Lukács Andrea

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

ELTE PPK Neveléstudomány

Neveléstudomány/andragógia

A doktori iskola vezetője: Prof. Dr. Zsolnai Anikó

A doktori program vezetője: Dr. Habil. Dorner Helga – ELTE PPK

Témavezető: Dr. Habil. Dorner Helga – ELTE PPK

Kutatási engedély: 2018/198

DOI: 10.15476/ELTE.2023.061

BUDAPEST

2023

10.15476/ELTE.2023.061

TARTALOM

1. Bevezetés 7

1.1 A téma aktualitása, jelentősége 14
1.2 Kutatási probléma 21

2. A kutatás elméleti háttere 23

2.1 Nemzetközi tudásmenedzsment modellek 23
2.2 A tudásmenedzsment modellek leírása 24
2.3 Tanulószervezeti-modell (Watkins és Marsick, 1993) 24
2.4 Spirálmodell (SECI) Nonaka és Takeuchi, 1995) 26
2.5 A tudás építésének és használatának modellje (Wiig, 1993) 29
2.6 A szervezetek ismeretelméleti modellje (Von Krogh, Roos és Slocum, 1994) 32
2.7 Tudásmenedzsment folyamat keretrendszer (Bukowitz és Williams, 1999) ... 33
2.8 A modellek összehasonlítása 35
2.9 Felnőttek tanulása, szervezeti tanulás, tudásmenedzsment vállalati kontextusban 39
2.10 A szervezet tanulási képességének fejlesztése és a hálózatos tanulás 48
2.11 Az innováció és versenyképesség fogalmai 53
2.12 A kutatás fogalmi keretei és tényezői az empirikus kutatás szempontjából 58

3. Az empirikus kutatás módszertana 59

3.1 A kutatás módszerei 59
3.2 Átfogó kutatásmódszertani design: Esettanulmány (Yin 2009, Merriam 1998) 60
3.3 Az empirikus kutatás vegyes módszertana – áttekintés 64
3.4 DLOQ kérdőív (Watkins és Marsick, 2003) 65
3.5 Adatgyűjtési módszerek (összefoglalva): 67
3.6 Minta 68
3.7 A DLOQ kérdőív adatelemzésének módszerei 68
3.8 Tematikus tartalom elemzés 71
3.9 A kutatás korlátai 74

4. A KUTATÁS TÁRGYA és kérdései 75

4.1 Kutatási kérdések 75

5. A kvantitatív kutatás Eredményei 76

5.1 A DLOQ kérdőív elemzése 76
5.2 A 7 dimenzió összevont leíró statisztikái 78
5.3 Kezdeményezések, bevált tudásmenedzsment-rendszerek és tapasztalataik a technológia tükrében 80

5.4 Tudásmenedzsment-rendszerek működtetése ... 81
5.5 Tudásmegosztás és készségfejlesztés ... 82
5.6 Cégvezetők stratégiai hozzáállása a tanuláshoz és annak hatásai a tanulási kultúrára ... 88
5.7 Jövőkép és annak alakításában való részvétel ... 90
5.8 Szervezeti kultúra hatásai a tudásmenedzsment-rendszerekre ... 93
5.9 Együttműködés a külső közösségekkel ... 94

6. Az esettanulmányok eredményei ... 96

6.1 Az első esettanulmány kérdőív adatainak elemzése ... 97
6.2 Az interjúk (egyéni és fókuszcsoportos) eredményei a dimenziók mentén ... 105
6.3 Dokumentumelemzés ... 112

7. A Második esettanulmány eredményei (IT) ... 114

7.1 A kérdőív adatainak elemzése ... 114
7.2 Az interjúk (egyéni és fókuszcsoportos) eredményei a dimenziók mentén ... 124
7.3 Dokumentumelemzés ... 133

8. Harmadik esettanulmány eredményei (Ipar) ... 135

8.1 A kérdőív adatainak elemzése ... 135
8.2 Az interjúk (egyéni és fókuszcsoportos) eredményei a dimenziók mentén ... 144
8.3 Dokumentumelemzés ... 151

9. A három esettanulmány összevont Dokumentumelemzése ... 153

9.1 Szempontrendszer ... 153

10. Válaszok a Kutatási kérdésekre ... 157

10.1 Az esettanulmányok eredményeinek összehasonlítása ... 157
10.2 A kutatási kérdésekre adott összegző jellegű válaszok ... 158

