Lukács Andrea

Magyarországi kis- és középvállalkozások tudásmenedzsment-rendszerei, hatásuk a versenyképességre és hatékonyságra, különös tekintettel a hálózatos működésben rejlő lehetőségekre.

Tézisfüzet

Neveléstudományi Doktori Iskola/Andragógia program

A doktori iskola vezetője: Prof. Dr. Zsolnai Anikó

A doktori program vezetője: Dr. Habil. Dorner Helga

Témavezető: Dr. Habil. Dorner Helga – ELTE PPK

DOI: 10.15476/ELTE.2023.061

BUDAPEST

2023

Tartalom

1. Bevezetés 2
2. A téma aktualitása és a kutatási probléma 4
3. A kutatás elméleti háttere és fogalmi keretei 8
   2.1. Kutatás szempontjából kiemelendő elméleti keretek 8
   2.2. A nemzetközileg elismert tudásmenedzsment-modellek összehasonlítása 8
   2.3. Felnőttek tanulása, szervezeti tanulás, tudásmenedzsment vállalati kontextusban 10
   2.4. A szervezet tanulási képességének fejlesztése és a hálózatos tanulás 12
   2.5. Az innováció és versenyképesség fogalmai 13
4. Az empirikus kutatás módszertana 15
5. A kutatás eredményei, válaszok a kutatási kérdésekre 18
6. Diszkusszió 22
7. Konklúzió 27
8. Szakirodalom 30
9. Kapcsolódó publikációk 34

1. Bevezetés

A tudásgazdaság alapja a tanuló szervezet (*Nonaka és Takeuchi*, 1995). Egy tanuló szervezetben a tanulási hajlandóság a versenyképesség forrása, a maximális nyereség nem feltétlen pénzben mérhető, hanem a szervezetben rejlő tudásban, a gondolkodás pedig minden egyes ember feladata, a megvalósítás és a döntéshozás minden szintjén megvalósul (*Senge*, 1994). A hatékony és értéket teremtő tudásmenedzsment-rendszer – azaz a tudás közvetítése, összegyűjtése, katalogizálása, áramlása és hatékony felhasználása – többlet értéket teremthet a szervezet számára, és kulcsfontosságú tényező a tanuló szervezetek életében. A tudásmenedzsment fogalma két összetevőből áll, ezek az összetevők egyrészt a menedzsment, másrészt a tudás fogalmával állnak kapcsolatban. Maga a menedzsment Fayol (2002) megfogalmazásában jól körül határolható folyamat, amely mások tevékenységeinek előrejelzését, tervezését, szervezését, kivitelezését, koordinációját és ellenőrzését foglalja magába. A tudás számos definíciója közül Davenport és Prusak (2000) meghatározását emelném ki, amely három egymástól elkülönülő szintet határoz meg – az adatok, információk és a tudás szintjét -, melyek közül egyedül a tudásnak van kontextusba helyezett, komplex tartalma, ami az emberi elmében születik meg. Számos pedagógiai paradigma foglalkozik a tudásszerzés kérdésével, többségük az információfeldolgozás tanulmányozásán alapul. Mead és Durkheim hangsúlyozza a kommunikáció, a társadalmi közeg és az együttműködésre alapozott tevékenységek fontosságát (*Mead*, 1973), illetve a gondolkodás és kommunikáció számára nélkülözhetetlen társadalmi folyamatok szükségességét. A 2000-es évek elején megjelenő konnektivizmus elmélete a tudás konstrukciójának folyamatát egyértelműen az emberek közötti együttműködés, kölcsönhatások és csoportfolyamatok keretébe helyezte, ahol a hálózati jelleg fontosabb, mint maga a tartalom (*Downes*, 2008). Az új technológiák lehetővé teszik a tanulás interaktív, visszacsatoló és reflektív megvalósulását. Pierre Lévy (2001) kollektív intelligencia-elmélete szerint a technológia segítségével kialakulhat a "kollektív agy", mely a gazdaság, a politika és a társadalomszerveződés területeit is demokratizálhatja. Ropolyi László (2006) a hálózatot a kollektív emlékezet hatásos hordozójának tekinti, mely a tanulás és a munka új integrációs forrása is lehet.

Fontos kérdés az oktatás változása is, hiszen ezt a területet hosszú időn át a formalizált, diszciplináris tudás jellemezte, és tudományterületek vonatkozó ismereteit a formális oktatás keretein belül lehetett elsajátítani. A gazdaság azonban egyre inkább az azonnal felhasználható és a feladatok jellege szerint szerveződő tudást igényli, ami az oktatás fejlesztését is

megváltoztatta. A tudásbázis szerveződésében sokkal nagyobb hangsúlyt helyeznek a gyakorlati felhasználhatóságra és a gazdasági élet szereplői egyre határozottabban fogalmazzák meg az oktatásra vonatkozó elvárásaikat. Az értékes, érvényes és hasznosítható tudás meghatározásánál a kompetencia, szakértelem és a műveltség került a középpontba (*Csapó*, 2009).

A tudásgazdaságban az innovációs és kompetencia alapú elméletek nagy hangsúlyt fektetnek a tudás megteremtésére, átvitelére és a piacon való felhasználhatóságra. Amikor a tudásra tőkeként tekintünk, elkerülhetetlenül a tudástranszfer, annak helye, ideje és módja, valamint az emberek kerülnek középpontba. A tanulószervezetek életében kulcsfontosságú kérdés, hogy hogyan lehet a tudást olyan formába önteni, amely könnyebbé teszi az áramlást. Ennek a kérdésnek a megválaszolásában segíthet a tudásfajták közötti különbségek áttekintése, illetve a tanulás, tanítás és a képzés szerepének meghatározása. Amikor a tudással kapcsolatos műveletekről beszélünk, akkor tudatos és véletlenszerű, egyének és csoportok közti, hálózatokban rejlő tevékenységekről is szó lehet. Tudásmenedzsment esetén azonban mindenképpen a tudáshoz kapcsolódó tervezett, szervezett és folyamatorientált tevékenység áll a háttérben, hiszen utóbbiak hiányában legfeljebb a tudás esetleges használata, átadása, átvétele és kiaknázása történhet meg. Ez az általa elérhető előnyöknek csak kis részét képes nyújtani. A tudásmenedzsment fő célja Nonaka és Takeuchi (1995) megfogalmazásában a személyes tudások hozzáférhetővé tétele mindenki számára, így tehát a tudásmenedzsment rendszere az egyének és csoportok mentális struktúráiba mélyen beágyazott folyamatként értelmezhető (*Ling-Hsing és Tung-Ching Lin*, 2015). A tudásmenedzsment rendszerek 3 fő célja Davenport és Prusak (2000) megfogalmazásában, hogy a tudást és annak szerepét láthatóvá tegye a teljes szervezet számára, tudásintenzív kultúrát teremtsen a szervezeten belül, végül pedig a folyamatok köré olyan infrastruktúrát szervezzen, mely kapcsolatot teremt az emberek között.

A tudásmenedzsment összefügg a kutatás-fejlesztési tevékenységgel és az innovációval is. A 90-es és 2000-es években pedig számos empirikus tanulmány (*Nonaka és Peltokorpi*, 2006; *North et. al*, 2004; *Sandhawalia és Dalcher*, 2011; *Wang et al*, 2014; *Wu*, 2008) keresett választ olyan kérdésekre, mint hogy a tudásmenedzsment rendszereknek vannak-e stratégiai hatásai a cégekre, van-e kapcsolata a pénzügyi teljesítménnyel, milyen kapcsolat van a működtetett rendszer és a választott versenystratégiák között, hogyan járul hozzá az innovációkhoz, az új tudás megalkotásához, mik a tudásmenedzsment rendszer működtetéséhez szükséges tényezők vagy éppen milyen akadályok merülnek fel a megvalósítása során, illetve mi a sikeres tudásmenedzsment rendszer kulcsa. Hazai kutatások ezt a kérdéskört kismértékben érintették

(*Stéber és Kereszty*, 2015; *Tóbiás*, 2016; *Klimkó*, 2001), ezért a magyarországi kis- és középvállalkozások körében végzett kutatásom esettanulmány-sorozata - amely hasonló kérdésekre keresi a választ - ehhez a területhez kíván új eredményekkel hozzájárulni.

2. A téma aktualitása és a kutatási probléma

A kis és középvállalkozások fogalma a hazai és a nemzetközi gyakorlatban is sokszínű. Welsh és White (1981) megfogalmazásában a kisvállalat nem egyenlő a kisméretű nagyvállalattal, sajátosságai miatt gyakran hátrányba kerülhet a nagyvállalatokkal szemben, egyúttal ezek a sajátosságok mégis életképessé teszik, és fontosak társadalmi és gazdasági szempontból egyaránt. Kutatói nézőpontból nehéz pontosan meghatározni a sajátosságokat, hiszen kis cég lehet egy garázsbolt, de egy exportképes, újítással, fejlesztéssel foglalkozó cég is. Bensőséges „családi" légköre lehet a kreativitás és innováció alapja, de eredője lehet a rugalmatlanságnak, kockázatkerülésnek és a megújulásra képtelenségnek is. A kisvállalatok erőforrásai korlátozottak, kevesebb folyamatot és tevékenységet működtetnek, szűkebb lehet a termékpalettájuk, ezzel együtt laposabb a szervezeti struktúra, ami lehetővé teszi a hatékonyabb kommunikációt és a gyorsabb döntéshozatalt is. Jellemzőek a szoros és informális munkakapcsolatok, a kevésbé formalizált működés és az alkalmazottak elégedettsége a munkával magasabb lehet. Ezek lehetővé teszik a nagyobb rugalmasságot, az adaptív reakciókat és azt, hogy speciális, egyedi igényekkel rendelkező szegmensek igényeit elégítsék ki. A rugalmasság segít az innovációs folyamatokban is, sokszor inkubálódnak a kisvállalatoknál a nagyvállalatok számára hasznos, értékes, új ötletek. Így tehát a kis- és nagyvállalatok egymásrautaltsága is érthető (*Rideg*, 2017). A kis- és középvállalkozások közül kerülnek ki az átlagosnál nagyobb piaci potenciállal rendelkező cégek, ugyanakkor ez a szektor nehezebben jut fejlesztési forrásokhoz, ezért a növekedést előtérbe helyező európai gazdaságpolitikák kiemelt célpontjaivá vált, fő cél a versenyképesség növelése. A támogatások változatos eszköztára alakult ki a KKV szektor támogatására, ám a legszembetűnőbb probléma ma is a programok alacsony hatékonysága; a generált változások nem tartósak, a programokat csak a jövedelemtranszfer fenntartásával vagy fokozásával lehetett folytatni, de a súlyos korrupciós esetek sem voltak ritkák (*Lengyel,* 2003). A kormány magyar KKV-k fejlesztéséről (2019-2030) megfogalmazott stratégiában leírt célja, hogy a magyar gazdaságot a magas technológiai fejlettségű és élenjáró innovációs kapacitásokkal bíró gazdasággá változtassa (*ITM*, 2019). A számszerű célkitűzések között szerepel, hogy a hazai tulajdonú vállalkozások

hozzáadott értéke a teljes hozzáadott értéken belül a jelenlegi 48,8 százalékos értékről 65 százalékra növekedjen 2030-ra (*ITM*, 2019). A magyarországi kkv-k az alkalmazottak 50-75 százalékát foglalkoztatják és a GDP 50-60%-át állítják elő (*KSH*, 2016). A Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ 2019-es beszámolójában leírta, hogy bár az országos versenyképességi vizsgálatok elterjedtek, a vállalati szintű kutatások ugyanakkor elhanyagot területnek tekinthetők (*Rideg,* 2017). A Központ 2016-2019 között végzett kutatásában 633 céget vizsgált klaszterelemzéssel, amely körülbelül 73 400 KKV-t reprezentál. A kutatás jelen dolgozat szempontjából releváns eredményei közé tartozik, hogy

- a vállalat méretnövekedésével növekszik a versenyképesség is,
- a magyar kkv szektor heterogén,
- a cégek 40 százaléka senkivel nem működik együtt,
- a cégek 40 százalékának nincs külföldi vevője,
- a cégek 30 százalékánál a vezetők nem tudják a nemzetköziesedést nyelvtudással támogatni,
- a szervezetek 40 százalékánál semmiféle jutalmazási/ösztönzési rendszer nem működik,
- a cégek 68,9 százalékánál nem működik irányítási és/vagy minőségbiztosítási rendszer,
- a vállalatok 37 százalékánál a döntéseket még mindig a tulajdonosok (és egyben vezetők) szűk köre hozza, senkivel sem konzultálva,
- 44,4 százaléknál jellemző, hogy külső forrásból származó tanácsokat fogadnak. ugyanakkor több mint 90 százalék valamilyen információforrást felhasznál a döntéshozatalhoz (pénzügyi jelentés, internetes kutatás, vevők/beszállítók megkérdezése),
- a vezetők 44 százaléka saját vállalkozói tulajdonságait túlbecsüli,
- az 5 és 249 főt foglalkoztató cégek egyhatodának nagyon gyenge a versenyképessége, minden szempontból.

