

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**A Vas és Zala megyei telephellyel  
rendelkező vállalatok  
tudásmenedzsment rendszerének a  
felmérése a dolgozói tapasztalatok  
alapján**

**Témavezető: Márkus Mónika**

**Külső konzulens: Török Gabriella**

**Kovács Nóra**

**Alapképzés**

**Levelező**

**Gazdálkodás és menedzsment**

**Vállalkozás menedzsment**

**2023**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ\***

Hallgató neve:	Kovács Nóra		
Képzési szint:	Alapképzés		
Szak:	Gazdálkodás és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Vállalkozás menedzsment		
Neptun kód:	BU5I4L	Védés éve:	2022
Dolgozat címe:	A Vas és Zala megyei telephellyel rendelkező vállalatok tudásmenedzsment rendszerének a felmérése a dolgozói tapasztalatok alapján		
Egyetemi témavezető:	Márkus Mónika		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Török Gabriella		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	Tudás, tudásmenedzsment, tudásmegosztás, vállalati kultúra, hatékonyság		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat 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 rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2022.11.30.

Kovács Nóra s.k.

\_\_\_\_\_  
hallgató aláírása

*\*Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	3
1.1.	A választásom indoklása .....	3
1.2.	A problémafelvetés.....	3
1.3.	A szakdolgozat felépítése .....	4
2.	A tudás fogalma .....	5
2.1.	A tudás kulcsa, az ember .....	6
2.2.	A szervezeti tudás értelmezése .....	7
3.	A tudásmenedzsment fogalma.....	8
3.1.	A tudásmenedzsment fejlődési fázisai.....	9
3.2.	Az információs technológia és a tudásmenedzsment kapcsolata .....	11
3.3.	A vállalati kultúra és a vezetői stílus befolyásoló szerepe .....	11
3.4.	A humán erőforrás és a tudásmenedzsment kapcsolata.....	13
3.5.	A tudásmenedzsment innovációs lehetőségei.....	16
4.	A tudásmenedzsment rendszere és a felmerülő problémái .....	17
4.1.	A tudásmenedzsment rendszer működéstámogatása, kultúra építés és kultúraváltás	18
4.2.	A tudáscél meghatározása és a stratégia kialakítása.....	20
4.3.	A tudásazonosítás eszközei .....	21
4.4.	A tudásszerzés módszerei.....	23
4.5.	A tudásfejlesztés lehetőségei .....	25
4.6.	A tudásmegosztás és a tudásátadás eszközei.....	27
4.7.	A tudáshasznosítás megoldásai .....	30
4.8.	A tudásrögzítés eszközei .....	32
4.9.	A tudás ellenőrzés és értékelés módszerei.....	33
5.	A Vas és Zala megyei vállalatok tudásmenedzsment rendszer szintjének a felmérése a dolgozói tapasztalatok alapján .....	34
5.1.	A kutatás célja és célcsoportja.....	34

5.2.	A kutatás módszertana és körülményei .....	35
5.3.	A kutatás eredményei .....	36
5.3.1.	Alapadatok bemutatása .....	36
5.3.2.	Témaspecifikus kérdések első részének elemzése .....	40
5.3.3.	Témaspecifikus kérdések második részének elemzése .....	43
5.3.4.	Lezáró kérdések elemzése .....	55
5.4.	A kutatás következtetései .....	56
6.	Összefoglalás.....	60
7.	Irodalomjegyzék.....	63
8.	Ábrajegyzék .....	66
9.	Mellékletek.....	68

## 1. Bevezetés

Egy folyamatosan változó világban élünk, ahol váratlan történések következnek be, amelyek folyamatos változtatásra készítetnek minket. Ahhoz, hogy sikeresek legyünk alkalmazkodnunk kell és fel kell vennünk a ritmust a változó világgal. Ugyan ez elmondható egy vállalkozás esetében is. Folyamatosan új technológiák és trendek jelennek meg, az ügyfelek egyre kritikusabbá és tudatosabbá válnak fogyasztásuk révén. Ahhoz, hogy egy vállalat megfelelően ki tudja szolgálni a fogyasztói igényeket, tisztában kell lenni azok változásának irányával és el kell sajátítaniuk az új igények kielégítéséhez szükséges technikákat és tudást.

### 1.1. A választásom indoklása

Véleményem szerint egy vállalkozás esetében **a versenyelőny fenntartásának titka, maga az egyén**, aki a tudást ténylegesen birtokolja. Az újonnan megjelenő technikákat az ember tudja elsajátítani és a megszerzett ismeretei révén versenyelőnyhöz juttatni a vállalatot. *„Ma tudásalapú társadalomban, tudásalapú gazdaságban élünk. Ez a tény a tudásintenzív iparágak megerősödését, előtérbe kerülését jelenti, ahol a hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem, mivel a tudás hordozója az ember.” (Szeghegyi Á. 2011, p. 53.)* Elengedhetetlen tehát, hogy a vállalatok folyamatosan a stratégiájukba a tudásfejlesztését, a változó technológiák elsajátításához szükséges oktatásokat beépítsék. A fentiek alapján elmondható, hogy egy sikeres vállalkozás akkor tudja a vevői elégedettséget növelni, ha a stratégiájába a tudásmenedzsment beépül és folyamatosan biztosított. Véleményem szerint, nem a dolgozóknak kell egyedül a változásokat követni és naprakésznek lenni, legyen szó termelő vagy szolgáltató vállalatról, hanem a társaságnak kell segítséget nyújtania az új szabályozások helyes elsajátításában. Amennyiben a dolgozók megfelelő, friss és naprakész információval rendelkeznek, ügyfél elégedettség érhető el, ami profit növekedéséhez vezethet. Az előbbieket alapján elmondható, hogy a választásom azért esett a tudásmenedzsmentre, mert úgy gondolom, ha egy vállalatnak egy jól működő tudásmenedzsment rendszere (továbbiakban: TMR) van, ezáltal a dolgozói megkapják a kellő támogatást a tudásuk fejlesztésére, megosztására, akkor a vállalat képes lesz a fejlődésre és a profitjának növelésére.

### 1.2. A problémafelvetés

Saját és ismerősi körömből begyűjtött tapasztalataim szerint a TMR kiépítésére és működtetésére a legtöbb vállalkozás nem fektet elegendő tőkét, nem látja fontosnak és szükségesnek. Holott elmondható, hogy *„A mai piaci versenyben meghatározó a szervezeti tudás és annak menedzselése. Ennek hiányában még a jelenleg sikeres szervezetek is veszítenek versenyelőnyükből.” (Rónavári-Kedves L., Varga L. 2013, p. 103.)*

Az előbbiekkal sok esetben nincsenek tisztába, nem ismerik el a fontosságát és a versenyelőny tényezőjét. Vizsgálatomban elsőként szeretnék információval szolgálni a társaságoknak, hogy miért is fontos, a TMR kiépítése, mennyi előnyt rejt magában és egy jól kidolgozott stratégia kialakításával hosszútávon is fenntartható, valamint csekély időráfordítással kivitelezhető. Továbbá a Vas és Zala megyei vállalkozásokban megszeretném vizsgálni, hogy milyen szinten is áll a TMR az ott dolgozó lakossági tapasztalatok felmérése alapján. Az eredmény kiértékelésével szeretnék segítséget nyújtani a cégeknek, hogyan lehetne még fejleszteni a tudásmenedzsment szintjét és milyen eszközök bevezetésével érhető el és tartható fent a versenyelőny, amellyel profitnövekedést érhetnek el.

### **1.3. A szakdolgozat felépítése**

A szakdolgozatom első felében szekunder kutatás segítségével bemutatom a tudás és a tudásmenedzsment elméleti fogalmát, koncentrálna az előnyei megragadására. Továbbá részleteiben bemutatom egy jól működő TMR felépítését és a hozzá tartozó hátráltató tényezőkre is kitérek. A szakdolgozatom második felében primer és kvantitatív kutatás alapján vizsgálom, hogy a Vas és Zala megyei társaságoknál az ott dolgozók milyen szinten találkoztak a tudásmenedzsment eszközeivel, továbbá milyen véleménnyel vannak a bevezetést illetően. Ezáltal következtetést szeretnék levonni a rendszer szintjéről és segítséget nyújtani a környékbeli vállalkozások számára a fejlesztés megvalósításához. A kutatás eredményét a Microsoft Excel programmal fogom elemezni és megvizsgálni.

## 2. A tudás fogalma

A tudásmenedzsment értelmezéséhez fontos beszélni magáról a tudásról is. A tudás megértéséhez elsőként fontos megemlíteni az adat és az információ fogalmát, valamint kapcsolatát. „Az **adat** olyan ítélet és összefüggés nélküli objektív tény, rögzített mérési eredmény, amely egy szituációra vonatkozik egy adott időpontban, [...]. Az adatok nem tartalmaznak sem magyarázatot, sem véleményt. **Információról** akkor beszélünk, ha az adatokat kategorizáljuk, elemezzük, összegezzük, valamilyen jelentést tartalmat, hozzáadott értékét rendelünk hozzá, következtetést vonunk le belőle.” (Bencsik A. 2015, p. 14.) Ezekből a kapott információkból áll össze a tudás. A megszerzett tudás egyénenként eltérhet, mivel mindenki máshogy értelmezi és dolgozza fel az információ halmazokat, eltérő élethelyzetek és szocializáció miatt más jelentés tartalmat, értelmezést társíthat hozzá. „A **tudás** az emberi elmében létezik, része az emberi komplexitásnak, alapja az információ. Olyan transzformációkon keresztül született értelmezések, mint az összehasonlítás, konzekvenciák levonása, kapcsolatok, párbeszéd. A tudás a tapasztalatszerzéssel, tanulással fejlődik.” (Lukács A., Doner H. 2019, p. 27.)

A tudás meghatározásánál fontos különbséget tennünk az explicit és a tacit tudás között. Amíg az **explicit tudás** könnyen átadható ezáltal rögzíthető és a tények ismeretét foglalja magában, addig a **tacit tudás** egyéni megtapasztalás útján szerzett tudás. A tacit tudás egyedi, személyes kapcsolatok folyamán megszerzett tudás, amelyet nem lehet megfogalmazni, ezáltal közvetlenül átadni sem, csak megfigyeléssel és gyakorlattal szerzhető meg. (Bencsik A. 2015, p. 15-16.) Összeségében elmondható tehát, hogy a tacit tudás az emberek belsőjéből ered, nem könnyű kifejezni, ezzel szemben az explicit tudás könnyen szavakba önthető, rögzíthető. (Lukács A., Doner H. 2019, p. 27.) Azonban a TMR megfelelő felépítése és kialakítása esetén nem szabad megfélekednünk arról, hogy a tudás java része tacit tudás, amelyet a legtöbb esetben nehéz a felszínre hozni, ezért sok esetben a társaságok nem pontos információval rendelkeznek arról, hogy ténylegesen milyen tudást birtokolnak az egyének. Ezért elengedhetetlen TMR kialakítása során a megfelelő eszközök felkutatása, hogy a tacit tudás felszínre hozható és legfőképpen átadható legyen. A szervezet ezzel energiát és tőkét spórol meg, hiszen nem lesz szüksége tudásfelvásárlásra, ha kiderül, ténylegesen milyen tudást birtokolnak az egyének.

## 2.1. A tudás kulcsa, az ember

Az előbbi fejezetből kiindulva, elengedhetetlen, hogy magáról az emberi tényezőről említést tegyek. „*A vállalati tudás meghatározó hordozója az egyén.*” (Kurucz A. 2018, p. 133.) A tudás átadása és megosztása során a legtöbbször a jól kialakított csapat fontosságáról tesznek említést, azonban a csoportmunka megfelelő létrehozásához elengedhetetlen az egyén fejlesztése. *A szervezetnek olyan személyre van szüksége, aki készen áll a tanulásra, fejlődésre és ezzel egyidejűleg hajlandó az ismeretbázisát a vállalati célok elérése érdekében állítani. Az emberi erőforrásnak kettős befolyásoló szerepe van: egyidejűleg a leginkább kritikus tényező, ugyanakkor gondolkodóképességének eredményeként a leginkább megbízható eleme a vállalatnak.* (Bencsik A. 2015, p. 80.)

A korábbi fejezetre visszautalva elmondható, hogy az információhoz minden ember más és más értelmet kapcsolhat, ezáltal előfordulhat, hogy ugyanazon ismeretanyag átadásakor emberenként a megtanult tudás eltérhet. Mindenki más tapasztalatokkal rendelkezik, ezáltal a kapott információt más módon tudja értelmezni és továbbadni. Korábbi tapasztalások útján a szervezetben nem csak új tudást tanul meg az egyén, hanem korábban megtapasztaltakat is áthozza ezáltal a szervezet tudását gazdagítja. Ezért nagyon fontos, hogy a vállalat ismerje a dolgozója korábbi tudását is, és így tisztában legyen azzal, hogy az adott személy milyen plusz tudást tud majd megosztani a szervezettel.

A tudás hatalom. Az egyénnek a saját birtokolt tudása az egyediségéből adódóan a versenyelőny tényezője. Emiatt nem csak a vállalati fejlődést kell előtérbe helyezni a rendszer kiépítése során, hanem hogy a folyamat részeként az egyén is képes legyen a fejlődésre, versenyelőny tényezőjét növelhesse.

*Az emberek, amennyiben a tudásukat átszeretnék adni, megosztani másokkal, arra képesek, azonban ha kényszerítik őket, már vonakodva állhatnak a kérdéshez. Ez az emberi természetre vezethető vissza.* (Bencsik A. 2015, p. 80.) Ezért, ha nincsenek ösztönözve a tudásuk megosztásában, hátráltathatják a folyamatot, ezáltal a vállalat innovatív fejlődését is lassítják. A vállalatnak **a dolgozóit ösztönözni kell arra, hogy a tudásukat átadják egymásnak**, így tud a vállalat tudásintenzív gazdálkodást kialakítani és innovatívvá válni.

Az előbbiekből kiindulva egyértelműen elmondható, hogy nem hanyagolható el maga az emberi tényező a tudásmenedzsment kialakítása során.



## 2.2. A szervezeti tudás értelmezése

A tudás, ugyanúgy, mint a pénzeszköz és az egyéb anyagi javak, szervezeti tőke. Az a vállalat, aki folyamatos úttörő eljárások kutatását végzi, egyedi versenyelőnyt tud elérni. Egy új piaci célcsoportot tud felismerni. Létre tud hozni egy számára új piaci *szegmense*<sup>1</sup>, akik révén akár új piaci területre tud terjeszkedni és a vállalat növekedésre számíthat. Tehát egyértelműen kijelenthető, hogy **a tudás a szervezetben egy versenytényező**. Elengedhetetlen a vállalat fennmaradásához. *Azok a társaságok, akik képesek a tudás összegyűjtésére, egységes tárolására, megosztására és akár új tudás létrehozására sikeresek tudnak maradni hosszútávon. A tudás régóta létező fogalom, de a technológiai fejlődéssel egy új dimenzióba jutott, hiszen több eszköz áll rendelkezésre az információ begyűjtéséhez és tárolásához. (Keczer G., 2016, p. 166.)*

Felmerülhet bennünk a kérdés, hogy létezik-e szervezeti tudás, vagy az előbbi fejezetből kiindulva a tudást csak az egyén birtokolhatja? *„Minden tudás csak az egyének fejében megy végbe, a szervezetek pedig kétféle módon tanulhatnak, vagy a tagjaik tanulása által, vagy pedig új tagok befogadása által, akik a szervezet által eddig nem birtokolt tudással rendelkeznek.” (Simon H. 1998, p.30.)*

További értelmezés szerint: *„Egyes felfogások szerint a szervezeti tudás nem létezik, mivel a tudás birtokosai, hordozói, az egyének. Más vélemények szerint a szervezeti tudás személyektől függetlenül is létezik. Közösségi vagy szervezeti tudásként értelmezhetjük a szervezetek közösen vallott nézeteit, felfogásait.” (Gergely R. 2011. p. 4.)* Az előbbi meghatározásokból kiindulva elmondható, hogy a **tudást maga az egyén tudja birtokolni**, másokkal személyes tudásuk révén együttműködve egy magasabb szintet tudnak elérni, amely hatására alakulhat ki a szervezeti tudás. Tehát az egyéni tudások kombinációjával és az együtt gondolkodás megvalósításával valami plusz tudás tud létrejönni, az egyének egymás tudását kiegészítik, amelyet nevezhetünk szervezeti tudásnak. Továbbá az is elmondható, hogy a szervezeti tudásba beletartozik a vállalat sajátos kultúrája, nézete, elvárt normái, amelyek függetlenek a dolgozók személyes tudásától és tapasztalataitól, a szervezetnél töltött idő alatt tanulják azt meg.

Véleményen szerint a **szervezeti tudás** egyrészt a **társaság kultúráját, sajátos szabályozásait foglalja magában**, másrészt viszont a szervezeti tudás **a dolgozók tudásának összessége és az azokból létrejövő többlet tudás**.

---

<sup>1</sup> Szegmens fogalma: hasonló jellegzetességeket mutató vevői csoportok. A szegmenseket szegmentáció révén hozzák létre, ami a piac megismerését célzó és azt homogén részekre osztó eljárás.

Akkor képes fejlődni a szervezet, ha az alkalmazottak tanulnak, tudásukat bővítik, és együttműködés révén ebből egy egyedi innováció valósul meg.

Ahogy a korábbi fejezetben is megerősítést nyert, itt is elmondható, hogy **a szervezet legfontosabb tényezője az ember**, így a vezetésnek kiemelt figyelmet kell fordítania az egyén fejlesztésére, mert ezzel tudja elérni a szervezeti tudás bővítését, az innovációt, valamint tartós piaci versenyelőnyt fenntartani.

### 3. A tudásmenedzsment fogalma

Legelőször felmerülhet bennünk a kérdés mit is jelent a tudásmenedzsment. Több különböző szakirodalom is foglalkozik a pontos meghatározással, amelyekből szeretnék néhányat kiemelni és értelmezni. *„Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége.”* (Sándori Zs. 2001.) Értelmezésemben tehát annyit jelent, hogy a tudásmenedzsment révén az adott szervezet lépéseket tesz, hogy **dolgozóinak bővítse a tudását, elősegítse a fejlődését** és ezt egy menedzselt folyamaton keresztül valósítja meg. Lukács Andrea és Dorner Helga esettanulmányában említést tesz, hogy *„A tudásmenedzsment egy folyamatorientált tevékenység, mely magában foglalja a különböző forrásokból származó tudások összegyűjtését, értékelését, katalogizálását, tárolását és újra felhasználását, illetve a tudáshoz való hozzáférés biztosítását és az elavult tudások eltávolítását is.”* (Lukács A., Doner H. 2021, p. 153.) Az előbbi meghatározás alapján elmondható, hogy a tudásmenedzsment egy olyan folyamatot takar, amely automatikusan **tárolja, frissíti és rendszerezi a megszerzett tudást**, illetve gondoskodik a megosztás megszervezéséről. Tehát nem csupán az ismeretanyag létrehozásából áll, hanem az **oktatási folyamat megszervezéséből** is. További értelmezésben: *„A tudásmenedzsment a tudással történő eredményes és hatékony gazdálkodást jelenti. A szükséges tudás előállításának, kezelésének, alkalmazásának, megosztásának, közzétételének, további kutatások motivációjának folyamata. Lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten alkalmazzák üzleti céljaik elérésében. Nem a tudás mennyisége a meghatározó, hanem a saját és mások tudásának fejlesztése.”* (Szeghegyi Á. 2011, p. 61.) Az előbbi meghatározásban már említést tesznek a tudással való gazdálkodásról, amely **hozzájárul az üzleti cél vagy célok hatékony eléréséhez**. Számomra azonban ebben a meghatározásban a legszembetűnőbb, hogy megemlítik nem a tudás mennyisége a legfontosabb, hanem az, hogy **a meglévő tudás átadásra tudjon kerülni** saját és mások ismereteinek a fejlesztése érdekében. Véleményem szerint is a megfelelő tudásátadással tudja a vállalat sikereit eredményesebben elérni.

Hasonló megfogalmazás szerint „*A tudásmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára*” (Szeleczy ZS. 1999, p. 25.) Ezen megfogalmazás értelmében egyértelműen kimondja, hogy a tudásmenedzsment célja, hogy versenyelőnyhöz jusson az adott vállalat. Végül egy a fenti fogalmakat összefoglaló értelmezést vennék alapul, amelyet a Magyar Tudományos Akadémia Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának Tudásmenedzsment Albizottsága konszenzus útján fogadott el: „*A tudásmenedzsment, egy olyan folyamat (menedzsment alrendszer) és kultúra, amely során: a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása, állandó gyarapítása integráltan kezelt, és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia<sup>2</sup>.*” (Noszkay E. 2010, p. 4.)

Összességében elmondható, hogy a **tudásmenedzsment célja, hogy a szervezeti tudástőkét, tehát a szellemi tőkét növelje.** Elengedhetetlen, hogy az alkalmazottak a speciális szervezeti tudást megismerjék. Minden szervezet rendelkezik egyedi szabályozási rendszerrel, amely elsajátításához nélkülözhetetlen a tudásmenedzsment megfelelő működtetése. Továbbá az **alkalmazottak tudását az innovációk megvalósításhoz bővíteni, fejleszteni szükséges.** Egy megfelelő rendszer felépítésével egyértelmű előrejutás érhető el és a versenyelőny megtartását vagy javítását hozza magával, biztosítja, hogy a vállalat az új, tudásalapú gazdaságban versenyképes maradjon.

### **3.1. A tudásmenedzsment fejlődési fázisai**

*A tudás fontosságának felismerése az emberiség történetével egyidős, hiszen már régen is léteztek tanítók, varázslók később pedig tudósok. Maga a tudás megosztása és a tudás egységes tárolására való törekvés is régre vezethető vissza, vegyük csak a mester és tanítványa viszonyát. Új szemlélet megjelenése a tudásmenedzsmentben, amely a kilencvenes évek második felére tehető, az információs technológiai (továbbiakban: IT) háttértámogatás teszi lehetővé, ami a felerősödött globalizáció és globális tudásgazdaság létrehozásának igénye áll. A tudásmenedzsment 1991-ben vált tudatosan használt fogalommá a Fortune magazinban megjelent publikációnak köszönhetően, amely Tom Stewart Brainpower című cikkében szerepelt. Ezt követően terjed el a tudásmenedzsment megnevezés.*

---

<sup>2</sup> Szinergia fogalma: Együtműködés, együttthatás, amikor több elem vagy tényező együtműködéséből nagyobb teljesítmény, magasabb eredmény jön létre, mintha az elemeket vagy tényezőket egyszerűen összeadnánk.

*Napjainkra a tudásmenedzsment fontosságát több vállalat is felismerte és a menedzserek nem, mint technikára, hanem a tudásra, mint kulcsfontosságú erőforrásra koncentrálnak. Mostanra a tudás tudatos és rendszerszintű kezelése vált a szervezeti versenyképesség fokozásának egyik eszközévé. (Bencsik A. 2015, p. 39-40.)*

A tudásmenedzsment fejlődésének fázisait Anklam P. (2005) féle osztályozás szerint mutatnám be, amely 3 korszakra bontja a fejlődéstörténetet, de mára már az ő kategóriáit is felül írta a fejlődés és így jelenleg 5 korszakká bővült.

**Az első korszakot a technológiai fókusz jellemezi.** A tudás előállításának technológiáját, vagyis az IT-t helyezi előtérbe. A tudást termékként fogták fel, az információ erőforrásként. Cél a minőségi tartalomszolgáltatás volt. Létrejöttek az adatbázisok, elektronikus dokumentumok, adattárak, online portálok. Ebben a fázisban az IT-től reméltek a tudáshasznosítás mindenre kiterjedő megoldásait. Azonban a későbbiekben fényderült, hogy a tacit tudás feltárásához, integrálásához és átadásához nem elegendő az IT.

**A második korszakot a humánfókusz jellemezi.** A hangsúly az ismeretalapú és a tapasztalati, problémamegoldó tudás különbözőségének felismerésén és tudatos kezelésén alapul. Amíg az explicit tudás kezelésére az informatikai fejlődés lehetőséget ad, addig a tacit tudás elérése és felhasználása már jóval komolyabb nehézséget jelent. Másik fő kérdése, hogyan lehet az emberi erőforrást, mint a tudás legfőbb hordozóját a tudásának a megosztására ösztönözni. Előtérbe kerül még a legjobb gyakorlatok, az úgynevezett „best practice” megismerése. Továbbá a kollektív szervezeti tudás megismerését, és a vállalati tudásvagyon mérésének a lehetőségeit vizsgálták.

**A harmadik korszakot az ember- és folyamat fókusz jellemezi.** A tudással kapcsolatos gondolkodás már túllép az IT-n, az egyéneken és a szervezeteken is, itt már hálózatként jelenik meg. Ennek oka a változások rohamos tempója, és célja az újonnan megjelenő innovációs igények kielégítése és megismerése. Új üzleti modellek születtek, amelyek a tudásközösségek építését szorgalmazták. A kutatás és fejlesztés és a hálózatosodás szimbiózisából létrejött egy újfajta érdekközösség, amely a tudásmegosztást helyezte az együttműködés központjába.

**A negyedik korszak a tudás tőketényezőként történő figyelembevételére és annak számszerűsítési lehetőségeire fókuszál,** azonban nehézségei, hogy az emberbe fektetett pénz megtérülése nehezen értelmezhető. **Az ötödik korszak a vállalati versenyképesség innovációval való kapcsolatát firtatja.** Ezen két korszak elősorban a nyugati országokban jelenik meg és az emberi erőforrás értékének növelésére helyezi a hangsúlyt, amely még Magyarországon kevésbé lelhető fel.