11. Diszkusszió ... 163

12. Konklúzió és ajánlások ... 172

13. Szakirodalom ... 178

MELLÉKLETEK ... 191

A) Háttértáblázatok, és ábrák ... 191
B) Kutatási eszközök háttéradatai ... 217
C) Interjú vezérfonal ... 220
D) Kérdőív ... 222
E) Publikációk, konferenciák ... 228

ÁBRAJEGYZÉK

3-1. ábra. A kutatás eszközei és korlátai összefoglalva. 70
3-2. ábra Témaklaszterek. 71
5-1. ábra. A dimenziók leíró statisztikái.. 79
5-2. ábra. A technológia használatának megoszlása.. 81
6-1. ábra. A kérdőíves felmérés teljesítménymutatókra vonatkozó eredményei.. 97
7-1. ábra. A cég teljesítményére vonatkozó értékelés a DLOQ kérdőív válaszai alapján. 114
8-1. ábra. A cég teljesítményére vonatkozó értékelés a DLOQ kérdőív válaszai alapján. s 135
0-1. ábra. A cégek megoszlása árbevétel szerint. 217
0-2. ábra. A cégek megoszlása létszám szerint. 218
0-3. ábra. A cégek megoszlása iparág szerint. 218
0-4. ábra. A kitöltők megoszlása beosztás szerint. 219
0-5. ábra. A kitöltők tanulásra fordított ideje.. 219

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

3-1. táblázat Cronbach's alfa teszteredmények az SPSS szoftverrel végzett teszt alapján. 66
5-1. táblázat Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikája. 191
5-2. táblázat Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. 192
5-3. táblázat Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. 192
5-4. táblázat Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. 194
5-5. táblázat Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái. 195
5-6. táblázat Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. 196
5-7. táblázat A Tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. 197
5-8. táblázat A cég teljesítményének értékelése – leíró statisztikák. 77
5-9. táblázat Összefüggések a vevői elégedettség és a DLOQ kérdőív dimenziói között. 82
5-10. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Ki-mit-tud tár jelenléte és összefüggései ANOVA vizsgálattal. .....**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
5-11. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Információs adatbázis jelenléte és összefüggései ANOVA vizsgálattal. 84
5-12. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Online tanulási rendszerek jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. 85
5-13. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Offline tanulási rendszerek jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. .....**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
5-14. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Videó- és telekonferencia eszköz használata és a DLOQ dimenziók összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. 85
5-15. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. „Jó Gyakorlat" fórumok jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. 86
5-16. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. CRM rendszer jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. 87

5-17. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Közösségi platformok jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva.....87
5-18. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Online és offline tanulási rendszerek jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. 88
5-19. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Cégvezetők tanulási igénye és más dimenziók összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. 89
5-20. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Mentorálás és egyéb dimenziók összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. 90
5-21. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Jövőkép alakításában való részvétel és egyéb dimenziók összefüggései. 91
5-22. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Vezetők által nyújtott naprakész információk és egyéb dimenziók összefüggései ANOVA analízissel vizsgálva. 92
5-23. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Vezetők által nyújtott naprakész információk és egyéb dimenziók összefüggései Scheffe analízissel vizsgálva.....**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
5-24. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Információtechnológia hasznosulása a szervezeteknél ANOVA analízissel vizsgálva..92
5-25. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Információtechnológia hasznosulása a szervezeteknél Scheffe analízissel vizsgálva. .....**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
5-26. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Szervezeti kultúra és egyéb dimenziók összefüggései ANOVA analízissel vizsgálva. .94
5-27. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Szervezeti kultúra és egyéb dimenziók összefüggései Scheffe analízissel vizsgálva. .....**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
5-28. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Online és offline tanulási rendszerek jelenléte és összefüggései ANOVA vizsgálattal. 94
5-29. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Online és offline tanulási rendszerek jelenléte és összefüggései ANOVA Spearman rangkorrelációval. 95
5-30. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Folyamatos tanulási lehetőségek és a globális gondolkozásra való ösztönzés összefüggései ANOVA vizsgálattal. 95
5-31. táblázat Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Folyamatos tanulási lehetőségek és a globális gondolkozásra való ösztönzés összefüggései Spearman rangkorrelációval. 95
6-1. táblázat Teljesítménymutatók leíró statisztikája az első esettanulmányban. 98
6-2. táblázat Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikái.. 98
6-3. táblázat Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. 99