Az erőforrás elméletek szerint többek között a tudásmegosztás formálja az iparági versenyképesség dinamikáját (*Bell és Alben*, 1999; *Pawitt* 1984; *Rothwell*, 1992), a cégvezetők feladata pedig keresni a ritka és értékes, nehezen helyettesíthető és másolható erőforrásokat, amiket aztán a szervezet a rendszeren keresztül aknáz ki és harmonizál a külső tényezőkkel (*Barney*, 1991). A tudás pedig elsődleges erőforrás, különösen a tudásmenedzsment szemléletű vállalatoknál. A tudásmegosztás kritikus fontosságúvá vált a cégek életében, a hatékony működésük alapját képezi, keresik az utat és eszközöket a cég dolgozóiban rejlő tudás fejlesztésére, megosztására, „katalogizálására” és a felhasználási lehetőségek kiaknázására. A

tudásmenedzsmentnek kétségkívül hatása van a növekvő termelékenységre, az innovativitásra, a szervezeten belüli tanulásra, és hozzájárul a feladatok komplexitásának csökkentéséhez is. Különösen azoknál a szervezeteknél van jelentősége, ahol dinamikus a piaci környezet, nagyok a vevői elvárások, gyorsan követik egymást a (gyakran technológiai) változások *(Israilidis et al,* 2015). A tudásmenedzsment szemlélet számos előnyt tartogat a cégeknek, például a kevesebb munkaerővel elérhető jobb eredményeket, az infrastrukturális költségek csökkenését, az elégedettebb vevőkör kialakítását, a megnövekedett hatékonyságot és innovációt.

A kisvállalatok problémáinak egy része belső működésükből fakad, aminek sokszor oka, hogy a tulajdonosok (egyben vezetők) a cég rövid távú túlélésére fókuszálnak, így hiányzik a hosszútávú és stratégiai szemlélet a működésmódból. A felsővezetők gyakran leterheltek, a középvezetői szint inkább szakosodott, ami magával hozza az együttműködés hiányát, mert azt a felsővezető forráselosztó tevékenysége mentén kialakuló érdekkonfliktusok lehetetlenné teszik. Szükségszerűen teljesítménytartalékok alakulnak ki, ezt elkerülendő a funkcionális szervezetet inkább személyorientált eszközökkel koordinálják. Szűk körű a belső munkamegosztás, hiányoznak a specializált pozíciók, egy alkalmazottnak több területhez kell adott szinten értenie. Mivel a felsővezető túlterhelt az operatív feladatokkal, nem jut elég idő a és figyelem a stratégai vagy a szervezet fejlesztését célzó kérdésekre, ami pedig a jövőbeli működést befolyásolná. Anyagi források híján gyakran esnek a növekedés csapdájába, ami szükségszerűen növeli a versenyképtelenséget (*Rideg*, 2017). A kis méret jól ellensúlyozható lenne a hálózatos működéssel, mégis óriási az ellenállás ezen a területen, leginkább a bizalmi és információ szempontjából nyílt rendszerekkel szemben. A Porter-féle gyémánt modell (1990) (az országos szintű versenyképesség mérésének egyik meghatározó eszköze) a regionális szintű pozitív hatásokat emeli ki, melyben a szereplők a kis távolságból adódó agglomerációs előnyökből profitálhatnak. Az ilyen klaszterek esetén erős hatása van az együttműködő és tudást megosztó cégeknek. További probléma a vezetői/menedzseri ismeretek hiánya pénzügyi, marketing vagy technológiai területen, és ezalatt nemcsak a modern, hanem a klasszikus ismeretek is értendők (*Rideg,* 2017).

Fontos hangsúlyozni, hogy a KKV-k versenyképességét kevés vizsgálat mérte és méri, így korlátozott tudás áll rendelkezésre a tudásgazdaság nagy szegmensét képező cégekről, nincs információ arról, hogy hogyan válhatnak kis cégből naggyá, illetve a kisebb cégek vezetői, alkalmazottai és tulajdonosai nem jutnak információhoz cégük versenyképességének valós állapotáról, így nem tudják, hogyan javítsanak rajta. Kisvállalkozói körben egyébként is gyakori a saját eredmények túlértékelése és a valósnál jobb helyzet vélelmezése. Nehezíti

továbbá a vizsgálatokat a heterogén környezet, a nagyvállalatokhoz képest gyökeresen eltérő gyakorlatok, illetve az a tény, hogy a vállalkozások döntően helyi piacon versenyeznek, ahol a versenyképességet befolyásolja az erőforrás – főként a humánerőforrás – hiánya, így felértékelődik a networking és a hatékony tudásmegosztási módszerek alkalmazása, illetve ennek lehetősége (*Csengődi*, 2013). A kutatásokon alapuló elemzések nélkül nehezen dönthető el, mely területre irányuljon fejlesztés, hol vannak a hiányosságok, erősségek, tartalékok vagy éppen a szűk keresztmetszetek. A tudás összegyűjtéséhez, megosztásához, áramoltatásához és újra felhasználásához kapcsolódó folyamatok vizsgálata és a megfelelő tudásmenedzsment-rendszer kialakítása és működtetése támogatást nyújthat a fejlesztés alapjainak meghatározásához is, így jelentősen hozzájárulhatnak a versenyképesség és innovációs készségek javításához.

Vizsgálatom három magyarországi KKV tudásmenedzsment-rendszereinek feltérképezését szolgálja, annak érdekében, hogy az itt megvalósult gyakorlatok alapján képet kapjunk a szektor tudásmenedzsmenthez kapcsolódó ismereteiről, tapasztalatairól, a létező stratégiákról, valamint azok élethosszig tartó tanuláshoz kapcsolódó felfogásáról. Alapul véve az előzőekben felvázolt problémákat, célszerű annak tanulmányozása, hogy milyen tudásmenedzsment rendszerek működnek a szektor szereplőinél, hogyan működtetik ezeket, mit tekintenek hasznos tudásnak, hogyan áramlik a tudás a KKV szektorral szoros kapcsolatban működő nagyvállalatok irányába és irányából (networking) és egyáltalán mennyire hasznosíthatók azok az ismeretek a szereplők számára, melyet a különböző szektorok egymással megosztanak. A tudásmenedzsment-rendszerek tanulmányozása lehetőséget ad a meglévő eszközrendszer, erőforrások, a rendszer működtetése mögött rejlő tudatosság és folyamatok felmérésére, és ennek alapján ajánlások megfogalmazására a fejlesztés tekintetében.

3. *A kutatás elméleti háttere és fogalmi keretei*

2.1.Kutatás szempontjából kiemelendő elméleti keretek

Tudásmenedzsment, 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 (*Gamble és Blackwell*, 2001).

A tudásmenedzsment rendszerek jelenlétének fontossága és összefüggései a vállalati- és versenystratégiákkal, a teljesítménnyel és a tanuló szervezeti léttel, valamint lehetséges hatásai a növekvő termelékenységre, innovativitásra, a szervezeten belüli tanulásra, és a feladatok komplexitásának csökkentésére.

A tanuló szervezet fogalma, mely szerint a tanuló szervezet alanya maga a szervezet és olyan fontos tevékenységek kerülnek előtérbe, mint a közös jövőkép alakítása, személyes kontroll, közös tanulás, rendszerben gondolkodás, gondolati sémák átalakulása (*Halász*, 2007), a szervezeti kultúrának jelentős szerep jut (*Watkins & Marsick*, 1995).

Az élethosszig tartó tanulás jelentősége, melynek során az egyének tanulása a legkülönbözőbb helyeken és formákban folyhat az egész életpályán át (*Delors,* 1996), a hangsúlyeltolódás az előre definiált ismeretek elsajátításáról az önálló tanulás képességének elsajátítására, illetve a munkahelyi tanulás jelentőségére.

A gazdaság hosszútávú teljesítményét meghatározó *versenyképesség és a tudásmenedzsment összefüggései*.

2.2.A nemzetközileg elismert tudásmenedzsment-modellek összehasonlítása

Az elméleti háttér kulcsfontosságú eleme öt, nemzetközileg elismert tudásmenedzsment modell elméleti kereteinek bemutatása és összehasonlító elemzése, melyek tanulmányozásával igyekeztem feltérképezni a modellek gyakorlatra vonatkoztatható hasznosságát. A modellek kiválasztásának három fő szempontja volt, hogy (1) lefedjék a tudásmenedzsment rendszer folyamatait, (2) alapul szolgáljanak egy későbbi empirikus kutatás dimenzióinak kialakításához, valamint (3) az empirikus adatok értékeléséből született eredmények alapján – az adott fejlettségi szinthez mérten – adaptálható legyen a gyakorlatban történő fejlesztés során.

Áttekintettem továbbá a felnőttek tanulását, a szervezeti tanulás tényezőit és a tudásmenedzsment fogalmát vállalati kontextusban, valamint kitértem a szervezet tanulási képességének fejlesztésére és a hálózatos tanulás adta lehetőségek vizsgálatára is. Az elméleti háttér körül járja az innováció és a versenyképesség fogalmait, különös tekintettel a tudásmenedzsmenttel való kapcsolatukra.

A modellek a következők: Tanuló szervezet modell (*Watkins és Marsick*, 1993; *Marsick és Watkins*, 2003), Spirálmodell (*Nonaka és Takeuchi*, 1995), A szervezetek ismeretelméleti modellje (*Von Krogh, Roos és Slocum,* 1994), A tudás építésének és használatának modellje (*Wiig*, 1993), valamint a Tudásmenedzsment keretrendszer (*Bukowitz és Williams*, 1999). Korábbiakban implementálták és tesztelték őket a megbízhatóság és validitás érdekében, bár gyakorlati alkalmazásuk mértéke változó. A vizsgált modellek a tudást, a tudásáramlást és a körülöttük működő rendszereket írják körül, mindegyik holisztikus megközelítésű. Az elméleti modellekben fellelt hasonlóságok rávilágítanak arra, hogy egy szervezeten belül a tudásmenedzsment mely elemeinek és folyamatainak mélyebb elemzése és fejlesztése vezethet sikerhez egy tudásmenedzsment-rendszer implementálása, illetve fejlesztése során. A modellekből azonosított tudásmenedzsment pillérek: *tudás, folyamatok, szervezeti kultúra és technológia dimenziók*.

A modellek közül az első a rendszerbevezetés nulladik, diagnosztikai lépését írja le, amely adatot szolgáltathat a szervezetek számára a tanuló szervezetté válás folyamatában elfoglalt aktuális helyzetükkel kapcsolatosan. A többi modell alapvetően az építkezés fázisaira koncentrál, a tudás értelmezésétől és szervezetben betöltött szerepétől, a tudás döntésekben elfoglalt helyén és a tudás áramlásának módján át, a stratégiai keretrendszer kiépítéséig öleli fel a tudásmenedzsment témakörét. Azokban a modellekben, amelyekben a technológiai tényező megjelenik, pontosan definiálják a helyét és szerepét a rendszerben. A modellek a tudásmenedzsmentet a maga komplexitásában szemlélik, azonosítják a tudás őrzőit, a szervezeti környezetet és a tudásmegosztó hálózatot, mint a szervezet vérkeringését. A folyamatok tekintetében minden modellben megjelennek a tudás megalkotásával, áramlásával, tárolásával és újra felhasználásával kapcsolatos folyamatok, bár modellenként más-más elemre és megközelítésre kerül a hangsúly, úgy, mint a szekvencionalitás, szinergiák és hálózatok, külső környezet hatásai a tudásalkotásra, stratégiai gondolkodás, döntéshozatal vagy éppen a probléma megoldás folyamatai. A modellek közül három foglalkozik részletesen a stratégia alkotás témakörével, Nonaka és Takeuchi (1995) modellje a stratégiát tekintve felfogásában tér el gyökeresen a Watkins és Marsick (1993), illetve a Bukowitz és Williams (1999) féle

modelltől. A Watkins és Marsick-féle modell (1995) stratégia tekintetében – a tanuló szervezeti célokkal összhangban – a szervezeti kultúra építését, a közös jövőkép alkotást és a stratégiai vezetés fontosságát, illetve a vezetők szerepét (role model, leadership) hangsúlyozza. A tervezés folyamata az ő felfogásukban top-down megközelítésű, de olyan szervezeti légkörben, ahol a vezetők megfelelő készségekkel rendelkeznek ahhoz, hogy meghallgassanak másokat, ösztönözzék a csapatmunkát és a csoportos tanulást. Bukowitz és Williams (1999) modellje alapvetően a stratégiát helyezi a középpontba, így a tudásmenedzsmentet tervszerű, pontosan felépített, elemzésen alapuló tevékenységnek látja, melynek felelőse van a szervezeten belül, tervezése és végrehajtása során fontosak a mikor és miért aspektusai, taktikai lépéseit pedig a tanulás és kontribúció fázisai jelentik. A szervezeti kultúrára minden modell kulcsfontosságú faktorként tekint, a legfontosabbnak vélt faktorok: a kommunikáció, a lojalitás, a dolgozók hozzáállása, az emberi erőforrás szerepe, az interakciók, az együttműködés és a vezetői felelősség.

