az egyes területekhez tartozó dokumentumokat, a munkafolyamatokhoz szükség tudást, emellett könnyen azonosíthatóvá és pótolhatóvá válik általa az esetlegesen felmerülő tudáshiány.

### **5.1.2. Tudás megszerzése és fejlesztése**

Amennyiben a szervezetek nem tudják belső forrásból megszerezni a szükséges tudást, lehetőségük van beszállítói –és partnerkapcsolatok, külső tanfolyamok, iparági rendezvények, egyetemi együttműködések és kutatások, valamint versenytárs-elemzés által megszerezni azt. A kutatás eredményei alapján egyes kitöltők nem tartják biztosítottnak az adott szervezeten belüli tudás megszerzését. Ennek kiküszöbölésére alkalmas megoldás lehet képzési programok kialakítása, mentorprogramok bevezetése. Ezek hozzájárulnak a munkavállalók meglévő tudásának fejlesztéséhez is, amelyben segítséget jelenthet még az e-learning rendszerek bevezetése is.

### **5.1.3. Tudás megosztása**

A vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlatában számos kihívás áll fenn, amelyek közül az egyik legjelentősebbnek a tudásmegosztás során felmerülő akadályok tekinthetők. Szakirodalomkutatásom során is hangsúlyt fektettem a tudáselrejtés okainak és következményeinek megismerésére. Ezek alapján elmondható, hogy az alkalmazottak gyakran vonakodnak megosztani a tudásukat, mert túlterheltek, nincsen elegendő idejük átadni az információt, esetleg félnek, hogy ezzel elveszíthetik pozíciójukat a vállalatnál, vagy egyszerűen nincs meg a megfelelő kultúra a megosztás támogatására.

Erre megoldást jelenthet tudásmegosztó platformok bevezetése, emellett olyan támogató környezet kialakítása, ahol a tudásmegosztás értéket képvisel, vagy jutalmazási rendszerek kiépítése, amelyek ösztönzik a tudásmegosztást.

### **5.1.4. Tárolt tudás minősége**

Az eredmények alapján egyes szervezetek nem fordítanak kellő figyelmet a tárolt tudás minőségére és frissességére. Az interjúalany által ismertette lejáratí rendszer megoldást jelenthet erre a problémára, amely értelmében a tárolt dokumentumokat legalább évente át kell nézni és elfogadni, amely által minden szervezeti terület számára naprakész információk és adatok állnak rendelkezésre.

### **5.1.5. Tudás felhasználása és mérése**

A munkavállalók tudásfelhasználásának nyomon követése bonyolult lehet, amelyre megoldást jelenthet a képzések hatékonyságának mérése, a vezetői visszajelzések, ügyfél elégedettségi felmérések és a teljesítménymutatók változásainak követése. Ezek a mérőszámok összességében a tudásmenedzsment-körfolyamat hatékonyságának mérése során is alkalmazhatók.

### **5.2. INTÉZMÉNYEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS**

A mélyinterjú eredményei szerint az egyetem és a szervezetek között csak közvetetten, a hallgatókon keresztül megy végbe tudásátadás. Emellett az intézmények közötti tudásáramlás is akadályokba ütközhet, például a hallgatók szervezeteknél töltött gyakorlati ideje kevésnek bizonyul. Ezekre megoldást jelenthetnek az interjúalany javaslatai, többek között lehetnének havonta konzultációk azzal kapcsolatban, hogy hogyan halad a hallgató az elméleti és gyakorlati tudás elsajátításával. Emellett össze lehetne kötni az intézmények oktatóit, szakembereit, például az egyetem felkérheti a vállalatokat, hogy a szakembereik legyenek óraadók, tartsanak a gyakorlatról elméleti oktatást, valamint az egyetemi oktatók is jöhetnének gyárlátogatásra az intézmények közötti tudásmegosztás jegyében. Segítséget jelenthet még a felsőoktatási tanterv és a vállalati igények összehangolása. A kérdőív eredményei alapján az intézmények közötti tudásmegosztás hatékonyságának vizsgálatára a konkrét mérőszámok alkalmazását kevésbé preferálják a szervezetek, pedig a közös workshopok, tréningek, előadások vagy kutatási projektek száma, az egyetem és a vállalat között megosztott dokumentumok, anyagok mennyisége és a vállalatnál is alkalmazható egyetemről érkező ötletek száma lehetőséget biztosítana az intézmények közötti tudásáramlás mérésére, értékelésére.