*Elmondható, hogy a fenti 3, de inkább 2 korszak Magyarországon párhuzamosan egymás mellett is előfordulhat, különböző fejlettségi szinteken, amely oka, hogy a menedzsment más és más értékrenddel rendelkezik, a törekvés nem mindig tudatos és egyértelmű.*

*Elmondható, hogy a tudásmenedzsment intenzív elterjedése és rohamos fejlődése mögött az informatikai technológia fejlődése áll, amely áthidalja a tudás feltárásának, rögzítésének, fenntartásának, fejlesztésének, áramoltatásának, a munkafolyamatokba történő integrálásának és a szervezeti kultúrával való megbarátkoztatásnak problémáit. (Bencsik A. 2015, p. 41-45., Fejes J. 2015, p. 26-27., Noszkay E. 2010, p. 6-12.)*

### **3.2. Az információs technológia és a tudásmenedzsment kapcsolata**

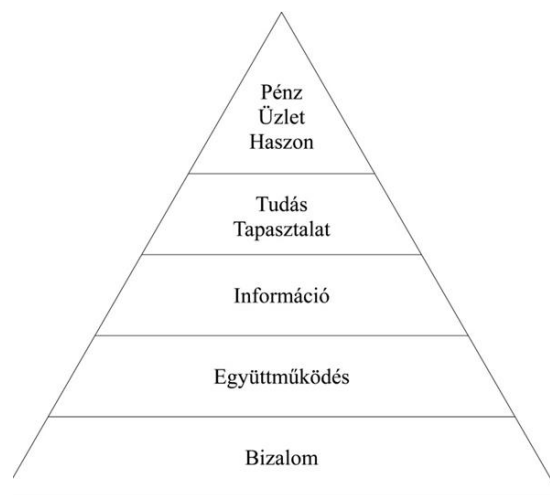
Korábbi fejezetben említést tettem, hogy a **TMR kialakulása összefüggött az IT fejlődésével.** A tudás emberi oldalának hangsúlyozása mellett, tehát nem elhanyagolható a technológiai rendszer, ami a **tudás explicitté tételére törekszik** és annak elektronikus rögzítésére. Az IT a TMR háttértámogató rendszereként üzemel. Célja, hogy a tudást egy rendszerben rögzítse, egységesen tárolja, és az a dolgozók részére egységesen elérhető legyen, hogy a tudás áramolhasson. Segítséget nyújt újonnan jövő dolgozók számára a betanítás során, valamint tudásfrissítéshez is használhatók a rögzített anyagok. *A rendszer támogatását különböző IT rendszerek szolgálják, mint például: intranet, internet, adatbázis kezelő és dokumentummenedzselési rendszerek, adattárházak, adatbányászat, döntéstámogató rendszerek. Az adatok, információk, tudás kezelésére alkalmas eszközük például a tudástárak, együttműködési platformok, tudáskatalógusok és tudástérképek. Látható, hogy számos támogató rendszer a rendelkezésére állhat a vállalatoknak, azonban fontos megjegyezni, hogy a nagy mennyiségű adatokból ki kell tudni szűrni azokat az információkat, amelyek valóban relevánsak és a felhasználók számára tudásértékük van, azaz munkájukhoz használni, beépíteni, tovább fejleszteni is tudják azokat. Erre pedig csak az emberi gondolkodás és logika képes. (Bencsik A. 2013, p. 17-18.)* Tehát kijelenthető, hogy az **IT rendszer szükséges,** azonban **önmagában nem elegendő feltétele** a TMR kialakításához.

### **3.3. A vállalati kultúra és a vezetői stílus befolyásoló szerepe**

A TMR kiépítése során fontos, hogy egy olyan vállalati kultúrát kell kialakítani, amit mindenki magáénak érez, így a vezetők elvárásai szerint tudják a dolgozók működtetni a szervezetet. ***TMR szintjén a szervezeti kultúra legfőbb pontja a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását és a szervezet tagjainak a közös tudásból építkező együttműködését jelenti. Ha a dolgozók úgy érzik, nem támogatják őket a tudás megosztásában, akkor értékes tacit tudásukat megtartják, és távozásuk esetén azt magukkal viszik.***

A tudásmegosztás gátja a dolgozók félelmeiből indul ki, amik 3 fő okon alapszanak: az egyik, hogy félnek, ha megosztják tudásukat az ő versenyképességük csökken, másrészt másoktól nem mernek segítséget kérni, félve attól, hogy úgy tűnik kevés tudással rendelkeznek, harmadrészt, szeretnek a szakértő szerepében maradni, és inkább nem kérnek segítséget. Ezek a negatív viselkedési minták megszüntetéséhez három fő dologra kell odafigyelnie a vállalatnak: **a bizalom, a nyílt kommunikáció és a gyors tanulás.** Ezzel kialakítható egy megfelelő tudáskultúra, ahol a dolgozók azt érzik tudásukat megbecsülik, a tudásátadást bátorítják és jutalmazzák. Ezzel félelmeik alaptalanná válnak. (Bencsik A. 2015, p. 49-50.)

Az alapokat összegző vállalati kultúra elvárt minőségi jellemzői a következők egymásra épülő sorrendben, amelyet az 1. ábra is szemléltet: **Bizalom, együttműködés, információ, tudás és tapasztalat, valamint pénz, üzlet és haszon.**



1. ábra: Az elvárt szervezeti kultúra jellemzői (Forrás: Köles S. 1999, p. 39-41.)

Látható, hogy **a bizalom megléte az alapja az egész rendszernek**, ha ez hiányzik, a többi lépcsőt, így a csúcstól sincs mire építeni, vagyis a vállalati siker elmarad. Ezen ábra is azt erősíti, hogy a legfontosabb a tudás megosztását támogató szervezeti kultúra létrehozása.

További fontos szempont a szervezeti kultúra létrehozásában, hogy a munkavállalók érezzék, a **szervezeti célok elérésén keresztül saját egyéni céljaik is megvalósulnak.** Ennek kialakításában nagy szerepe van a vezetőnek és a HR területnek is. Elsőként is fontos megemlíteni, hogy a megfelelő szervezeti kultúra kialakításához elengedhetetlen egy olyan **vezetői stílus** létrehozása, amelyben **az ember kerül előtérbe** és nem csak az üzleti számszerű eredmények a fontosak, hanem az emberi minőségű mutatók is. „Egyre nagyobb szerepet kell, hogy kapjon az a fajta szemlélet, amely elkötelezett a munkavállalók fejlesztése, tudatosságuk és felelősségvállalásuk növelése mellett. Ennek a szemléletnek az egyik módszertani megközelítése a **coaching szemléletű vezetés.**”

*Ez a vezetés egy olyan vezetői hozzáállás, amely a munkatársak belső motivációját erősíti; tanulás, gondolkodás, alkotás, döntés és felelősségvállalás lehető legnagyobb szeletét hagyja a munkatársaknál. ... Erőteljes hangsúlyt kap a közös jövőkép és az együttműködés kialakítása.”(Lakner Sz. 2017, p. 119.)* Tehát az előbbiek alapján elmondható, hogy **a szervezeti kultúra kialakításához a megfelelő vezetői hozzáállás is nélkülözhetetlen.** Ahhoz, hogy a tudásmenedzsment megfelelően fel tudjon épülni, egy támogató szervezeti kultúrára van szükség, amelyet a vezetésnek is erőteljesen támogatnia szükséges.

### **3.4. A humánerőforrás és a tudásmenedzsment kapcsolata**

A korábbi fejezetek alapján elmondható, hogy az egyik fontos és szükséges feltétele a TMR kialakításának a technikai támogatottság, és a megfelelő vezetői stílus biztosítása. Azonban fontos megjegyezni, hogy ezek az eszközök önmagukban nem elégséges feltételek. Emellett nagyon fontos szerepet tölt be a humánerőforrás (továbbiakban: HR) a rendszer kialakításában, mivel az előző fejezetben is említettem, mindvégig az embert helyezzük a központba. *A szervezetet emberek alkotják, a tudást emberek hozzák létre és hasznosítják, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani az emberi erőforrás megfelelő kezelésére. (Bencsik A. 2015, p. 48.)*

A megfelelő **vállalati kultúra kiépítése a HR területén dolgozó munkatársak szintjén megoldandó feladat**, így nem elhanyagolható a tudásmenedzsment és a HR kapcsolata, de meg kell jegyezni, hogy nem tekinthető kizárólag a HR feladatának TMR kiépítése. *„A tudásmegosztás csak önkéntes lehet, arra a szervezet tagjait nem lehet kényszeríteni, csak motiválni. Az emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó tevékenységeken belül számos olyan van, melyeken keresztül fokozni lehet a szervezet tagjainak tudásmegosztási hajlandóságát, és ezzel elő lehet segíteni a tudásmenedzsment rendszer eredményességét.”(Keczer G. 2016, p. 170.)* Az előbbi hivatkozás is megerősíti, hogy számos eszköz létezik a HR menedzsmentjében, amely a TMR kialakítását elősegíti. Az alábbiakban ezeket a feladatokat mutatnám be.

A tudásmenedzsment fontos feladatához tartozik a tudás azonosítása és a tudás megszerzése. Ezen két feladathoz a HR erősen hozzá tud járulni. A **tudás azonosítás** során fel kell térképezni a belső és külső tudáshelyzetet. Ebbe tartozik bele a versenytársak, a szállítók technológiája, a termékek, az ügyfelek, illetve a saját know-how is. A belső helyzet elemzéséhez fontos eszköz a tudástérkép elkészítése, valamint a kompetencia mátrixok létrehozása. Ezen feladatokban a HR nagyban hozzá tud járulni, hogy a TMR megfelelően felépítésre kerülhessen.

A **tudás megszerzés** során is nagy feladata van a HR-nek. Több lehetséges módja van, egyik a toborzás, amely a magasan képzett új munkatársak felvételére ad lehetőséget, valamint a tudás vásárlás is egy opció.

Továbbá megemlíthető a kapcsolatok kiaknázása a vevők és a szállítók oldaláról, a politika és a nyilvánosság által nyújtott információk gyűjtése, valamint a partnerekkel való együttműködés során szerzett tapasztalatok és információk összegyűjtése. Természetesen külső tanácsadók is bevonhatók a tudás bővítése érdekében.

**Az álláshirdetések és a kiválasztások** során a HR fogalmazza meg a feltételeket, így nagy szerepet játszik abban, hogy a legmegfelelőbb kolléga kerüljön kiválasztásra. A felvételi elbeszélgetés során fontos szempontnak kell lennie, hogy az aktuális pályázó munkaköréhez szükséges képességin kívül megvizsgálják, hogy milyen egyéni képzettségekkel rendelkezik, amelyek a későbbiekben a cég érdekében hasznosíthatók.

A tudást nem elég megszerezni, hanem **fejleszteni** is kell, hogy igazi versenyelőnyhöz juthasson a társaság. Ennek célja, hogy a szervezetben belül a dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket, amely magában foglalja az ötletek, a modellek, a képességek, a termékek és a folyamatok kifejlesztését is.

Nagyon fontos eszköze a HR-nek a **karriertervezés kialakítása**. A dolgozókat ösztönzi arra, hogy fejlődjenek, és többet hozhassanak ki a helyzetükből. A karriertervezés már a felvételnél kell, kezdődjön, és a munkavállalás időszakában egy folyamatosan visszatérő értékelendő, ugyanakkor a személyes fejlődést, tudás gyarapítást lehetővé tevő feladat. Biztosítani kell, hogy érezhető legyen a szervezeti biztosítás azok számára, akik fejlődni szeretnének.

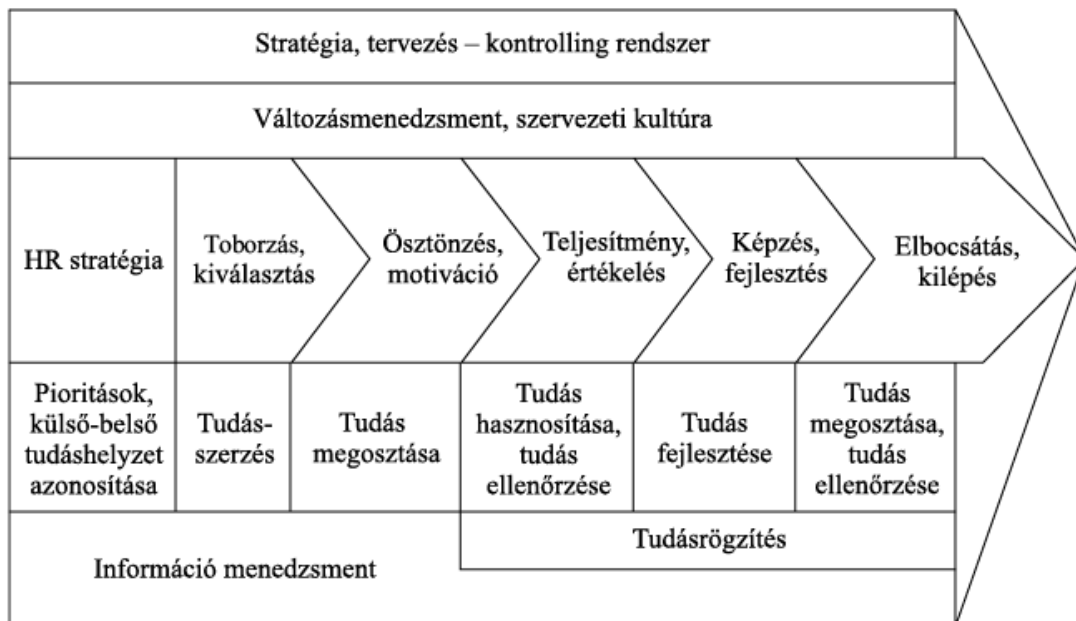
Az előző fejezetben említett megfelelően kialakított **vállalati kultúra elősegít a tudásmegosztást**, amely kialakításában a **HR nagy szerepet tölt be** és számos segítséget tud adni: *a mentor lehetséges személyének megfelelő eszközökkel történő kiválasztása, a munkaidő-rendszerek kialakítása a tudás megosztásához szükséges idő biztosításának szem előtt tartásával, a motivációs rendszerek kiépítése, mely az együttműködés motorja lehet, szakértői csoportok létrehozása, valamint fontos feladat a kulcsembert megtalálása és megtartása is.* (Bencsik A. 2015, p. 126.)

A HR **a tudás rögzítés** során is szerepet tud vállalni, hiszen azonosítani tudja, hogy melyik ember melyik helyen kell, hogy legyen. Itt kap szerepet a **szervezeti memória kialakítása** is, valamint a megfelelő vezetői gondolkodás, magatartásformálás, célirányos képzések kialakítása, kötetlen programok megvalósítása stb.

Továbbá még a HR feladata **a tudás ellenőrzés**, amely keretén belül szükséges folyamatosan felülvizsgálniuk a munkaköröket, az elvárások és a teljesítmények egyensúlyát, illetve a célkitűzések megfelelő teljesítését, valamint annak értékelését.



A 2. ábra szemlélteti egyrészt a **HR értéklánc modelljét**, amelynek a **keretét** a stratégia és az előfeltételek, nevezetesen a **szervezeti kultúra és az IT biztosítják** ahhoz, hogy a HR értéklánc minden lépése megfelelő módon alkalmazhatóvá váljék. Másrészt a modellhez **hozzákapcsolásra került a tudásmenedzsment rendszer elemei**, ezzel láthatóvá téve az **összefüggéseket a HR és a TMR lépései, feladatai között**.



2. ábra: A TMR lépéseivel kiegészített HR értékláncmodell (Forrás: Bencsik A. 2015. p. 129.)

Az 2. ábra alapján kijelenthető, hogy a **TMR lépései összeegyeztethetők és belefoglalhatók a HR feladati közé**, tehát egyértelműsíthetően szoros kapcsolat látható a megfelelő tudásmenedzsment létrehozása és a HR feladatai között. Személyes véleményem szerint a HR-tól nem különíthető el a TMR, sőt a java eszköztárát a HR lenne képes megfelelően kezelni, természetesen ehhez szükséges egy jól működő technológiai rendszer és egy támogató szervezeti kultúra, valamint vezetés.

Összeségében elmondható, hogy számos feladata van a HR-nek a TMR kialakításában, azonban jelenleg nincs egyetértés abban, hogy a HR vagy más szervezeti egységnek kell felelősséget vállalnia a megfelelő kialakításban. Ez is okozhatja a kezdetleges problémákat rendszer a kialakítása és bevezetése során. Fontos ismételten kiemelni, ahogy az összefoglaló 2. ábra is mutatja, hogy a HR nem tudja a feladatokból kivonni magát, ahogy a korábbi fejezetben említett IT és a vezetőség sem. „A vállalati tudás megszerzéséhez, fenntartásához, folyamatos fejlesztéséhez és eredményeinek érvényesítéséhez új megközelítésű szervezeti működés szükséges. A legfontosabbnak ítélt tényezők ez esetben is az emberi erőforrás, a szervezeti struktúra, a kultúra, a vezetési stílus, valamint az információ technológiai támogatottsága.” (Bencsik A. 2015, p. 121.)

### 3.5. A tudásmenedzsment innovációs lehetőségei

A versenyképesség fenntartásának egyik fő eszköze a folyamatos fejlődés, az innováció. Az innováció folyamatos tanulás és tudásbővítés kapcsán valósítható meg, amihez tehát elengedhetetlen a TMR megfelelő működtetése egy adott társaságnál. **A tudásmenedzsment számos innovációs lehetőséget hordoz magában.**

A TMR és az innováció esetén **kritikus tényező a szervezeti kultúra.** A kultúra kell, hogy biztosítsa a vállalati vezetés számára a további döntések kialakítását a tapasztalati és dokumentált tudás hasznosításáról. Ez vezet az innovatív ötletek véglegesítéséhez, amely a tudásmegosztás, az együtt gondolkodás, a folyamatos fejlesztés, tanulás, csoportmunka nélkül elképzelhetetlen.

*„A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást, mint szervezet vagyonát használja fel versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni” (Davenport T. H., Prusak L. 2001.)*

Az előbbi definíció értelmében az innováció és a tudásmenedzsment közöselmei: **a rendszer, az ember-ember kapcsolat, a fejlődés és a visszacsatolás.**

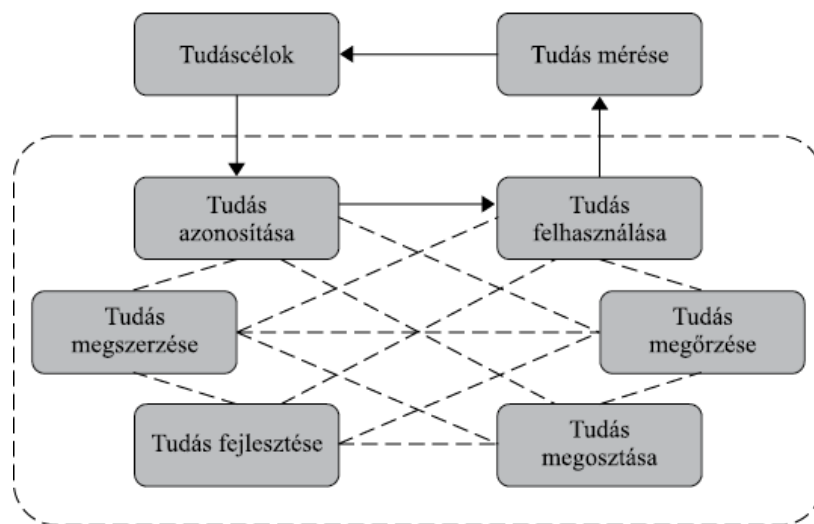
Ezek alapján elmondható, hogy az innováció és a tudásmenedzsment nagyban összefügg és szoros kapcsolatban állnak egymással. Továbbá nem hanyagolható el a szervezeti kultúra nagy, befolyásoló hatása sem. Hiszen ennek köszönhetően fokozható vagy befagyasztható a kreativitás, az együttműködés, a tudásmegosztás, vagyis végeredményében az egész innovációs folyamat. *„Az innovációs kultúra a vállalkozások versenyelőnyének elsődleges forrása és az évek folyamán kifizetődik. (...) Ha megragadja a munkavállalókat ez a szemlélet, az innováció az életünk részévé válik. Ez biztosítja, hogy az összes humán tőkét megfelelő erőfeszítéssel használják, hogy termelje a szervezetből származó értékeket.” (Sharpio S. 2011.)*

Ahhoz, hogy egy **kiváló innovációs teljesítmény** alakulhasson ki, szükséges hogy **világosan megfogalmazott célok** és pontosan megfogalmazott elvárások legyenek, rugalmasság, felelősség, önállóság valósuljon meg, továbbá teammunka megfelelő működése is fennálljon, valamint elismerést kaphassanak a dolgozók.

#### 4. A tudásmenedzsment rendszere és a felmerülő problémái

*A tudásmenedzsment nem új dolog, hosszú évek óta létezik csak a fogalom nem volt ismert a szervezetek számára. A már meglévő forrásokból merítkeznek, amelyet a szervezet már korábban kialakított, dönteniük arról kell, hogy mely ismereteket tartják fontosnak megosztani a munkatársakkal. (Rónavári-Kedves L., Varga I. 2013., p. 104.)*

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni a TMR felépítését, eszközeit, illetve a rendszerben felmerülő problémákat és azok megoldási lehetőségeit. A korábbi fejezetek alapján elmondható, hogy egy innovatív, versenyképes vállalat számára fontos egy jól működő TMR kialakítása. Ezért elengedhetetlen, hogy megfelelő hangsúlyt fektessenek a társaságok a rendszer létrehozására és a működtetésére.

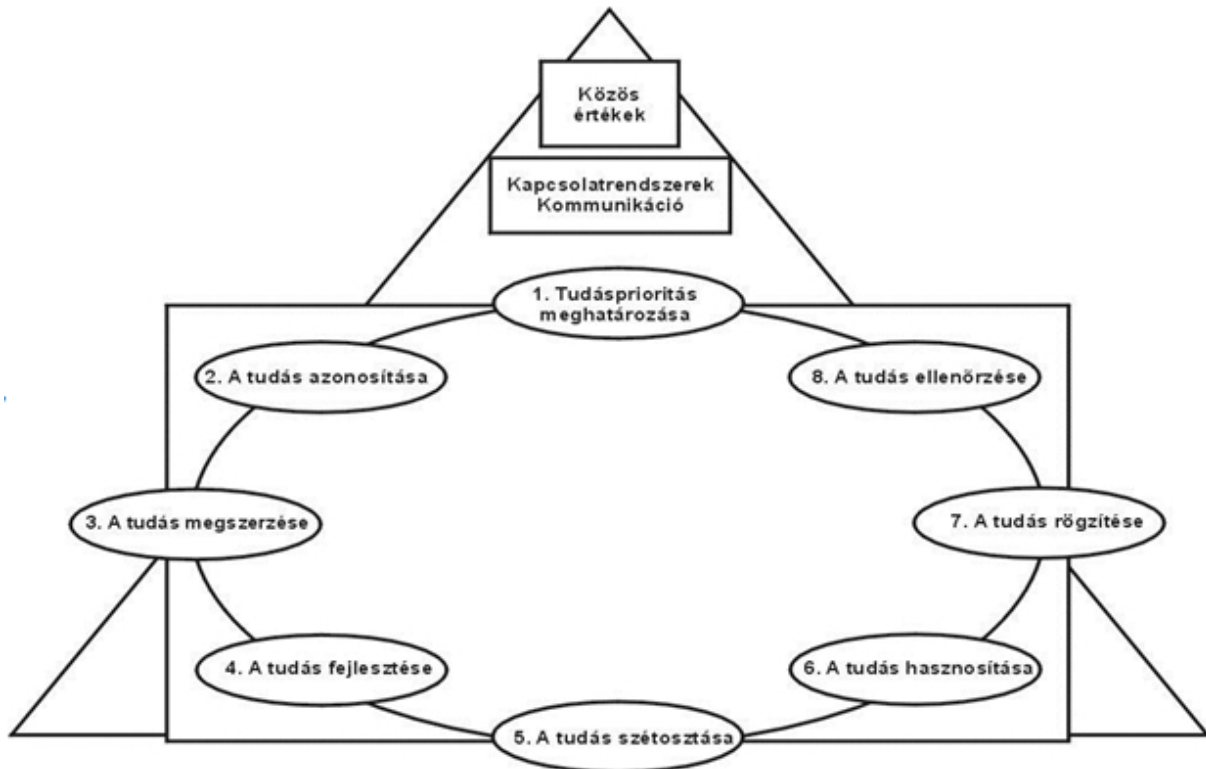


3. ábra: Probst modell körfolyamata (Forrás: Probst G. J. B. 1998.)

„ A tudásmenedzsment talán legismertebb modelljét **Probst** (1998) alkotta meg, ciklikusan bemutatva a tudással történő gazdálkodás alapvető építőköveit. A modell kétkört (ciklust) tartalmaz: kívül a tudáscélok valamint a tudásmérés (visszacsatolás) kapcsolat; belül a tényleges tudásgazdálkodás hat lépése fonódik össze egy folyamattá. ... A nyolc alkotóelem logikusan egybekapcsolódó tevékenységek, amelyek meghatározható inputot követelnek, és így definiált eredményeket céloznak, azaz folyamatnak tekinthetjük.” (Kurucz A. 2018, p. 130.)

A 4. ábra mutatja be a rendszer eszközeit és az egyes elemek közötti összefüggést Az előbbieken bemutatott Probst modellje alapján. „ A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítás) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása.

*A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység. láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja.” (Davenport T.H. 1996, p. 57-60.)*



4. ábra: A tudásmenedzsment nyolc alkot eleme (Forrás: Farkas F. 2004.)

Közös értékek, kapcsolatrendszerek és a kommunikációról a 4.1. fejezetben teszek említést, ahol is a kultúra építés és a működéstámogatás tartozik bele, utóbbi elméleti részéről a 3.3. fejezetben írtam. Majd sorban vizsgálom meg a tudáscél meghatározása, a tudás azonosítás, a tudás megszerzése, a tudás fejlesztése, a tudás szétosztása, a tudás hasznosítása, a tudás rögzítése, és a tudás ellenőrzése lépéseket. A fejezetben az elméleti sík mellett a gyakorlati alkalmazási lehetőségekre térek ki és néhány gyakoribb problémára, amely az egyes szinteken előfordul.