6-4. táblázat Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. 100
6-5. táblázat Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés 101
6-6. táblázat Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái.....102
6-7. táblázat Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. 103
6-8. táblázat A Tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. 104
7-1. táblázat Teljesítménnyel kapcsolatos mutatós leíró statisztikája. 115
7-2. táblázat Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikája. 115
7-3. táblázat Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. 116
7-4. táblázat Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. 117
7-5. táblázat Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. 119
7-6. táblázat Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái.....120
7-7. táblázat Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. 121
7-8. táblázat A Tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. 123
7-9. táblázat A Covid hatásait leíró idézetek a DLOQ adott dimenziója mentén. 130
8-1. táblázat Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikája. 136
8-2. táblázat Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. 137
8-3. táblázat Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. 138
8-4. táblázat Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. 140
8-5. táblázat Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái.....141
8-6. táblázat Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. 142
8-7. táblázat A tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. 143
9-1. táblázat Az esettanulmány során vizsgált dokumentumok tartalma.. 153
10-1. táblázat Az esettanulmányok eredményeinek összegzése.. .....**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**

1. BEVEZETÉS

A tudásgazdaság alapja a tanuló szervezet (*Nonaka és Takeuchi*, 1995). A tanuló szervezetté válás folyamatát segíti az információ-technológia fejlődése, a közösségi médiahasználat és az új, innovatív tanulási felületek és módszerek terjedése. 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). Az ilyen szervezetekben a szervezeti tanulás feltétlen többet jelent az egyes tagok tanulásánál (*Halász,* 2007). Ennek a folyamatnak a kulcseleme a szervezeteken belül működő hatékony és értéket teremtő tudásmenedzsment-rendszer. A tudásmenedzsment, azaz a tudás közvetítése, összegyűjtése, katalogizálása, áramlása és hatékony felhasználása akkor képes többlet értéket teremteni a szervezet számára, ha stratégiai kezdeményezés és tudatos rendszerépítés eredményeként jön létre. Ahhoz, hogy pontosan megértsük a tudásmenedzsment fogalmát érdemes azt részeire szedve áttekinteni. Maga a menedzsment Fayol (2002) megfogalmazásában jól körül határolható folyamat, amely mások tevékenységeinek előrejelzését, tervezését, szervezését, kivitelezését, koordinációját és ellenőrzését foglalja magába. Ha mindez a tudáshoz kapcsolódik, akkor tisztában kell lennünk a tudás számos definíciója közül néhánnyal. Davenport és Prusak (2000) három, egymástól elkülönülő szintet határoz meg: az adatok, információk és a tudás szintjét, ahol egyedül a tudásnak van kontextusba helyezett, komplex tartalma, amely az emberi elmében születik meg. Nonaka és Takeuchi (1995) szerint a tudás a tapasztalatszerzéssel fejlődik, Siemens (2005) szerint pedig nem feltétlen elsajátított, de a hálózatban mindig jelen van, és a legfontosabb a tudás keresésének készsége. A hagyományos pedagógiai paradigmák tudásmegközelítése elsősorban az információfeldolgozás tanulmányozásán alapult. A behavioristák felfogása szerint az agy egy fekete doboz, folyamatok zajlanak benne, vizsgálataik nagyrészt arra irányultak, hogy milyen összefüggés van a rendszerre ható ingerek és az adott válaszok között (*Nánay*, 1999). A tanulást a megfigyelhető magatartásváltozásban definiálták, mely a környezet ingereire adott válaszreakciókként, szelektív megerősítés útján jön létre. A kognitivizmus pedig azzal foglalkozott, hogy hogyan megy végbe az agyban az információfeldolgozás. A konstruktivista teóriák szerint a tudás a megismerő rendszerek által jön létre, vagyis a tudás, a világról alkotott kép, az ismereteink rendszere egyfajta konstrukció eredménye. Ez az elmélet a tanulók meglévő információfeldolgozási