### **5.3. DIGITÁLIS ESZKÖZÖK ÉS PLATFORMOK HASZNÁLATA**

A digitális eszközök és platformok használata során problémát jelenthet, hogy a tudástőke könnyen elérhetővé válhat a versenytársak számára, és nagy veszélyt jelent az is, hogy fel is törhetik a rendszert. Az interjúalany által ismertetett módszerek lehetővé teszik ezeknek a problémáknak a kivédését, például, ha nem lehetséges pendrive-t bedugni a céges eszközökbe, el lehet kerülni az adatok másolhatóságát, valamint a közös meghajtók felhasználónév és jelszóval való elérhetősége is lehetővé teszi, hogy illetéktelenek ne jussanak információkhoz.

Jelen alfejezet során foglaltam össze a kutatás során általam azonosított problémák kezelésének lehetséges megoldási javaslatait. A megfogalmazott javaslati alternatívák nem

csak az egyes szervezetek tudásmenedzsment folyamatainak javítását célozzák, hanem hozzájárulhatnak az egyetem és a duális partnerszervezetek közötti tudásáramlás hatékonyságának növeléséhez, valamint az együttműködés erősítéséhez. A felmerülő problémákat és a hozzájuk kapcsolódó megoldási javaslatokat a **6. táblázat** foglalja össze.

**6. táblázat: Javaslatok összegzése**

<b>Felmerülő probléma</b>	<b>Megoldási javaslat</b>
Tudáscélok nem megfelelő azonosítása	SMART-elv alkalmazása
Meglévő tudás azonosításának nehézsége	Tudástérkép-szoftver bevezetése
Tudás megszerzésének akadályai	Képzési programok kialakítása, mentor-programok bevezetése
Tudásfejlesztés hiánya	E-learning rendszerek bevezetése
Tudásmegosztás akadályai	Tudásmegosztási kultúra erősítése, tudásmegosztó platformok bevezetése, jutalmazási rendszerek kiépítése
Tárolt tudás elavulása	Dokumentum lejáratil rendszer bevezetése
Tudásváltozást követő mérőszámok hiánya	Képzések hatékonyságának mérése, vezetői visszajelzések, ügyfél elégedettségi felmérések és teljesítménymutatók
Intézmények közötti tudásmegosztás akadályai	Havi rendszerességű konzultációk, intézmények oktatóinak és szakembereinek összeköttetése, felsőoktatási tanterv és a vállalati igények összehangolása, tudásmegosztás hatékonysági mérőszámok bevezetése
Digitális eszközök, platformok veszélyei	Információtechnológiai megoldások

*Forrás: saját szerkesztés*

## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás célja, hogy bemutassa a zalaegerszegi szervezetek jellemzését tudásmenedzsment aspektusból a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központtal duális partner-kapcsolatban álló szervezeteknél dolgozó mentorok tapasztalatainak és véleményének felmérése mentén. A dolgozatom bemutatta a duális képzési helyek tudásmenedzsment-rendszereinek jellemzőit, a PE ZEK és a szervezetek közötti tudásmegosztás hatását, valamint a belső tudástárolásban és tudásmegőrzésben alkalmazott digitális eszközök és platformok szerepét.

A dolgozatom felépítésekor elsőként a kutatott téma szakirodalmát elemeztem, majd ismertettem a kutatás célját és módszertanát, megfogalmaztam a hipotéziseket, majd elemeztem a kutatási eredményeket, amelyhez az MS Excel programot használtam.

A megfogalmazott hipotézisek közül mindhárom helytállónak bizonyult, így az elemzés alapján kijelenthető, hogy „A PE ZEK duális képzési helyein a tudásmenedzsment-rendszerek fő jellemzője a szervezeti tudás megőrzésére való törekvés.”, „A duális képzés keretében a PE ZEK és a partnerszervezet közötti hatékony tudásmegosztás és kommunikáció elősegíti a hallgatók gyakorlatorientált fejlődését és növeli a felsőoktatási képzés hasznosíthatóságát a szervezeteknél.” És „A duális szervezetek strukturált adatbázisokat és digitális rendszereket használnak, a vállalati tudás hosszú távú megőrzésének és a tudás hatékony megosztásának érdekében.”.

A dolgozat javaslattételi fejezetében megfogalmazott megoldási lehetőségek elsősorban a duális partnerszervezetek tudásmenedzsment-rendszereit érintő kihívások kezelésére, a TM-gyakorlatok fejlesztésére irányulnak. Ezek a javaslatok hozzájárulhatnak a belső tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságának növeléséhez, a munkavállalók közötti hatékonyabb információmegosztás elősegítéséhez, valamint a tudásmegosztási kultúra megerősítéséhez. Továbbá az egyetemi és szervezeti kapcsolatokat érintő javaslatok alkalmazása hozzájárulhatna ahhoz, hogy az intézmények között levő együttműködés még hatékonyabban támogassa a hallgatók képzését és a vállalati igényekhez igazodó szakmai tudás átadását.