#### **4.1. A tudásmenedzsment rendszer működéstámogatása, kultúra építés és kultúraváltás**

A TMR támogatásához leginkább a szervezeti kultúra megfelelő kiépítése járul hozzá. A tudásmenedzsment szempontjából **a szervezeti kultúra legfontosabb elemei**, ahogy a korábbiakban már bemutattam: **a bizalom, a kommunikáció és a tanulás**. Erre épülően elsőként a kultúra építés legjobban működő elemeit tekintem át. A vállalati kultúra alapja, hogy a szervezetben mindenkire számítanak, véleményük és tapasztalatuk egyaránt fontos.

A vezetés odafigyel a beosztottjaink a véleményére, értékeli tudásukat, megfontolja az általuk tett javaslatokat, és sok esetben alkalmazza is őket. A problémájukat bárki megoszthatja a felsővezetéssel is. A vezetés kezdeményez és segítséget ad, hogy a dolgozók lojálissá váljanak, büszkék legyenek arra, hogy az adott társaságnál dolgozhatnak. A szervezeti kultúra kialakításában fontos, hogy a kollégák bizalommal fordulhassanak egymás felé, közös céllal rendelkezzenek, aminek a tudatosításában a HR tud segítséget nyújtani.

Az egységes vállalati kultúra kialakítása már az új kollégák érkezésénél kezdődik és érdemes nagy hangsúlyt fektetni a megfelelő átadására. Ehhez jó eszközök lehetnek az etikai kódexek, a szabályzatok, de egyéb segítő praktikák nyújtása is, amik a szakmai ismeretek elsajátításban segítséget adnak, mint például képernyővédőként megjelennek a számítógépen az irányelvek, poszterként a falakon, vagy éppen a konyhában, fénymásoló szobában is olvashatók ezek. További munkatársi lojalitás kialakítását segíti még elő egy belső oldal, ahol sportolási, egészségmegőrzési rovatok vannak, továbbá nyári időszakban kedvezményes üdülési lehetőségeket mutatnak be. Ami még megerősítést adhat ebben, hogy az újonnan belépő kollégáknak már az első munkanapon betekintést mutatnak ezekben a lehetőségekbe és megismertetik őket a béren kívüli juttatási rendszerbe is. Az előbb említett rendszer kialakítása és működtetése fontos és alapvető a megfelelő szervezeti kultúra kialakításában, azonban nem elég csupán fenntartani, hanem szükségesek olyan vezetők, akik ebben támogatást adnak, és el tudják érni a változást.

A következőkben a felmerülő problémákat mutatom be. A tudásmenedzsment rendszer kialakítása a dolgozóknál számos félelmet kelthet. A legtöbb ember csak az újabb adminisztrációt, számonkérést látja, a jövőbeni tevékenység megkönnyítését nem. Ezért ellenállások sora jelenhet meg. Ezt véleményem szerint a vezetőség tudná a legjobban kordában tartani és gyakorlati példákkal segíteni a pozitivitást. Azonban a menedzsment ezt az emberi bizonytalanságot nem veszi figyelembe és nem kezeli megfelelően. A vállalati növekedés elkezdődésével személytelenné válhatnak a munkakapcsolatok, ami az információ áramlást nehezíti, a bizalom gyengülését okozza. Ezért a vezetőség esetében fontos ezt is szem előtt tartani, akár tréningek, csapatépítés megszerzésével. Nagy változást okoz, amennyiben egy új vezetőt neveznek ki, aki külsős, nem ismeri a vállalat működését. Az új vezetés nem látja át és nem képes időben kezelni a korábban felmerült problémákat, tudomást sem vesz róla, és sok esetben a mindenki pótolható elvet tekinti. Emiatt a régi, tapasztalt kollégák elmennek, tudásuk elveszik, a helyükre hozott új kollégáknak azonban nem lesz kitől megtanulni vagy átvenni a korábban jól működő szervezeti kultúrát, munkavégzéshez kapcsolódó értékeket.

Ilyen esetben egyértelműsíthető, hogy a távozó dolgozók tudása nem volt megfelelően értékelve, ez szintén a megfelelő vezetés kialakításával lenne kiküszöbölhető, és az előző bekezdésben említett pozitív elismerő gyakorlatok bevezetésével.

Összeségében elmondható, hogy **a kultúra építés a vezetés és a humán erőforrás feladata, és az alapvető bizalom kialakításához elengedhetetlen.** Amennyiben alapjaiban sérül a rendszer nem érhető el üzleti siker. Az első naptól egy újonnan jövő dolgozó életében fontos, hogy megismertessék a vállalati kultúra, etika alapjaival és az idő folyamán ezeket megerősítsék, és megfelelő alapra építsék fel. Az elköteleződés kialakításához ezek elengedhetetlenek. *(Bencsik A. 2013, p. 26-27., 35-36.)*

#### **4.2. A tudáscél meghatározása és a stratégia kialakítása**

A szervezeti működést bármely gazdasági forma esetén, nagymértékben befolyásolja **a stratégia korrekt megfogalmazása** és a helyes piaci elemzéseken alapuló kialakítása. Egyértelműen elmondható, hogy ezt a dolgozónak ismernie kell, hiszen könnyebb kötelezettséget vállalni egy olyanért, amelyet ismerünk, hogy a nagy egész cél elérésében miben járul hozzá a mi munkánk és persze mi is a cél, amiért dolgozunk. Továbbá lényeges tényező, hogy a vállalati cél elérése közben a dolgozó saját fejlődése is megtudjon valósulni, saját célkitűzéseit el tudja érni.

Egy megfelelő szervezeti struktúrával és technikai adottságokkal rendelkező szervezet többféle stratégiai lehetőségek közül választhat, amelyek közül az egyik a tudásmenedzsment rendszerépítés is. Először a vállalatnak mérlegelnie kell saját helyzetét. A stratégiai tervezés során egy vállalatnak a vevői igények és visszajelzések alapján következtetéseket kell levonnia. Továbbá a versenytársak ismerete is fontos tényező a stratégiai kialakítás során.

A stratégia kiválasztása után lehet magát a tudáscélt is meghatározni. Itt elengedhetetlen, hogy **a dolgozók ismerjék, milyen célból kell az adott képességüket fejleszteni és ez miben járul hozzá a kitűzött stratégiai célhoz.** Érdemes kialakítani egy tudástranszfert, amely megadja, hogy mik a tudásprioritások a felső vezetés elvárásai szerint, milyen szükséges információkkal kell rendelkezniük a dolgozóknak. Ezeket érdemes beépíteni a teljesítményértékelésbe. Jó példa rá, hogy minden dolgozónak adnak legalább egy szakmai tudását fejlesztendő célt, amelyet az értékelési időszak lejártával tudnak elemezni. Sok esetben már a tudáscél ismertetése is elmaradott a társaság részéről, ami félreértést, bizalmatlanságot és elégedetlenséget generál a dolgozók között.

### 4.3. A tudásazonosítás eszközei

Az előző pontban említett stratégia meghatározásához szorosan kapcsolódik maga a tudásazonosítás. A szervezetek alapvető igénye, hogy pontosan és megbízhatóan áttekintsék, hogy milyen tudásra van szükségük a stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez, és hogy ez a tudás milyen mértékben és hol áll rendelkezésre. Ehhez szükséges a meglévő adat-, információs és tudásfolyamatok elemzése, mennyiben felelnek meg az igényeknek, valamint működtetésük milyen további feltételeket igényel. A **tudásazonosítás célja, hogy megtalálják a szervezetben a stratégia megvalósításához szükséges tudást**, a tudáshordozókat és biztosítani tudják azok kihasználását, az esetlegesen hiányzó tudás pótlását. Első lépésként, tehát tisztában kell lenni azzal, hogy a dolgozók milyen ismeretekkel, képzettségekkel, tudással valamint kompetenciákkal rendelkeznek, hiány esetén ezek hol és hogyan érhetők el. Értelemszerűen ezen információk folyamatos karbantartása és naprakészségének biztosítása további előfeltétel.

*„A leggyakrabban alkalmazott eszközök az alábbiak:*

- *belépési interjú – a munkaköri elvárások tesztelésére, majd rögzítésére alkalmas;*
- *munkaköri leírások – az elvárt feladatmegoldást szolgáló ismeretek írásos gyűjteménye, a szervezeti pozíció megnevezésével együtt;*
- *kulcsemberek azonosítása – a vállalat számára az életben maradást biztosító ismeretek, tudás birtokosainak azonosítása;*
- *kompetenciatérképek – a szervezetben tevékenykedő emberek kompetenciáinak gyűjteménye;*
- *tudástérképek – a szervezetben tevékenykedő emberek tudásának gyűjteménye, a tudás elérhetőségének feltüntetésével együtt;*
- *mind mapping – elmetérkép, amely kulcsszavakat használ a legfontosabb tudáselemek kapcsolatainak ábrázolására;*
- *tudáshálóok – erőforrás és tapasztalati tudásmegosztás leképezése egy hálózati közösség tagjai között, akiknek a folyamatos tanulás, a teljesítménynövelés a céljuk;*
- *tudásmenedzsment kérdőív – személyes kitöltésen alapuló helyzetfeltárást szolgál;*
- *tudásmenedzsment érettségi szint meghatározása – kérdőíves vagy interjútechnikán alapuló felmérés eredményeként azonosítja a szervezeti tudás szintjét;*
- *vállalati nyilvántartások – különböző célú írásos nyilvántartások;*
- *vállalati aranyoldalak – speciális tudás és birtokosainak gyűjteménye, ki, mit tud, hol érhető el;*

- *adatbázisok – vállalati igényekhez igazított IT támogatott adatgyűjtemények;*
- *adattárházak – hasonló az előzőhöz, nagyobb léptékű, szélesebb körű felhasználhatósággal;*
- *dokumentumkezelő rendszerek – rendszerezett dokumentumok közötti keresést biztosít, különböző szempontú lekérdezésekre;*
- *szervezeti portál – a szervezetek webes felülete, ahol a munkatársak, szervezeti egységek, a hozzájuk rendelhető tudás, annak fellelhetősége azonosítható;*
- *intranet – vállalati belső hálózatok többfunkciós tudástároló, továbbító, fejlesztő stb. célját szolgáló megoldás;*
- *best practice – a legjobb gyakorlatok gyűjteménye, melyből a cég, a munkatársak egy-egy probléma megoldása esetén hasznosítani tudják a korábbi tapasztalatokat;*
- *benchmarking – a világ bármely pontján működő más szervezetekkel való folyamatos összehasonlítás, hogy információt nyerjünk saját szervezetünkről a tudás megfelelő kiaknázását illetően;*
- ...
- *képesség leltár – kiterjedhet az egész egyszerű tudáselemekre, vagy akár személyes kompetenciákra is, a vezetés ezáltal rálát, hogy ki mire képes és miként aknázhatja ki az adott személy addig „rejtett” kompetenciáit.”(Bencsik A. 2015. p 196-197.)*

Ezen lépésnél egyből felmerülhet bennünk, hogy vajon a vállalatok ismerik-e milyen tudással rendelkeznek és ez hol érhető el. Kik azok a kollégák, akik a legjobban hasznosítható ismereteket birtokolják az adott feladat célkitűzéséhez. Sok esetben nincsenek eszközeik a szükséges tudás gyors eléréséhez és azonosításához. A legtöbb esetben nem rendelkeznek egységes adatbázissal, az adatok rendezetlen módon állnak rendelkezésre. Emiatt bizonyos feladatok többször is elvégzésre kerülnek, vagy új munkatárs felvételére, majd elbocsájtására kerül sor, esetleg külső tudást vásárolnak, ahelyett, hogy a rendelkezésre álló belső kollégát és a tudását hasznosítanák.

Gyakorlati tapasztalatok alapján, a legtöbb esetben egy új belépő kollégának a tudását nem teljes körűen mérik fel. Sok esetben birtokol olyan tudást is, amelyet nem kell a mindennapi munka végezés során használni, azonban lehetséges lenne másik területen alkalmazni, viszont nem kerül felszínre. Az adatbázisok, amelyek a dolgozók képzettségének, tapasztalatának nyilvántartására szolgálna, vagy egyáltalán nem áll rendelkezésre, vagy elavult, nem naprakész. A legtöbb cég nem fordít kellő figyelmet a tudásazonosítására, nem érzékelik a fontosságát, holott a fentiből kiindulva időt, energiát és költséges spórolhatnának meg.



Megoldások lehetnek akár külsős tanácsadó cégek felfogadása, akik a rejtett információkat is feltérképezik, valamint az egyes munkakörökhöz szükséges kompetenciákat is meghatározzák. Belső intranet adatbázis létrehozása is segítséget adhat egyrészt a szakmai anyagok összegzésére, illetve segít egységben látni a szervezetet, megtalálni a megfelelő személyt és információt a vállalat minden egységéről. (Bencsik A. 2015, p. 28-29., 37.)

#### 4.4. A tudásszerzés módszerei

**Megfelelő tudás nélkül egyetlen vállalkozás vagy szervezet sem oldhatja meg az előtte álló feladatokat.** Amennyiben a tudás belülről rendelkezésre áll, a belső intranetes felületek segítenek a megfelelő embertől a szükséges tudást megszerezni. Ha nem áll rendelkezésre cégen belül, a külső kutatás is segítséget adhat. A nyílt innováció és a közös tudásépítés koncepciójának is az online világ az alapja. Az online tér lehetőséget nyújt bizonyos személyek utána kereséséhez, hogy valóban ő a megfelelő személy az adott szerepbe. Egyéb szervezett szakmai közösségek is számos szakmai információval szolgálhatnak.

Nagyszámú eszköztára van a tudásszerzésnek, azonban meg kell említeni, hogy ezek a megoldások a tudásfejlesztés és tudásmegosztás lehetőségeitől nehezen elkülöníthetők, mivel ha egy eszköz a tudás megszerzését szolgálja a tudást fogadó részéről, akkor a másik oldal számára ez a tudásmegosztást jelenti.

„Néhány megoldás:

- *tanulás – klasszikus megoldás, minden esetben használható tudásunk gyarapítására, új tudás megszerzésére;*
- *saját tapasztalat – a megtapasztalt élmények maradandó tudást, ismeretet adnak;*
- *új munkatárs felvétele – biztosíthatja a hiányzó tudás pótlását az új munkatárs magával hozott tudása;*
- *továbbképzés – belső erőforrásra épített megoldás, mely a munkatársak fejlesztését is szolgálja egyúttal;*
- *betanítás – olyan esetben alkalmazott megoldás, amikor az új munkatárs betanítása elmaradt vagy rögzült, rossz módszert kell korrigálni;*
- *tanácsadó alkalmazása – ha nem áll rendelkezésre más formában a tudás, külső tanácsadó speciális ismereteinek, tapasztalatainak átadása segíthet megszerezni a hiányzó tudást;*
- ...
- *piaci információk – a stratégiakészítés fázisában, az innovációk folyamatos fenntartásában elképzelhetetlen a korrekt piaci információk nélkül jó döntéseket hozni;*

- *versenytársak, piackutatás – ezek a piaci információk hasonlóan az előző lépéshez, elengedhetetlenül fontos információkat jelentenek;*
- ...
- *saját kutatási eredmények felhasználása– olyan esetekben, amikor saját kutatási eredmények bevonása a napi gyakorlatba elengedhetetlen, pl. egy termékfejlesztés, egy piackutatás, egy innováció megvalósítása során;*
- *kongresszusokon, fórumokon, konferenciákon való részvétel – a szakmai közösség kreativitását, erejét, tudását kihasználva új gondolatok, kutatási eredmények bevonása válik lehetségessé;*
- ...
- *tanulást célzó látogatás – amikor szükséges, hogy munka közben lássuk, mit tudnak mások, érdemes lehet elmenni, meglátogatni őket. Ennek segítségével a lehető legtöbb tudást szerezhethetjük meg;*
- ...
- *kooperáció egyetemekkel, tudományos szervezetekkel – a legújabb lehetőségek, kutatási eredmények a fejlődést, továbblépést, innovációt szolgálhatják;*
- ...
- *belső tréningek, vállalati képzések – a hiányzó tudás pótlását és egymás közötti megosztását szolgálja ez a lehetőség, kifejezetten a cégen belüli munkatársakra és problémákra vagy kérdésekre fókuszálva.*
- ...
- *értekezletek – akár belső, akár külső tudásra építve, a közös gondolkodás szinergiáját kihasználva szereshető új tudás, ismeret;*
- ...
- *story telling – egy találó történet elmesélése új információ a fogadónak, és tapasztalat/tudásmegosztás a közlőnek; (az elmúlt években terjedt el)”(Bencsik A. 2015, p. 202-205.)*

Fentebb említést tettem, hogy ezen eszköz tár egybefolyik a tudásmegosztás és a tudásfejlesztés eszköztárával is. Sok esetben maguk a cégek sem tudják ténylegesen elkülöníteni a fázisokhoz kapcsolódó intézkedéseket vagy az alkalmazott módszereket. Gyakorlati részre összevontan a következő fejezetben térek ki részletesebben.

#### 4.5. A tudásfejlesztés lehetőségei

A tudásfejlesztés célja, hogy a dolgozók maguk generálják a szükséges ismereteket, mint például ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok kifejlesztését. Továbbá a közösségi felületekről többretű és sokoldalú információ gyűjthető be, amelyek lehetővé teszik a cégek megoldásait fejleszteni. A belső munkatársak fejlesztésének módszerei is gyakran jelentenek tovább lépési lehetőséget a stratégia megvalósítása felé. Tehát elmondható, hogy nem elég a tudást megszerezni, azt fenntartani és legfőképp fejleszteni szükséges. Ezen eszköz közvetlen versenyképesség-befolyásoló tényező. *„Az előzőekben tárgyalt tudásszerzési megoldások, amelyek egyidejűleg szolgálják a tudásfejlesztés célját is az alábbi megoldásokkal bővíthetők:*

- *oktatás – külső, belső képzések a legkülönbözőbb formában és szinten;*
- *...*
- *ötletbörzék különböző formában – az új lehetőségek bevonása mindig friss tudást jelent, ami segítségével a kreatív megoldások, innovatív kezdeményezések realizálhatók;*
- *fejlesztési programok – többnyire a HR terület gondoskodik a felismert hiányos területekre, munkatársakra érvényes, akár személyre szabott programok kidolgozásáról;*
- *rotáció – adott munkakörökben, hasonló területen tevékenykedő munkatársak meghatározott időnként történő rotációjával az új ismertek elsajátítása és egymás helyettesítése válik lehetségessé;*
- *tehetségprogramok – a vállalat által felismert, különösen tehetséges munkatársak számára olyan programok kidolgozása, melyek elősegítik a karrierjét;*
- *szakmai életpályaprogramok – előre tervezett, adott szakterületekre érvényes vállalati programok kidolgozása, melynek célja, egy előre meghatározott ütem szerinti előrehaladás a karriertervnek megfelelően;*
- *továbbképzési terv – személyekre, csoportokra, szakmai területekre, munkakörökre lehet kidolgozni, a szükséges tudás pótlása érdekében;*
- *karrierterv – legtöbbször személyre szóló, a szervezeti hierarchiában történő előrelépés lehetőségét takarja, a szükséges képzések előirányozásával együtt;*
- *...*
- *nyelvoktatás – napjainkban az egyik leggyakoribb képzési igény kezelésére tervezetek, kidolgozott programok készülnek, külső vagy belső képzés formában is lebonyolítható;*

- *csoporthoz beszélgetések – célja a heti beszélgetésekhez hasonló, de többnyire valamilyen szakmai közösséget, csoportot, kisebb szervezeti egységet érintő fejlesztő célú összejövetel.*
- ...
- *konferenciák – a tudásszerzésnél említett lehetőség, amely új vagy magasabb szintű ismeretek megszerzését, a meglévő továbbfejlesztését teszi lehetővé;*
- *tréningek – többnyire gyakorlatorientált, saját élményt preferáló képzési forma;*
- *páros munka (tandem) tapasztalt szakemberrel – segíti a fiatalok, kevésbé rutinos munkatársak fejlődését, elsősorban a manuális/fizikai munka területén;*
- *ösztöndíjprogramok – többfajta lehetőséget takarhat a vállalat által nyújtott ösztöndíj, a nappali képzésben részt vevő fiatalok számára, vagy a vállalatnál alkalmazott munkatársak számára nyújtott, pl. külföldi tanulmányokat támogató lehetőség;*
- *felsőoktatási intézménnyel közös képzés – jellemző, hogy elsősorban nagyvállalatok kezdeményeznek közös képzési programokat felsőoktatási intézményekkel, melynek a gerincét a vállalat határozza meg, elvárásokat támasztva a képzés tartalmát illetően.”*  
(Bencsik A. 2015, p. 209-210.)

A fenti eszközök számos lehetőséget adnak a tudás megszerzésére és fejlesztésére, amelyek közül akár néhányat beépítve a vállalat sikereket tud elérni, versenyképességét növelni tudja. Azonban a gyakorlati megvalósítása során számos probléma merülhet fel. Előfordulhat, hogy rendelkezésre áll egy nagy információ halmaz, amely adatbázisban van rögzítve, azonban ez nem mindenki számára egységesen elérhető, valamint nincs is kellően rendezve. Ezért a dolgozók elvesznek benne és így egyenlőtlen, hiányos tudással rendelkeznek. Sok esetben megvalósulnak az oktatások, tanfolyamok, fejlesztések biztosítása, azonban ezt nem egy kidolgozott stratégia mentén teszik, ezért a befektetett pénz, idő és energia nem a kellő hatékonysággal tud hasznosulni. Amiből adódhat, hogy akár az osztályok ugyanazon tárgyalásokat külön-külön folytatják le a képző cégekkel, mivel nincs meg a megfelelő információ áramlás.

Összeségében elmondható, hogy nem szánják erre a két szintre sem kellő időt és energiát a társaságok, ezáltal a megvalósítás szegényes és a befektetett tőke sem tud megtérülni kellően. A problémák leírásánál egyértelműsíthető, amennyiben kellő időt, energiát és munkaerőt biztosítanak a megszervezésre, akkor a felesleges többletmunka elkerülhető és megfelelően tud működni **a tudásszerzés és fejlesztés, ami a kulcsa a vállalati versenyképesség növelésének és a versenyelőny megszerzésének, valamint megtartásának.**

#### 4.6. A tudásmegosztás és a tudásátadás eszközei

**A tudásmenedzsment legkritikusabb és egyben kulcslépése a tudásmegosztás.** „Könnyű belátni, hogy a tudásmenedzsment kulcseleme a tudásmegosztás, hiszen ennek révén lesz az egyéni tudás „közkinccs”, azaz mások által is használható szervezeti tudás.” (Keczer G. 2016, p. 168.)

A legnehezebb, hogy az emberek a tudás megszerzésén és fejlesztésén túl **hajlamosak legyenek azt tovább adni, megosztani mással.** Ez a tudásvesztés elkerülése szempontjából kritikus fontosságú feladat. Lényeges kérdés továbbá, hogy megtaláljuk azokat a személyeket, akik a kulcsemberek, vagyis akik olyan tudással rendelkeznek, amelyet mindenképp meg kell osztani a szervezet összes tagjával. Fontos, hogy ők beazonosításra kerüljenek. (Bencsik A., 2015., p 215.)

Néhány segédeszköz a tudásmegosztás elősegítése érdekében.

- „betanuláskor egymás segítése – kézenfekvő megoldás, új munkatárs érkezése esetén a leginkább alkalmazott módszer;
- heti kötetlen beszélgetések szervezett módon – nem keverendő össze a kötelező vezetői meetingekkel, a téma szabadon választott, a működés kötetlen, de előre szervezést igényel;
- igazgatósági megbeszélések – működési mechanizmus részeként fontos információk átadása céllal;
- ...
- dokumentációs rendszer használata – a vállalati rutin részeként gyakran kötelező dokumentációt jelent elektronikus formában, célja közkinccsé tenni minden fontos tudnivalót;
- on the job – munka közbeni tudásmegosztás, betanítás, a legkönnyebb tanulni ily módon, amikor nem csak az explicit tartalmat tudjuk közvetíteni;
- e-learning – az egyik legfrissebb tudásmegosztási technika, egyre több nagyvállalat használja tanulás-fejlesztés és tudásmegosztás célzattal;
- ...
- betanulási nyomtatvány – előre elkészített formula, melyen bejelölhető, hogy ki mit, hol tud megtanulni, megbeszélni, megnézni stb., egyidejűleg alkalmas a tudásszerzés és -fejlesztés demonstrálására is, jelölve a munkatárs már megszerzett ismereteit, tudását;
- ...

- *mentor program – gyakorlott szakember segíti a kevésbé gyakorlott munkatársat, explicit és tacit tudás egyidejűleg megosztásra kerülhet;*
- ...
- *csoport/team munka – leggyakrabban alkalmazott tudásmegosztási célú munkavégzési mód a vállalati folyamatok bármely területén, az együttműködés akaratlanul is tudásmegosztást eredményez;*
- ...
- *intranet – belső IT hálózat, mely számtalan lehetősége között a tudásmegosztást is lehetővé teszi;*
- *adatbázisok – vállalati kezdeményezésre, általában kötelező jelleggel használandó adatbázisok, ahová az előírások szerinti adatokat fel kell tölteni, le lehet hívni, mások számára hozzáférés megoldott;*
- *blogok – egyéni műfaj, amit vállalati körben irányított formában kell használni, előre megtervezett taxonómia szerint, ösztönözve a kapcsolódó kommunikációt, együttműködést a tudásbirtokosok között, ma már elfogadott megoldás a szakmai tudásmegosztás céljával, a tapasztalatok, problémamegoldást segítő bejegyzések egyre népszerűbb eszközök;*
- ...
- *fórumok – a munkatársaknak lehetőségük van közvetlenül a felső vezetőknek feltenni kérdéseiket, eljuttatni észrevételeiket, valamint a szakmai fórum keretei között egyeztethetnek témaspecifikusan problémákat, kérdéseket napi munkájukkal kapcsolatban;*
- *ötlettár – új, innovatív, kreatív megoldások, ötletek rögzítését és közzétételét teszi lehetővé, a hozzászólás és továbbgondolás lehetőségével;”(Bencsik A. 2015, p. 215-218.)*

A fentiekben hasznos eszközöket említettem, amelyek a tudásmegosztást segítik, de nem szabad elfeledkezni az előző fejezetekben említett megfelelő **szervezeti kultúra kialakításának és a vezetői támogatásnak a fontosságáról**. Ezek megfelelő kialakítása nélkül a felsorolt eszközök nem tudják kiváltani az elvárt hatást.