A modellek a tudást tárgyalják a legváltozatosabb nézőpontokból. Watkins és Marsick (1995) hangsúlyozza a szervezeti tanulás és a tanuló szervezet közti elvi különbségeket, az egymástól való tanulás és a párbeszéd fontosságát, melyek hozzájárulhatnak az állandóan megújuló, közösségi tudás megteremtéséhez. A SECI modell (*Nonaka & Takeuchi*, 1995) a szubjektivitás fontosságát hangsúlyozza és az egyént, illetve az egyének közti tudásáramlást helyezi a tudásalkotás és -menedzsment középpontjába (cf. *Nonaka & Peltokorpi*, 2006). Wiig (1993) a tudás rendszerezésére koncentrál, míg Von Krogh, Roos és Slocum (1994) választóvonalat húz az egyéni és a közösségi tudás között. A közösségi tudást a hálózatok reprezentációjának tekintik, ezt az elemet tartják a tudásmenedzsment terén a legfontosabbnak. A Bukowitz és Williams (1999) modell számol a tudás elavulásával és felhívja a figyelmet az ilyen tudások kezelésének fontosságára is.

2.3. Felnőttek tanulása, szervezeti tanulás, tudásmenedzsment vállalati kontextusban

A felnőttek tanulása közösségi folyamat, amelynek elengedhetetlen feltétele a felnőtt tanulók motivációja (*Courtney*, 1992; *Wlodkowski*, 2008), és a felnőtt tanulókat általában inkább a belső motiváció, a problémamegoldás és az önirányítottság jellemzi. A felnőttoktatás napjainkra differenciálódott és diverzifikálódott egyben, és az utóbbi évtizedekben a munkahelyeken megvalósuló tanulásnak fundamentális szerep jutott, részben a nagyon gyors és mindenre kiterjedő társadalmi és technológiai változásoknak, részben pedig annak köszönhetően, hogy egyre inkább felismerték, nincs olyan, az iskolai évek során szerzett tudás és készség, amely végig kíséri az egyéneket egész életük során. A tanuló szervezetben nem

különül egymástól a munka és a tanulás fogalma, viszont a hatékonyságnak központi szerep jut, és alapvetően átértékelődött a tanuláshoz való menedzser-szemlélet, hiszen nyilvánvalóvá vált, hogy a tanulás nem a produktivitástól vesz el időt, hanem a termelékenység központi elemévé, ütőerévé válik. Zuboff úgy fogalmaz: „a tanulás a munka új formája" (*Zuboff,* 1988, 395. o.). Ez a fajta tanulás egyrészt tervezett munkahelyi tréningek és fejlesztőprogramok segítségével történik, de nagy része véletlenszerű, felfedező tapasztalatgyűjtés útján. Az önmagukat fejleszteni kívánó egyének aktívan keresik az új tanulási lehetőségeket, folyamatosan vizsgálják környezetüket, annak érdekében, hogy megjósolhatóvá váljon számukra, milyen változások következnek be körülöttük. Ezt a fajta tanulást nevezik „generatív" vagy „előrelátó" tanulásnak, ami élesen elkülönül a múlt „reaktív" vagy „karbantartó" tanulási folyamataitól (*Botkin et al*., 1979). Mindezek egyben azt is jelentik, hogy a felnőttek tanulási képessége kulcsfontosságú kompetenciává vált, az emberi erőforrás ilyen jellegű stratégiai megközelítése tehet sikeressé egy szervezetet (*Candy és Matthews*, 2003). A szervezet szempontjából a tudásmenedzsment fontos aspektusa a tapasztalatok alapján történő visszacsatolás és az, hogy a tudás beépüljön a szervezet memóriájába, oly módon, hogy közben lehetővé tegye a kéthurkos tanulás megvalósulását. Ez azt jelenti, hogy a szervezet és azon belül az egyén folyamatosan reflektál és „megkérdőjelezi" a már bevezetett gyakorlatokat, folyamatokat (*Gamble és Blackwell*, 2001). Senge (1994) szerint ez a megközelítés igényli a személyes kiválóságot (personal mastery), az egyének életébe integrált felfogás, ahol az egyén folyamatosan tisztázza magában, hogy mi a fontos számára/számukra, miközben megtanulja a valóságot tisztábban szemlélni (*Senge*, 1994). A tanulószervezet koncepciója alapján a munka komplex és mindig változó, ezért az egyéneket sokkal inkább fel kell készíteni a komplexitással való megküzdésre, a munkájukat irányító elvek megértésére, mint sztenderd folyamatok és rutinok megtanulására. Más szóval tehát a munka és a tanulás integrálódik annak érdekében, hogy új tudás születhessen (*Nonaka et al.* 1995).

Davenport és Prusak (2000) szerint a tudás áramlásában lassító, akadályozó tényezők léphetnek fel, súrlódást okozhat a bizalom hiánya, a kulturális különbségek, a referencia-keretek különbsége, az idő és a hely hiánya, a tudást birtoklók jutalmának meghatározásának a terén jelenkező hiány, az intolerancia a hibák iránt vagy éppen a „nem mi találtuk" ki viselkedésből adódó ellenállás. A szervezetek jól meghatározott technikákkal, akciókkal, programokkal áthidalhatják ezeket, természetesen akkor, ha tudatában vannak a jelenlétüknek (*Davenport és Prusak*, 2000). A felnőttek munkahelyi tanulása gyakran különböző hálózatokban történik, ahol az egyének és a szervezetek tanulása közti kapcsolat megteremtése

elengedhetetlen. A hálózatos tanulás fontos jellemzői, hogy a meglévő tudás hálózati csomópontokban, a tanulási folyamat pedig különböző tevékenységekben van jelen, ami megkívánja a felnőtt tanulók nagyfokú autonómiáját, valamint az információ-szűrés képességét. Az egyik legfontosabb tényező a szervezeten belüli párbeszéd fenntartása, ami a legtöbb vállalat számára a közösség által meghatározott kötőanyag, bármiféle kommunikációban (informális és formális) és formában (egyének vagy csoportok közötti) jelen van, és a legjobb módja a tacit tudások megragadásának (*Hirschhorn és Gilmore,* 1992.). A tacit tudás áramoltatása komplex feladat, de explicitté tétele nem lehetetlen, ha az ösztönzők elég erősek. Cowan szerint el kell fogadni a tényt, hogy a tacit tudás csak bizonyos szintig válhat explicitté, az egyénekbe és szervezetekbe beépült kompetenciák csak bizonyos fokig dokumentálhatók. Éppen ezért megfontolandó, hogy mekkora erőfeszítéseket érdemes a tudás kodifikálásába fektetni, ugyanakkor a piacon szereplő cégek számára ez elkerülhetetlen, hiszen az üzleti túlélés szempontjából (*Cowan et al*, 1998).

2.4.A szervezet tanulási képességének fejlesztése és a hálózatos tanulás

A szervezet tanulási képességeinek fejlesztése egyre inkább előtérbe kerül, csakúgy, mint a tanulás menedzselése. Az IKT technológiák folyamatos fejlődése módosította az információ-szerzés módját, eszközeit, tárolását, rendszerezését és megosztásának lehetőségeit is. Az elmúlt években számos tanulmány vizsgálta az IKT szerepét a szervezeti tanulásban (*Kane* és *Alavi,* 2007; *Ferincz és Hortoványi,* 2014; *Argote*, 2015; *Aboelmaged* 2018; *Qi és Chau,* 2018), melyek úgy találták, hogy az információtechnológia a tudásmenedzsment facilitátorának tekinthető, felgyorsítja és egyértelműen elősegíti a szervezeti tanulást, növeli a szervezet képességét arra, hogy megalapozottabb döntéseket hozzon, növelje teljesítményét és versenyképességét. Ugyanakkor a szervezeti tanulás is kulcsszerepet játszik az információtechnológiai-rendszerek implementációjában, főként a vállalatirányítási rendszerek (ERP) és a vevőkapcsolati-rendszerek (CRM) tekintetében, például azzal, hogy hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy hatékonyan hasznosítsa a technológiát (*Malik et al.* 2018). Egy szervezet gyorsabban tanul és jobb teljesítményre képes, ha van információtechnológiával támogatott szervezeti memóriája (*Argote*, 2015), a döntéstámogató rendszerek pedig támogatják a gyorsabb tanulást, illetve a változásokhoz való gyors alkalmazkodást (*Calvard*, 2015; *Erickson és Rothberg,* 2014). Az IKT eszközök használata teret enged a legújabb nevelési irányzatok közé tartozó konnektivista tanulási elméletnek is. A hálózatokban való tanulás új készségek használatát feltételezi és a tudás növekedése a hálózatokban szinte megállíthatatlan.

A technikai eszközök új utakat nyitottak a tudásmenedzsment terén is, az információ gyors növekedése pedig a szervezeten belül jelen lévő tudás hatékony menedzselését kívánja meg.

A 2019-ben elindult COVID-19 világszintű járvány komoly hatást gyakorolt az üzleti tevékenységekre szerte a világon, a McKinsey 2020-as jelentése szerint ezen belül is az egyik legérintettebb terület a munkahelyi tanulás átalakulása volt. Szinte minden szervezet áthelyezte a tanulási tevékenységet a virtuális térbe, új tréning programokat és platformokat létrehozva. A taktikai lépéseken túl, új stratégiai célokat tűztek ki, mint például az alternatív digitális tanulási stratégiák kiépítése. A stratégiák és taktikai lépések megtervezése és kiépítése életre hívta a különböző funkcionális csapatok közötti erős együttműködést, így a különböző funkcionális csoportoknak együtt és egymást támogatva kellett meghatározni a kommunikációs technikákat és eszközöket, és dönteni arról, hogy centralizált vagy decentralizált programokat indítsanak. Nem utolsó sorban a járvány felgyorsította a digitális tanulást, úgy, hogy mindez nem a költség megfontolások, hanem a dolgozók egészségének megőrzése miatt vált szükségessé, ami megkönnyítette a virtuális platformokon történő tanulás népszerűsítését is (*Kshirsagar et al*, 2020).

2.5.Az innováció és versenyképesség fogalmai

Az innováció és versenyképesség fogalmai a 2000-es évektől kezdtek különös hangsúlyt kapni, társulva a globalizáció, piaci alkalmazkodás fogalmaihoz, melyek a gazdasági életben alighanem a leggyakrabban használt kifejezések ma is. A fogalom megalapozása Schumpeter (1939) osztrák közgazdász nevéhez kötődik, aki az innovációt szorosan összekapcsolta a gazdasági fejlődéssel és a vállalkozással, értelmezésének lényege, hogy ha bármely gazdaság mindig csak önmagát reprodukálja (ugyanolyan terméket ad el, ugyanolyan piacokon van jelen, ugyanolyan technológiákat állít elő stb.), akkor az egy statikus gazdaságnak tekinthető, még akkor is, ha egyébként a mutatószámok mennyiségi bővülést jeleznek is. A fejlődés lényege az innováció, vagyis az újdonság megjelenése, bevezetése (*Schumpeter*, 1939). Európában legszélesebb körben az Oslo kézikönyv innováció meghatározását alkalmazzák, amely a fogalomba beleérti a marketing és szervezési-szervezeti, valamint a szolgáltatás típusú innovációt is (*Oslo Manual,* 2006). A közgazdaságtani innovációkutatások új megközelítésében az innovációs folyamatok központi szereplője a munkavállaló és a kölcsönös tanulási folyamatok (*Lundvall*, 2013), Ellström és Nilsen megközelítése szerint a napi munkavégzés során rejtett innovációs folyamatok zajlanak (*Ellström és Nilsen*, 2012).