## 7. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani a témavezetőmnek, Lekszikov Kittinek és a külső konzulensemnek, Sustik Tímeának, akik szakmai útmutatásukkal, tanácsaikkal és támogató hozzáállásukkal végig segítették a dolgozatom elkészülését.

Továbbá hálás vagyok az interjúalanyomnak, aki értékes idejét és tapasztalatait megosztva hozzájárult a kutatásom sikeréhez.

Köszönet illeti a kérdőívet kitöltő duális mentorokat, akik válaszaikkal elősegítették a kutatásom eredményességét.

Végül, de nem utolsó sorban szeretném megköszönni a Pannon Egyetemért Alapítványnak, hogy az általuk kiírt ösztöndíjpályázat bírálási szakaszában bizalmat szavaztak kutatásomnak.



Pannon Egyetemért Alapítvány



## IRODALOMJEGYZÉK

### Szakirodalom

- Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *J. Organ. Chang. Manag.*, 33, 379–399.
- Balogh G., Karoliny M. (szerk.) (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548973>. (Letöltve: 2024. 10. 03. [https://mersz.hu/dokumentum/m1104aeem\\_\\_118/#m1104aeem\\_116\\_p1](https://mersz.hu/dokumentum/m1104aeem__118/#m1104aeem_116_p1))
- Bencsik, A. (2010). Given competencies by higher education versus employers' demands mirrored in an empirical survey. *Problems of Education in the 21st Century*, 26(1), 9–18.
- Bencsik, A. (2015). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó.
- Bencsik, A. (2016). *Munkaerőpiaci kihívások versus tudásmenedzsment*. Budapesti Gazdasági Egyetem. 167-189.
- Bencsik, A. (2024). *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Az üzleti stratégiától a mesterséges intelligenciáig*. Akadémiai Kiadó.
- Bencsik, A., & Marosi, I. (2009). A „Tudás Templomai” hívók és szerzetesek nélkül?–Avagy tudásmenedzsment a felsőoktatásban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 40(4), 43-53.
- Berényi, S. F., & Kraiciné Szokoly, M. (2017). Pillanatkép a duális képzés bevezetéséről. In: *A felnőttek tanulásának és képzésének meghatározó trendjei*. Tanulmányok, ELTE, Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 9–30.
- Bertoldi, B., Giachino, C., Rossotto, C., & Bitbol-Saba, N. (2018). The role of a knowledge leader in a changing organizational environment. A conceptual framework drawn by an analysis of four large companies. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 587-602.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Cordery, J. L., Cripps, E., Gibson, C. B., Soo, C., Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2015). The operational impact of organizational communities of practice: A Bayesian approach to analyzing organizational change. *Journal of Management*, 41(2), 644-664.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. routledge. 1-24.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. NewYork Harvard Business School.
- Derényi, A. (2016). *Kézikönyv a duális képzésről*. Tempus Közalapítvány, Budapest.
- Fong, P.S.W., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). “Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence”, *Management Decision*, Vol. 56 No. 2, pp. 329-343.
- Füzy, A. (2009). Az új generációs tudásmenedzsment és sikerének záloga. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 40(1), 44-49.
- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. *Acta Polytechnica Hungarica* 10. 2. pp. 205–218.