Elsőként olvasva a tudás megosztás kifejezést felmerült bennem is, hogy *mi inspirálja az embereket arra, hogy a megszerzett tudást, amit többévnnyi tanulás révén sikerült elsajátítani, megossza másokkal?* (Sándori Zs. 2001.)

A nem megfelelően működő tudásmegosztás hátterében „sokszor a magyar gondolkodásból, kulturális gyökereinkből eredő viselkedés áll, mely a „tudás hatalom” szlogennel azonosítható leginkább.” (Bencsik A. 2013, p. 65.) További problémát okoz az idő és helyhiány. Nincs beépítve rendszerint a folyamatos tudásmegosztás a munkaidőbe. Önbizalom hiány is fent áll, mert a dolgozók kevés visszajelzést kapnak, vagy egyáltalán nem és így nem merik felvállalni a véleményüket és megosztani tudásukat. Ezzel párhuzamosan áll az elfogadás hiánya is, hiszen bizalmatlanság alakul ki a kapott információval kapcsolatban, és így kevésbé hajlandó az egyén a magáévá tenni. Továbbá egyéni tényezők is nehezítik a tudásátadást ilyen a versengő magatartás, az érdektelenség, különböző félelmek, kulturális különbségek és kommunikációs problémák. Egyre növekvő vállalat esetén elszemélytelenedés alakul ki, túl sok információ lesz, amelyből nem találják mit is kellene megosztani, elvesznek az információhalmazban. A másik fő probléma, hogy az explicit tudás megosztását célzó technikák dominálnak, a tacit tudás megosztását elősegítő technikák azonban elenyészők. Viszont a tudás java a gyakorlati tapasztalás útján valósul meg, amelyet nem feltétlenül lehet explicitté tenni.

*A tudásmegosztást 3 fő tényező motiválhatja Tomka János írása alapján: egyik a vállalaton belüli hírnévszerzés és tekintélyszerzés igénye. A másik a cserekereskedelem gondolata, amely keretén belül azért segítenek, mert cserébe elvárják, hogy vissza is kapjanak. Ez a két megoldás inkább kényszeren alapszik. A harmadik esetet nevezzük az altruista típusnak, aki önzetlenül segít. Ez a szakmaszereteten, a szervezet érdekeinek a szolgálatán vagy mások segítségének természetes vágyán alapszik. (Tomka J. 2009, p. 45-61.)*

Véleményem szerint fontos továbbra is hangsúlyozni a fentiek ismeretén túl, hogy a tudásmegosztást támogató **vállalati kultúra kialakítása és a támogató vezetői stílus** előnyben részesítése vezet a megfelelő tudásmegosztás kivitelezésében.

*„Ahhoz, hogy élvezni tudjuk a tudásmegosztás előnyeit, alapvetően szemléletváltásra van szükség. Félre kellene tenni a birtoklás vágyát, az önzést, a szűklátókörűséget, saját tudásunk alul- vagy túlértékelését. Belső meggyőződésünkkel kell válnia annak, hogy magunk és a szervezet fejlődése szempontjából is előnnyel jár, ha tudásunkat megosztjuk egymással. A tudásmegosztás szándék és döntés kérdése.”(Lakner Sz. 2014, p. 118.)*

#### 4.7. A tudáshasznosítás megoldásai

A tudáshasznosítás, ahogy a nevében is benne van, **a korábban elsajátított tudás felhasználását jelenti**, vagyis hogy milyen módon tud a szervezetbe beépülni. A tudásmenedzsment magában foglalja az emberek emberekkel és azok információkkal való összekapcsolását. Ezáltal lesz alkalmas hogy a korábban megszerzett, megosztott és fejlesztett tudást az értékteremtő folyamatokban felhasználják.

**A tudás hasznosítást mérni igazán nehéz.** Nehéz meghatározni, hogy milyen mértékben épülnek be a vállalat mindennapi teljesítményébe a megszerzett ismeretek. Egyrésztől lehetőséget ad a minőségbiztosítás, minőségügyi auditok, termelés mennyiségi adatai, eladásivolumen, vásárlói reklamációk és egyéb visszajelzések alapján is lehet következtetéseket levonni. Másik módszer az informatikai támogatással működő eszközök használata.

*„A tudás beépülését támogató eszközök:*

- ...
- *lessons learned – megvalósult projektekből utólag levont tanulságok, melyeket egy adatbázisban rögzítenek, a további felhasználás érdekében;*
- *csoporthatás – a csoporttagok egyéni tudása az egyéni gyakorlatba beépülve, a csoportmunka során szinergia formájában a közös memória része lesz, így hasznosulnak a korábbi ismeretek;*
- *tartalommenedzsment szoftverek – dokumentumkezelő, kommunikációs és csoportmunka komponensek speciális módon integrált egysége, jó irányba áramoltatja az információt, jókor és jól használható tudással szolgál a felhasználóknak, megkíméli őket a felesleges ismeretektől, csökkenti a redundanciát és az „adatszemetet”.*

*A tudás mérését szolgáló eszközök:*

- *Login tesztek – a számítógépbe vagy valamelyik munka végzéséhez szükséges alkalmazásba történő belépéskor egy erre a célra készített modul, kérdéseket tesz fel, és a munka a kérdések megválaszolása után folytatódik;*
- *e-learning – egyes rendszerek esetén saját kérdésszerkesztő, más esetekben egy tananyagmodul importál kérdéssorokat, de a kérdéssorok kezelése, a statisztikák készítése nem egyszerű, és a rendszerek teljesítménye csökkenhet, ha több száz felhasználó jelentkezik be;*
- ...



- *teljesítményértékelés – a rendszeresen visszatérő vezetői értékelés személyre szabottan képes minősíteni az elvárt célokhoz mérhető teljesítés eredményét;*
- *Management by Objectives (MbO) – menedzselés célkitűzéseken keresztül, amely a többletteljesítmény mérhető célok közös kitűzésével való elérésének lehetősége;*
- *célkitűzés mátrix (objectives matrix) – a szervezeti és egyéni szintű teljesítménymérés egy egyszerű és igen praktikus eszköze, célja a célok lebontása és az azokkal kapcsolatos tevékenységek végzése során egy, a teljes teljesítményt tükröző pillanatnyi érték meghatározása.*

*A tudás felhasználásának eredményét közvetve minősítő lehetőségek:*

- *minőségügyi audit – termékeket (szolgáltatásokat, folyamatokat stb.) az előállítás bizonyos fázisaiban és adott időközönként auditálni kell, igazolva azok megfelelőségét az összes előírt követelmény szerint (összes méret, funkció, csomagolás, címkézés stb.), bizonyítva a tudás beépülését a minősítés egyre magasabb szintje által;*
- *vásárlói visszajelzés – a vásárlói pozitív és/vagy negatív visszajelzések, azok számossága, a megjegyzések, reklamációk súlyossági foka a kiinduló információ;*
- *hatékonyság, termelékenység – olyan mutatószámok, melyek jelzik, ha a korábbi eredményekhez képest javulást tudunk produkálni elsősorban a tudás beépülése következtében;*
- *termékmennyiség – előállított mennyiség a korábbi eredményekkel összevetve.”*  
(Bencsik A. 2015, p. 221-223.)

Talán a legnehezebb a tudáshasznosítást lehet mérni, hiszen nem egyértelműen visszaigazolható választ szolgáltatnak a mérési módszerek. A legtöbbször elhanyagolt kategóriába sorolható a TMR kiépítése során, mivel nincs kiépített mérési lehetőség, az információk áttekinthetetlenek, alapvetőnek veszi a legtöbb cégvezetés, hogy a tanult tudás úgylis beépül a gyakorlatba, holott ez sajnos nem igazolható vissza. Azonban fontos lenne nagyobb hangsúlyt fektetni erre is, véleményem szerint akár tesztekkel ellenőrizve, ami adna egy képet, mennyire jól tudják alkalmazni a megtanultakat, és a hiányos tudásrészekre a későbbiek során nagyobb hangsúlyt fektethetnek. Felmerülhet bennünk, hogy ha nem tartja a vezetés kellően fontosnak a tudáshasznosítást és annak mérését, akkor az előző lépésekben tett erőfeszítések hasztalanná válhatnak.

#### 4.8. A tudásrögzítés eszközei

A tudás megosztás mellett **a másik kiemelt fontosságú része a TMR-nek az a tudás rögzítése**. Hiszen nem elég megszerezni a tudást, de azt rögzíteni, tárolni és karbantartani szükséges. A munkánk során fontos, hogy a szükséges tudás a megfelelő időben és helyen rendelkezésre állhasson. Ehhez elengedhetetlen, hogy **a tárolt tudás elérhető legyen minden érintett számára**, illetve folyamatosan frissítve legyenek az információk, tehát naprakészek legyenek. A szervezeti tudásbázisokban a társaság explicit tudását képesek raktározni. A vállalatok törekednek arra, amennyiben egy tapasztalt kolléga távozik, ne vigye magával a tudáshalmazt, ezért az már korábbról rögzítésre kerüljön. Ezért is fontos, hogy a tacit tudás is kifejezhetőbb legyen, hogy azt is lehetőség legyen rögzíteni, azonban ez teljes egészében nem tud megvalósulni. Akkor sikeres e része a rendszernek, ha az explicit tudást képes rögzíteni és a kultúrában, a szervezeti memóriában a tacit tudást is maradandóvá, továbbíthatóvá és megőrizhetővé teszi.

„Néhány explicit tudás rögzítést szolgáló eszköz:

- *nyilvántartások – papír és elektronikus alapú információ/ismeret/tudásgyűjtemény, melyben a későbbi felhasználók számára bizonyos rendezőelvek alapján a keresett dolgok elérhetővé válnak;*
- *szabványok – vállalati és/vagy felsőbb szervek által előírt, nem változtatható előírások, melyek az emberi munkavégzés szabályait, viselkedési normákat tartalmazzák;*
- *munkaköri leírások – személyre szóló, munkakörhöz kötött feladatgyűjtemény, mely a tényleges feladatokon túl további elvárásokat is magában foglal, kijelöli a munkavállaló helyét a szervezetben, a szükséges kompetenciákat, felelősséget stb.;*
- *munkautasítások – adott szakterületen érvényes, a munkavégzés módjára, feltételeire vonatkozó leírások, nem azonos a munkaköri leírással;*
- *adattárak – adott szempontok alapján rendezett, és különböző címkék szerinti lekérdezést lehetővé tevő IT alapú gyűjtemény;*
- *katalógusok – a keresett információ, tárgy, ember, munkahely stb. helyének, elérhetőségének azonosítására szolgáló lista, IT és papír alapúakat is használnak;*
- *számítógépes modulok – a szervezeti követelményeknek megfelelően összeállított, a működési feltételek támogatását szolgáló IT alapú megoldások, amelyek különböző kombinációkban szolgálhatják a piaci eredmények produkálását;*

- *papír és elektronikai alapú nyomtatványok – a szervezet által használt, legkülönbözőbb célokat szolgáló szabványos dokumentumok, melyek lehetnek belső követelmények vagy külső elvárások szerint formázottak.*
- *tréningek archiválása – a szervezet által finanszírozott képzések tartalmi elemeinek rögzítését szolgálja, hozzáférhetővé és használhatóvá téve bárki számára az ott elhangzottakat;*
- *ötlettár – a munkatársak által feltölthető tárhely, ahol a legújabb, kreatív, innovatív megoldások közzététele történik, különböző belső szabályok írják elő a feltöltés, hozzáférés, alkalmazás feltételeit; tudásmegosztásnál is szerepet kap;” (Bencsik A. 2015, p. 226-227.)*

A tudás rögzítésére számos lehetőség adott, azonban itt is előfordulnak problémák akadályozó tényezők. Olykor a túl sok információ miatt elveszik az ember, máskor pedig tudáshiány lép fel, és sok esetben tudás veszteség is történik. Illetve a másik kiküszöböltelen probléma, hogy csak az explicit tudást tartják fontosnak rögzíteni és a tacit tudás rögzítésére sok esetben eszközt sem találnak.

#### **4.9. A tudás ellenőrzés és értékelés módszerei**

**A tudás ellenőrzés során kapunk visszacsatolást, hogy a kitűzött stratégiai célokat valóban elértük.** Fontos, hogy az ellenőrzéshez olyan eszközöket válasszunk, amelyek a szervezet egésze szintjén képesek választ adni a rendszer sikeres működését firtató kérdésekre. Külső visszajelzéseket kaphat a társaság akár közösségi média felületeken keresztül, illetve vásárlói vélemények alapján vagy eladási szám alapján is. Belső visszajelzés megvalósulhat szakmai eredményekben, innovációs ötleteken, vagy a kultúra és a bizalom erősödésén keresztül is. Ilyen lehet még a piaci adatok, versenytársakkal való összemérés, ügyfelek visszajelzése, auditok eredményei is.

*„Leggyakrabban alkalmazott eszközök:*

- *különböző elemzőrendszerek – leggyakrabban cégspecifikus összeállításban állítanak elő különböző mutatókat, melyek a minősítő összevetés célját a vállalat egésze szintjén szolgálják;*
- *neurális hálózatok – olyan statisztikai alapú eszköz, amely kiemelkedően jól alkalmazható olyan esetekben, amikor jellemző adatok felhasználásával kell múltbeli eseteket különböző kategóriába sorolni, fontos ismérve, hogy képes tanulni, az osztályozás pontossága az esetek számának emelkedésével növekszik, gyakran a mesterséges intelligencia témakörében kerül tárgyalásra.” (Bencsik A. 2015, p. 229.)*

Az utolsó fázis, a tudás ellenőrzés szintén egy kevésbé kedvelt terület és a legtöbb esetben érintőlegesen használják csak, nem tudatosul a jelentősége és általános szinten marad. Holott fontos lenne hangsúlyt fektetni az ellenőrzésre, mert segítséget adhat a versenytársakkal való összevetésben, illetve teljesítményértékelésbe beépítve a dolgozói visszajelzés is meg tud valósulni és fény derülhet itt is, hogy melyik részt szükséges jobban erősíteni.

## **5. A Vas és Zala megyei vállalatok tudásmenedzsment rendszer szintjének a felmérése a dolgozói tapasztalatok alapján**

### **5.1. A kutatás célja és célcsoportja**

A szakdolgozatom jelen részében egy primer kutatás keretében fogom megvizsgálni, hogy a megkérdezett lakossági visszajelzések alapján milyen szinten állhat a Zala és Vas megyei vállalatok és szervezetek TMR szintje. A kutatásom segítséget adhat a vállalkozások és szervezetek részére, hogy mely területet kell jobban erősíteniük a megfelelő TMR kiépítéséhez, továbbá dolgozói visszajelzést is kaphatnak a TMR bevezetését illetően.

A célcsoportja a kutatásomnak minden olyan személy, aki Zala vagy Vas megyei vállalatnál dolgozik, így visszajelzést tud adni a jelenlegi TMR működését illetően.

Az előző fejezetekben bemutattam, hogy mit is jelent a tudásmenedzsment, milyen fejlődési fázisokon ment át és milyen kulcsfontosságú területei vannak, amelyek támogatása nélkül nem tud megfelelően megvalósulni. Továbbá részletesen elemeztem a TMR megfelelő felépítését és az egyes folyamatokban rejlő problémák feltehetőleges okait. Ezek alapján a kutatásomban a fókusz a Probst modell 8 elemére helyeztem, hogy milyen szinten állnak a vállalatoknál vagy szervezeteknél, esetlegesen a bennük rejlő problémákat próbáltam felmérni. Továbbá hangsúlyt fektettem a dolgozók egyéni véleményére, hogyan vélekednek magáról a TMR-ről és az egyes hiányzó folyamatok esetleges bevezetéséről.

Az előbbiekkal egyidejűleg **felállítottam az alábbi kiinduló kutatási kérdéseket:**

- Vajon a Vas és Zala megyei vállalatok a TMR fejlődési fázisának a szakirodalomban említett második szintjén állnak?
- A dolgozók ismerik a TMR rendszert és pozitív hatásait, valamint a véleményük a TMR bevezetése és hiányzó elemeinek a bővítésének támogatása kapcsán pozitív?
- A tudásmegosztás kevésbé van támogatva, nincsenek megfelelő eszközök?
- A Probst modell nyolc elemének erősítése nem egységes?

## 5.2. A kutatás módszertana és körülményei

A primer kutatást kvantitatív módszerrel hajtottam végre, egy online kérdőív segítségével, a Google Forms kérdőívszerkesztő felületén, mert így tudtam minél több Zala vagy Vas megyei vállalatnál dolgozó személyt elérni.

A kérdőív többségében zárt, és két nyitott kérdést tartalmazott, így a válaszadók válaszalternatívák közül választhattak, néhol Likert skála segítségével értékelhették a feltett kérdést vagy saját szavaikat felhasználva oszthatták meg elvárásaikat, gondolataikat, benyomásaikat és érzéseiket. A teljes kérdőív megtalálható az 1. számú mellékletben, s az alábbi főbb részekre tagozódik:

**I. Alapadatok:** (demográfiai jellemzők, a kutatás szempontjából releváns szegmentációs ismérvek): nem, munkahely elhelyezkedése, szervezetben töltött idő, a vállalat nagysága és a szervezetnél betöltött pozíció.

**II. Témaszpecifikus kérdések első részében** a dolgozók elsődleges benyomására voltam kíváncsi, hogyan vélekednek a tudásmenedzsmentről a jelenlegi munkahelyükön, valamint érdekelt a véleményük a tudásmenedzsment pozitív hatásai tekintve.

**III. Témaszpecifikus kérdések második részében** a Probst modell körfolyamatát alapjául véve haladtam végig az egyes részekben a feltett kérdések segítségével. Információt szerettem volna kapni, hogy a rendszer egyes eszközeinek megvalósítása milyen szinten áll az adott szervezetnél. A kérdések válaszlehetőségei közé beépítettem továbbá a dolgozók saját véleményük kifejezésének lehetőségét is. Ezt úgy oldottam meg, hogy ha egy adott eszköz jelenleg nincs bevezetve, akkor annak a bevezetését ő támogatná-e. Ezáltal szintén tudtam mérni a dolgozói visszajelzést a TMR eszközeinek bevezetése kapcsán.

**IV. Lezáró kérdések részben** keretet adva a kérdőívnek szintén a dolgozói véleményre voltam kíváncsi, hogy mi a véleményük, miért nincs vagy miért nem megfelelő a TMR felépítése az adott szervezetnél. Utolsó kérdésben saját ötleteiket, javasolataikat vártam a TMR fejlesztéséhez.

**A kutatás célterülete:** Vas megye és Zala megye, Magyarország

**A kutatás célcsoportja:** Vas vagy Zala megyei szervezetnél dolgozó magánszemélyek

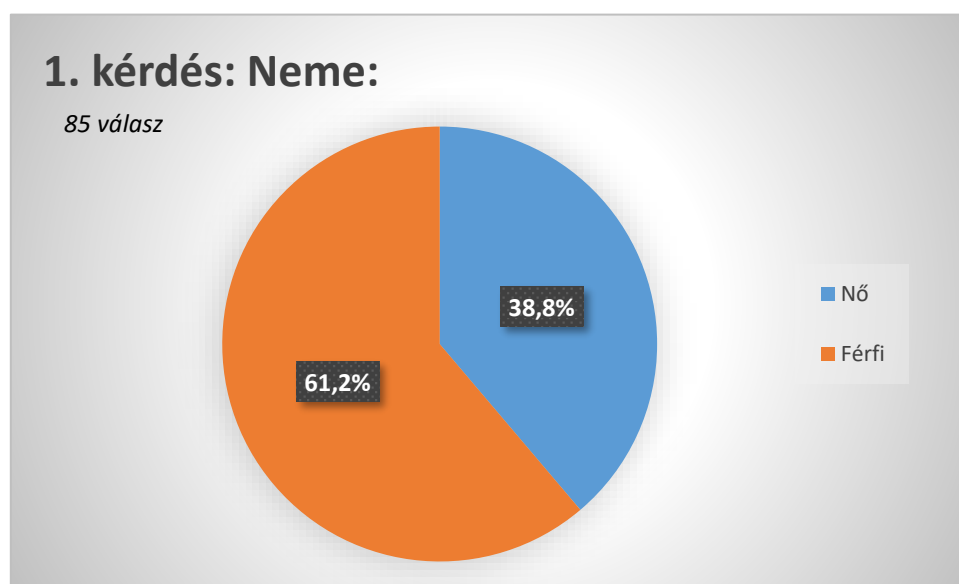
A kutatás nem reprezentatív. A mintavétel nem véletlenszerűen, hanem az önkényes és a hólabda módszer ötvözésével valósult meg a 2022/2023-as tanév első szemeszterében. A kérdőívre mutató linket megosztottam a közösségi média oldalaimon, beküldtem több csoportba, illetve elküldtem családtagjaimnak, ismerőseimnek, barátaimnak, és kértem őket, hogy töltsék ki, majd ők is továbbítsák azt ismeretségi körükben. Így sikerült 85 főt elérni.

**Elemzési technika:** a kérdésekre adott válaszok számszerűsített elemzése statisztikai módszerekkel, arányok, megoszlások, keresztábrák segítségével történt. Az adatelemzéshez a Microsoft Excel programot is segítségül hívtam.

### 5.3. A kutatás eredményei

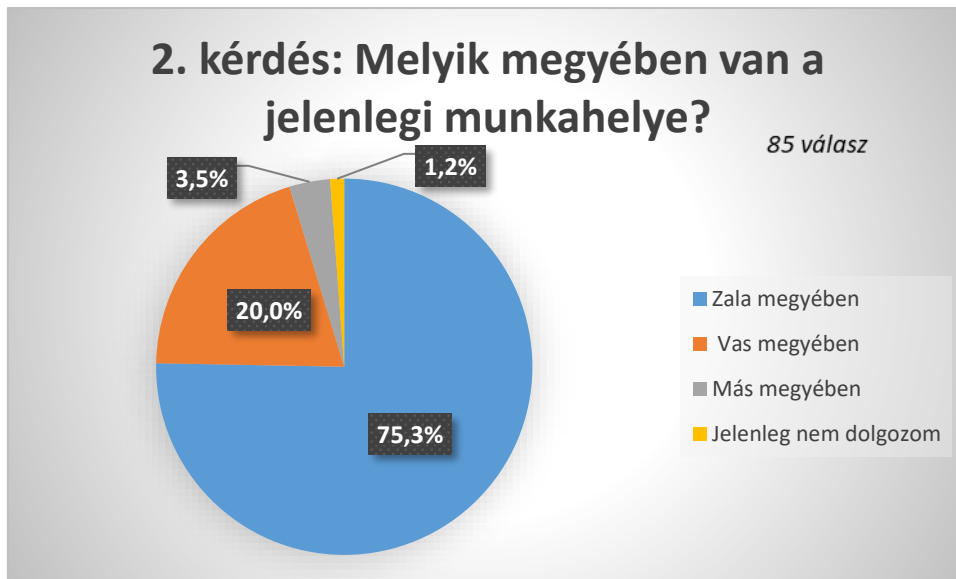
#### 5.3.1. Alapadatok bemutatása

A kérdőívet összesen 85 fő töltötte ki, ebből 61,2 %-ot képviselnek a nők 52 fővel és 38,8 %-ot a férfiak 33 fővel. Ennek a megoszlásnak a fő okai azok lehetnek, hogy a hölgyek általában aktívabban kapcsolódnak be a kérdőív kitöltésekbe, illetve az ismeretségi köröm nagyobb része hölgyekből áll, így kevesebb férfihoz is juthatott el a kérdőív.



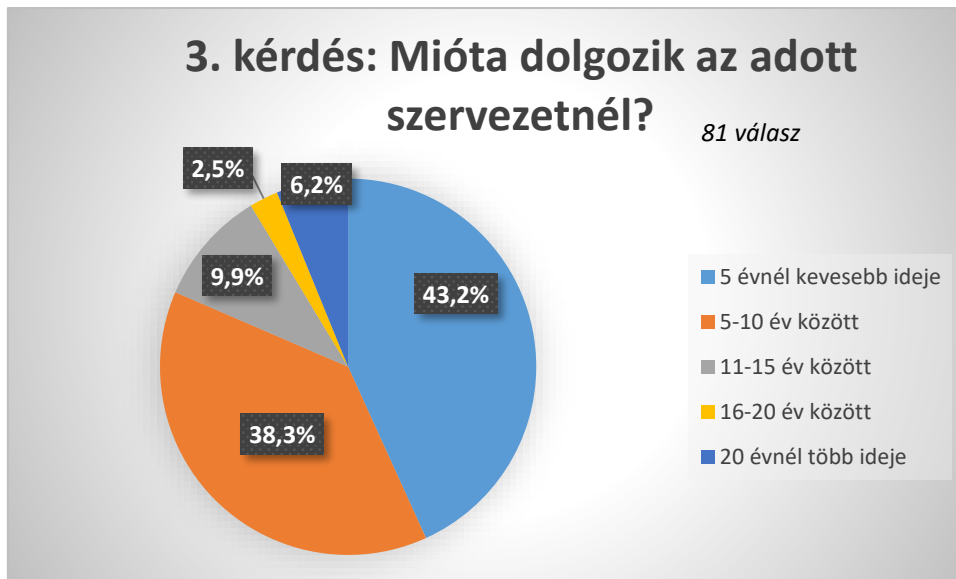
5. ábra: A kitöltők nemek szerinti megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A kutatásban a Vas és Zala megyei vállalatoknál dolgozókat céloztam meg, ezért fontos volt az elején kiszűrni a kitöltőket, és aki esetlegesen nem dolgozik, vagy más megyében dolgozik, az ő kitöltési adatait kivenni. Az alábbi ábra alapján elmondható, hogy a kitöltők közül 3 fő más megyében dolgozik, 1 fő nem dolgozik, ezért az ő válaszaikat kiveztem a kiértékelés során, így összesen 81 fő kitöltése volt mérvadó, a továbbiakban ezzel a számmal fogok számolni. Látható továbbá, hogy több Zala megyei vállalatnál dolgozó kitöltő van (64 fő), mint Vas megyei vállalatnál dolgozó (17 fő). Ez abból adódhatott, hogy én magam is Zala megyei vagyok és Zala megyei vállalatnál dolgozok, így több Zala megyei ismerősöm van, akiket eltudtam érni, mint Vas megyei.