A versenyképesség fogalma sem egységes, tudományos szempontból tisztázatlan, a szakirodalomban nincs egységesen elfogadott definíciója. Néha a korszerűség szinonimájaként, máskor egy gazdaság vagy vállalat általános fejlettségi színvonalának jellemzőjeként használják, de jelent piaci teljesítményt, üzleti sikert, gazdasági növekedést is. Abban sincs egyetértés, hogy a versenyképesség milyen szinten értelmezhető (*Somogyi*, 2009). A OECD definíciója szerint a versenyképesség azt mutatja meg, hogy szabadpiaci körülmények közt mennyire képes egy ország nemzetközi piacokra eladható árukat és szolgáltatásokat termelni, miközben hosszabb távon fenntartja és növeli a lakosság életszínvonalát. Fontos eleme a definíciónak a nemzetközi piacokon is értékesíthető javak és szolgáltatások előállításának képessége (*OECD*, 1997). Aiginger (1995) a piaci részesedés fenntartásának képességeként definiálja a versenyképességet. Ebben a definícióban megjelenik a fenntarthatóság kritériuma is, ami hosszabb távú gondolkodást feltételez (*Somogyi,* 2009). A hazai szakirodalom KKV tipológiái alapján megkülönböztethetünk gyorsan növekvő KKV-kat (pld. a start-up cégek), beszállító KKV-kat (pld. az autóipari beszállítók), szegletpiacon szereplő KKV-kat (niche piacok), önfoglalkoztató, alkalmazott nélküli KKV-kat és a szektorhatár szervezeteit. A versenyképesség sok-tényezős indikátorok (pld. termelés, technológia, innováció, online jelenlét, marketing stb.) komplexitásában ragadható meg, az erőforrások és képességek megléte azonban nem elegendő, szükségesek a szervezeti képességek és stratégiák is (*Rideg et al.*, 2019). A stratégiai alapokon nyugvó, szisztematikusan kialakított tudásmenedzsment-rendszer jelentősen hozzájárulhat a szervezetek innovációs- és versenyképességéhez, ezért fontos annak tisztázása, hogy a két fogalom mely összetevői kapnak kulcsszerepet a vizsgálódás során. A versenytársakhoz való viszonyítás tekintetében a vásárlókról alkotott, illetve a vásárlók számára nyújtott tudás elengedhetetlen feltétele a tudásmenedzsment, hiszen hozzájárul az üzleti eredmények növeléséhez, a vásárlói szolgáltatások fejlesztéséhez, és az innovációhoz (*Dotsika és Patrick*, 2013). Bose és Sugumaran (2003) szerint egy jól működő Customer Relationship Management (CRM) rendszer csakis a tudásmenedzsment-rendszerrel való integrációban teljesedhet ki, McEvily és Marcus (2005) úgy vélte, hogy az információ megosztás és a vevőkkel történő közös problémamegoldás újfajta versenyképességhez vezethet, alapvetően a bizalom növelésén keresztül. Chen és Paulraj (2004) szerint a vásárlói kommunikáció és a hosszú távú kapcsolatépítés kritikus hatással van a beszállítói láncok menedzselésére is. Fontos hangsúlyozni itt a kétirányúságot, vagyis nemcsak a vevői igényekről, viselkedésről szerzett tudás tárolása, folyamatos karbantartása a feladat, hanem az, hogy ezt a tudást úgy legyenek képesek beépíteni a szervezet működésébe, hogy az a tapasztalati alapon fejlesztett folyamatok révén a teljesítmény javulását és így a versenytársakhoz viszonyított jobb piaci helyzet elérését

szolgálja (*Ozgener és Iraz*, 2006). Az üzleti partnerek közötti hatékony tudásmegosztási folyamatok elősegítik az egyik fő versenyképességi összetevő, az innováció fejlődését is (*Connell et al*, 2014), többek között azért, mert az ilyen rendszerben a dolgozók tacit tudás megosztásra irányuló motivációja hozzájárul a termék- és folyamatinnovációkhoz egyaránt (*Yang et al*, 2017).

4. Az empirikus kutatás módszertana

A korábbi vizsgálatok és vizsgálati eredmények elemzése rávilágít a tanuló szervezeten belül történő tudásmegosztás, felhalmozás, a diverzifikált tudások használata, a tudás fejlődés szolgálatába állítása és a piaci versenyképesség kapcsolatára, valamint igyekszik feltárni a tudásmenedzsmentet gátló és segítő tényezőket egy szervezet életében. Kutatási témám kérdései leginkább a „mit", „hogyan" és „miért" kérdésekre keresik a választ, így ismerhető meg teljes mélységében a vizsgált problématerület. Bár a kutatás tárgya nehezen számszerűsíthető, bizonyos részei, mint például a rendszerhasználat gyakorisága vagy a létező rendszerek számossága, mérhetők. Ugyanakkor a kontextusnak fontos szerepe van ezért vegyes kutatási metodológiát választottam, melynek része egy kérdőíves vizsgálat és céges esettanulmányok, ezen belül interjúk és dokumentumelemzés. Az esettanulmány során a vállalatoknál alkalmazott tudásmenedzsment rendszerek és gyakorlatok komplex feltárása és elemzése, majd szemléltető bemutatása a cél, melyeket kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek együttes alkalmazásával valósítottam meg.

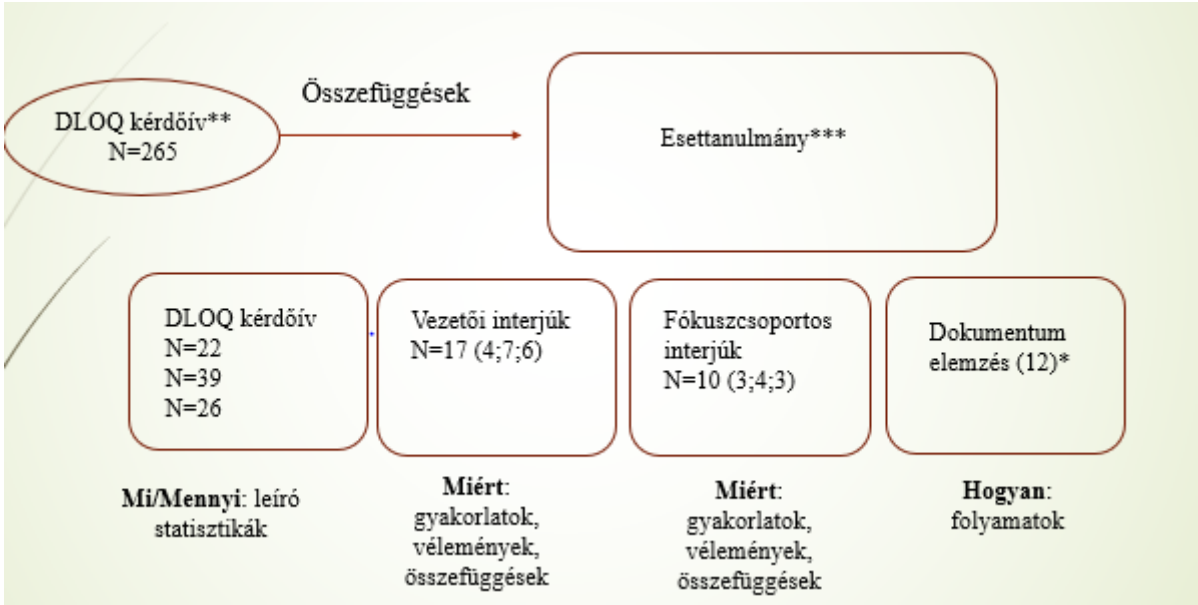
A választott esetek más szervezetekkel (partnerekkel, vevőkkel, felsőoktatási intézményekkel, szakmai szervezetekkel) kapcsolatban álló szervezetek tudásmenedzsment rendszereire és azok használatára épülnek, melyeket a maguk egyediségében és összefüggéseiben vizsgáltam. Vizsgálatom a posztpozitivista álláspontoz közelít, mert az előzetes ismeretekre, priori elméletekre épül, ok-okozati összefüggéseket keresve logikai rendet követ, többféle, egymást megerősítő és ellentétes gyakorlatok bemutatásával igyekszik a különböző résztvevőktől nyert adatok érvényességét növelni. A vizsgált szervezet külső kapcsolatai fontos kapcsolatban állnak a tanuló szervezeti lét dimenziójával, megmutatják a szervezet képességét a rendszerben való gondolkodásra. A rendszereket és a rendszerekhez való hozzáállást, viselkedést tanulmányozva választ kerestem a tudásmenedzsment rendszerek működésére és fejlesztési lehetőségeire. Az esettanulmány a tudásmenedzsment rendszereket

és gyakorlatokat a maguk teljességében és működés közbeni vizsgálatukkal mutatja be, az esetek különböző aspektusai között oksági kapcsolatokat révén biztosítható a téma komplex vizsgálata. Az előzetes ismeretek és elméletek a szakirodalmi modellek és a felnőttkori tanulás munkahelyi kontextusban való tanulmányozásából adódnak, illetve a modellek elemzése és összehasonlítása révén adódott 4 tudásmenedzsmenti alappillér azonosítása az elemzések központi elemeként szolgál a kutatás során. A többféle módszerű adatgyűjtés fokozza a vizsgálat validitását. A megbízhatóság növelését szolgálja az elméleti háttér áttekintése, a megfelelő módszerek és adatszolgáltatók kiválasztása, részletes ismertetésük és a dokumentáció, a kvantitatív módszer során alkalmazott statisztikai elemzés és a kutatás struktúrájának kialakítása (problémák, kérdések, feltételezések, adatgyűjtés, eredmények, következtetések). A kutatás eredményeinek leírásánál törekszem az integrált, holisztikus megközelítésű leírásra.

Az objektív eredmény érdekében többféle adatforrással dolgoztam, így a vezetőkkel és dolgozókkal készített interjúk, valamint a dokumentumok elemzése is részét képezte az anyaggyűjtő munkának. Az interjúk során törekedtem arra, hogy a válaszokon keresztül a tudásmenedzsment rendszer elemeire, rendszereire és folyamataira vonatkozó tényekhez jussak, melyen keresztül érthetővé, bemutathatóvá és összehasonlíthatóvá válik az alkalmazott rendszer. Másfelől információt nyertem a kérdezett személy rendszerhez való viszonyáról, saját, hiteles és szubjektív tapasztalatairól. Mindezek alapján *Silverman* (2001) kategorizálása szerint a követett metodológia az objektivista és emocionalista interpretatív keret határterületére tehető (*Silverman,* 2001*, idézi Szokolszky,* 2004). Tartalmi szempontból az interjú a tematikus kvalitatív interjúk körébe sorolható, vagyis a témához kapcsolódóan személyes hangnemben, de nem személyes témával kapcsolatban gyűjtöttem tapasztalatokat és adatokat. A konkrét témát helyezve a középpontba félig strukturált interjúkat alkalmaztam, előre átgondolt szempontok szerint, ismétlődő kérdésekkel, de lehetőséget adva az interjúalanynak arra, hogy saját aspektusait kifejtse, és ennek alapján spontán módon más, a témához kapcsolódó területeket is érintsen. Az interjúkat hangrögzítettem, majd az elemző munka előkészítéseként lejegyeztem és kivonatoltam a disszertáció keretei szerint. A dokumentumelemzés során a tudásmenedzsment rendszerhez és folyamatokhoz kapcsolódó dokumentumok értelmezését, elemzését valósítottam meg. Mivel az esettanulmány módszereivel a cégeknél dolgozók szűkebb, behatárolt körét értem el, ezért a számszerűsíthetőség érdekében a kvantitatív módszerek közül Watkins és Marsick DLOQ kérdőívének (*Marsick és Watkins*, 2003) adaptált változatát használtam a vizsgált

szervezeteknél, illetve a számszerűsíthetőség és összehasonlíthatóság érdekében a 265 főből álló mintán végzett felmérésben is. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, de a vállalatok behatárolt körén belül megmutat bizonyos összefüggéseket a tanulószervezeti lét dimenzióinak tekintetében. A kérdőívvel végzett felmérés célja volt a változók mögé kódolt információk és azok összefüggéseinek megértése, értelmezése, valamint az esettanulmány strukturált interjúihoz tartozó kérdéskörök behatárolása. A kvalitatív módszerek a kvantitatív eszközzel (kérdőív) együtt használva rávilágíthatnak például arra, hogy mekkora különbség van az írásban közreadott vállalati ajánlások, előírások és a napi gyakorlatok között.