- Kelló É. (szerk.) (2016). *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597616>. (Letöltve: 2024. 10. 03. [https://mersz.hu/dokumentum/dj78caei\\_\\_64/#dj78caei\\_61\\_p4](https://mersz.hu/dokumentum/dj78caei__64/#dj78caei_61_p4))
- Kidwell, J. J., Vander Linde, K., & Johnson, S. L. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause quarterly*, 23(4), 28-33.
- Kiss, F. (2017). "A tudásmenedzsment informatikai támogatásának néhány új iránya." *Felvezetek az információ-és tudásmenedzsment aktuális kérdéseiből*–Chapters on Current Issues in Information and Knowledge Management: 111.-134.
- Komenczi, B. (2013). *Elektronikus tanulási környezetek kutatásai*. Eger, EKF
- Kovács, I. (2007). Az elektronikus tanulás egyre változatosabbá válik In: *Agria Media 2006: A digitális tanítási-tanulási környezet új tanári kompetenciákat és növekvő tanulási teljesítményt feltételez*. Eszterházy Károly Főiskola Líceum Kiadó. pp. 382-390.
- Kovács, Zs. (2024). „Tudásmenedzsment a következő évtized határán”: a MTA GB TM Munkabizottság 20 éves jubileumára készült tanulmánykötet szerk. Prof. Dr. Noszkay Erzsébet: recenzió. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 5(1), 69-71.
- Kraiciné Szokoly M., (2009). Az élethosszig tartó tanulás kihívásai: középpontban a tanuló szervezet. *Iskolakultúra*, 19(12), pp.131-143.
- Larkin, R. (2020). Knowledge transfer effects of clustering in dual configuration MNEs. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102649.
- Mitev, A. (2019). *KUTATÁSMÓDSZERTAN A TURIZMUSBAN*. Akadémiai Kiadó.
- Mohamed, M., Stankosky, M., & Murray, A. (2006). Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony?. *Journal of knowledge management*, 10(3), 103-116.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International journal of surgery*, 8(5), 336-341.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162-171.
- North, K. (1998): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. Gabler, Wiesbaden.
- Ojasalo, J., Wait, M., & MacLaverly, R. (2023). *Facilitating Communities of Practice: A Case Study*.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Polanyi M. (1966). *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London
- Polyakov, M., Khanin, I., Shevchenko, G., & Bilozubenko, V. (2023). Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 3(50).
- Probst, G. J. B. (1998). *Practical knowledge management: A model that works*. Arthur D. Little, Prism Second Quarter pp. 17–29. Wiley, Chichester.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*, Harvard Business Review pp. 72-80.
- Soniewicki, M., & Paliszkievicz, J. (2019). The importance of knowledge management processes for the creation of competitive advantage by companies of varying size. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 43-63.

- Szabóné Fenyvesi, É. (2006). A tudás ezer arca. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, 119-126.
- Szeleccki, Zs. (1999). A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. Vezetéstudomány-Management and Business Journal, 30(12), 22-30.
- Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. International journal of information engineering and electronic business, 4(5), 27-35.

### **Jogszabályok**

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. Törvény 108. § 1.b.

[Felsőokt. tv. \(új\) - 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról - Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye \(jogtar.hu\)](#)

### **Internetes források**

Mélyinterjú

Mayer Annamária (2018) <https://spssabc.hu/kutatasi-modszerek/melyinterju/> (letöltve: 2024.10.20.)

## **MELLÉKLETEK**

## **1. SZÁMÚ MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ VEZÉRFONALA**

1. Milyen szerepe van a tudásmenedzsmentnek a cég napi működésében?
2. Milyen módszerekkel és eszközökkel gyűjtik a szervezeten belül a tudást?
3. Van-e rendszeres tudásgyűjtési folyamat, pl. belső dokumentáció vagy visszajelzések alapján?
4. Hogyan azonosítják a kulcsfontosságú tudásforrásokat a vállalatban?
5. Hogyan biztosítják a tárolt tudás hozzáférhetőségét és biztonságát?
6. Hogyan történik a tudás megosztása a vállalaton belül? (pl. digitális platformok, e-mailek, személyes találkozók)
7. Milyen kihívásokkal szembesülnek a tudás megosztásában?
8. Milyen ösztönző rendszert alkalmaznak (ha van ilyen) a munkatársak közötti tudásmegosztásra?
9. Hogyan mérik a tudásmenedzsment-rendszerek hatékonyságát?
10. Milyen változásokra lenne szükség a tudásmenedzsment rendszerükben a jövőben?
11. Van-e dedikált csapat vagy szerepkör, amely felelős a tudás tárolásáért és kezeléséért?
12. Milyen kihívásokkal találkozik a vállalat a duális képzés során a tudás átadása és megosztása tekintetében?
13. Milyen típusú tudás (elméleti, gyakorlati) áramlik leginkább a vállalat és az egyetem között?
14. Hogyan lehetne fejleszteni az egyetem és a vállalat közötti tudásmenedzsment rendszert?
15. Használják-e valamilyen mérőeszközt vagy mutatót az egyetem és a vállalat közötti tudásmegosztás hatékonyságának értékelésére?
16. Milyen eredmények mutatkoztak a vállalat és az egyetem közötti együttműködésből a hallgatók fejlődése és a vállalat innovációja szempontjából?
17. Hogyan támogatják a vezetők a tudásmegosztást a vállalatnál és az egyetemmel való együttműködésben?
18. Milyen mértékben látják a hallgatók által megszerzett egyetemi tudást hasznosíthatónak a vállalatnál?
19. Van-e visszajelzési rendszer, amely alapján a vállalat értékeli a hallgatók teljesítményét és fejlődését?
20. Hogyan segítik a digitális eszközök a vállalatnál a tudás összegyűjtését?
21. Milyen digitális rendszert használnak a tudás tárolására (pl. adatbázisok, intranet, felhőalapú megoldások)?