6. ábra: A kitöltők munkahelyének megyénkénti megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

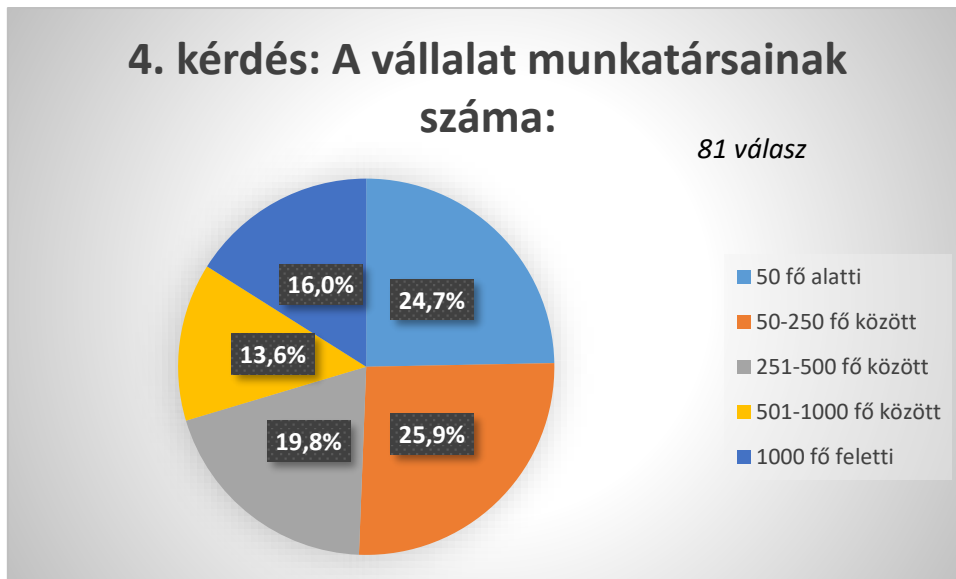
A 7. ábra a munkavállaló adott szervezetnél töltött idejét mutatja be. A kitöltők 43,2 %-a 5 évnél kevesebb ideje, 38,3 %-s 5-10 év közötti ideje dolgozik az adott szervezetnél, vagyis kettő együtt 81,5 %-át teszik ki a kitöltőknek. 10 évnél több ideje az adott szervezetnél dolgozók 18,5 %-ot tesznek ki, amiből 8 fő 11-15 éve, 2 fő 16-20 éves és mindösszesen 5 fő 20 évnél több ideje dolgozik az adott szervezetnél. Egyrésztől több kitöltőt sikerülhetett elérnem a korosztályomban, akik vagy 5 évnél kevesebb vagy épp, hogy 5 évnél több ideje dolgozhatnak, lehetnek a munkaerő piacon. Másrésztől viszont elmondható az is, hogy ritka, hogy valaki 10 évnél több ideje dolgozzon egy szervezetnél. Az adatokból több következtetés is levonható. Véleményem szerint, aki régebb óta dolgozik a szervezetnél, több mindent tapasztalt ott, és talán szélesebb körű a rálátása is a TMR-re. Ellenben, aki kevesebb ideje dolgozik ott, előfordulhat, hogy kevesebb információval rendelkezik, és amivel rendelkezik is lehetséges, hogy nem teljesen állja meg a helyét.



7. ábra: A kitöltők szervezetnél töltött idejének megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A vállalat munkatársainak a számát mutatja a 8. ábra. Érdekes, hogy nagyon hasonló arányban mutatkozik meg a vállalatnál dolgozók száma. 50 fő alatti 24,7 %, 50-250 fő közötti 25,9 %, tehát a fele kitöltő 250 fő alatti munkavállalóval rendelkező vállalatnál dolgozik. Továbbá 251-500 fő között 19,8 %, 501-1000 fő között 13,6 % és 1000 fő felett 16 %. Elmondható, hogy egy határ húzható meg a 250 fő alatti munkavállalóval rendelkező vállalatok tekintetében és az a feletti munkavállalóval rendelkezők esetén. Személyen véleményem szerint egy nagyobb vállalatnál nehezebb a TMR megfelelő kiépítése, mivel sok munkavállaló esetén nehezebb a megfelelő bizalom biztosítása, így a rendszer kulcseleme a tudásmegosztás ösztönzése is akadályozottba. Egy kisebb létszámú vállalkozás esetén jobban ismerik egymást a munkavállalók így erősebb bizalmi kapcsolat tud kialakulni, valamint jobb együttműködés révén könnyebben tudják építeni a TMR-t.





8. ábra: A vállalatok létszámának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A következő ábra a munkavállaló szervezetnél betöltött pozícióját mutatja. Itt egyértelműen többségben vannak 79 %-al az alkalmazottak és a maradék 21 % oszlik meg a középvezetők (11 fő) és felsővezetők (6 fő) között. Elmondható, hogy egy szervezetnél több alkalmazott van, mint vezető, tehát nem meglepő a kitöltési arány.



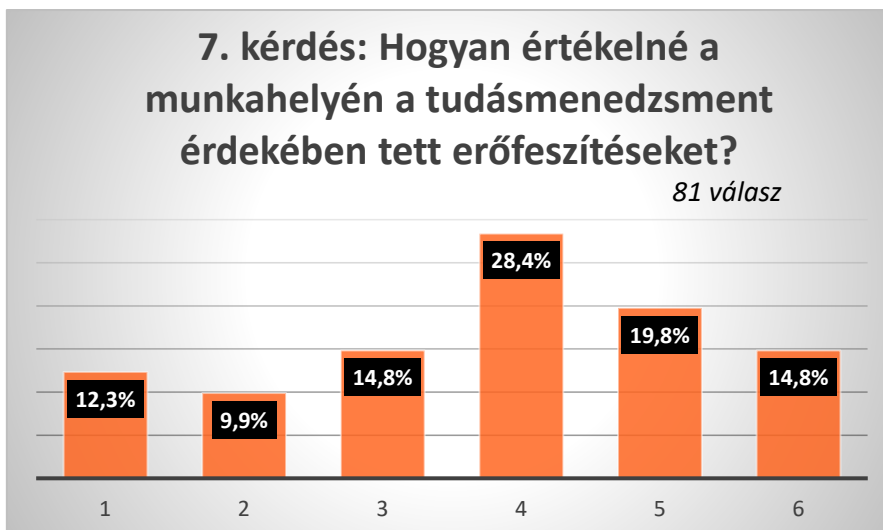
9. ábra: A kitöltők pozíciójának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

### 5.3.2. Témaszpecifikus kérdések első részének elemzése

A kutatásom első felében a dolgozók személyes véleményére voltam kíváncsi. Mennyire ismerik a tudásmenedzsment kifejezését a vállalatnál, ahol dolgoznak, mennyire érzékelik az ezirányba tett lépéseket? Továbbá kikértem a véleményüket, hogy szerintük milyen és mekkora a befolyásoló szerepére a TMR-nek.

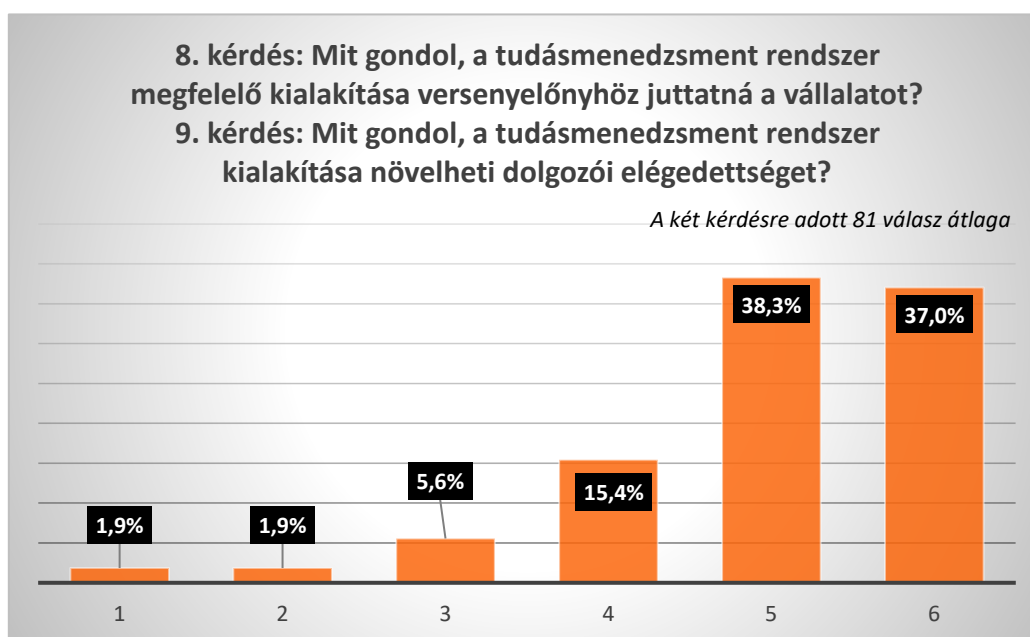
Első kérdésem rögtön egy saját véleményt kifejtő kérdés volt: „6. kérdés: *Mi jut eszébe a tudásmenedzsmentről annál a vállalkozásnál, ahol dolgozik?*”. A kitöltők fele vagy egyáltalán nem hallott még erről, ismeretlen számukra a kifejezés is, vagy egyáltalán nincs jelen a vállalatnál a TMR. Valószínűleg, akik nem hallottak a kifejezésről, ott vagy egyáltalán nincs jelen a vállalatnál, vagy nem helyeznek elég hangsúlyt rá, mert akkor ismernék a dolgozók. Néhol tettek megjegyzést, hogy **támogatnák, ha megvalósulna, és úgy vélekednek, szükség lenne rá.** A kitöltők másik fele ismerte a kifejezést és a legtöbbjüknek az alábbi kulcs gondolatok jutottak eszükbe róla: képzések, betanítás, mentorálás, tudásmegosztás, tudásrögzítés, tudás megbecsülés és számomra a legpozitívabb, hogy néhányan említették az **innováció lehetőségét is a tudásmenedzsment bevezetése esetén.**

A következő kérdések szintén vélemény kifejtésre alapoztak a Likert skála segítségével, ahol az 1 nagyon kezdetleges vagy egyáltalán nem, a 6 kiemelten jó vagy kiemelkedően válasz lehetőség volt. „*Hogyan értékelné a munkahelyén a tudásmenedzsment érdekében tett erőfeszítéseket?*” kérdés az előző vélemény kifejtős kérdésre hivatott utalni. **Átlagosan a válaszadók 3,78-as értéket adtak meg.** Itt érdekesség képpen elmondható, hogy a 4 és a feletti értékelést a válaszadók 63 %-a adta, 3 vagy az alatti értékelést a válaszadók 37 %-a adta. Az előző kérdés alapján itt kicsit már **pozitívabb irányba tolódott el a véleményük,** ami azt hivatott erősíteni, hogy **törekednek a vállalatok a TMR kiépítésére,** csak még **kezdetleges** és nem teljesen jól megvalósított formában teszik ezt.

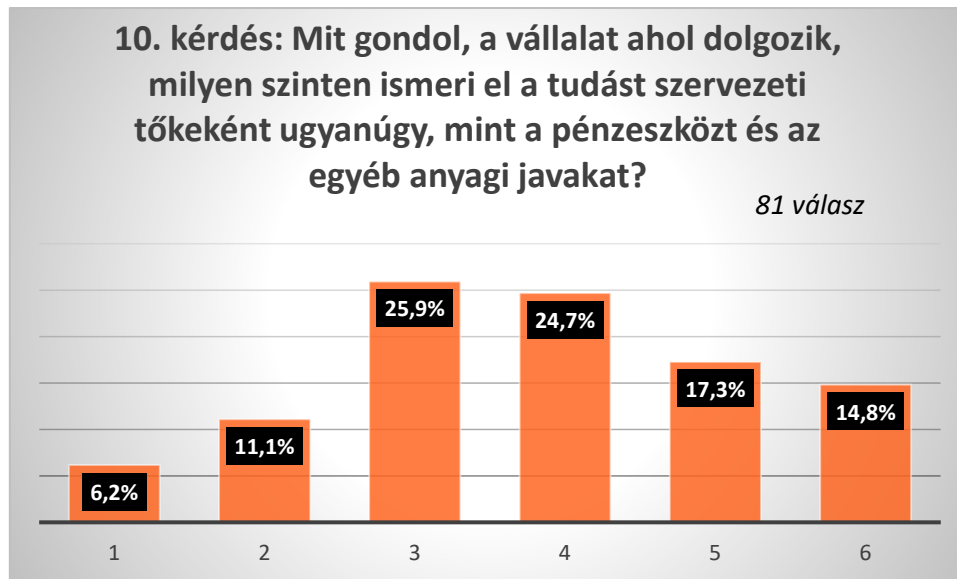


10. ábra: A vállalat tudásmenedzsment erőfeszítésének dolgozói értékelése (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A kérdőív 8. és 9. kérdése hivatott a dolgozók véleményét vizsgálni, hogy a *TMR bevezetése a vállalat versenyelőnyét, valamint a dolgozói elégedettséget szerintük növelné-e*. A két kérdés átlagát együttesen a 11. ábra mutatja. Egyértelműen elmondható, hogy a **dolgozók 90,7 % értékelte a két kérdést 4-6 közötti értékre**, ebből 37 % választotta a 6-os, kiemelkedően jelzőt. Csupán 9,3 % választotta a két kérdés esetén 1-3 közötti jelzőt. A két kérdés **átlag értéke 4,96 lett**. Ebből egyértelműen megállapítható, hogy a **dolgozók szerint is pozitív hatása lenne a TMR megfelelő működtetésének** mind a vállalat versenyelőny tényezőjét tekintve, mind a dolgozói elégedettség növelését tekintve.



11. ábra: Dolgozói vélemény a tudásmenedzsment pozitív hatásait illetően (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)



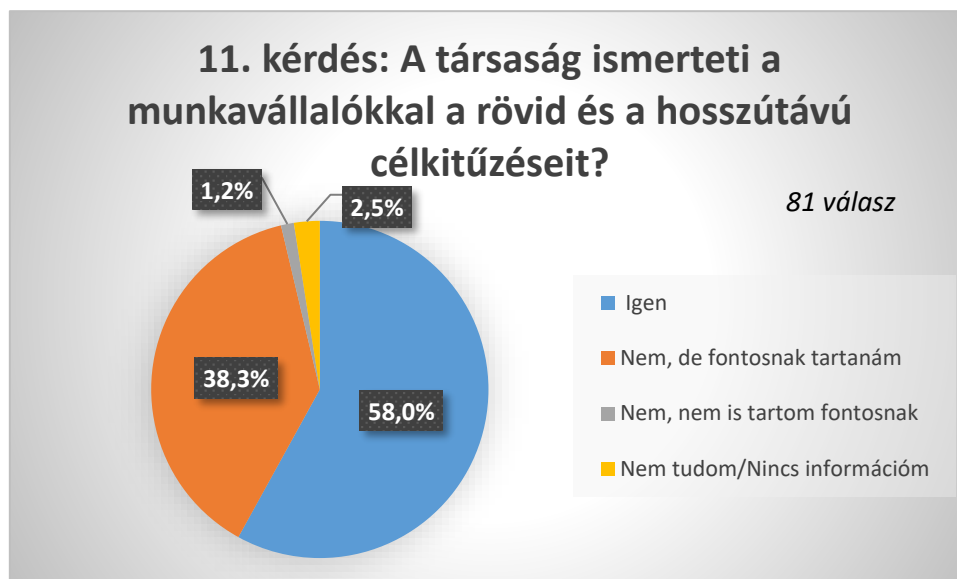
12. ábra: Dolgozói vélemény a tudás szervezeti tőkeként való elismerésében a vállalatnál (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

Lezáró kérdésként ebben a fejezetben kíváncsi voltam, hogy a vállalatnál milyen szinten ismerik el a tudást szervezeti tőkeként. Itt a válaszadók 50,6 %-a értékelt 3-4 értékre, 17,3 % 1-2 értékre és 32,1 % 5-6 értékre. Tehát a válaszadók több mint fele, 46 fő értékelt ezt 4 vagy annál jobb értékre. Természetesen látható az ábrából, hogy az arány inkább 3 és 4 felé húzza az értékelést, **átlagosan 4,99-re értékelték**. Ezzel bizonyítható, hogy még nem teljesen alakult ki a szervezeteknél a tudás megfelelő értékelése, de már a **pozitív irányba** mozdult el a tendencia. A kérdőív első részéből megállapítható, hogy **a dolgozók véleménye pozitív a tudásmenedzsment hatásait tekintve**. Továbbá a dolgozói visszajelzések alapján megállapítható, hogy **a vállalatok elkezdtek tenni a TMR kiépítésért**, viszont ez még egy **kezdetleges stáuszban állhat**, amelyet a kérdőív következő kérdései alapján részletesebben megvizsgálható.

### 5.3.3. Témaszpecifikus kérdések második részének elemzése

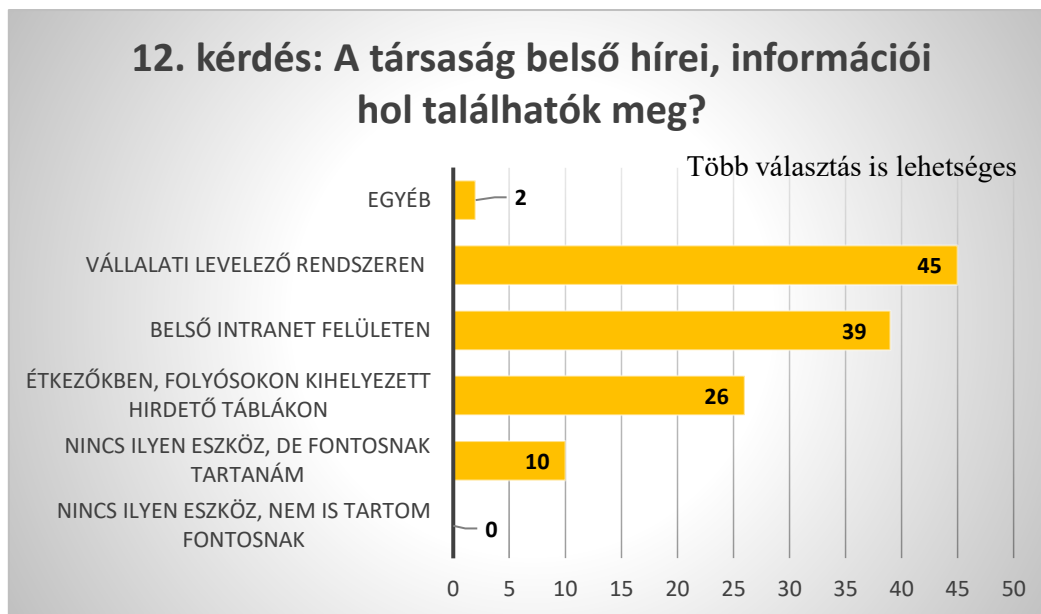
A kutatásom második fő részében a Probst modell nyolc elemének segítségével próbáltam fényt deríteni a vállalatok TMR szintjére. A kérdések a modell egy-egy fázisának felderítésére szolgálnak.

A 11. és 12. kérdéssel szerettem volna megismerni, hogy *a dolgozók értesülnek-e a társaság célkitűzéséről, valamint hogy az új információkhoz milyen felületen keresztül jutnak hozzá.*



13. ábra: Dolgozók ismerete a társaság rövid és hosszútávú célkitűzéseiről (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A 13. ábra szemlélteti a kapott válaszok megoszlását. **A válaszadók 58 %-a ismeri a társaság célkitűzéseit**, a maradék 42 % nem, vagy nincs róla pontos információja. Véleményem szerint az egyik **kulcsfontosságú eleme lenne a TMR kialakításának a célkitűzések megismertetése a dolgozóval**, hiszen akkor fogja tudni miért is érdemes a tudását fejleszteni, megosztani. A dolgozók, akik nem ismerik a társaság célkitűzéseit 91 %-uk, vagyis **31 fő hasznosnak tartaná, ha ez megvalósulna**. Ezzel is alátámasztva a célok megismertetésének fontosságát a dolgozóval.



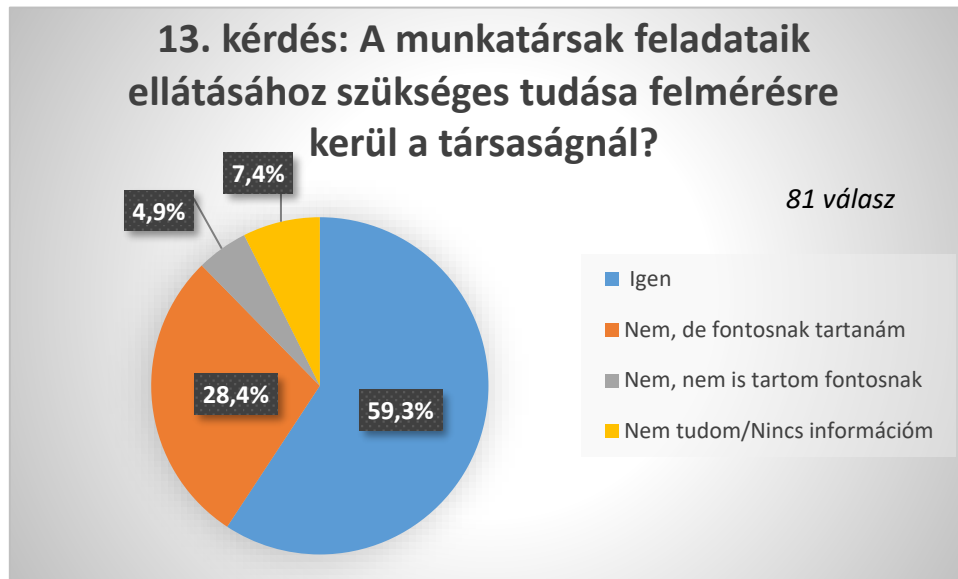
14. ábra: A társaság belső híreinek információinak elérési helye (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A 14. ábra mutatja be, hogyan értesülnek a dolgozók az információkról, hírekről a társaságban. A kérdés megválaszolása során több választás is lehetséges volt. **Legtöbbször a vállalati levelező rendszert jelölték meg**, majd ezt követte a belső intranet felület és végül az étkezőkben, folyósokon kihelyezett hirdetőtáblák. Egyéb lehetőségként a vezetői személyes tájékoztatást és a mobil applikációt írták. Viszont **volt 10 válaszadó, akik munkahelyén semmilyen módon nem értesülnek a hírekről, információkról, viszont ezt fontosnak tartanák**. Egy választás sem érkezett a „Nincs ilyen eszköz, nem is tartom fontosnak” válaszlehetőségre. Az lenne a legideálisabb, ha több platformon értesülnének a hírekről a dolgozók, hogy biztosan mindenkihez eljussanak az információk valamilyen módon. Célszerű lenne **egységes tájékoztatás** mindegyik csatornán. **A tájékoztatás elmaradása szintén nehezíti a TMR kialakítását.**

Az előbbi két kérdés alapján megállapítható, hogy **a Probst modell első szintje nincs jól felépítve a vállalatoknál**, így a dolgozók már itt nehézségbe ütköznek, **nem kapnak egységes és teljeskörű tájékoztatást a célokról és a fontos információkról.**

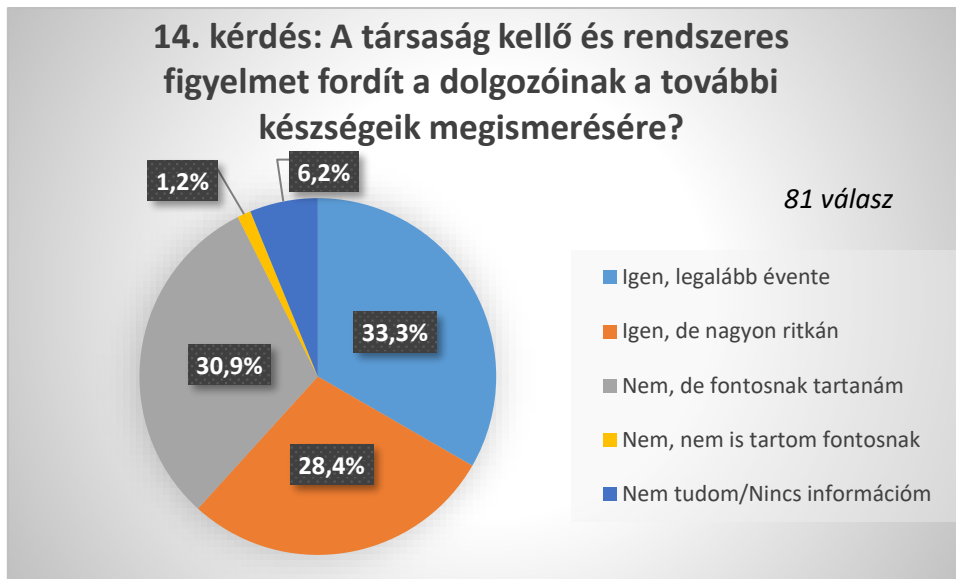
A kérdőív 13., 14. és 15. kérdésével a *TMR tudásazonosítás lépésének a felmérését céloztam meg.*

Az alábbi 15. ábra mutatja, hogy a társaságoknál a munkatársnak a feladataik ellátásához szükséges tudása felmérésre kerül-e. A válaszadók 59,3 %-a válaszolt igennel, a válaszadók 40,7 %-ánál viszont ezt nem mérik fel, vagy nem tudnak róla. Azok a válaszadók, ahol nincs ilyen tudás felmérés, közel 70 %-uk, vagyis **23 fő fontosnak tartaná, ha megvalósulna.** Ahhoz, hogy a társaság a megfelelő dolgozót tudja kiválasztani az adott feladat ellátáshoz nélkülözhetetlen a feladathoz szükséges tudás felmérése. A tudásazonosítás fontos eszköze lenne ennek a lépésnek a megvalósítása is.