4-1. ábra. Az empirikus kutatás módszertanának sematikus ábrája. Forrás: saját szerkesztés



A kutatás korlátai

Az esettanulmányok nem reprezentatívak, és bár az esettanulmányok során méretnagyság tekintetében hasonló cégekkel dolgoztam, tevékenységi kör és földrajzi elhelyezkedés tekintetében eltérések vannak közöttük. Az eredmény így nem terjeszthető ki általánosságban a KKV szektorra, vagy annak alszegmensére, ugyanakkor az elmélet tanulmányozása az empirikus kutatással kiegészítve hozzájárulhat ahhoz, hogy azonosíthatók legyenek a szervezeti tanulás értékei, hiányosságai, a hálózatban rejlő tanulási lehetőségek, valamint a tartalékok és a szűk keresztmetszetek a vizsgált szervezetekben. Az interjúk felvételének időpontjai is eltérnek egymástól – függően a cégek rendelkezésre állásától – így van olyan cég, melyet a COVID-19 hatásai egyáltalán nem, más céget korlátozottan vagy nagyobb mértékben érintettek már. Az interjúk értelmezése szituatív, vagyis függött például a rendelkezésre álló időkerettől, attól, hogy az interjúalany milyen munkaterheléssel küzdött

adott pillanatban, illetve néhány interjút a személyes jelenlét helyett online formában kényszerültem elvégezni (a távolság és/vagy a vírushelyzet miatt). Az interjúk kódolását két személy végezte, a kódolási séma egyeztetésre került, de a módszertanban előfordulhatnak szubjektív elemek is. A használt DLOQ kérdőív teljesítménnyel kapcsolatos limitje szintén korlátozó tényező (*Marsick és Watkins*, 2003). A kérdőív tekintetében az adatok felvétele még a COVID-19 megjelenése előtt lezárult, így az ott megjelenő eredményeket nem befolyásolta a megváltozott helyzet (pld. az otthoni munkavégzés, a képzések és a kommunikáció online színtérre terelése stb.).

5. *A kutatás eredményei, válaszok a kutatási kérdésekre*

Az esettanulmányok alapján a vizsgált három cégnél alapvető hasonlóság, hogy nincs koherens rendszer a tudás menedzselésére. Más területen is sok a hasonlóság a tanulószervezeti dimenziók között, megjelennek eltérések is például a mentoring rendszer jelenléte terén.

A kutatási kérdésekre adott összegző jellegű válaszok

Fő kérdés a pillérek mentén				
Tudás; hogyan értelmezik a cégek a tudásmenedzsment fogalmát?	Tudásmenedzsment-rendszer kiépítésére nincsenek tudatos kezdeményezések, a fogalom elvi szinten ismert és a megvalósításra van igény, a gyakorlatban azonban nincsenek ehhez megfelelő ismeretek.	A tudás fajtájára leginkább a szakmai tudás jellemző, illetve elterjedtek a fejekben létező gyakorlatok – ennek részben oka a tudás megragadására szolgáló rendszerek hiánya. Ami viszont összefüggésben van a külső környezethez való kapcsolódással és a globális gondolkozás jelenlétével.	A szervezetek erősen reaktív módon határozzák meg a jövőben szükséges kompetenciák körét – leginkább a piaci igények és a partnerek elvárásai az irányadóak	A hálózatos tanulási technikák az IT technológiát fedik és az információ-megosztást támogatják. A külső környezethez való kapcsolódás és a globális gondolkozásra való törekvés hiánya erősen befolyásolhatja a hálózatban működő, tanuló szervezetté válás lehetőségét
Folyamatok: hogyan támogatják a szervezet folyamatai a tudásmenedzsment megvalósítását?	A képzési folyamatok terén megjelenik a szabályozottság és a dokumentáció.	Magas az informális tudásmegosztás szintje, kevésbé jellemző a reflexió és a kéthurkos tanulás jelenléte, de helyenként megjelennek például a mentorálási kezdeményezések.	Az externalizációs és kombinációs fázisok nem vagy csak esetlegesen valósulnak meg – ez befolyásolja a szervezet kollektív memóriájának épülését.	A videó- és telekonferencia használati aránya magas és az eszköz használata pozitív hatással van a folyamatos tanulási lehetőség megteremtésére, illetve a tudás megragadására létrehozott rendszerek jelenlétére.

Fő kérdés a pillérek mentén				
Szervezeti kultúra: hogyan támogatja a szervezeti kultúra a tudás menedzselését	A stratégiai szinten jelen lévő tanulásnak jelentős eleme a vezetők tanuláshoz való hozzáállása és összefüggések fedezhetők fel a folyamatos tanulási lehetőség, az együttműködés és csapatmunka bátorítása tekintetében is. A vezetők hozzáállása az esettanulmány cégeinél habitusfüggő.	Minél inkább jellemző, hogy ösztönzik az érdeklődés és párbeszéd megteremtését, annál valószínűbb, hogy a dolgozók nyíltan beszélnek a hibákról, azért, hogy tanuljanak belőle, valamint a cég biztosítja az erőforrásokat a tanuláshoz. Szintén kapcsolat fedezhető fel a környezethez való kapcsolódás és a globális gondolkodásra való ösztönzés tekintetében.	Szignifikáns az összefüggés a vezetők jövőkép támogatása és a környezethez való kapcsolódás között, ami hatással van a dolgozók globális gondolkodására és a vevői álláspontok szem előtt tartására is. Ugyanakkor sem közös jövőkép, sem az ennek formálására való ösztönzés nem jelent meg az esettanulmányban vizsgált cégeknél.	A minőségre való törekvés összefügg a globális gondolkozással és a vevői szempontok figyelembevételével. Ezek a területek kevésbé hangsúlyosak a vizsgált cégek körében, és a minőségügy kérdése csak vezetői szinten jelenik meg.
Technológia: Hogyan hasznosítják a gyorsan fejlődő infokommunikációs technológiát a tudás menedzselésében	Legelterjedtebb a videó- és telekonferencia, legkevésbé a „Jó Gyakorlatok" fórum jelenléte jellemző.	A modern technológiát ismerik és használják a cégek, ugyanakkor a stratégia és a folyamatok hiánya akadályozza a teljes mértékű hasznosulást.	A cégek dolgozói a rendszereiket egyszerűen használhatónak és felhasználóbarátnak találják.	A hálózati meghajtók, a Teams rendszer, a projektkezelő rendszerek jelenléte jellemző, ugyanakkor az itt tárolt információk elhelyezése, a hozzáférés és a verziókövetés esetleges.

Tudás - Hogyan értelmezik a cégek a tudásmenedzsment fogalmát?

A vizsgálat alapján megállapítható, hogy a tudásmenedzsment-rendszer pillérei részben jelennek meg a cégeknél, jelenlétük nem stratégiai alapokon nyugvó tervezés eredménye. Folyamatok tekintetében leginkább a képzés folyamatai szabályozottak és dokumentáltak, de mind a képzések, mind a dokumentáció elérhetősége korlátozott és esetleges. A szervezetek a folyamatos tanulási lehetőség megteremtésére fókuszálnak, jellemzően a szakmaiságra koncentrálva. Az informális tudásmegosztás szintje mindenhol magas, a reflexió hiánya miatt azonban a kéthurkos tanulás csak elvétve valósul meg, A személyes oktatási jelenlétet kívánó tanfolyami rendszerek jelenléte pozitívan befolyásolja a folyamatos tanulási lehetőségek megítélését, azonban a két oktatási forma közötti választás nem tudatos a vezetés részéről, inkább a lehetőségek és az idő határozza meg, hogy melyik képzési forma valósul meg. Az esettanulmányok adatfelvétele során jelent meg a koronavírus járvány Magyarországon, ez értelemszerűen inkább az online képzési lehetőségek irányába tolta el a hangsúlyt.

A „*Folyamatos tanulási lehetőségek*" dimenzióra pozitív hatást gyakorló fontos összetevő a mentorálás. A vizsgált cégek közül egynek volt dokumentált mentorálási (pilot) programja, a másik két szervezetnél többnyire a vezetők „nyitott ajtók" stratégiáját értik alatta (vagyis bárki, bármikor fordulhat a vezetőhöz iránymutatásért, tanácsért). A mentorálás ugyanakkor más területekre is pozitív hatást fejthetne ki, így a (1) globális gondolkodásra, (2) a csapatmunkára, (3) a problémaközpontú tanulásra, valamint (4) a vevői nézőpontok figyelembevételére.

A hálózatos tanulásra nagy hatást gyakorol a környezethez való kapcsolódás. Úgy tűnik, hogy ez kevésbé hangsúlyos terület, leginkább a cégvezetőktől várják el a dolgozók ezt a fajta tevékenységet. Pedig minél inkább jellemző az együttműködés. annál biztosabban vannak jelen a folyamatos (egyben hálózatos) tanulási lehetőségek, illetve minél inkább jelen vannak ezek a lehetőségek, annál jellemzőbbé válnak az együttműködések, vagyis hatás-kölcsönhatás alapon működik a folyamat. Pozitívan befolyásolhatja a környezethez való kapcsolódást, ha a cég ösztönzi az érdeklődést és párbeszédet (például azonosítják a jövőben szükséges készségeket, nyíltan beszélnek a hibákról és figyelnek a csapatok együttműködésére) a szervezeten belül, ami áttételes hatással lehet a külső környezethez való kapcsolódásra és a globális szemlélet fejlesztésére is.

Úgy tűnik, hogy a (1) szervezeteknél sincs koherens rendszer a tudás menedzselésére (értve ez alatt a folyamatokat és a mögötte rejlő technológiát egyaránt), (2) nem léteznek egységes tudástárak, ezért az információ is szétszórtan és korlátozott elérhetőséggel van jelen, (3) a középvezetőknek fontos szerep jutna az információ áramoltatásában és a tudáshoz kapcsolódó folyamatok és rendszerek kialakításában, de ennek működtetéséhez hiányosak a vezetői ismereteik és így az eszközkészletük is, (4) a bevezetett technológiák nagyrészt a tanulási folyamatokat támogatják, de a többi területen hiányzó folyamatok miatt a cégek nem használják ki a mögöttük rejlő teljes potenciált.

Folyamatok – Hogyan támogatják a szervezet folyamatai a tudásmenedzsment megvalósítását?

A tudás tekintetében a Nonaka-féle spirál modell externalizációs és kombinációs fázisai nem, vagy csak esetlegesen valósulnak meg, ami befolyásolja a szervezet kollektív memóriájának épülését. Szervezeti kultúra tekintetében jellemző az együttműködés, de a közös jövőkép hiányában a tanuló szervezeti lét kialakulásának lehetősége korlátozott. Bizonyos funkciók, mint például a non-formális és informális tanulás (beleértve az egymástól való tanulást és egymás tanulásának támogatását) a szervezeten belül többnyire megvalósulnak, erős szakmaiságra való törekvés jelenléte mellett. Az externalizáció (vagyis a tudás explicitté válása) és kombináció (vagyis az explicit tudásból a koncepciók szortírozása, a tudáselemek új formába öntése, interpretációja és szintetizálása után új tudás létrehozása) folyamatai ugyanakkor nem vagy akadozva működnek, ami befolyást gyakorol például arra, hogy mekkora ráfordítást igényel egy új dolgozó betanítása. A dokumentum elemzés mutatott rá, hogy mindhárom szervezetnél fontos az ISO szabványoknak való megfelelés (ami részben támogatja a dimenzió megvalósulását), ez azonban sokszor mind a dolgozók, mind a vezetők részéről csak egy

adminisztratív feladat része, ahol a legfőbb cél az auditnak való megfelelés és a tanúsítvány meghosszabbítása. Olyan fontos területek folyamatai és dokumentációja, mint például a teljesítmény-értékelés, a képzési terv, a kompetencia-mátrix a gyakorlatban komoly hiányosságokat mutatnak.

Szervezeti kultúra – Hogyan támogatja a szervezeti kultúra a tudás menedzselését?