22. Milyen lépéseket tesznek annak érdekében, hogy a tárolt tudás naprakész legyen? Milyen gyakran frissítik a tárolt tudást?
23. Milyen digitális eszközöket használnak a vállalaton belüli tudásmegosztásra? Használ-nak-e például csoportos chatplatformokat, belső hálózatot, vagy megosztott dokumen-tumtárakat?
24. Mennyire tartják hatékonynak ezeket az eszközöket?
25. Van-e terv a jelenlegi eszközök fejlesztésére vagy új rendszerek bevezetésére?
26. Hogyan illeszkednek ezek az eszközök a vállalat napi működésébe és a munkavállalók feladataiba?
27. Hogyan értékelik a vállalatnál a digitális eszközök és platformok hatékonyságát a tu-dásmenedzsment folyamatokban?
28. Milyen fő kihívásokkal szembesül a vállalat a digitális eszközök és platformok haszná-lata során a tudásgyűjtés, -tárolás, és -megosztás terén?
29. Hogyan látják a digitális eszközök és platformok jövőjét a tudásmenedzsmentben a vál-lalatnál? Tervezik-e új technológiák vagy platformok bevezetését, vagy a meglévő di-gitális eszközök továbbfejlesztésére?

## 2. MELLÉKLET: ONLINE KÉRDŐÍV

Írja be az adatait:

Foglalkozás

Adminisztráció / Többi

1. Melyik cégnél dolgozik? (Csak a kitöltő vállalatok számának nyomon követésére szolgáló adat)

- Edelmann Hungary Packaging Zrt.  
 Flextronics International Kft.  
 PYLON-94 Kft.  
 Schneider Electric Zrt.  
 SZABADICS Építőipari Zrt.  
 ZalaZONE Ipari Park Szolgáltató Zrt.  
 Egyéb

2. Mennyire ért egyet a következő állításokkal a munkahelyére vonatkozóan? Kérem, választ rögzítse ezen a skálán!

A vállalat, amelynél Ön dolgozik rendelkezik elegendő emberi, anyagi, technológiai és infrastrukturális erőforrással a következő tevékenységekhez:

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Egyetérték mértékben	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Új ismeretek megszerzése (formális vagy informális csatornákon keresztül)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tudás fejlesztése (megszerzett tudás szintentartása, új ötletek generálása)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tudás terjesztése, megosztása (szervezetben belüli tudás átadása közvetelt vagy közvetlen módon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tudás megőrzése (szervezetben belüli tudás elraktározása)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tudás felhasználása (amely hozzájárul a szervezet eredményességéhez)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tudásmérés (a tudás változásainak nyomon követhetősége)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Mennyire jellemző a munkahelyére, hogy a folyamatainak javítása érdekében tanul a:

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
A környezettel való kölcsönhatásból (vevők, beszállítók, szabályozások és előírások)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egyéb szervezetektől	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saját folyamataiból és tapasztalataiból	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kérem jelölje meg a skálán, hogy mennyire jellemző, hogy a vállalat, amelynél dolgozik az alábbi módokon szerzi meg a hatékony működéshez szükséges tudást?

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Belső dokumentáció (eljárások, munkafolyamatok és szervezeten belüli tapasztalatok leírása)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szervezeten belüli képzési programok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Külső tanfolyamok, tréningek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Közös projektek és együttműködések más vállalatokkal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iparági konferenciák	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ügyfelelmzések, piacutazások	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beszállítókkal és egyéb partnerekkel való kapcsolat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saját kutatás és fejlesztés (K+F) tevékenység	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Mennyire jellemző, hogy a vállalat a munkavállalók tudását felhasználja:**

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Képzési programok tervezésére munkavállalók számára	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Új projektek fejlesztésére	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A folyamatok javítására	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Mennyire jellemző, hogy a vállalat különböző folyamataiban keletkezett tudást az alábbi módon teszi hozzáférhetővé az egész vállalat számára:**

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Tapasztalatcsere (élőben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Információcsere (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Munkatársalkozók	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szakosított webes kiadványok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentáció és folyamatleírások készítése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A központ által szervezett tudományos rendezvények	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belső tréningek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Mennyire jellemzőek a következő állítások a munkahelyére?**

A vállalat a munkavállalók értékelésénél figyelembe veszi:

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
A szervezeti tudás fejlődéséhez hozzájárulásukat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Képzési elvégzését programok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tudományos rendezvényeken, konferenciákon részvételét	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollaborációt, csapatmunkát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Mennyire jellemzően befolyásolják az alábbi szempontok a tudás megosztását a vállalaton belül? Válaszát kérem jelölje az alábbi skálán!**