15. ábra: A munkatársak tudásának a felmérésre (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A következő kérdés: „A társaság kellő és rendszeres figyelmet fordít a dolgozóinak a további készségeik megismerésére?”, amelyre adott válaszokat a 16. ábra mutatja. A válaszadók 61,7 %-a válaszolt igennel, viszont csak 33,3 % válaszolta, hogy évenkénti rendszerességgel, 28,4 % esetén pedig csak ritkán fordul elő, hogy felméri a dolgozók további készségeit. **Az évenkénti felmérés fontos lenne, mivel így tudja a társaság a feleslegesen tudásbővítésre kiadott költségeit csökkenteni.** Előfordulhat olyan új dolgozói tudás, amely beépíthető a TMR-be a vállalati célok elérése érdekében. Ellenben a válaszadók 38,3 %-a esetén, egyáltalán nem mérik fel a dolgozók további képességeit. Közülük **25 fő fontosnak tartaná, ha felmérnék**, 1 fő nem tartja fontosnak, 5 fő viszont nem rendelkezik információval, valószínű ott sincs további tudásfelmérés, mert akkor tudna róla. Tehát elmondható, ahol nem valósul meg a tudásfelmérés, ott a dolgozók támogatnák és fontosnak tartanák, ha megvalósulna, ezzel is felismerve a fontosságát.

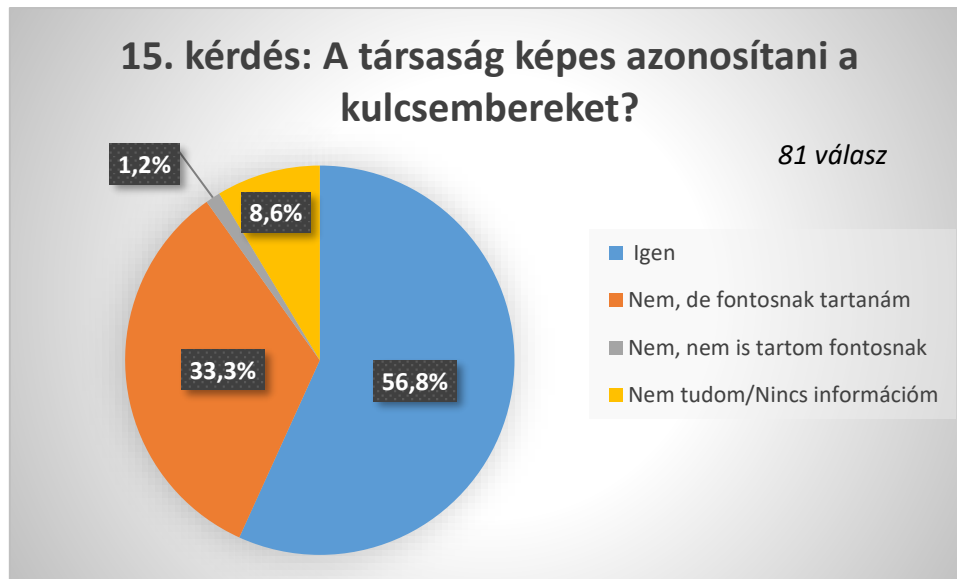


16. ábra: A munkatársak további képességének felmérése (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A kérdőív 15. kérdése a kulcsembert<sup>3</sup> azonosítást hivatott mérni. A válaszokat a 17. ábra mutatja. A válaszadók 56,8 %-a válaszolt igennel, a maradék 43,2 % esetén viszont nem kerül felmérésre a társaságnál, ki a kulcsembert. Ebből **27 fő támogatná, ha beazonosításra kerülnének a kulcsemberek**, 1 fő nem tartja fontosnak a megvalósulását és 7 fő nem rendelkezik pontos információval, ami szintén arra utal, hogy nem valósul meg a kulcsemberek felmérése, mert akkor értesülne róla. **A társaságnak fontos azonosítani a kulcsembereit, mert ha távoznak a társaságtól, vagy kiesnek egy adott időre a munkavégzésből, akadályozva lehetnek egyes folyamatok.** Az a legcélravezetőbb, ha nem csak egy, hanem **legalább 2 kulcs ember van** az adott szakterületen belül, így a váratlan hiányzások esetén biztonságosabb a pótlás és a tudás megléte.

<sup>3</sup> Kulcsembert fogalma: A kulcsembert a vállalat számára az a személy, aki az életben maradási biztosító ismeretek, tudás birtokosa.





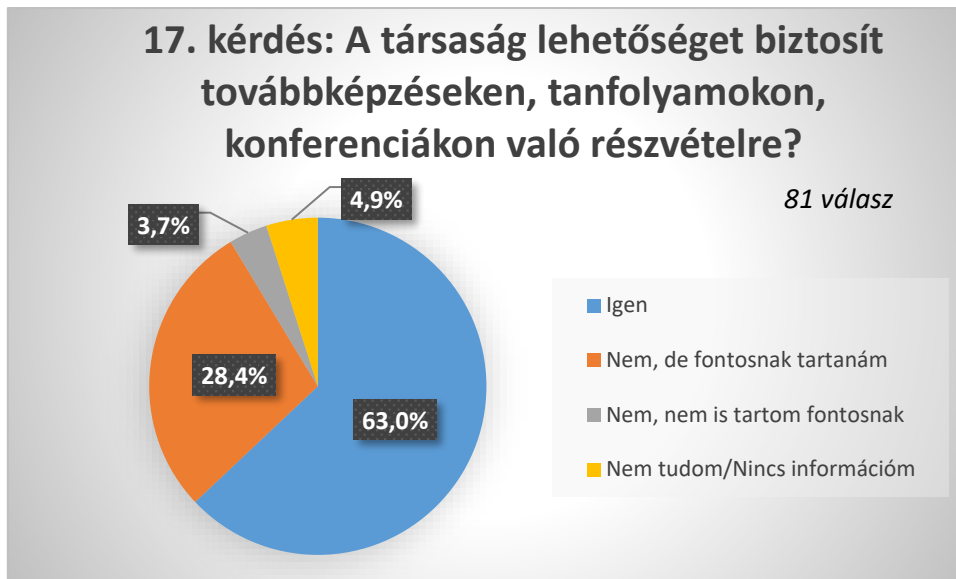
17. ábra: A kulcsemberek beazonosításának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A következő 3 kérdéssel a tudásszerzés és fejlesztés fázisát szerettem volna felmérni a vállalatok TMR-ben. Elsőként kíváncsi voltam, hogy mennyire alkalmazzák a társaságok külső szakértők bevonásának, amely adatait a 18. ábra mutatja. Itt a válaszadók 53,1 %-a válaszolta, hogy a társaság alkalmaz külső szakértőket, a maradék 46,9 %-nál nem alkalmazzák, vagy nem tud róla. Amelyből 8 fő nem rendelkezik információval, ami a nem megfelelő információ áramláshoz vezethető vissza és 8 fő nem is tartja fontosnak, hogy megvalósuljon. Számomra itt érdekességként kitűnt, hogy **ahol nem valósul meg külső szakértő bevonása, ott a dolgozók is kisebb arányban tartják ezt fontosnak**, még pedig csupán 17 fő válaszolta, hogy szerinte fontos lenne. Ebből azt a következtetés tudnám levonni, hogy **vélhetőleg féltik saját pozíciójukat, félnek, ha külsős szakértőt hívnak az ő tudásuk kevésbé értékes és értékelendő**. Ellenben külsős szakértő bevonása nem ezt hivatott elérni, hanem egy **külső szemlélő tárgyilagosabb tud maradni** és úgy mondva felülről tud rálátni a működésekre és **eredményesebb, részleghajlás nélküli tanácsokkal tud szolgálni**. Fontos tehát a dolgozóknak is ezt hangsúlyozni, hogy nem az ő tudásuk, szakértelmük van ezáltal lekicsinyítve, sőt ezzel fény derülhet akár addig rejtve maradt tudásokra is. **A vállalat központi, ez irányú megerősítése is segíthet abban**, ha külsős szakértő érkezik a vállalathoz, ne idegenkedve fogadják a dolgozók, hanem ellenkezőleg **segítség munkáját, így hasznos ismeretek, bővítés és fejlesztés érhető el**.



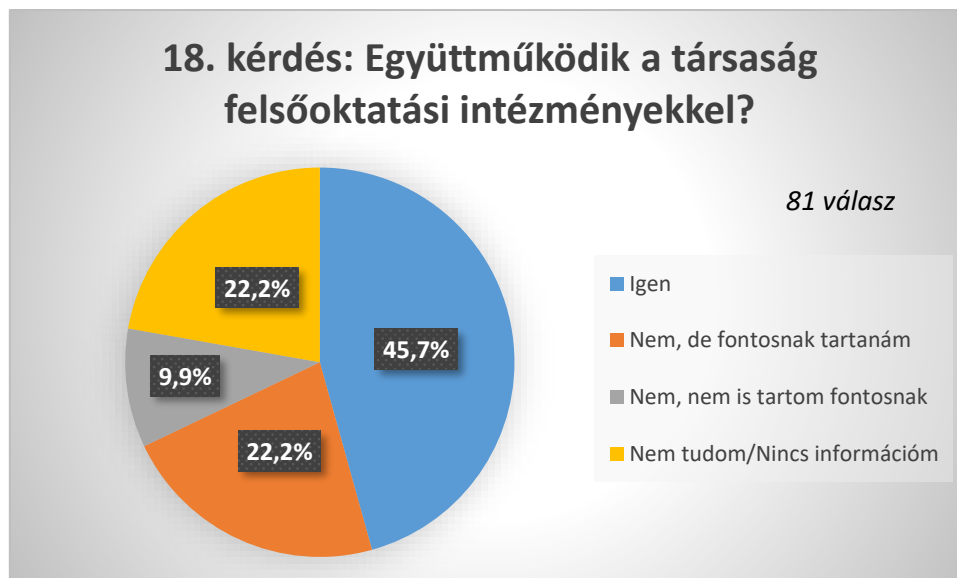
18. ábra: Külső szakértő bevonásának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A következőkben a továbbképzéseken való részvételi lehetőséget vizsgáltam. Itt a **válaszadók 63 %-a kap lehetőséget különböző tanfolyamokon való részvételre az adott társaságnál**, 28,4 %-uk nem, de fontosnak tartaná, ha lenne rá lehetőség, 4,9 %-uknak nincs információja róla, tehát vélhetőleg nincs is ilyen lehetőség és 3,7 % nem is tartja fontosnak, hogy részt vehessen rajta. Számomra pozitív, hogy a válaszadók kétharmadának lehetősége van valamilyen képzésen a cég támogatásából részt venni. **Fontos a társaságoknak célirányos képzésekkel támogatni a dolgozók tudásuk bővítésének lehetőségét**, ezzel mind **dolgozói elégedettség és elhivatottság** érhető el a társaság irányába, mind **a társaság versenyelőny helyzete is javul** és hozzájárul a szervezeti tudás fejlesztéséhez is. Azok a dolgozók, akiknek nincs lehetőségük részt venni oktatásokon, ők is többnyire, 23 fő közülük, támogatnák, ha lenne lehetőségük oktatásokon részt venni. **3 fő** jelölte, hogy nincs ilyen lehetőség, de **nem is tartják fontosnak**, itt **vélhetőleg nincs elegendő motivációjuk**, amit viszont **erősíteni szintén a vállalati kultúra megfelelő felépítésével lehetne**. 4 fő nyilatkozta, hogy nincs róla információja, itt valószínűleg nem biztosít lehetőséget erre a társaság, vagy ha igen **a rossz kommunikációhoz vezethető vissza az információ hiánya**, amivel a kérdőív témaspecifikus kérdéseinek első két kérdése foglalkozott.



19. ábra: Továbbképzéseken való részvétel lehetősége (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A kérdőív 18. kérdésében a felsőoktatási intézményekkel való együttműködésre kérdeztem rá, amelynek adatait a 20. ábra mutatja. Itt a válaszadók 45,7 %-a válaszolt igennel, hogy a társaság együttműködik felsőoktatási intézménnyel, 22,2 %-a nemmel, de fontosnak tartaná, ha megvalósulna. Itt a válaszadók 9,9 %-a válaszolta viszont, hogy nincs együttműködés, de nem is tartaná fontosnak. Valószínűleg itt sem tudják a benne rejlő lehetőségeket azonosítani egy ilyen együttműködés keretén belül. Itt is **fontos megemlíteni a vállalati kultúra megfelelő kiépítését**, amellyel az ilyen együttműködés előnyei is ismerté válhatnak. Igen magas 22,2 %-a a kitöltőknek nem rendelkezik erről információval. Itt ismételten szembe köszön **a nem megfelelő információ áramlás**. Több kérdésnél is szembetűnő, hogy az információ hiánya igen magas.



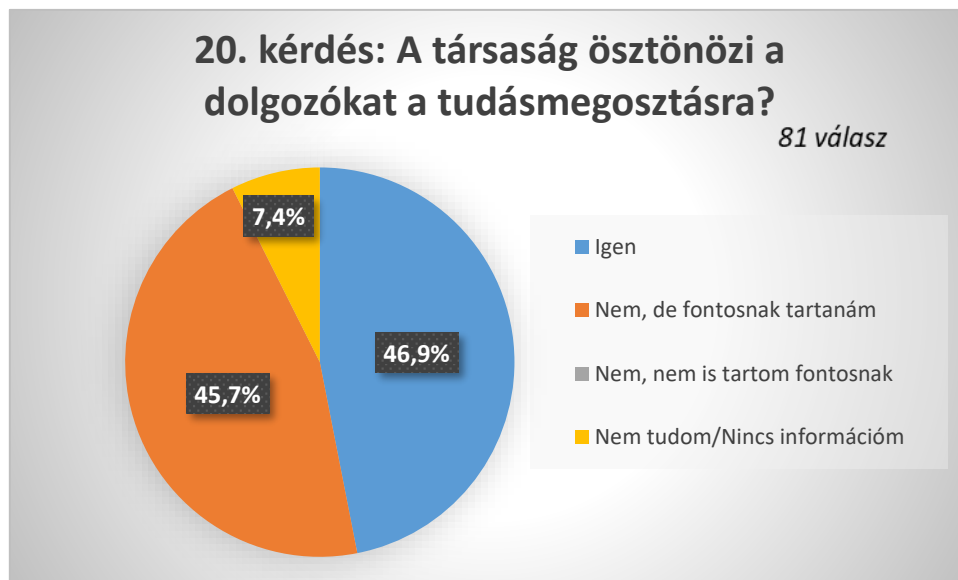
20. ábra: Felsőoktatási intézményekkel való együttműködés (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A fenti három kérdés kiértékelésével elmondható, hogy **a társaságok nem fektetnek kellő figyelmet a tudásszerzésre és fejlesztésre.** Sok esetben **a dolgozók nem ismerik a lehetőségeket,** kevésbé értesülnek róluk, ami **a nem egységes információ áramláshoz vezethető vissza.**

A következő szintén 3 kérdésben a *TMR kulcselemére a tudásmegosztás felmérésére helyeztem a hangsúlyt.* Elsőként kíváncsi voltam a 19. kérdés keretén belül az osztályok, csoportok közötti információ áramlásra. A kérdés így hangzott: „*A társaság osztályai/csoportjai között megfelelően és gyorsan áramlik a szükséges információ?*” A Likert skála segítségével vettem alapul 1-6 értékekkel, ahol az 1 egyáltalán nem, a 6 a kiemelkedően jelzöt birtokolta. **Átlagosan 3,52 értéket jelöltek** és az adatok szórása 1,48. A legtöbben 24 fő 4-et, majd 15 fő 2-öt és 14 fő 3-at választotta. Megállapítható, **hogy az információ áramlás nem megfelelő, és emiatt nem egységesen jutnak el a fontos hírek, tudnivalók az érintettekhez.** Ez az előbbi kérdések kapcsán is kiderült és a kérdőív 12. kérdésére adott válaszok is mutatták, nem egységes minden helyen az információ áramlás és néhol egyáltalán nincs is rá platform. A tudásmegosztás kulcsa a megfelelő információ áramlás, emiatt fontos ennek a megfelelő kialakítása.

A következő kérdésben a *tudásmegosztásra való ösztönzést mértem fel.* A kapott adatokat a 21. ábra tartalmazza. Csupán 46,9 % válaszolt igennel, hogy a társaság ösztönözi a tudásmegosztást, 45,7 % válaszolt nemmel, de fontosnak tartaná, ha ösztönöznék és 7,4 %-nak nincs információja. A „Nem, de nem is tartom fontosnak” választ senki nem jelölte. **A TMR kulcsa a tudásmegosztás és annak megfelelő ösztönzése.**

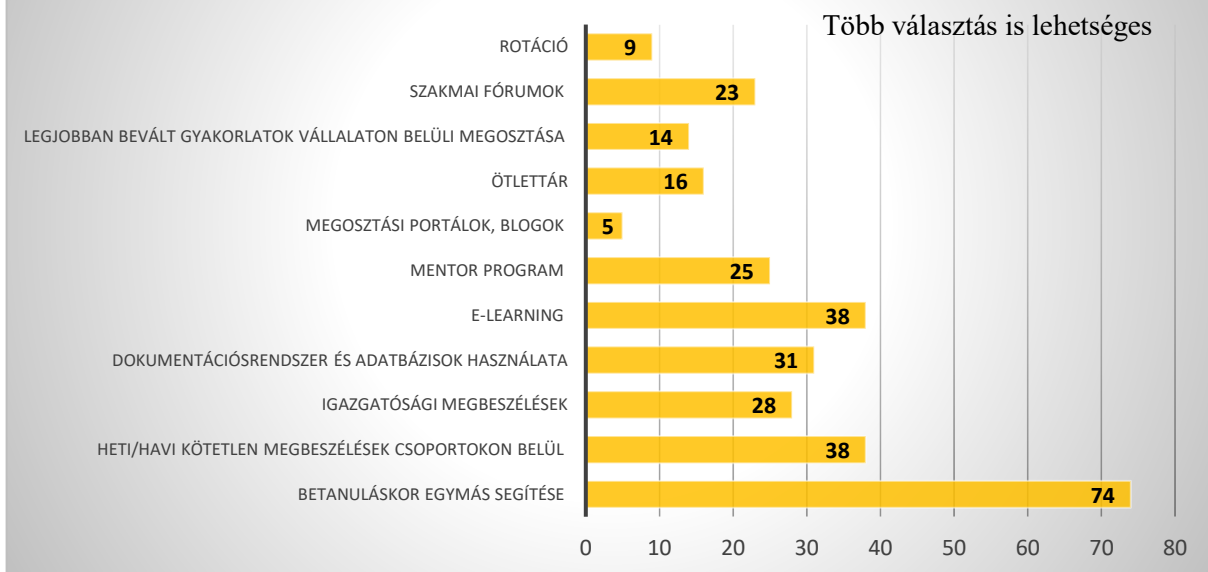
A kapott adatok alapján egyértelműen elmondható, hogy **nem megfelelően működik a társaságoknál és kevésbé vannak motiválva ehhez a dolgozók.** Az előző kérdésben kijött eredményt, miszerint nem jó az információ áramlás az osztályok között, megerősítette, hogy oka lehet a tudásmegosztás ösztönzésének a hiánya.



21. ábra: Tudásmegosztásra való ösztönzés megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A következő kérdés *a tudásmegosztás elősegítéséhez rendelkezésre álló eszközöket hivatott vizsgálni*, amely adatait a 22. ábra mutatja. Itt több választási lehetőség és rendelkezésre állt. **Legtöbbször a betanítást választották**, mégpedig 74-szer, tehát az új dolgozónak segítséget nyújtanak a feladatok elsajátításában. Majd az e-learning és a heti/havi kötetlen megbeszélés eszközt jelölték. Ezeket követte az adatbázisok használata, igazgatósági megbeszélések, mentor program és a szakmai fórumok. Néhányan választották csak az ötlettár, legjobb gyakorlatok megosztását egymással, a rotációt és a megosztási portálokat. **Az lenne a legkedvezőbb, ha mindegyik segítő eszköz elérhető lenne**, mert így lenne a legjobban lehetőség a tudás megfelelő megosztására, és hogy mindenkihez a kellő információ eljuthasson. Azonban megállapítható a választási számok alapján, hogy **sok társaságnál nem áll mindegyik eszköz rendelkezésre.** Természetesen az előző kérdésekre visszautalva, a segítő eszközök tudásmegosztás motiválása nélkül nem tudják a hasznukat kifejteni. **Elsőként a tudásmegosztó vállalati kultúra kiépítése lenne a feladat**, hogy a rendelkezésre álló eszközöket használják.

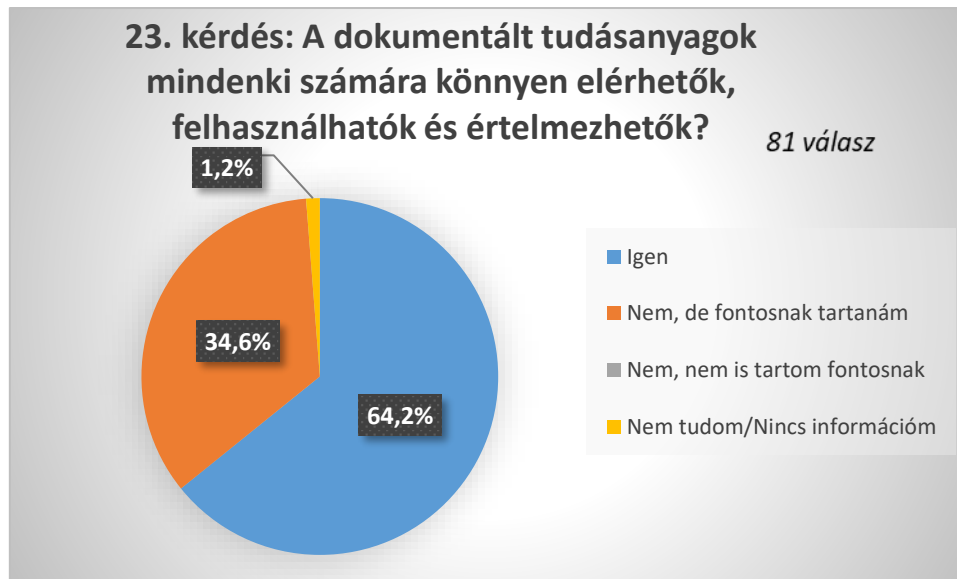
## 21. kérdés: Kérem, jelölje be melyik tudásmegosztást elősegítő eszközzel rendelkezik a társaság!



22. ábra: Tudásmegosztást elősegítő eszközök (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

Az utolsóelőtti 3 kérdésben a tudásrögzítés és felhasználásának szintjét igyekeztem felmérni a társaságoknál. A 22. kérdésben a Likert skála segítségével mértem fel általánosan, hogy mennyire vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva illetve szabályozva a társaságoknál. 1 egyáltalán nem, 6 teljes mértékben értéket adta meg. **Átlagosan 4,63 értékre** értékelték a válaszadók a tudásanyag dokumentálásának mértékét és a szórás 1,28 lett. A válaszadók 81,5 %-a értékelt 4 vagy annál jobb értékre a kérdést. **Elmondható, hogy jelentős mértékben vannak dokumentálva a munkafolyamatok, viszont még mindig nem egységesen teljes egészében.**

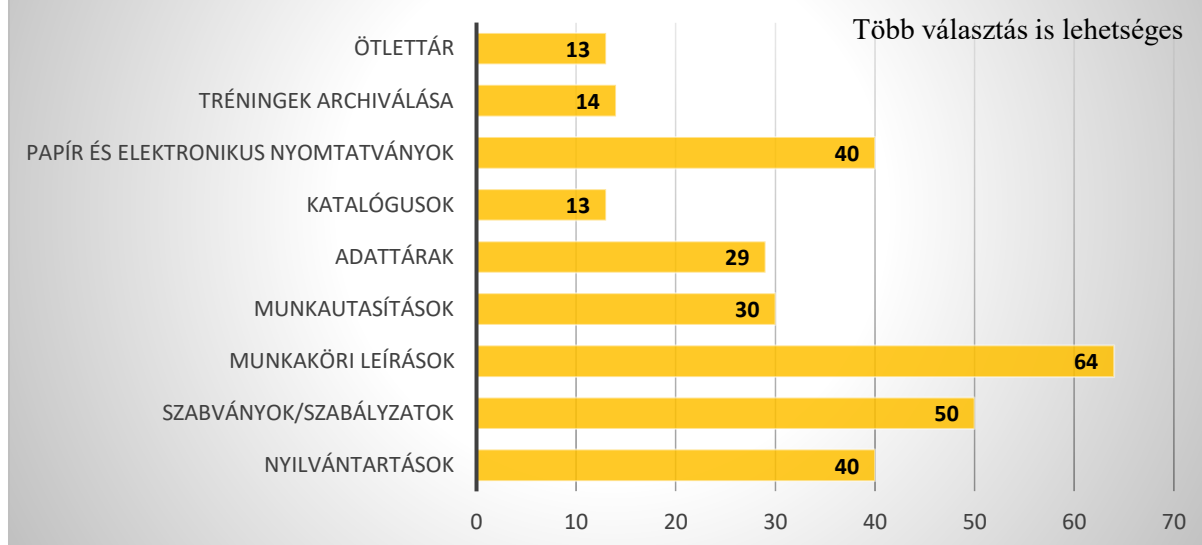
Következő kérdésben a dokumentált tudásanyagok elérhetőségére, felhasználhatóságára és értelmezhetőségére voltam kíváncsi. A 23. ábra mutatja a kapott válaszok megoszlását. 64,2 % válaszolt igennel, tehát a dokumentált tudásanyagok mindenki számára könnyen elérhetők és értelmezhetők, azonban a fennmaradó 35,8 % esetében viszont nem és ebből 34,6% fontosnak is tartaná, ha a meglévő dokumentált tudásanyag mindenki számára elérhető és könnyen értelmezhető lenne. 1,2 %-a a válaszadóknak nincs ismerete erről, tehát vélhetőleg nem hozzáférhető és értelmezhető számukra a tudásanyagok, mert akkor lenne róla információjuk. Az lenne fontos elérni a társaságoknál is, hogy **a már dokumentált tudásanyag olyan formában rögzítsék, hogy mindenki számára érthető, felhasználható és könnyen elérhető legyen**, hiszen akkor tudja a legnagyobb hasznát kifejteni, és egységesen fogják a tudást felhasználni.