képességeire helyezi a hangsúlyt (*Nahalka*, 2002). Durkheim tudásszociológiája a kollektív tudatot az egyéni tudatok ötvöződésének eredményeként, vagyis egy kombinációs folyamat eredményeként értelmezi. Mead a kommunikáció fontosságát emelte ki, melyet olyan közegnek ír le, ahol megvalósíthatók az együttműködések és az erre alapozott tevékenységek. Véleménye szerint a gondolkodás nem emelhető ki a társadalmi felhasználás keretéből (*Mead*, 1973), éppen ezért a társadalmi folyamat szükséges ahhoz, hogy egyáltalán lehetővé váljék a gondolkodás és a kommunikáció. Az egyén mentális fejlődése során magába gyűjti a tárgyak, emberek és cselekvések jelentéséről való tudást, a folyamat pedig másokkal való interakciók eredményeképp jön létre. Vagyis a tudás társadalmilag generált és a tartalmak, közösségek, intézmények és személyek hálózatában megosztva szerveződik. A 2000-es évek elején jelent meg a konnektivizmus elmélete, ami a tudás konstrukciójának folyamatát az emberek közötti együttműködés, kölcsönhatások és csoportfolyamatok keretébe helyezte. A hálózati jelleg fontosabb, mint a tartalom maga. Mivel a tartalom gyorsan elévül és változik, nagyon fontos szerep jut az értékelésnek, válogatásnak és strukturálásnak. A tanulás segítségével létrehozzuk a kapcsolatot és a kapcsolatok segítségével közvetítjük az információkat. A hétköznapi és rendszerszintű tudás tapasztalati és racionális, a konnektivista tudás valójában az interakcióról való tudás. Fontos szerep jut a tanulásban az aktív és reflektív hálózati részvételnek. (*Downes,* 2008). A tanulás az új technológiák révén interaktív, visszacsatoló és reflektív. Kerr (2007) kritikája szerint azonban a tartalom is nagy jelentőségű, ezért fontos annak meghatározása, hogy milyen tudásról beszélünk. Más kritikák is megjelentek a konnektivista gyakorlattal szemben, amelyek azt állítják, hogy az új eszközök használata ugyan segíti a tanulást, mégis elsősorban a szórakozásról, a kommunikációról és a szocializációról szól, hatása a tanulási szokásokra kérdéses (*Schulmeister,* 2009). A szervezetek számára fontos információ, hogy a hálózati tanulás horizontális szervezést igényel (*Havas*, 2001), így például a bürokratikus kontroll hátráltató tényező lehet, hiszen a véletlen szerveződésű hálózati tanulás számol a sokoldalú, de az ellenőrzés számára nehezen követhető kapcsolatrendszerekkel. Nem véletlen, hogy az eddig felgyűlt, konnektivizmusból származó tapasztalatok is inkább a felnőttképzés területén találhatók, és a teóriát inkább az oktatásmódszertanként értelmezik. (*Ollé,* 2013). Castells (2006) hálózat-szociológiája azt a kérdést vizsgálta, hogy milyen személyes és kollektív identitások alakulhatnak ki a hálózatos társadalomban. Részletesen foglalkozott a kollektív memória szerepével. Berger és Luckmann (1998) kitágították a tudásszociológiai gondolkodást. Szociális konstruktivizmusuk középpontjába a mindennapi tudás került. Azt vizsgálták, hogy a

társadalom különböző tudáskészleteiből milyen folyamatok hatására alakul ki az, amit az emberek a valóságnak tartanak. Az intézményesülésnek van fő szerepe, az így tagolt értelemvilág egy idő után elszakad az egyének tudásától, és külső valóságelemként jelennek meg számukra. Howard Bloom pedig az internet által létrehozott „globális agyról" beszél, melyet egy óriási tanulóközösségként definiál. Az egyének a tudás elemei révén monitorozzák a környezetet és a környezeti változásokat, értékelik ezeket és ennek megfelelően igazítják ki saját viselkedésüket. Pierre Lévy (2001) kollektív intelligencia-elmélete már a világhálón intézményesült társadalmi tudás jelenségével foglalkozik. Véleménye szerint az intenzív tudáscsere – melyre a technológia ad lehetőséget – révén kialakul a "kollektív agy", mely a gazdaság, a politika és a társadalomszerveződés területeit is demokratizálhatja. A modernkori internet-filozófus Ropolyi László (2006) szerint a hálózat a kollektív emlékezet hatásos hordozójává vált, a szórakozás, tanulás és a munka új integrációs forrása is lehet. Egyszerre tudásgenerátor és a szocializáció színtere, felvillantja a lehetőségét az eszmék és a gyakorlat közötti távolságok csökkenésének. Érdekes kérdés a tudás monopóliumának változása is, hiszen régebben például a tudás az idősebb generációk sajátja volt, hatalmuk és egyben tekintélyük záloga is. Az információs korszakban a technológiai újdonságokra fogékonyabb fiatalok lépéselőnybe kerültek, vagyis nem ritka, hogy a náluk idősebbek tanítói lesznek, ami a szocializáció irányának változását is magával hozhatja (*Csepeli,* 2003). A tanulási folyamatokban előnyöket nyújthat a hálózati lét, hiszen az térben és időben független, ami alkalmat adhat például a válaszok átgondolására, így a lassabban gondolkodók sem kerülnek hátrányba. Az oktatást hosszú időn át a formalizált, diszciplináris tudás jellemezte, az iskola közvetítette a tudományterületek vonatkozó ismereteit. A gazdaság azonban egyre inkább az azonnal felhasználható és a feladatok jellege szerint szerveződő tudást igényli, ami magával hozta az oktatás fejlesztését is, új képzési irányok alakultak ki, amelyek bár építenek a klasszikus tudományág eredményeire, a tudásbázis szerveződésében sokkal nagyobb hangsúlyt helyeznek a gyakorlati felhasználhatóságra. A gazdasági élet szereplői egyre határozottabban fogalmazzák meg az oktatásra vonatkozó elvárásaikat, egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek az elsajátított tudás alkalmazására. Az értékes, érvényes és hasznosítható tudás meghatározásánál a kompetencia, szakértelem és a műveltség került a központba. A kompetencia fogalmát már korábban érintettem, ezt kiegészíti a szakértelem meghatározása, mely Csapó Benő megfogalmazásában „egy jól meghatározott területen alkalmazható „fogások", sémák összessége. A műveltség pedig tudásterületekhez kapcsolódó általános tájékozottságot,