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Motiváció hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollégák közötti verseny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentálás bonyolultsága	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nem megfelelő technikai eszközök	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adatbiztonsági aggályok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vállalati struktúra rugalmasságának hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikációs csatornák hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürokratikus akadályok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Időhiány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Túlerheltség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Motiválja-e a vállalat a tudásmegosztás folyamatát?**

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom



**10. Mennyire jellemző, hogy a vállalat az alábbi módokon ösztönzi a munkavállalókat a tudásmegosztásra?**

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Pénzügyi ösztönzők, bónuszok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elismerési programok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Továbbtanulási, fejlődési lehetőségek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Csoportmunkára ösztönzés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring program bevezetése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Különböző osztályok csapataiba szervezése projekteken belül	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öletbörzék, brainstorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Mennyire jellemzőek az alábbi állítások a munkahelyére?**

A szervezet munkavállalói fejleszthetik tudásukat az alábbiak segítségével:

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Belső képzési programok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Külső képzések, tanfolyamok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-learning, online képzések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más vállalatokkal való együttműködés, partnerkapcsolatok által	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Mennyire jellemző, hogy az alábbi módszerekkel mérjük a vállalatot belül a tudásmenedzsment-rendszerek hatékonyságát?**

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Munkavállalói elégedettség felmérések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendszerhasználati adatok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekteredmények sikerességének mérése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Időmegtakarítás mérése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benchmarking (azonos iparágban tevékenykedő, másik vállalattal való összehasonlítás)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentációs mennyiség és minőség mérése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problémamegoldás gyorsaságának mérése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Ellenőrzi-e a vállalat valamely alábbi módon a munkavállalók által kapott képzés hatékonyságát?**

	1 Egyáltalán nem	2 Kevésbé jellemző	3 Semleges	4 Jellemző	5 Teljes mértékben jellemző	Nem tudom megítélni
Részvevők elégedettsége	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elsajátított tudás mérése tesztekkel, vizsgákkal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megszerzett tudás alkalmazásának vizsgálata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teljesítménymutatók nyomon követése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vezetői visszajelzések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ögyfél elégedettségi felmérések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Mennyire ért egyet az alábbi állítással?**

A munkahelyemen belüli tudásmegosztás eredményes.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

15. Mennyire ért egyet az alábbi állítással a munkahelyére vonatkozóan?

A tudás hozzáférhető vállalaton belül.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

16. Mennyire ért egyet az alábbi állítással a munkahelyére vonatkozóan?

A vállalat megfelelően megőrzi a birtokában lévő tudást

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

17. Mennyire ért egyet az alábbi állítással a munkahelyére vonatkozóan?

A tudás megszerzése biztosított a vállalaton belül

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

18. Mennyire ért egyet az alábbi állítással a munkahelyére vonatkozóan?

A vállalatnál tárolt tudás naprakész és gyakran frissített

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

19. Mennyire tartja fontosnak az alábbiakat a vállalat folyamatain belül?  
Kérem válaszát jelölje ezen a skálán!

	1 Egyáltalán nem fontos	2 Nem fontos	3 Semleges	4 Fontos	5 Teljes mértékben fontos	Nem tudom megítélni
tudáscélok meghatározása (a vállalati célkitűzésekhez kapcsolódó tudásigény meghatározása)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tudásazonosítás (már meglévő tudás áttekintése, felérképezése)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tudás megszerzés (formális vagy informális csatornákon keresztül, külső vagy belső forrásból)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tudásfejlesztés (munkavállalók tudásának szinten tartása, új ötletek generálására való ösztönzés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tudásmegosztás (szervezetten belüli tudás átadása közvetett vagy közvetlen módon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tudás megőrzés (szervezetten belüli tudás elraktározása)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tudásfelhasználás (amely hozzájárul a szervezet eredményességéhez)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tudás mérése (szervezeti tudás változásának nyomon követhetősége)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Van-e a vállalatnak kialakított mechanizmusa a munkavállalók képzési igényeinek felderítésére?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

21. A vállalatnál kapott képzések lehetővé teszik-e a munkavállalók számára, hogy javítsák a munkateljesítményüket?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

22. A vállalat azonosítja-e a különbséget a munkavállaló jelenlegi tudása és az optimális munkavégzéshez szükséges tudás között?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

23. Készít-e a vállalat terveket a munkavállalók jövőbeli tudásigényének kielégítésére?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

24. A vállalat különböző folyamataiban keletkezett tudás az egész vállalat számára elérhetővé válik?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