Az „*Együttműködés és csapatmunka bátorítása*" szintén fontos terület a szervezetek számára, mindhárom cégnél jellemző a csapatmunka (brainstorming, formális és informális megbeszélés stb.), ugyanakkor jelentős hiányként jelentkezik a csapatok jutalmazása a közös sikerekért, illetve a teljesítményértékelési-rendszerek sem koherensek. A közösségi platformok jelenléte egyértelműen pozitív hatással van erre a dimenzióra.

Kevésbé kap hangsúlyt a szervezeteknél a „*Közös jövőkép alakítása*" dimenziója. Ezen a területen a legfőbb megállapítás, hogy nem is létezik jövőkép a cégeknél, ahol a vezetők alkottak egyet, ott is hiányosak a dolgozók ismeretei róla. A kérdőív elemzése alapján ennek a dimenziónak a pozitív alakulására befolyást gyakorolhat a vezetők tanuláshoz való stratégiai hozzáállására, ami jelenleg nem stratégiai szinten meghatározott. Szintén pozitív hatást gyakorolna, ha a dolgozók nagyobb teret kapnának a munkamegosztás alakítására, az erőforrások feletti kontrollra és természetesen az is, hogy a dolgozók egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a jövőt illetően. A jövőkép és annak alakításában való részvétel ugyanakkor pozitívan hat vissza az együttműködésre és csapatmunkára, illetve annak bátorítására és a szervezet környezethez való kapcsolódására.

A hálózatban működő tanuló szervezetté válást erősen befolyásolja a cégek külső környezethez való kapcsolódása és a globális gondolkozásra való törekvés. Ebben a tekintetben mind a kérdőív, mind az esettanulmány eredményei megmutatták, hogy ezek kevésbé hangsúlyos területek a szervezetek számára. Az esettanulmánnyal vizsgált cégeknél a minőségre való törekvés inkább vezetői szinten van jelen, a minőségügyi dokumentumok (1) csak részben térnek ki a tudás menedzselésére, (2) annak területeit csak részben fedik le, és (3) megjelenik a formalitásra való törekvés, vagyis a dokumentáció gyakran utólagos és az auditoknak való megfelelés kényszere vezérli. A globális gondolkodásra való törekvés, (beleértve a vevői nézőpontok figyelembevételét) csak részben jelenik meg, és még vezetői szinten sem látható az ezt befolyásoló tényezők felismerése és a felismerések mentén történő stratégia alkotás.

Technológia – Hogyan hasznosítják a gyorsan fejlődő infokommunikációs technológiát a tudás menedzselésére?

A kutatás eredményei alapján a folyamatok hiányosságai befolyásolják az eszközök optimális illesztését. A technológia jelenléte nem hasznosul teljes mértékben, miközben a jól kezelhető IT rendszerek hozzájárulnak ahhoz, hogy a dolgozók pozitívan értékeljék ezt a dimenziót. és mivel ezek a rendszerek nagyon gyorsan fejlődnek, újdonságokat hoznak, így egyértelműen hatásuk van a folyamatos tanulásra is. Elmondható tehát, hogy a koncepcionális megközelítés hiánya miatt a technológia nem támogatja a „*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására*" dimenzió teljesülését sem, ami azt is jelenti, hogy a tudás egy része „rejtett" marad, és a szervezetek ki vannak téve a tudástőke elvesztésének. A videó és telekonferencia használati aránya minden cégnél magas, és a CRM rendszer jelenléte pozitív összefüggéseket mutat minden dimenzióval. Ilyen rendszer a kérdőívben vizsgált cégek 60 százalékánál van jelen, az esettanulmány szervezetei mindhárman beszámoltak a jelenlétéről, de nem fedezhetők fel mögötte dokumentált folyamatok és a hozzáférés is erősen korlátozott.

Az IT rendszerek hasznosulása tekintetében kiderült, hogy minél inkább jellemző az, hogy az IT beruházásokra szánt összeg növekszik, annál valószínűbb, hogy a cégnél nő a jól képzett dolgozók aránya a teljes létszámon belül, és növekszik azon dolgozók száma is, akik új készségekre tesznek szert (az előző évhez képest). A hálózatos tanulási technikák az esettanulmányban vizsgált cégek mindegyikénél leginkább a hálózat-alapú IT technológiát fedik, és az információ-megosztást támogatják. menedzselésük nem tudatos és nem folyamat-alapú, sokszor önszerveződő, hiányt pótló módon jön létre, funkcionális csapatokra korlátozva. Fontos lehet a Ki-mit-tud tár és a Jó Gyakorlatok fórumok jelenléte, melyek pozitív hatást gyakorolnak az egyéb dimenziókra és erősen kapcsolódnak a konnektivista tanuláshoz. Ugyanakkor a Jó Gyakorlatok fórum van jelen legkevésbé a vizsgált szervezetek tudásmenedzsment-rendszereiben.

6. Diszkusszió

A tudás összegyűjtése, átadása, szisztematizálása és felhasználása csak akkor teremthet hozzáadott értéket egy szervezet számára, ha a tudásmenedzsment stratégiai szemléletű és tudatos rendszerépítés eredménye (*Von Krogh et al*, 1994; *Wiig*, 1993; *Bukowitz és Williams*, 1999). A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a tanulmányozott szervezeteknél az elméleti

modellekben azonosított perspektívák mentén pozitív kezdeményezések azonosíthatók, de számos szűk keresztmetszet is megjelent a cégek tudásmenedzsment stratégiája terén.

Tanulószervezetek és a tudástranszfer területei, folyamatai

Az élethosszig tartó tanulás szemlélete (EB, 2000; *Maróti*, 2002; *Knowles*, 2005) mindenhol megjelenik, bár erre nem utalnak a működést leíró dokumentumok, a leggyakoribb dokumentáció a képzési terv, mely kisebb-nagyobb mértékben mindhárom szervezetnél megjelenik. ezért arra következtetek, hogy a felnőttképzés látens stratégiaként van jelen a tudásmenedzsment-rendszerben. A folyamatos tanulás terén a legszűkebb keresztmetszet az idő és a szakmaiságra történő koncentráció. A kéthurkos tanulás számos területen nem valósul meg, így például (1) a feladatok és a munkaterhelés egyenletes eloszlása, (2) a vevőkkel és a külső közösségekkel (partnerek, vevők, beszállítók, felsőoktatás, szakmai közösségek stb.) történő kommunikáció, (3) az üzletszerzés napi gyakorlata, (4) a stratégia-alkotás folyamata, és (5) a felelősségi körök elosztása terén. A szakmai képzésre való koncentráció nem egyedi gyakorlat, a vállalatok saját céljaikhoz igazítják a képzéseket, ugyanakkor a szervezet akkor eredményes és fejlődésre képes, ha úgy növeli alkalmazkodó képességét, hogy az egyén számára saját önmegvalósításának, tudásszélesítésének lehetőségeit kínálja, és a tanulással, fejlődőképességgel kapcsolatos elképzeléseit stratégiai módon közelíti meg. A leggyakrabban használt szervezeti képzéseken túlmutat például egy jól működő mentorrendszer, amely nemcsak az új munkatársak beavatását segítheti a szervezeti kultúrába, hanem a már ott dolgozók szakmai fejlődését és tanulását is, ezáltal támogatva a szervezeten belüli tudásmenedzsmentet (*Bakacsi et al.* 1996).

A tanulószervezetekben a vezetők tanulás iránti elkötelezettsége és a reflexió elkerülhetetlen. A kutatás alapján ez nem jelenik meg koherensen a cégeknél, a vezetői akciók ad-hoc alapon szerveződnek, kevésbé dokumentáltak és a vezetői hozzáállás a kérdéshez differenciált. Eközben a vezetők stratégai hozzáállása a tanuláshoz szoros összefüggésben áll a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtésével, de ez nem terjed ki a tudatos folyamat menedzselésre és a tudástranszfer minőségére sem. Márpedig egyre inkább megfigyelhető, hogy ez a terület stratégiai szinten is kiemeltté vált, számos intézmény alakít ki olyan belső szervezeti egységeket, melyeknek fő tevékenysége a tudásközvetítései stratégiák, módszerek fejlesztése, értékelési eljárások bevezetése, tanulástámogató szolgáltatások kidolgozása, illetve az aktivizáló megoldások előtérbe helyezése (*Halász et al,* 2017.).

A vállalati folyamatok és ezen belül a minőségügyi rendszerek fontos kapcsolódást mutatnak a tudásmenedzsment rendszerrel, hiszen a minőségkultúra jellemzői párhuzamba

állíthatók a tanuló szervezeti kultúra jellemzőivel. A minőségi problémák megoldása a tudásmenedzsment-rendszer elemeinek támogatásával hozzásegíti a szervezetet a sikerek és stratégiai célok eléréséhez (*Bencsik,* 2017).

A kutatás rámutatott egy fontos hiányosságra, mégpedig a kontribúciós fázis hiányára. Bukowitz és Williams (1999) tudásmenedzsment-modelljében a hozzájárulás fázisa az, amikor az egyének publikussá teszik, megmutatják azt, hogy mit tanultak meg, vagyis olyan tudást tesznek közzé, amiből mások és végső soron a szervezet profitál. Ez vezethet a tacit tudás explicitté válásához, ahhoz, hogy például az elrontott projektek tapasztalatait ismerve elkerülhető legyen a hibák ismételt elkövetése. A motivációnak ebben a fázisban jelentős szerepe van, jelenlétében pedig a szervezeti kultúra és a vezetői viselkedés játszik nagy szerepet (*Bukowitz és Williams*, 1999). A vizsgált cégeknél ennek hatékonyabbá válásához fontos lehet a tanulási és tudásmegosztási tevékenység elismerési rendszerének kidolgozása. Az együttműködő tanulás koncepcióját a kreatív feszültség mozgatja, hiszen a reflektív és inspiráló környezetben van erre kapacitás. Ha egy csapatban megvan az egymás iránti bizalom, közös a jövőkép és annak megtanulása, hogy hogyan lehet megvalósítani valamit, valamint eközben hogyan lehet egymás gondolkodását formálni, akkor valósulhat meg a csoportos tanulás. Ez azonban erős kulturális változást igényel, szükséges a megfelelő légkör és szervezeti kultúra, amit a vezetők segítségével lehetséges kiépíteni és (pozitívan) befolyásolni (*Senge,* 1994).

A tanuláshoz kapcsolódó fontos tényező, hogy a vezetőség tisztában legyen az erre fordított erőforrások hasznosulásával. A vizsgált szervezetek közül egyik sem méri a képzési hatékonyságot, mindenhol keveredik az eredményesség és a hatékonyság fogalma. Különböző vizsgálatok (*Polónyi* 2004; *Horesnyi* 2008; *Chikán et al*. 2005; *Czakó–Gősi* 2008) szerint Magyarországon jellemző, hogy a szervezetek többsége nem méri az általuk finanszírozott képzések hatékonyságát (*Márkus és Rácz*, 2016). A DGS Global Research és a Lifelong Learning Magyarországi Alapítvány által végzett magyarországi „Képzési Benchmark" felmérésében a válaszadók közel 50%-a szerint nem mérhető a képzések hatékonysága (*Czakó et al*, 2008). A képzési hatékonyság mérésére ugyanakkor többféle modell is létezik, leggyakoribb talán a Kirkpatrick féle 4 lépcsős modell alkalmazása (*Kirkpatrick*, 1994). Más képzési program hatékonyságot mérő módszer az úgynevezett „Tudástranszfer értékelő modell (The Learning-Transfer Evaluation Model, LTEM), melyet Dr. Will Thalheimer fejlesztett. Robert Brinkerhoff SCM (Success Case Method) modellje szerint pedig kutatásokkal lehet felmérni azok kompetenciáit, akik sikerrel elvégezték a képzést és akik nem. Ezen felmérésekben szintén nagyon fontos a sikerfaktor, illetve a kívánt hatás (kimenet) meghatározása. Látható tehát, hogy léteznek képzési hatékonyságot mérő modellek és

eszközök, melyek alkalmazása hozzásegítheti a szervezeteket ahhoz, hogy tudásmenedzsment-rendszerük tudástranszferre vonatkozó részeit megtervezzék és hatékonyságát nyomon kövessék.