23. ábra: Tudásanyagok elérhetősége, felhasználhatósága (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

Végezetül kértem, hogy jelöljék meg, *milyen formában kerülnek rögzítésre a tudásanyagok*, amelyet a 24. ábra mutatja. Legtöbben a munkaköri leírásokat, szabályzatokat, nyilvántartásokat és papír és elektronikus nyomtatványokat jelölték meg. Ezeket követték a munkautasítások és adattárak, végül az ötlettár, tréningek archiválása és katalógusok. Itt is több választási lehetőség adott volt, amiből látható, hogy a társaságoknál többféle rögzítési módot is használnak, ami ha mindenki számára elérhető és hasznosítható információval rendelkezik, akkor megfelelően kifejti hatását. Véleményem szerint **fontos lenne a hagyományos rögzítési eszközökön túl, az újabb, kreatívabb eszközöket is használni**, amely segíti a tudásanyag könnyebb elsajátítását. Érdeemes például **a tréningen elhangzott tudásanyag rögzítése**, hogy akiknek nem volt lehetőségük részt venni rajta, ők is értesülhessenek az ott elhangzottakból, így az egységes oktatás, tudásátadás is meg tud valósulni. **Valamint a kreatívabb, színesebb tudás rögzítési módszerek alkalmazása is elősegíti a tanulást és a gyorsabb megértést.**

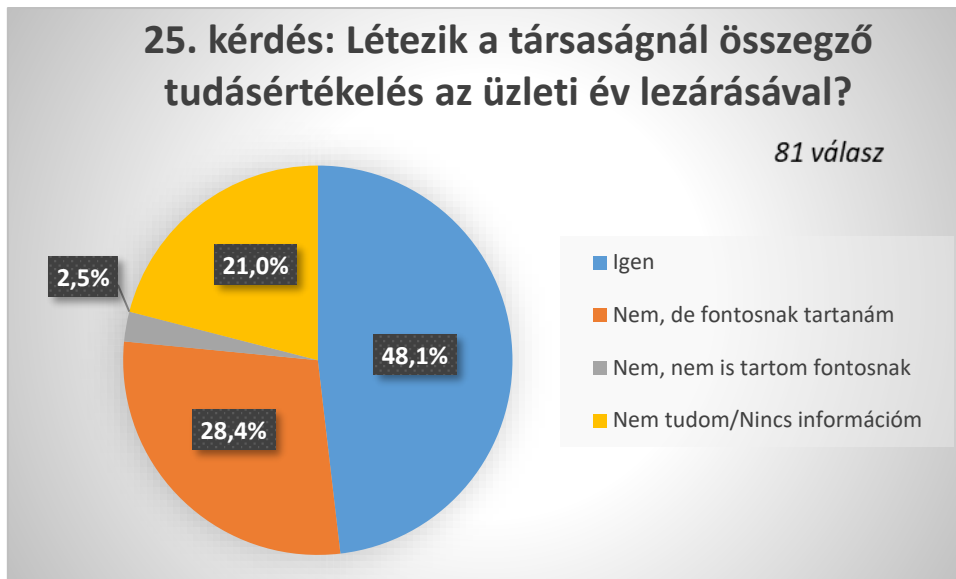
## 24. kérdés: Kérem, jelölje meg, milyen formában kerülnek rögzítésre a tudásanyagok a társaságban!



24. ábra: Tudásanyagok rögzítésének formái (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A témaspecifikus kérdések 2. résznek utolsó kérdésben kíváncsi voltam, hogy *a lezáró tudásértékelés megvalósul-e*. Az adatokat az alábbi 25. ábra mutatja. 48,1 % válaszolt igennel, 28,4 %-uk nemmel, de fontosnak tartaná, 2,5 %-uk szintén nemmel és nem is tartaná fontosnak, ha megvalósulna, és **igen magas százalékkal 21 %-uknak nincs erről információja**, tehát ez is azt jelenti, hogy nem valósul meg, mert arról tudniuk szükséges. Fontos lenne, hogy megvalósuljon, hiszen **a dolgozó ezzel tud visszajelzést kapni a tudásfejlődéséről és a további szükségéről**. Viszont a kérdésre adott válaszokat az első témaspecifikus kérdés igazolja vissza, miszerint is már a tudáscél, a társasági célkitűzések sincsenek ismertetve a dolgozóval, így nehézkes is lenne lezáró értékelést adni hozzá. Tehát elsődlegesen az üzleti év eleji tudáscél és további célkitűzések ismertetése lenne fontos.





25. ábra: Tudásértékelés az üzleti év zárásával (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

#### 5.3.4. Lezáró kérdések elemzése

A lezáró kérdésekkel adtam egy keretet a kérdőívnek, amelyben szintén a dolgozók véleményét kértem ki. Itt viszont arra voltam kíváncsi, hogy *szerintük mi okozhatja a nem megfelelő TMR kialakítását, illetve nekik milyen javaslataik lennének a rendszer javítását illetően.*

A 26. kérdésben, amely így hangzott: „*Ön szerint az alábbiak közül mi akadályozza a társaságot, ahol jelenleg dolgozik, a tudásmenedzsment programok bevezetésében, működtetésében?*”, az akadályozó tényezők közül választhattak a kitöltők, ahol több válasz megjelölése is lehetséges volt. **A válaszadók 35-40 %-a az idő hiányát, a tudásmegosztó kultúra hiányát, a munkatársak nem megfelelő hozzáállását és a cégvezetés támogatásának hiányát választották ki**, mint akadályozó tényező. 10-15 %-uk választotta a további jelzőket, a szakértők elfoglaltságát, technikai problémákat, a tudásmenedzsment kevésbé beillesztését a vállalati rendszerbe és a mindennapi munkavégzésbe, valamint egyéb kategóriaként a pénz hiányát említették meg, és hogy a tudás fontosságát nem ismerik el. Ezeket a jelzéseket a kérdőív is visszaigazolta, hiszen a tudásmegosztás támogatása csekély, ezáltal a dolgozók hozzáállása is, ami a cégvezetés nem megfelelő támogatásához vezethető vissza, amiből következik az idő hiánya is.

Az utolsó, 27. kérdésben szintén *saját véleményük kifejtését kértem a válaszadóknak, szerintük hogyan lehetne javítani a TMR a vállalatnál, milyen javaslataik, ötleteik lennének.* Ebből néhány hasznosabb javaslat ötletet kiemelnék:

- *„Elsősorban arra kell törekedni, hogy a tapasztalt munkatársaknak lehetőséget adjunk egy kisebb csoporton belül. Ez motiváló lesz számukra a későbbiekben arra, hogy nagyobb csoportokban is megmutassák, megosszák tudásukat; az új, vagy kevésbé tapasztalt munkatársaknak pedig példát mutathatnak arra, hogy megfelelő teljesítmény mellett van lehetőség feljebb lépni a ranglétrán.”*
- *„A tudás átadására külön hely és idő biztosítása. A leendő szakértő által fontosnak tartott konferenciák, kerekasztal-beszélgetések látogatásának engedélyezése.”*
- *„Munkatársak ne csak saját csoportjukon belül osszák meg észrevételeiket, hanem vállalat szinten. Szakértők kiválasztása ne külső kollégával valósuljon meg, hanem fejlett szakmai tudással rendelkező régi kolléga személyében. Több szakmai fórumon való részvétel minden dolgozó részére.”*

A további válaszokban a legtöbben több képzést, belső tréninget, csapatépítést, gyakoribb értekezleteket, jobb egymás és társosztályok közötti kommunikációt javasoltak.

Ezen két kérdés alapján elmondható, hogy **a legnagyobb problémát a dolgozók és a cégvezetés hozzáállása okozza.** Elsőként az idő és pénz hiánya a cégvezetés nem megfelelő hozzáállása okozza. **Nem ismerik el, a tudás értékét, ezért nem támogatják kellő képpen és nem biztosítanak a fejlesztésre, megosztásra elegendő időt és pénzt. A dolgozók hozzáállása a tudásmegosztást gátolja legfőképpen.** Ahhoz hogy a rendszer megfelelően működjön nekik is oroszlánrészt ki kell ebből venni, mégpedig a leginkább a tudásuk megosztása, fejlesztése és rögzítése révén tudják ezt megtenni. **Az előbbiekhez leginkább a tudásmegosztást elősegítő vállalati kultúra kiépítése járulna hozzá.**

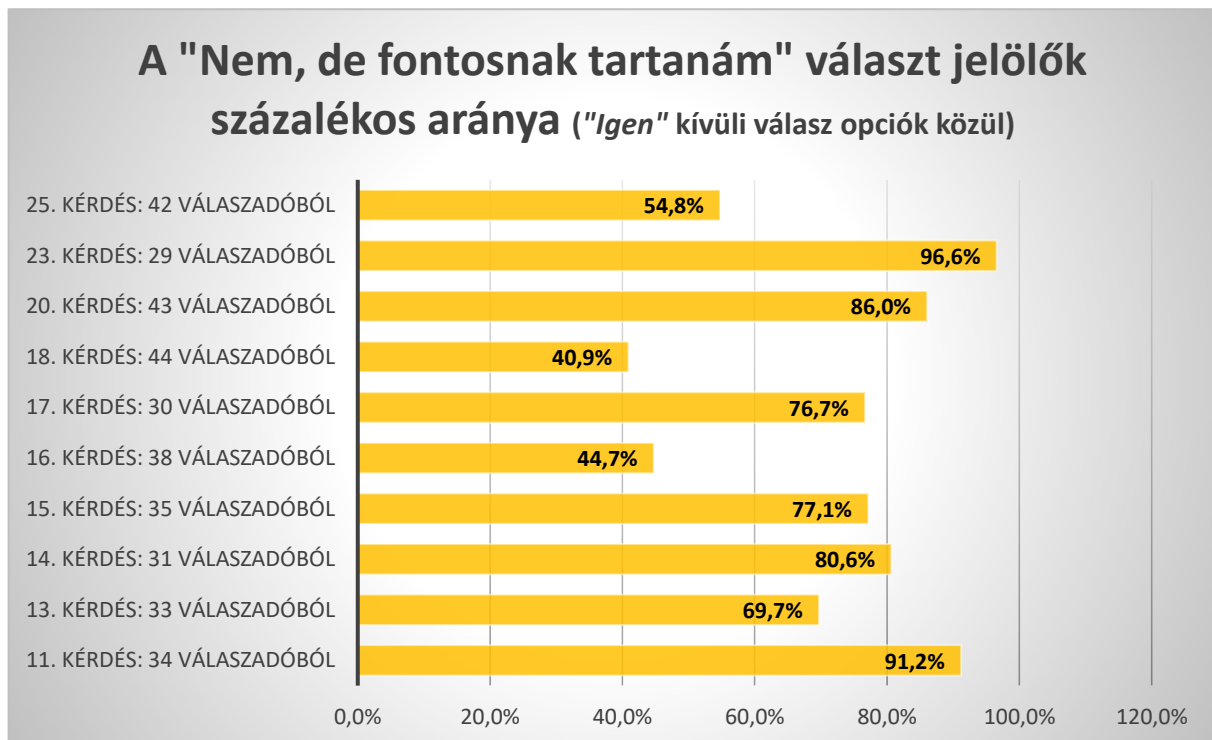
#### **5.4. A kutatás következtetései**

A kutatásomban elsőként választ kerestem, hogy *a Vas és Zala megyei vállalatok a TMR fejlődési fázisának a szakirodalomban említett második szintjén állnak-e.* Az első korszakot a technológiai fókusz jellemezi, amely keretén belül az IT segítségével a fellelhető explicit tudást rögzítik, mindenki számára elérhető felületeken. A kérdőív 22., 23. és 24. kérdése hivatott felmérni a tudásrögzítés szintjét. Itt látható volt, hogy ugyan **nagyobb mértékben vannak rögzítve a tudásanyagok,** mégpedig az 1-6 skálát felhasználva, ahol az 1 az egyáltalán nem, a 6 a kiemelkedően jelző volt, **átlagosan 4,63 érték,** amiből azt a következtetést tudjuk levonni, hogy igen **elkezdődött** már a Vas és Zala megyei vállalatoknál is a nagyobb mértékű tudásrögzítés, de **még mindig nem teljesen.** A válaszadók közül voltak, akik 1 vagy 2 jelzőt választottak, tehát még **előfordul olyan is, ahol egyáltalán nincsenek a tudásanyagok rögzítve.**

Elmondható tehát, hogy a teljes explicit tudás dokumentálása nincs egységesen megvalósítva, így némely társaság még az első korszaknál tarthat a TMR bevezetését illetően. A második korszak fő jellemzője a humánfókusz, amelyben már felismerésre került a tacit tudás nehezebb rögzíthetősége és mellette a dolgozók tudásmegosztásának ösztönzésére helyezik a hangsúlyt. Legfőképp a kérdőív 20. és 21. kérdésével kaptam választ a tudásmegosztás ösztönzésének mértékére a Vas és Zala megyei vállalatok esetében. A 20. kérdésnél kérdeztem rá közvetlenül, hogy *a társaság részéről a tudás megosztásra való ösztönzés megvalósul-e*. Itt a válaszadók csupán **46.9 %-a válaszolt igennel**. Amiből levonhatjuk a következtetést, hogy **elkezdődött már a második korszakra jellemző tudásmegosztás elősegítése**, amellyel a 21. kérdésben választható segítő eszközök mennyiségéből is kiderült, **azonban még kezdetleges szinten áll**. Összességében az első kutatási kérdésekre azt a választ kaptam, hogy **a Vas és Zala megyei vállalatok még a TMR első és második fázisának megvalósításának útján haladnak**. Nem mondható el az adatok alapján, hogy mindkét szint egységesen megvalósult volna már. **Tehát az első fázis erősebben, a második fázis kezdetlegesebben valósulhatott meg a Vas és Zala megyei vállalatoknál**.

A következő kutatási kérdésben kíváncsi voltam, hogy *a dolgozók vajon ismerik-e a TMR rendszer pozitív hatásait és pozitívan vélekednek a TMR bevezetése és hiányzó elemeinek a bővítésének támogatása kapcsán*. A válaszok kiértékelése során egyértelműen elmondható, hogy **a dolgozók pozitívan vélekednek a TMR megítélése kapcsán**. A kérdőív témaspecifikus kérdéseinek első részében magának a rendszer hatásainak az értékelésére voltam kíváncsi. A kérdőív 8. és 9. kérdése utalt a versenyelőny és a dolgozói elégedettség hozzájárulásához a TMR bevezetésével. Itt a válaszadók **átlagosan közel 5-ös értéket** adtak az 1-6 közötti Likert skálán. Tehát **egyértelműen pozitívan vélekednek a TMR hatásait illetően**. Valamint a témaspecifikus kérdések második részében, azoknál a kérdéseknél, ahol 4 válaszlehetőség közül lehetett választani, betettem a Nem opcióhoz két lehetőséget. Tehát ha egy vállalatnál az adott tudásmenedzsment eszköz nincs jelen, akkor a dolgozó megadhatta a véleményét, hogy *„de fontosnak tartaná, ha lenne”* és a másik opcióként, hogy *„nem tartaná fontosnak, ha megvalósulna”*. A 26. ábra segítségével mutatom be a kijött százalékos értékeket. A diagram készítéséhez felhasználtam az adott kérdéseknél a válaszok közül a *„Nem, de fontosnak tartanám”*, *„Nem, nem is tartom fontosnak”* és *„Nem tudom/Nincs információm”* opciókat. Majd az ezekre adott válaszokból kiszámoltam, hogy mekkora százalékban választották a *„Nem, de fontosnak tartanám”* opciót.

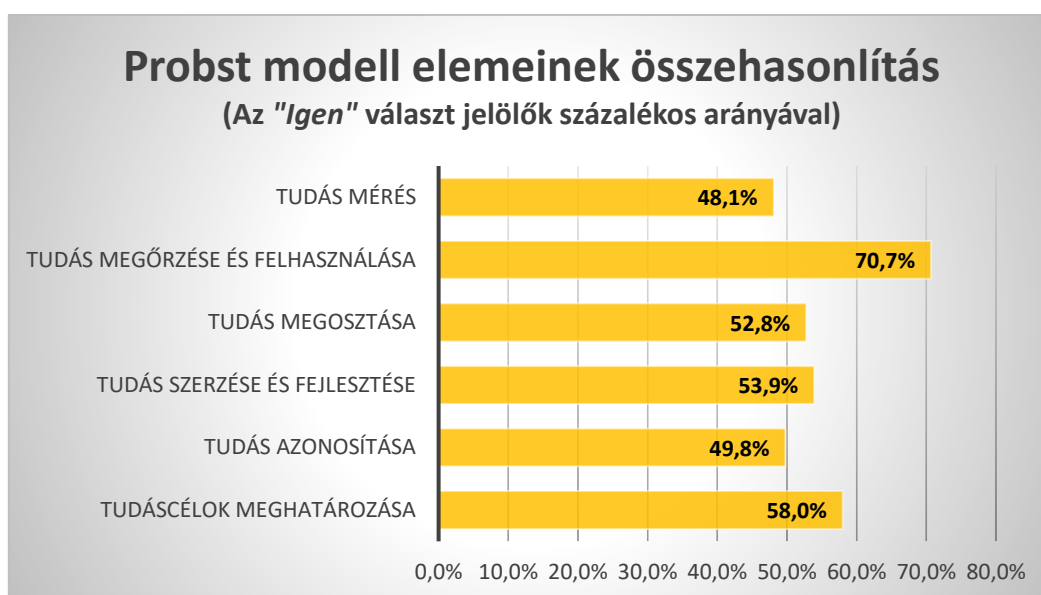
A 26. ábra alapján elmondható, hogy **átlagosan 71,8 %-uk támogatná a jelenleg nem alkalmazott eszközök bevezetését a társaságnál**. Egyedül a 16. és 18. kérdésnél lett 50 %-nál kisebb mértékben a támogatottság aránya. Ezek a kérdések a külső szakértők bevonását és a felső oktatási intézményekkel való együttműködésre kérdeztek rá. Elmondható, hogy ezek a lehetőségek pozitív hatását vélhetőleg kevésbé ismerik a válaszadók, vagy mást fontosabbnak tartanának. Azonban összeségében elmondható, hogy **a hiányzó eszközök bevezetését támogatnák a válaszadók**.



26. ábra: A válaszadók véleménye a hiányzó eszközök bevezetését illetően (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

A következő kutatási kérdésben kíváncsi voltam, hogy vajon *a tudásmegosztás milyen mértékben van ösztönözve és elegendő eszköz áll-e rendelkezésre hozzá*. Erre a kérdőív szintén 20. és 21. kérdése utalt. Itt elmondható, hogy a válaszadók **46,9 %-a értékelte úgy, hogy ösztönözi őket a társaság a tudás megosztásra**, amely egy alacsony arány. Az eszközök kiválasztásánál a „betanuláskor egymás segítségén” kívül a többi választható eszköz kevesebb jelölést kapott. Az adatok alapján elmondható, hogy **kevesbé van támogatva a tudásmegosztás és vélhetőleg kevesebb eszköz is áll rá rendelkezésre a társaságok eszköztárában**. A tudásmegosztás támogatását **a vállalati kultúrába való beépítés során lehet leginkább támogatni**, amihez a HR és a vezetőség tud a legfőbb lépéseket tenni.

Az utolsó kutatási kérdésem a *Probst modell* nyolc elemének egységes erősítését hivatott vizsgálni. A kérdések összegzését a 27. ábra mutatja, ahol a kérdések tematikájától függően az „Igen” válaszok százalékos értékét jelöltem. Megállapítható, hogy a **tudás megőrzése és felhasználása, tehát az explicit tudás rögzítése a meghatározó, viszont itt is vannak még hiányosságok**. Ezt követi hasonló arányban a tudáscélok meghatározása, a tudás megosztása és a tudás szerzése, fejlesztése. Majd legkisebb arányban a tudás azonosítása és mérése szerepel. Elmondható viszont, hogy közel hasonló arányban vannak támogatva az egyes részei a Probst modell szerinti TMR felépítésének, egyedül a tudás rögzítés és felhasználása a kiemelkedő, ami arra utal, hogy a **TMR első fázisának a fejlődési szintje a legkifejlettebb a társaságoknál**.



27. ábra: A Probst modell elemeinek az erősítésének szintje (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján)

Összegezve a kutatási kérdések vizsgálatát az előbbieken kielemezett válaszok alapján:

- Az **első felállított kutatási kérdésem** így szólt: A Vas és Zala megyei vállalatok a TMR fejlődési fázisának a szakirodalomban említett második szintjén állnak.  
Ezt a kutatási kérdésemet egyöntetűen **nem tudom megerősíteni**. Némely vállalatok még az első fázisnál tartanak, vagy épp a második fázis kezdetleges szintjén.
- A **második felállított kutatási kérdésem** így szól: A dolgozók ismerik a TMR rendszert és pozitív hatásait, valamint a véleményük a TMR bevezetése és hiányzó elemeinek a bővítésének támogatása kapcsán pozitív.  
Ezt a kutatási kérdésemet **megerősítem**, hiszen a kérdőív kérdéseire adott válaszok visszaigazolták ezen állítást.

- A **harmadik felállított kutatási kérdésem** így szólt: A tudásmegosztás kevésbé van támogatva, nincsenek megfelelő eszközök.  
Ezt a kutatási kérdésemet **megerősítem**. A kérdőív adatai alapján elmondható, hogy kevésbé vannak ösztönözve a dolgozók a tudásmegosztására és a segítő eszközök is korlátozva állnak rendelkezésre.
- A **negyedik, azaz utolsó kutatási kérdésem** így szólt: A Probst modell nyolc elemének erősítése nem egységes.  
Ezt a kutatási kérdésemet szintén **megerősítem**, hiszen a tudás megőrzése és felhasználása, tehát a dokumentálásra helyeznek eddig a legnagyobb hangsúlyt. A többi területre kevésbé fordítanak figyelmet.

## 6. Összefoglalás

Egy sikeresen működő vállalathoz nem elegendő egy egyszeri magas minőségű termék vagy éppen szolgáltatás. Folyamatosan változó világban élünk, amihez elengedhetetlen, hogy a vállalkozások is alkalmazkodjanak. A hagyományos menedzsment eszközök mellett fontos az újabb menedzsment irányokat is figyelembe venniük, hogy egyedi versenyelőnyhöz juthassanak és megkülönböztethető legyen a termékük vagy szolgáltatásuk a versenytársakéhoz képest. Egyik ilyen menedzsment eszköz a tudásmenedzsment. **Elmondható, hogy egy jól felépített tudásmenedzsment a vállalati versenyelőnytényező növelése mellett dolgozói elégedettséget tud elérni, ami hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez.**

A mai vállalati menedzsment irányzatokban kevés hangsúlyt fektetnek a tudásmenedzsment megfelelő felépítésére, nem ismerik igazán a benne rejlő lehetőségeket. Ahol fellelhető ez az irányzat, ott is még a kezdetleges szinteken áll a fejlődés. **A tudásmenedzsment kulcsa a tudásmegosztás és annak ösztönzése, amihez a leginkább a megfelelő vállalati kultúra kialakítása és az ehhez szükséges vezetői támogatás járul hozzá.** A bevezetéshez változásokat kell alkalmazni, de **egyszeri változtatással hosszantartó versenyelőnyökhöz juthat a társaság.**

A primer kutatásom lényegi megállapításai a fentiekben leírtakat megalapozták és a következők lettek: Elmondható, hogy a Vas és Zala megyei vállalatok a tudásmenedzsment fázisait illetően az első és második fázis lépcsőfokán állnak. A legtöbb vállalat esetén a tudásanyagok dokumentálása elkezdődött, viszont fellelhető még olyan társaság is, ahol nem. Azonban a tudásmegosztásra való ösztönzés nagyon kezdetleges szinten áll.

Tehát a **Vas és Zala megyei vállalatok ugyan elkezdtek felismerni a tudásmenedzsment szükségességét, de nagyon kezdetleges szinten állnak még, és jóval nagyobb vezetésbeli támogatottság szükséges ahhoz, hogy fejlődhessenek.** Ebből kiindulva megállapítható volt a kutatásban, hogy **a tudásmegosztás ösztönzésére nem fektetnek kellő figyelmet,** holott a rendszer kulcseleme. Továbbá egyértelműsítendővé vált a kérdőív kiértékelése során, hogy **csak az explicit tudásanyag rögzítésére helyezik a hangsúlyt,** azonban fontos lenne egységesen a többi szükséges Probst modell szerinti elemre is kiépíteni a tudásmenedzsmentet.