25. A vállalaton belül egyértelműen azonosítva vannak-e a különböző témák szakértői, akiket szükség esetén keresni lehet?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

26. Vannak-e a vállalatnak azonosított külső személyei vagy szervezetei, akik hozzájárulhatnak a vállalat ismereteinek fejlesztéséhez?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

27. Kérem jelölje be az alábbi skálán, hogy mennyire elégedett a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központ (PE ZEK) által nyújtott:

	1 Egyáltalán nem	2	3	4	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Tájékoztatással	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A hallgatók egyetemen megszerzett tudásának minőségével	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A duális képzésben résztvevő hallgatókkal kapcsolatos folyamatok dokumentálásával	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visszajelzési rendszerrel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az egyetemi képzés gyakorlatorientáltságával	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Mennyire jellemzően találkozik az alábbi kihívásokkal a vállalat a duális képzés során a tudás átadása és megosztása tekintetében az egyetemmel?

	1 Egyáltalán nem	2	3	4	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Kommunikációs csatornák hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Felsőoktatási terv és vállalati igények nem megfelelő összehangoltsága	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keretrendszer hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elterő technológiai platformok használata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szellemi tulajdonjog kérdései	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Van-e valamilyen formában tudásmegosztás a vállalat és az egyetem között (pl.: közös projektek, vendégelőadások és szakértői közreműködések, közös tudásbázisok)?

- Igen  
 Nem  
 Nem tudom

30. Mennyire jellemzően használja a vállalat az alábbi mérőeszközöket, mutatókat az egyetem és a vállalat közötti tudásmegosztás hatékonyságának értékelésére? Kérem jelölje az alábbi skálán!

	1 Egyáltalán nem	2	3	4	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Hallgatói és dolgozói visszajelzések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallgatók szakmai fejlődésének követése nyomon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Közös workshopok, tréningek, előadások vagy kutatási projektek száma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az egyetem és a vállalat között megosztott dokumentumok, anyagok száma és minősége	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalatnál is alkalmazható egyetemről érkező ötletek száma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Mennyire jellemzően értékeli a vállalat a duális képzésben résztvevő hallgatók teljesítményét és fejlődését az alábbiak szerint?:

	1 Egyáltalán nem	2	3	4	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
360-os értékelés (a hallgatók teljesítményét értékeli felettesek, munkatársaik, valamint saját maguk is)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teljesítményértékelési beszélgetések (rendszeres, strukturált beszélgetések a hallgató és a közvetlen felettes között)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetencia-alapú értékelés (pl. problémamegoldó készség, technikai tudás, csapatmunka, kommunikációs készség alapján)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tanulási napló és dokumentáció (hallgatók által vezetett napló a feladataikról, tanulási tapasztalataikról, amelyet a felettes ellenőrizhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentori programok, mentorok visszajelzése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Mennyire ért egyet az alábbi állítással?

A duális képzés hozzájárul a hallgatók tudásának bővítéséhez, kompetenciáik fejlődéséhez.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

33. Mennyire ért egyet az alábbi állítással?

A vállalat és az egyetem közötti együttműködés hozzájárul a szervezet innovációjához.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

34. Mennyire ért egyet az alábbi állítással?

A vállalati vezetők támogatják a tudásmegosztást az egyetemmel való együttműködésben.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

35. Mennyire ért egyet az alábbi állítással?

A hallgatók által megszerzett egyetemi tudás hasznosítható a vállalatnál.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

36. Mennyire jellemzően szembesül a vállalat az alábbi kihívásokkal a tudásmenedzsment terén használt digitális eszközök és platformok esetében?

	1 Egyáltalán nem	2	3	4	5 Teljes mértékben	Nem tudom megítélni
Túl sok digitális platform, nehéz információ integrálás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adatbiztonsági, adatvédelmi akadályok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alacsony munkavállalói használati hajlandóság	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Információs túlerheltség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tudás frissítésének hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturálatlan adatbázisok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Mely digitális eszközöket és platformokat használja a vállalat a tudás összegyűjtésére? (több válasz lehetséges)

- Big data, adatbányászat
- Automafizált tudásgyűjtő rendszerek (pl.: AI alapú chatbotok)
- Adatvizualizációs és elemző eszközök (pl.: Power BI, Tableau)
- Egyik sem
- Egyéb

38. Mely digitális eszközöket és platformokat használja a vállalat a tudás tárolására? (több válasz lehetséges)

- Vállalatirányítási rendszerek (pl.: SAP)
- Felhőalapú tárhelyek (pl.: Google Drive, OneDrive for Business)
- Tartalomkezelő rendszerek (pl.: SharePoint, Google Workspace)
- Tudásbázis platformok (pl.: Confluence, Zendesk, Helpjuice)
- Vállalati intranet (pl.: Jive, Workplace by Meta)
- Adatbázisok, adattárolók
- Projektmenedzsment eszközök (pl.: Trello, Asana)
- Egyik sem
- Egyéb