Hálózatos tanulás a külső környezethez való kapcsolódás fényében

A hálózatos tanulás fogalma napjainkban felértékelődött, Siemens (2005) definíciója szerint ez olyan tanulási folyamat, ami a változékony központi elemek homályos környezetében jelenik meg és nem teljesen áll az egyén ellenőrzése alatt. A hálózatban való tanulás a vizsgált cégeknél csak részben valósul meg, a csomópontok között a kapcsolat esetleges és a tudások különbözőségét egységes platformra hozó őszinte párbeszéd sem valósul meg minden esetben, ami olyan okokra vezethető vissza, mint (1) a múltbéli rossz tapasztalatok, (2) a vezetők ezen a téren mutatkozó korlátozott ismeretei, illetve (3) az erőforrás-hiány. Mivel a hálózatos tanulás nagyfokú autonómiát is igényel (*Forrai és Juhász,* 2008), ezért elkerülhetetlen lenne a dolgozók alapkészségeinek (probléma megoldás, kritikus gondolkodás, együttműködés, kommunikáció) fejlesztése. A hálózatokban való tanulás új készségek használatát feltételezi, a személyek közti interakciók ösztönözhetik az együttműködést, a kommunikáció testre szabható, személyessé tehető, számos tevékenység online végezhető, ugyanakkor az elérhető információ mennyisége drasztikusan növekszik, a felhasználás differenciálódik, az információ változatosabbá válik, áramlása gyorsul és bár a releváns információ megtalálása könnyebbé vált, előtérbe kerül a hiteles és megbízható információforrások, valamint a kritikus gondolkodás képességének fontossága (*Molnár*, 2013). A kutatásban vizsgált cégek nem minden dolgozója van jelenleg felkészülve a hálózatban történő, autonóm tanulás megvalósítására, eközben a vezetők motivációs eszköztára és vezetői készségeik is hiányosak, ami megnehezíti a hálózatos tanulás irányába való eltolódást. Az információtechnológia alap infrastruktúrát és környezetet teremt a tanulás támogatására, ám önmagában nem elegendő az eredményes tanulás ösztönzéséhez (*Barrett,* 2004).

A tanulószervezetek egyik jelentős ismertetőjegye (*Watkins és Marsick,* 1993), hogy szoros kapcsolatot ápolnak környezetükkel. Ennek azért van jelentősége, mert segítségével a dolgozók láthatják munkájuk hatását a szervezet egészére, így tudnak rendszerben gondolkodni, és megértik az interakciókat és azokat a tényezőket, melyek hatással vannak rá. A rendszer működése nem az egyén, hanem a közösség tevékenységén múlik, struktúrája befolyásolja a viselkedést és a viselkedés visszahat a rendszerre (*Watkins és Marsick,* 1993). A kutatás rávilágított arra, hogy a külső szervezetekkel való együttműködés számos területre pozitív hatással van, ráadásul bizonyos dimenziók hatás-kölcsönhatás alapon működnek, így

például, minél inkább ösztönzik a párbeszédet és az érdeklődést egy szervezeten belül, annál nagyobb az esély arra, hogy a dolgozók keresik a lehetőséget a külső környezettel való kapcsolódásra. Az esettanulmány azon cégénél, ahol ez a terület erősebb hangsúlyt kap, közvetett gazdasági előnyök jelentkeznek és nagy hatást gyakorol a cég lokális (regionális) megítélésére is. A magyarországi kis-és középvállalatok a hosszú távú versenyelőnyöket gyakran a lokális térségekben szerzik meg, ezért nagyon fontos a helyi szereplőkkel kialakított, minél sokoldalúbb kapcsolatrendszer.

A tanuló szervezeti lét alapja: közös jövőkép

A tanulószervezet alapelveinek pillére a közös jövőkép építése, ami nem más, mint irányadó elvek és gyakorlatok összessége, elősegíti az egyéni és valódi elköteleződést. Amikor ez a jelenség észlelhető, akkor az egyének tanulnak és gyakorolnak, azért, mert ezt akarják tenni (*Senge*, 1994). A vizsgált cégnél tetten érhető a jól definiált és teljes céget átható, közös jövőkép hiánya. a jövőkép, mint fogalom zavaros a szervezeten belül. Többnyire a felsővezetők üzleti stratégiája, üzleti céljai jelentek meg, melyet a vezetők és a dolgozók nagy része nem is volt képes felidézni, mégis mindhárom cégnél a történelmi múlton alapuló, családias hangulatú szervezeti kultúra, az alacsony a fluktuáció szolid alapot teremthetne a közös jövőkép megteremtéséhez, ami tovább növelheti a cégek iránti lojalitást, meghatározhatja az intézményen belül uralkodó cégkultúrát és értékrendet is. Segíthet a vevőkkel és beszállítókkal való kapcsolat erősítésében, ami hozzájárul az eredményes és hatékony működéshez. Számos olyan nagy cég, mint például az Apple Computer, a Microsoft, az Ikea vagy éppen a Disney évtizedek óta változatlan jövőképe bizonyítja ezt. A vezetői elkötelezettség nem elég a jövő formálásához, a közös jövőkép megteremtése segítséget nyújthatna abban, hogy a vezetők felelőssége a dolgozói elkötelezettség megteremtéséről eltolódjon a közös felelősség felé, ahol a dolgozók sajátjuknak érzett ideák és eszmék mentén tudatosan foglalkoznak önmaguk és cégük fejlesztésével.

Információtechnológia a tudásmenedzsment-rendszerben

Wiig (1993) modellje szerint a tudás közössé tételének fő elemei a koordinálás, elérés, előhívás és összeillesztés, ezt a szervezetek gyakran informatikai rendszerrel támogatott Ki-Mit-Tud tár formájában valósítják meg, hiszen ebből a tudás bármikor előhívható. Von Krogh (1994) hálózatos szemléletű tudásmenedzsment-modelljében a tanulás során az informatikai eszközöknek nagy szerepe van. Sveiby (2001) a tudásmenedzsment két útját különbözteti meg: (1) IKT irányultságú, melyet az információmenedzsment jellemez, informatikai háttértudást

feltételez és szoftverek, hardverek alkotják az egységeit, (2) emberi irányultságú, mely alapvetően a HR-menedzsment feladata, pszichológiai-üzleti háttértudást feltételez és a fókuszpontban az egyéni képességek megszerzése, fejlesztése áll. A két út nem teljesen külön pályákon mozog, mindenképpen együttesen érdemes értelmezni és kezelni őket. Fontos tehát az informatikai eszközök szerepe a tudásmenedzsmentben, kiváltképp a hálózatos szemlélet esetén (*Bessenyei*, 2007; *Von Krogh*, 1994), azonban fontos az is, hogy az informatikai eszközön és rendszereken túl az „emberi" erőforrás jelentőségét és hasznosságát is elismerjük. Kutatásom rávilágított arra, hogy az IT rendszerek egyszerű használata pozitív összefüggést mutat a tanulási lehetőségek megteremtésével, a hasznosulás tekintetében pedig minél inkább jellemző az, hogy az IT beruházásokra szánt összeg növekszik, annál valószínűbb, hogy a cégnél nő a jól képzett dolgozók aránya a teljes létszámon belül, és növekszik azon dolgozók száma is, akik új készségekre tesznek szert (az előző évhez képest). Az eredmények arra is rávilágítottak, hogy mivel a tudásanyagok nem szerveződnek strukturált formába a technológia sem képes azt teljeskörűen támogatni és bár technológia mindhárom cégnél segítséget nyújt a tudás tárolásához, mindenhol megjelent az egységes tudástár iránti igény és helyenként kezdeményezés ennek létrehozására.

7. Konklúzió

A kutatás célja volt, hogy konkrét kontextusokban vizsgálja, miként működik a tudásmenedzsment-rendszer, mennyire támogatja egy-egy cég tanuló szervezetté válását.

(1) A tudásmenedzsment fontossága a vizsgált cégeknél nem ismert, ily módon nem beszélhetünk arról, hogy realista vagy pesszimista módon közelítik meg a kérdést, mert egyszerűen nincs elég ismeret erről cégen belül, nem is szerepel a megfogalmazott stratégiákban. A tudásmenedzsment-rendszer fejlesztésénél előnyt jelenthet a minőségügyi rendszer fejlesztése, hiszen a minőségkultúra jellemzői párhuzamba állíthatók a tanuló szervezeti kultúra jellemzőivel. Egy minőségre törekvő menedzsment a tudásmenedzsment terén is a minőséget helyezi előtérbe, így a két rendszer eredménye egymást kölcsönösen feltételező tényezővé válhat (*Bencsik*, 2017). Kutatóként tanulság számomra, hogy az empirikus vizsgálathoz hasonló kutatások figyelemfelkeltő eszközök lehetnek a cégvezetők számára, annak felismeréséhez, hogy ez a terület miként tudná támogatni versenyképességüket és a hatékonyságuk növelését.

(2) Disszertációm kiemeli Watkins és Marsick (1993) elméletét, miszerint a teljesítmény és a tanulószervezeti dimenziók közötti kapcsolat kulcsfontosságú, így a tudásteljesítménynek közvetlen előrevetítője az lehet, ha a szervezet megfelelő rendszerrel rendelkezik a tudás megragadásához és megosztásához. Esettanulmányaimban is úgy találtam, hogy a megfelelő rendszer hiányában nem lehet előrevetíteni a teljes szervezet tudásbeli teljesítményét és a jövőben szükséges készségeket sem lehet így definiálni.

(3) A tanulás terén az idő az egyik legfontosabb hiányzó erőforrás, hiánya gyakran vezet a tanulási motiváció elvesztéséhez, illetve a tanulási tevékenységek körének leszűkítéséhez. Ehhez szorosan kapcsolódik a képzési hatékonyság mérésének, a jövőben szükséges kompetenciák meghatározásának, a közös jövőképnek és a versenystratégiáknak a hiánya. Ezek a tényezők együtt hátráltatják annak objektív megítélését, hogy valójában mely fejlesztési programok járulnak hozzá a hatékonyság, az elégedettség és az eredményesség növeléséhez, így viszont a vezetőség nehezen tudja eldönteni, hogy mennyi időre, anyagi és egyéb erőforrásra van szükség a dolgozók fejlesztéséhez annak érdekében, hogy a vállalat elérje kitűzött céljait és megtartsa vagy növelje versenyképességét a piacon.

(4) A szakmai készségek fejlesztésére irányuló képzésekre való koncentrálás, az őszinte párbeszédek hiánya, az ad-hoc alapon szerveződő együttműködés és a külső környezettel való korlátozott kapcsolat következtében a kéthurkos tanulás szórványosan valósul meg a vizsgált cégeknél. A kéthurkos tanulás (*Farkas et al,* 2015) ellentmondásokkal és vitákkal jön létre, ezért ennek létrejöttéhez őszinte, bizalommal teli párbeszédekre, vitákra, dialógusokra van szükség, aminek jelenlétéhez a megfelelő céges kultúra kialakítása elengedhetetlen.

(5) A tanulószervezet alapelveinek pillére a közös jövőkép építése, ami elősegíti az egyéni és valódi elköteleződést. A vezetők saját, személyes jövőképe sohasem válhat internalizált jövőképpé, ami bármely cég számára erős korlátot jelent abban, hogy dolgozói belépjenek egy közösen gondolkodó világba. Ehhez a témához szorosan kapcsolódik a tacit tudások explicitté válása, vagyis a Bukowitz és Williams modellben leírt hozzájárulási fázis *(Bukowitz és Williams,* 1999) vagy a SECI modellben (*Nonaka és Takeuchi,* 1995) megfogalmazott externalizációs lépés, mely kulcsfontosságú

tényező a tudásmenedzsment-rendszerekben. Ennek megvalósulásában nagy szerepe van a motivációnak, a tanulási tevékenység elismerésének, a szervezeti kultúrának és a vezetői viselkedésnek. Az externalizáció nagyfokú elköteleződést igényel és létrejöttében jelentős szerepet kapnak a mentális modellek, a személyes hiedelmek és értékek, valamint az a folyamat, amelyben az egyének és csoportok újra szervezik magukat és végső soron a szervezetet is.

(6) Az esettanulmányok alátámasztják, hogy az informatikával támogatott hálózatos tanulás óriási potenciált jelenthet a tudásmenedzsment-rendszert tudatosan építő cégek számára. Fontos hangsúlyozni, hogy az információtechnológia alap infrastruktúrát és környezetet teremt a tanulás támogatására, ám önmagában nem elegendő az eredményes tanulás ösztönzéséhez (*Barrett*, 2004). A hálózatos tanulás adta lehetőségek kiaknázásához a disszertáció eredményei alapján is elengedhetetlen feltételek; (1) a csomópontok közötti kapcsolatok megteremtése, (2) a tudások különbözőségét egységes platformra hozó őszinte párbeszéd és (3) az egyének autonóm tanulási készségei.