A primer kutatásom másrésről egyértelműen igazolta, hogy **a dolgozók véleménye a tudásmenedzsment bevezetését illetően pozitív és támogatják azt.** Ebből levonható az a következtetés, hogy a rendszer bevezetése során, **hasznos segítséget nyújtanának a dolgozók is,** hiszen érzékelik a rendszerben rejlő lehetőségeket, amely hozzájárul a saját személyes fejlődésükhöz is. **Tehát a vállalatok vezetésének a tudásmenedzsment bevezetése és a megfelelő vállalati kultúra kiépítése kapcsán lenne segítsége és támogatottsága a dolgozók részéről.** Továbbá elmondható, hogy egy boldog, kiegyensúlyozott dolgozó, aki magabiztos tudással rendelkezik, egyértelműen tudja növelni a vállalat hírnevét, legyen szó termelő vagy szolgáltató tevékenységet végző szervezetről. A vállalat számára nagyon fontos, hogy ügyfelei elégedettek legyenek termékével vagy a szolgáltatási árujával, hiszen akkor fog tudni kialakulni bennük hűség és visszatérő vásárlókká válnak.

Végezetül néhány javaslatot fogalmaznék meg a Vas és Zala megyei vállalatok részére a kapott kutatási eredményeket felhasználva. Elsőként elmondható, hogy **érdemes a tudásmenedzsmentet bevezetni,** hiszen számtalan előnyt hordoz magában, és egyszeri idő és energia ráfordítással hosszantartóan beépíthető a vállalati tevékenységek közé. **Célszerű a bevezetést a vállalati kultúra alapjaiban alkalmazni,** amihez nagy segítséget nyújthat a **humán erőforrás.** Továbbá az **explicit tudás anyagok** létrehozásában, tárolásában és azok megosztásában, valamint a könnyű elérhetőségében az **információs technológia** nyújt meghatározó segítséget. Nem szabad elfelejteni a **vezetői támogatás fontosságát,** hiszen ők tudják a leginkább **elfogadtatni az új vállalati kultúra nézőpontjait** és alkalmaztatni a dolgozókkal megfelelő ösztönzési rendszeren keresztül. Amennyiben a vállalati kultúrába a tudásmegosztást elősegítő nézetek sikeresen beépítésre kerültek **érdemes felhasználni a Probst modell elemeit és a felépítést is aszerint kezdeni,** így egy egységes folyamat tud hosszútávon kialakulni. Minden **üzleti év elején célszerű meghatározni egy-egy célt,** amelyet a vállalat a tudásmenedzsment megszervezésében kíván elérni, és ismertetni, hogy ez miben járul hozzá a fő vállalati célkitűzéshez.

Nagyon fontos keretet adva a rendszernek az **üzleti év végén értékelni is az adott tevékenységeket**, hogy mennyiben sikerült azt elérni, és mi az, amiben szükséges fejlődni vagy változtatni. Ezt **dolgozókra** levetítve is fontos megadni, hogy ők maguk **miben tudnak fejlődni**, mi a cél az üzleti év végéig és ez miben is járul hozzá a társasági célok eléréséhez, majd az **üzleti évvégén visszacsatolást adni** részükre. Ezzel a vállalati célok könnyebben elérhetővé válnak, valamint a dolgozói egyéni fejlesztések is meg tudnak valósulni, ami által **dolgozói elégedettség érhető el**. A rendszer felépítésének fontos eszköze a **tudás azonosítása**, amit folyamatosan érdemes alkalmazni. Érdemes felmérni milyen pozíciókhoz, milyen tudás szükséges, illetve a változásokkal frissíteni és emellett a dolgozói tudás szinteket is naprakészen kell tartani, hogy egy-egy újabb megszerzett képesítés beépíthető legyen a vállalati siker érdekében. Nem szabad elfeledkezni a **tudás megszerzéséről**, ami az új tudást foglalja magába, hogy az új technológiák elsajátításra tudjanak kerülni. Továbbá a **meglévő tudást fejleszteni szükséges**. Ezekhez a különböző képzések nagyban hozzájárulnak és itt nagyon fontos, hogy egységesen tudjanak részesülni a dolgozók belőle. A megszerzett tudást, valamint a tacit tudást folyamatosan szükséges **megosztani egymással** és újonnan érkező kollégáknak átadni a már meglévőt, ehhez nyújt segítséget a vállalati kultúra és a korábban rögzített tudásanyagok. Nem szabad elfeledkezni a rendszerben a **tudás megfelelő felhasználhatóságáról**. Tehát fontos a kiépítésnél, hogy egyértelmű, jól hasznosítható tudást tudjanak a kollégák elsajátítani és használni.

Röviden ezekkel az alapvető javaslatokkal érdemes a meglévő vagy még bevezetés alatt álló tudásmenedzsment rendszerüket a Vas és Zala megyei vállalatoknak bővíteni, amely segítségével tartós versenyelőnyhöz juthatnak, és dolgozói elégedettséget érhetnek el.



## 7. Irodalomjegyzék

- ANKLAM, Patti: The social-network toolkit: Building organizational performance through collaborative communities. London: Ark Group, 2005. ISBN 095 496 74 29
- BENCSIK Andrea: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest: Akadémia Kiadó, 2015. ISBN 978 963 05 9589 6
- BENCSIK Andrea: Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978 1 78236 167 1.
- DAVENPORT, T.H.-PRUSAK, L.: Tudásmenedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó, 2001.
- DAVENPORT, T. H.: The Future of Knowledge Management. In: CIO. 1996., 9. évf. 5. sz. p. 57-60.
- FARKAS Ferenc: Változásmenedzsment. Budapest: Akadémia Kiadó Kft., 2004. ISBN 963-224-789-2
- FEJES József: A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. In: Vezetéstudomány. 2015., 46. évf. 8. sz. p. 24-35. [megtekintve: 2022.09.05.]. Hozzáférés: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2072/1/VT2015n8p24.pdf>
- GERGELY Róbert: Tudatos tudásmenedzsment, versenyképes tudás. In: "Magyarország társadalmi-gazdasági helyzete a 21. század első évtizedeiben". Győr: Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2011. p. 1-11. [megtekintve: 2022.09.18.]. Hozzáférés:[https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2011/menedzsment/Gergely\\_Robert.pdf](https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2011/menedzsment/Gergely_Robert.pdf)
- KECZER Gabriella: A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata - A tudásmegosztás elősegítése a szervezetben. In: TAYLOR: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2016.09.29., 8. évf. 26. sz. p. 166-176. [Megtekintve: 2022.10.22.]. Hozzáférés: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13067/12923>
- KÖLES Sándor: A közép-kelet európai piramis és a vidéki közösségfejlesztés szerepe. In: A falu. 1999., 14. évf. 2. sz. p. 39-41.
- KURUCZ Attila: Tudásmenedzsment Folyamatok kockázatai = The Risks of Knowledge Management Processes. In: Taylor. 2018., 10. évf. 2. sz. p. 129-136. [megtekintve: 2022.09.17.]. Hozzáférés: <https://core.ac.uk/download/pdf/229407567.pdf>
- LAKNER Szilvia: A tudásmenedzsment új kihívásai – az egyéni és szervezeti tudás mozgósítása coaching szemlélettel. In: Opus et Education. 2017. 5. évf. 1. sz. p. 115-122. [megtekintve: 2022.10.06.]. Hozzáférés: <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/237>

- LUKÁCS Andrea és DORNER Helga: Az élethosszig tartó tanulás, a munkahelyi képzések és a tudásmenedzsment összefüggései egy magyarországi kisvállalatnál végzett esettanulmány alapján. In: Tudásmenedzsment: A Pécsi Tudományegyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar Humán Fejlesztési és Művelődéstudományi Intézet periodikája. 2021., 22. évf. 1. sz. p. 153-175. [megtekintve: 2022.10.22.]. Hozzáférés: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/5066>
- LUKÁCS Andrea és DORNER Helga: Nemzetközi tudásmenedzsment modellek összehasonlító elemzése. In: Neveléstudomány. 2019., 7. évf. 3-4. sz. p. 25-44. [megtekintve: 2022.10.20.].  
Hozzáférés: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/5066>
- NOSZKAY Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a Magyar Tudományos Akadémia Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében. [online tanulmány]. p.1-14. Megjelent: <http://www.titoktan.hu/> online weboldal 2010. [megtekintve:2022.10.16.]. Hozzáférés: [http://www.titoktan.hu/raktar/e\\_vilagi\\_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf](http://www.titoktan.hu/raktar/e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf)
- PROBST, G. J. B.: Practical knowledge management: A model that works, Arthur D. Little, Prism. Second Quarter 1998.
- RÓNAVÁRI-KEDVES László, VARGA István: A tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségei – Multidiszciplináris kihívások, Sokszínű válaszok [online tanulmánykötet], Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, 2013. p. 103-112. [megtekintve 2022.10.15.].  
Hozzáférés: <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1229/>
- SÁNDORI Zsuzsanna: Mi a tudásmenedzsment? [online tanulmány]. Megjelent: Magyar elektronikus könyvtár 2001. [megtekintve 2022.09.16.]. Hozzáférés: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/tudasmen/html/tartalom.htm>
- SHARPIO Steven: Best Practices Are Stupid: 40 Ways to Out-Innovate the Competition. London: Kindle Edition, Portfolio Penguin, 2011.
- SIMON, Herbert A.: Information 101: It's not what you know, it's how you know it. In: Cortada. 1998., 21 évf. 4. sz. p. 30.
- SZEGHEGYI Ágnes: A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál- Vállalkozásfejlesztés a XXI. században [online tanulmánykötet], Óbudai Egyetem, Keleti Gazdálkodástudományi Kar, 2011. p. 53-68. [megtekintve 2022.09.17.]. Hozzáférés: [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04\\_Szeghegyi%20Agnes.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Szeghegyi%20Agnes.pdf)

- SZELECZKY Zsigmond: A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. In: Vezetéstudomány - Management and Business Journal. 1999., 30. évf. 7-12.sz. pp. 22-30. [megtekintve: 2022.009.28.]. Hozzáférés: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5172/1/VT\\_1999n12p22.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5172/1/VT_1999n12p22.pdf)
- TOMKA János: A megosztott tudás hatalom. Budapest: Harmat Kiadó, 2009. ISBN 978-963-288-00-68

## 8. Ábrajegyzék

1. ábra: Az elvárt szervezeti kultúra jellemzői (Forrás: Köles S. 1999, p. 39-41.) .....	12
2. ábra: A TMR lépéseivel kiegészített HR értékláncmodell (Forrás: Bencsik A. 2015. p. 129.) .....	15
3. ábra: Probst modell körfolyamata (Forrás: Probst G. J. B. 1998.).....	17
4. ábra: A tudásmenedzsment nyolc alkotó eleme (Forrás: Farkas F. 2004.) .....	18
5. ábra: A kitöltők nemek szerinti megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	36
6. ábra: A kitöltők munkahelyének megyénkénti megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	37
7. ábra: A kitöltők szervezetnél töltött idejének megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	38
8. ábra: A vállalatok létszámának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	39
9. ábra: A kitöltők pozíciójának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	39
10. ábra: A vállalat tudásmenedzsment erőfeszítésének dolgozói értékelése (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján).....	41
11. ábra: Dolgozói vélemény a tudásmenedzsment pozitív hatásait illetően (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján).....	41
12. ábra: Dolgozói vélemény a tudás szervezeti tőkeként való elismerésében a vállaltnál (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	42
13. ábra: Dolgozók ismerete a társaság rövid és hosszútávú célkitűzéseiről (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján).....	43
14. ábra: A társaság belső híreinek információinak elérési helye (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján).....	44
15. ábra: A munkatársak tudásának a felmérésre (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	45
16. ábra: A munkatársak további képességének felmérése (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	46
17. ábra: A kulcsemberek beazonosításának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	47

18. ábra: Külső szakértő bevonásának megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	48
19. ábra: Továbbképzéseken való részvétel lehetősége (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	49
20. ábra: Felsőoktatási intézményekkel való együttműködés (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	50
21. ábra: Tudásmegosztásra való ösztönzés megoszlása (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	51
22. ábra: Tudásmegosztást elősegítő eszközök (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	52
23. ábra: Tudásanyagok elérhetősége, felhasználhatósága (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	53
24. ábra: Tudásanyagok rögzítésének formái (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	54
25. ábra: Tudásértékelés az üzleti év zárásával (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	55
26. ábra: A válaszadók véleménye a hiányzó eszközök bevezetését illetően (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	58
27. ábra: A Probst modell elemeinek az erősítésének szintje (Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás adatai alapján) .....	59

## 9. Mellékletek

1. számú melléklet: A kérdőív

### Tisztelt Kitöltő!

Szaktervezőzetombn a Vas és Zala megyei vállalatok/szervezetek tudásmenedzsmnt rendszerének a felmérését végzem az ott dolgozó lakossági tapasztalatok alapján, ehhez jelentene nagy segítséget, ha néhány percet szánna az alábbi anonim kérdőív kitöltésére, amennyiben Ön is egy Vas vagy Zala megyei székhellyel rendelkező vállalatnál/szervezetnél dolgozik. Fáradozását és segítségét előre is köszönöm!

Tisztelettel:

Kovács Nóra, végzős, gazdálkodási és menedzsmnt szakos hallgató  
(PE Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg)

---

### I. Alapadatok

#### 1. Neme

- a) Nő
- b) Férfi

#### 2. Melyik megyében van a jelenlegi munkahelye?

- a) Zala megyében
- b) Vas megyében
- c) Más megyében
- d) Jelenleg nem dolgozom

#### 3. Mióta dolgozik az adott szervezetnél?

- a) 5 évnél kevesebb ideje
- b) 5-10 év között
- c) 11-15 év között
- d) 16-20 év között
- e) 20 évnél több ideje

#### 4. A vállalat munkatársainak száma

- a) 50 fő alatti
- b) 50-250 fő között
- c) 251-500 fő között
- d) 501-1000 fő között
- e) 1000 fő feletti

**5. Mi az Ön szervezetnél betöltött pozíciója?**

- a) Felsővezető
- b) Középvezető
- c) Alkalmazott

**II. Témaszpecifikus kérdések 1. rész**

**6. Mi jut eszébe a tudásmenedzsmentről annál a vállalkozásnál, ahol dolgozik? Írja le az alábbiakban!**

**7. Hogyan értékelné a munkahelyén a tudásmenedzsment érdekében tett erőfeszítéseket?**

1 nagyon kezdetleges - 6 kiemelten jó

**8. Mit gondol, a tudásmenedzsment rendszer megfelelő kialakítása versenyelőnyhöz juttatná a vállalatot?**

1 egyáltalán nem – 6 kiemelkedően

**9. Mit gondol, a tudásmenedzsment rendszer kialakítása növelheti dolgozói elégedettségét?**

1 egyáltalán nem – 6 kiemelkedően

**10. Mit gondol, a vállalat ahol dolgozik, milyen szinten ismeri el a tudást szervezeti tőkeként ugyanúgy, mint a pénzeszközt és az egyéb anyagi javakat?**

1 egyáltalán nem – 6 kiemelkedően

**III. Témaszpecifikus kérdések 2. rész**

**11. A társaság ismerteti a munkavállalókkal a rövid és a hosszútávú célkitűzéseit?**

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információ

**12. A társaság belső hírei, információi hol található meg? (Több választás is lehetséges!)**

- a) Nincs ilyen eszköz, nem is tartom fontosnak
- b) Nincs ilyen eszköz, de fontosnak tartanám
- c) Étkezőkben, folyósokon kihelyezett hirdetőtáblákon
- d) Belső intranet felületen
- e) Vállalati levelező rendszeren
- f) Egyéb

**13. A munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása felmérésre kerül a társaságnál?**

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm

**14. A társaság kellő és rendszeres figyelmet fordít a dolgozóinak a további készségeik megismerésére?** *(pl.: felméri a dolgozók képzettségét, új tapasztalatait, újonnan szerzett képesítéseit, stb.)*

- a) Igen, legalább évente
- b) Igen, de nagyon ritkán
- c) Nem, de fontosnak tartanám
- d) Nem, nem is tartom fontosnak
- e) Nem tudom/Nincs információm

**15. A társaság képes azonosítani a kulcsembereket?**

*(A kulcsembert a vállalat számára az a személy, aki az életben maradást biztosító ismeretek, tudás birtokosa.)*

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm

**16. A társaság alkalmazza külső szakértők bevonását egy-egy szakterületen?**

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm

**17. A társaság lehetőséget biztosít továbbképzéseken, tanfolyamokon, konferenciákon való részvételre?** *(pl.: nyelvoktatáson/készségfejlesztő tréningeken/külföldi konferenciákon/szakmai továbbképzéseken való részvétel biztosítása, stb.)*

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm



**18. Együttműködik a társaság felsőoktatási intézményekkel?** (pl. gyakornoki programok/duális képzések/ösztöndíj programok keretén belül)

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm

**19. A társaság osztályai/csoportjai között megfelelően és gyorsan áramlik a szükséges információ?**

1 egyáltalán nem-6 kiemelkedően

**20. A társaság ösztönözi a dolgozókat a tudásmegosztásra?**

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm

**21. Kérem, jelölje be melyik tudásmegosztást elősegítő eszközzel rendelkezik a társaság! (Több választás is lehetséges!)**

- a) Betanuláskor egymás segítése (új munkatárs betanítása)
- b) Heti/havi kötetlen megbeszélések csoportokon belül (egymás tapasztalatainak megosztása, felmerülő kérdések átbeszélése)
- c) Igazgatósági megbeszélések
- d) Dokumentációsrendszer és adatbázisok használata (feladatok kötelező dokumentálása, ezáltal a fontos tudnivalók célzottan elérhetővé válnak)
- e) E-learning (hatékony oktatási lehetőség, tanulás-fejlesztés multimédia eszközeit felhasználva, pl.: kötelező oktatások és tesztek megvalósítására, csoporton belüli oktatási lehetőség, stb.)
- f) Mentor program (gyakorlott szakember segíti a kevésbé gyakorlott munkatársat, az elméleti és a gyakorlati tudás egyidejű megosztásával)
- g) Megosztási portálok, blogok (pl.: egymás tapasztalatainak megosztása, tartalomfeltöltési lehetőség, amely információt szolgáltat)
- h) Ötlettár (új, innovatív, kreatív megoldások, ötletek rögzítését és közzétételét teszi lehetővé, a hozzászólás és tovább gondolás lehetőségével)
- i) Legjobban bevált gyakorlatok vállalaton belüli megosztása

- j) Szakmai fórumok *(a munkatársaknak lehetőségük van közvetlenül a felső vezetőknek feltenni a kérdéseiket, eljuttatni észrevételeiket, továbbá alkalmas szakmai egyeztetésekre témaspecifikus problémákról, stb.)*
- k) Rotáció *(hasonló területen tevékenykedő munkatársak meghatározott időnkénti rotációja, új ismeretek megosztása, elsajátítása szempontjából)*
- l) Egyéb:

**22. A társaságnál milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva, szabályozva?**

1 egyáltalán nem – 6 teljes mértékben

**23. A dokumentált tudásanyagok mindenki számára könnyen elérhetők, felhasználhatók és értelmezhetők?**

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm

**24. Kérem, jelölje meg, milyen formában kerülnek rögzítésre a tudásanyagok a társaságban! (Több választás is lehetséges)**

- a) Nyilvántartások
- b) Szabványok/Szabályzatok
- c) Munkaköri leírások
- d) Munkautasítások
- e) Adattárak *(elektronikus gyűjtemény, különböző szempontok szerint rendezve)*
- f) Katalógusok *(lista, amely a keresett információ, tárgy, ember, munkahely, stb. helyének, elérhetőségének azonosítását szolgálja)*
- g) Papír és elektronikus alapú nyomtatványok *(különböző célokat szolgáló szabványos dokumentumok belső vagy külső elvárások szerint)*
- h) Tréningek archiválása *(képzések tartalmi elemeinek a rögzítése, elhangzottak bárki számára elérhető)*
- i) Ötlettár *(munkatársak által feltöltött tárhely, ahol a legújabb, innovatív megoldások kerülnek rögzítésre a szabályok betartása mellett)*
- j) Egyéb:

**25. Létezik a társaságnál összegző tudásértékelés az üzleti év lezárásával?**

(pl.: egyéni teljesítményértékelésbe beépítve)

- a) Igen
- b) Nem, de fontosnak tartanám
- c) Nem, nem is tartom fontosnak
- d) Nem tudom/Nincs információm

**IV. Lezáró kérdések**

**26. Ön szerint az alábbiak közül mi akadályozza a társaságot, ahol jelenleg dolgozik, a tudásmenedzsment programok bevezetésében, működtetésében?**

- a) Az idő hiánya
- b) A szakértők túl elfoglaltak
- c) Technikai problémák
- d) A tudásmegosztó kultúra hiánya
- e) A munkatársak hozzáállása
- f) A tudásmenedzsment nem illeszkedik a vállalati rendszerekhez
- g) A tudásmenedzsment nem illeszthető bele a mindennapi munkába
- h) A cégvezetés támogatásának hiánya
- i) Egyéb:

**27. Milyen ötletei, javaslatai lennének a munkahelyén a tudásmenedzsment rendszer fejlesztéséhez? Írja le az alábbiakban!**

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS**

A dolgozat címe: A Vas és Zala megyei telephellyel rendelkező vállalatok tudásmenedzsment rendszerének a felmérése a dolgozói tapasztalatok alapján	
Hallgató neve: Kovács Nóra	NEPTUN kód: BU5I4L
Képzési szint: Alapképzés	
Szak: Gazdálkodási és menedzsment	Szakirány: Vállalkozás menedzsment
Témavezető neve: Márkus Mónika	Beosztása: Tanársegéd
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék	

A választásomat azért esett erre a témára, mert úgy gondolom, ha egy vállalatnak egy jól működő tudásmenedzsment rendszere van, ezáltal a dolgozói megkapják a kellő támogatást a tudásuk fejlesztésére, megosztására, akkor a vállalat képes lesz az innovációkra és a profitjának növelésére. Egy folyamatosan változó világban élünk, ahol váratlan történések következnek be, amelyek folyamatos változtatásra készítetnek minket. Ahhoz, hogy egy vállalat megfelelően ki tudja szolgálni a fogyasztói elvárásokat, el kell sajátítaniuk az új igények kielégítéséhez szükséges technikákat és tudást. Véleményem szerint a vállalati versenyelőny fenntartásának titka maga az egyén, aki a tudást ténylegesen birtokolja, ezért is fontos nagy hangsúlyt fektetni a tudásmenedzsment rendszer megfelelő kiépítésére. Ezek alapján a kutatásomban szerettem volna megvizsgálni a Vas és Zala megyei telephellyel rendelkező vállalatok tudásmenedzsment rendszerének szintjét a dolgozói tapasztalatok alapján. Továbbá kíváncsi voltam a dolgozói véleményekre a tudásmenedzsment megítélése és a hiányzó eszközeinek a bevezetése kapcsán. A szekunder kutatás közben bemutattam az egyéni és szervezeti tudás értelmezését, a tudásmenedzsment fogalmát és fejlődését, továbbá kitértem a vállalati kultúra, a humán erőforrás és az információs technológia szerepére a megfelelő tudásmenedzsment rendszer kiépítése kapcsán, megemlítve az innovációs lehetőségeket és végezetül részletesen elemeztem a tudásmenedzsment rendszer eszközeit, kitérve a felmerülő problémákra is. A szekunder kutatásban segítségemre voltak a hazai és külföldi szakirodalmak, folyóiratok és tanulmányok. A saját primer kutatást egy anonim, online kérdőív segítségével végeztem el. A kérdőívet Vas vagy Zala megyei telephellyel rendelkező vállalatnál dolgozó személyek tölthették ki.

A kutatás segítségével megállapítottam, hogy a Vas és Zala megyei vállalatok ugyan elkezdték felismerni a tudásmenedzsment szükségességét, de nagyon kezdetleges szinten állnak, vélhetőleg a fejlődési fázis első, illetve második szintjén. A vezetői támogatás csekély, emiatt elsődlegesen a vállalati kultúra támogatása szükséges a rendszer kiépítéséhez. A Vas és Zala megyei vállalatok nagy része erősebb hangsúlyt fektet az explicit tudás rögzítésére, azonban van olyan vállalat, ahol a tudásanyag rögzítése még nem kezdődött el. A tudásmenedzsment rendszer többi elemének a kiépítésére kevésbé fókuszálnak, így a kulcs elemre a tudásmegosztásra is kisebb hangsúlyt fektetnek. A kutatás eredményeiből továbbá egyértelműen megállapítható volt, hogy a dolgozók támogatnák a tudásmenedzsment rendszer egységes bevezetését. Elmondható, hogy a vállalatok kellő támogatást kapnának a kiépítés során a dolgozók részéről is, és egyszeri idő és energia ráfordítással hosszantartó tudásmenedzsment rendszer lenne kiépíthető. A primer és szekunder kutatás alapján néhány javaslattal szolgáltam a Vas és Zala megyei telephellyel rendelkező vállalatok számára. A kutatások adatait felhasználva megállapítható, hogy érdemes a tudásmenedzsment rendszert bevezetni, amely kiépítése versenyelőnyhöz juttathatja a vállalkozást. Elsődlegesen a támogató vállalati kultúra megfelelő kialakítása a cél, amiben a humánerőforrás és a vezetőség tud segíteni, továbbá az explicit tudásanyag létrehozásában az információs technológia tudja a legnagyobb támogatást nyújtani. A dolgozatban bemutatott Probst modell eszközeinek egységes alkalmazása is segítséget nyújt a megfelelő tudásmenedzsment rendszer kiépítésében.