39. Mely digitális eszközöket és platformokat használja a vállalat a tudás megosztására? (több válasz lehetséges)

- Kommunikációs platformok (pl.: Microsoft Teams, Zoom)
- Dokumentumkezelő rendszerek (pl.: SharePoint)
- Vállalati intranet (pl.: Workplace by Meta, Yammer)
- Dokumentum megosztó eszközök (pl.: Google Drive, Dropbox Business)
- Közösségi média eszközök (pl.: Jive, LinkedIn Learning)
- E-learning platformok (pl.: Moodle, TalentLMS)
- Egyik sem
- Egyéb

40. Tervezik-e új technológiák vagy digitális platformok bevezetését a vállalatnál a meglévőkön kívül?

- Igen
- Nem
- Nem tudom

41. Van-e valamilyen stratégia a meglévő digitális eszközök továbbfejlesztésére a vállalatnál?

- Igen
- Nem
- Nem tudom

42. Mennyire ért egyet az alábbi állítással?

A digitális eszközök és platformok jelen vannak a vállalat napi működésében, beilleszkednek a munkavállalók feladataiba.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

43. Mennyire ért egyet az alábbi állítással a munkahelyére vonatkozóan?

A digitális eszközök és platformok hatékonyan járulnak hozzá a tudásmenedzsment folyamatokhoz a vállalatnál.

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS**

A dolgozat címe: Tudásmenedzsment a zalaegerszegi vállalatok körében – fókuszban a duális képzési helyek	
Hallgató neve: Simán Annamária	NEPTUN kód: Y37Q47
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Gazdálkodási és menedzsment	Szakirány: Logisztika
Témavezető neve: Lekszikov Kitti	Beosztása: Tanársegéd
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék	

A tudásmenedzsment-rendszerek szerepe egyre fontosabb a vállalatok működésében, hiszen a szervezeti tudás megszerzése, megőrzése, megosztása, tárolása lehetővé teszi a szervezet hatékonyságának növelését a szervezeti célok elérése érdekében. A tudásmenedzsment napjainkban kiemelt szerepet játszik a vállalatok versenyképességének és fenntarthatóságának megőrzésében. A kutatásom célja, hogy felmérjem a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központ (továbbiakban: PE ZEK) duális képzési helyein folyó tudásmenedzsment folyamatokat, a vállalatok és a PE ZEK közötti tudásmenedzsment rendszert, valamint a vállalatoknál használt digitális eszközök és platformok szerepét a tudásmenedzsmentben. A kutatási eredmények érvényességének, megbízhatóságának és alaposágának érdekében kutatásom során a trianguláció jegyében több adatforrásból és módszerrel végzem a vizsgálatokat. Szakértői mélyinterjú és a PE ZEK duális partner-vállalatainál dolgozó mentorokkal történő kérdőíves megkérdezés által történő adatgyűjtést követően kvalitatív és kvantitatív módon elemzem a beérkezett adatokat. Végül az eredményeket értelmezem. Az alábbi hipotéziseket állítottam fel: H1: A PE ZEK duális képzési helyein a tudásmenedzsment-rendszerek fő jellemzője a szervezeti tudás megőrzésére való törekvés. H2: A duális képzés keretében a PE ZEK és a partnerszervezet közötti hatékony tudásmegosztás és kommunikáció elősegíti a hallgatók gyakorlatorientált fejlődését és növeli a felsőoktatási képzés hasznosíthatóságát a szervezeteknél. H3: A duális szervezetek strukturált adatbázisokat és digitális rendszereket használnak, a vállalati tudás hosszú távú megőrzésének és a tudás hatékony megosztásának érdekében. Kutatásom újszerűsége és eredetisége abban rejlik, hogy a PE ZEK duális képzési helyein működő tudásmenedzsment-rendszerek, valamint az egyetem és partnerszervezetek közötti tudás-

menedzsment-folyamatok eddig feltáratlan és kutatásban nem érintett témának bizonyulnak. A dolgozat javaslatokat is megfogalmaz a vállalatok és az oktatási intézmények számára a tudásmenedzsment fejlesztése érdekében. Kutatásom eredményeképp egy kutatási rést kívánok megcélózni, amely véleményem szerint mind az egyetem, mind pedig a duális képzési helyek számára is hasznos információként szolgál az együttműködés és a tudásmegosztás jegyében.