(7) Végezetül, a külső szervezetekkel való együttműködés szintén kulcsfontosságú egy tanulószervezet számára, és mivel ez a terület a vizsgált szervezeteknél jellemzően felsővezetői feladat és felelősség, továbbá egyelőre szinte teljes mértékben hiányzik a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés vagy akár a kutatási eredményekre való támaszkodás is, éppen azt a területet nem használják ki, ami hosszú távú versenyelőnyöket jelenthet a KKV-k számára. Ugyanakkor a környezettel való kapcsolat megteremtése és ápolása nagy jelentőségű a szervezet kultúrájának tekintetében is, hiszen a dolgozók így láthatják munkájuk hatását a szervezet egészére, a külső környezet hatásai és az interakciók pedig segítik a dolgozók rendszerben való gondolkodásának fejlesztését.

8. Szakirodalom

Aboelmaged M. G. (2018). Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: Motivational drivers and their impact on employees' productivity. *Journal of Knowledge Management* (2)22, 362 – 383.

Aiginger, K. in P., Devine, Y., Katsoulacos and R., Sugden (editors) (1995). *Creating a Dynamically Competitive Economy: Defining Competitiveness of a Nation and a Case Study*; Competitiveness, Subsidiarity and Objectives, London: Routledge

Argote L. (2015). An Opportunity for Mutual Learning between Organizational Learning and Global Strategy Researchers: Transactive Memory System. *Global Strategy Journal* 5(2). Retrieved from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1096

Bakacsi Gy., Bokor A. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt.

Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1)., 99-120. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108

Barrett, M., Cappleman, S., Shoib, G. & Walsham, G. (2004). Learning in Knowledge Communities. *European Management Journal*, 22**(**1), 1–11. Retrieved from https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0502.pdf

Bell, M., Albu, M. (1999). Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World development*, 29(9), 1715 – 1734. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/222452115_Knowledge_Systems_and_Technological_Dynamism_in_Industrial_Clusters_In_Developing_Countries

Bencsik A. (2017). A fogyasztóvédelem gazdaságelméleti alapjairól. *Polgári Szemle*. 13(4-6), REAL-Az MTA Könyvtárásnak Repozitóriuma. Retrieved from http://real.mtak.hu/80114/

Bessenyei, I. (2007). *Tanulás és tanítás az információs társadalomban. Az e-learning 2.0 és a konnektivizmus.* Retrieved from https://www.academia.edu/8428242/Tanul%C3%A1s_%C3%A9s_tan%C3%ADt%C3%A1s_az_inform%C3%A1ci%C3%B3s_t%C3%A1rsadalomban

Bose, R., Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. Knowledge and Process Management, *Customer Relationship Management Model from Strategic Approach: A knowledge Management Perspective* 10(1), 3-17., Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323547899_Customer_Relationship_Management_Model_from_Strategic_Approach_A_knowledge_Management_Perspective

Botkin, J, Elmandjra, M., Malitza, M. (1979). *No limits to learning: Bridging the human gap,* Oxford*:* Pergamon Press

Bukowitz, W., Williams, R.L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook.* London: Financial Times Prentice Hall

Calvard T. (2015). Big Data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity. *Sage Journals* (1)47, Retrieved from https://doi.org/10.1177/1350507615592113

Czakó N., Gősi Zs. (2008). Fejlesztési és képzési trendek a képzési benchmark felmérés alapján. *Munkaügyi szemle*, 4. 90–100.

Chen, J.I., Paulray A. (2005). Driving forces of strategic supply management: a preliminary empirical investigation. *International Journal of Integrated Supply management.* 1(3). DOI: 10.1504/IJISM.2005.005953.

Chikán A., Czakó E. (2005). *Kutatási tervtanulmány*. Versenyben a világgal, 2004-2006. Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás. 1. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. Retrieved from http://edok.lib.uni-corvinus.hu/137/1/1__mht_tervtan.pdf

Courtney S. (1992). *Why Adults Learn: Towards a Theory of Participation in Adult Education*. London: Routledge

Csapó B. (2009). A tudás és kompetenciák. A tanulás fejlesztése. *Tudástár*. OFI. Retrieved from: https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/tanulas-fejlesztese/tudas-kompetenciak.

Csengődi S. (2013). KKV-k versenyképessége. In: *Tematikus tanulmánysorozat, II. téma*. Budapest: Hétfa Elemző Központ, NFÜ

Davenport, H.T, Prusak, L. (2000). *Working Knowledge, how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts

Delors J. (1996): *Learning: the treasure within*; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. 96 (9). Unesco Digital Library. Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century (highlights) - UNESCO Digital Library

Dotsika F., Patrick K. (2013). Collaborative KM for SMEs: A framework evaluation study. *Information Technology & People*. 26(4). DOI: 10.1108/ITP-11-2012-0142

Downes, S. (2008). Types of Knowledge and Collective Knowledge. In Theo Hug (ed), *Media, Knowledge & Education* – Exploring new Spaces, Relations and Dynamics in Digital Media Ecologies. Inssbruck University Press

Erickson S., Rothberg H.N. (2017). Bid data systems: knowledge transfer or intelligence insights? *Journal of Knowledge Management*. 21(1): 92-112., DOI: 10.1108/JKM-07-2015-0300

Farkas G., Imreh Sz., Keczer G., Málovics É. (2015). *Menedzsment alapjai, Szervezetfejlesztés és Tudás*. Retrieved from http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/28_szervezetfejleszts_s_tuds.html

Fayol H. (2002). *Critical Evaluations in Business Management*. Ed: Wood J. and Wood M.C., London: Taylor and Francis

Ferincz A., Hortoványi L. (2014). Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők, Humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 54(10). 30. Retrieved from http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1731/

Gamble P., Blackwell J (2001). *Knowledge Management: A State Of The Art Guide*. Kogan Page Ltd.

Halász G., Fazekas Á., Horváth L. (2017). Innováció az oktatásban: az Innova kutatás elméleti-fogalmi keretei. *Neveléstudomány*. 4(26). DOI: 10.21549/NTNY.20.2017.4.2

Hirschhorn, L., Gilmore, T (1992). The new boundaries of the “boundaryless” company. *Harvard Business Review,* 70(3). 104–115.

Horesnyi J. (2008). Nagyító alatt a munkaviszonyban álló személyek képzésének támogatása. *Munkaügyi Szemle*, 4. 40–43.

Israilidis, J., Siachou, E., Cooke, L., Lock, R. (2015). Individual variables with an impact on knowledge sharing: the critical role of employees’ ignorance. *Journal of Knowledge Management,* 19(6). 1109–1123. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0153

Kirkpatrick, J. D., Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick´s Four Levels Training Evaluation*. 1st Edition. USA: Association for Talent Development

Klimkó G. (2001). *A szervezeti tudás feltérképezése*. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

Knowles M. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Amsterdam: Elsevier

Kshirsagar A., Mansour T., McNally L, Metakis M. (2020). Adopting workplace learning in the time of coronavirus, *People & Organizational Performance*, (03), McKinsey & Company. Retrieved from https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/adapting-workplace-learning-in-the-time-of-coronavirus

von Krogh G., Roos J. & Slocum K. (1994). An Essay on corporate Epistemology. *Strategic Management Journal*, 15 53-71. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/31672276_Organizational_epistemology_G_Von_Krogh_J_Roos

Lengyel I. (2003). *Verseny és területi fejlődés*. Szeged: JATE Press

Lévy, Pierre(2001): *Cyberculture*. Minneapolis: University of Minnesota Press

Ling-hsing, C., Tung-Ching Lin, C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*. 19(3). 433–455. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353

Lopez V. W. B., Esteves, J. (2013). Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention, *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 87-105.

Maróti A. (2002). Lehet-e tanulni egy életen át. Utópia vagy reális lehetőség. *Új Pedagógiai Szemle*. 2002(6-7). Retrieved from https://epa.oszk.hu/00000/00035/00062/2002-07-ta-Maroti-Lehet.html

Marsick, V.J.& Watkins, K.E., (2003). Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2)., 132–151. Retrieved from http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422303005002002

McEvily B., Marcus A. (2005). Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities. *Strategic management Journal* 26(11), 1033 – 1055. DOI: 10.1002/smj.484

Mead, G. H. (1973): *A pszichikum, az én és a társadalom*. Budapest: Gondolat Kiadó

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Molnár P. (2013). *Hálózatosodás és tanulás hálózati környezetben*. ELTE. Retrieved from https://ttk.elte.hu/dstore/document/867/book.pdf

Nilsen, P., Ellström, P. (2012.) Practice-Based Innovation Through Reflection at Work. In Melas, H & Harmaakorpi, V (Eds.), *Practice Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. 155-172. New York: Springer

Nonaka, I., Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles. *Knowledge & Process Management*, **13**. 73-82., Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/227712846_Objectivity_and_subjectivity_in_knowledge_management_A_review_of_20_top_articles

Oslo Manual (2006). Guidelines for collecting and interpreting innovation data: The measurement of scientific and technological activities. *European Communities Statistical Office, Organisation for Economic Co-operation and Development*. 3.edition. Paris: OECD

Ozgener S., Rifat I. (2006). Customer Relationship management is Small-medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry. *Tourism Management.* 27(6), 1356-1363. DOI: 10.1016/j.tourman.2005.06.011

Pawitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, **13**(6), 343 – 373. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0048733384900180

Polónyi I. (2004): A pedagógusképzés – oktatásgazdasági megközelítésben. *Educatio*. 2004(3). 343-358. Retrieved from https://epa.oszk.hu/01500/01551/00029/pdf/

Rideg A. (2017). A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV szektorban. *Doktori Értekezés*. Pécsi Tudományegyetem.

Ropolyi, L. (2006): Internet-használat és hálólét-konstrukció. *Információs Társadalom* 6(4). 39-46. o. Retrieved from https://www.academia.edu/1449116/Internet_haszn%C3%A1lat_%C3%A9s_h%C3%A1l%C3%B3l%C3%A9t_konstrukci%C3%B3

Rothwell, R (1992). Succesful industrial innovation: critical factor for the 1990s. *R&D Managemen*t, **22**(3). 221 – 240. Retrieved from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x

Sandhawalia S., Dalcher D. (2011). Developing Knowledge Management Capabilities: A Structured Approach. *Journal of Knowledge Management*, *15*(2), 313-328. doi: 10.1108/13673271111119718/full/html

Senge P.M. (1990). *The fifth Discipline*. The Art & Practice of the Learning Organisation. Random House

Somogyi (2009). Versenyképesség a szakirodalomban, A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése. (I. rész), *Vezetéstudomány*, 11(4)

Stéber A., Kereszty O. (2015). A munkahelyi tanulás támogatási formái – a tudásmenedzsment szerepe. Az elméleti kutatások kritikai elemzése. *Szakképzési Szemle*, *31*(4), 34-52.

Sveiby K.E. (2001): A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*. 2(4):15. DOI: 10.1108/14691930110409651

Tóbiás Sz. (2016). *Tudásmenedzsment és tudásprojektek vállalati gyakorlata a szlovák-magyar határtérségben*. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem.

Zuboff, S 1988, *In the age of the smart machine,* New York*:* Basic Books

Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1110– 1127.

Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Welsh, J. A., White, J. F. (1981): A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, 59(4), 18.

Wiig, K.M. (1993). *Knowledge Management Foundations, How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington: Schema Press Ltd. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/31672277_Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge_KM_Wiig

Wlodkowski, R. J. (2008). *Enhancing adult motivation to learn: A comprehensive guide for teaching all adults* (3rd ed.). Jossey-Bass/Wiley.

Wu, W. (2008). Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146.

9. Kapcsolódó publikációk

Lukács A., Dorner H. (2019): Nemzetközi tudásmenedzsment modellek összehasonlító elemzése. *Neveléstudomány* 3(4). 25-44. o. DOI: 10.21549/NTNY.27.2019.3.2

Lukács A., Dorner H. (2021): Az élethosszig tartó tanulás, a munkahelyi képzések és a tudásmenedzsment összefüggései egy magyarországi kisvállalatnál végzett esettanulmány alapján. *Tudásmenedzsment* 22(1) 153-176. o.

Lukács A., Dorner H. (2022): Knowledge Management as a powerful tool to increase competitiveness. Exploring interrelations of knowledge management and adult learning in the context of the learning organization. Opus et Educatio, 9(4). 254-282.