eligazodási és áttekintő képességet, illetve az összefüggések átlátását jelenti (*Csapó,* 2009).

A technológiához köthetően fontos a különböző tudások elkülönítése, így a mindennapi tudásnak a valóságos tudás alapszintje tekinthető, mellyel a világban tájékozódunk. Ez a tudás megszerezhető az oktatás világában és az iskolán kívüli tanulással is. A szaktudás egy magasabb szintet képvisel, mely a szervezett oktatás és képzés keretei közt sajátítható el (*Pekk és Háry,* 2021). A kompetencia Berényi (2012) szerint lényegében az ember képességeinek és készségeinek összessége, ezekkel tud reagálni a követelményekre. Tudás, tapasztalat és értékeken alapuló képesség, amely tanulás során fejleszthető ki. Összetevői: tudás, készségek, attitűdök, személyiség és motivációk. A személyiségjellemzők alapján dőlhet el például, hogy valakinek milyen hajlandósága van a tudásmegosztásra, vagy a tudás megőrzésre. (*Pekk és Háry,* 2021). A gazdasági modellekben a tudás és információ két különböző kontextusban jelenik meg. Az általános mikro-gazdasági alaptételek szerint a gazdasági rendszerek az egyének racionális választásain alapulnak, így arra helyezik a hangsúlyt, hogy mennyi és milyen információja van az egyéneknek a világról, amelyben élnek, és mennyire erőteljesek a képességeik az információ feldolgozására, ami kritikus fontosságú. Ez a nézet a tudásbeli transzformációra fókuszál, ahol az adat előbb információvá válik és később beépül az egyének tudásába. Egy másik erőteljes perspektíva a tudást tőkeként kezeli. Ebben a felfogásban a tudás megjelenhet kompetencia formájában (input) és a kimeneti oldalon a feldolgozási folyamat eredményeként megjelenik az innováció. Éppen ezért a tudásgazdaságban az innovációs és kompetencia alapú elméletek nagy hangsúlyt fektetnek a tudás megteremtésére, átvitelére és a piacon való felhasználhatóságára. Ezekben a megközelítésekben szintén lényeges az általános és a szakmai tudás elkülönítése és a különböző tanulási formák közti különbségtétel. Amikor a tudásra tőkeként tekintünk, elkerülhetetlenül a tudástranszfer, annak helye, ideje és módja, valamint az emberek kerülnek a középpontba. Ez felveti annak a kérdését is, hogy a tudás az egyének sajátja, vagy a közösség javait szolgálja. A gazdasági elméletekben a közösségi tudás attribútumai: (1) előnyeit sok felhasználó élvezheti párhuzamosan, miközben az értéke nem csökken, (2) a szolgáltatók számára nagyon költséges a nem-jogosult felhasználók kizárása. A globalizáció drámaian növelte a közösségi tőke fontosságát, hiszen ez szilárd alapot képez az interakciók, a tudáscsere és az üzleti tranzakciók terén is. A gazdasági fejlődés szempontjából Woolcock (1998) álláspontja talán a legérdekesebb, miszerint a közösségi tőke két dimenzió terén értelmezhető: (1) a makro és mikro kapcsolatok és az (2) bemeneti és kimeneti kapcsolatok terén. A

konstelláció akkor a legtámogatóbb a gazdasági fejlődés szempontjából, ha a helyi közösségek szorosan kapcsolódnak egymáshoz, ugyanakkor nyitottak a tágabb világra és ahol az állam a civil közösségekbe integrálódik, úgy, hogy azok közben autonómok maradnak. A tudásgazdaságban a közösségi tőkének óriási szerep jut, mivel a tanulás feltételezi az interakciókat és a kölcsönös bizalmat. Ha ezek erodálódnak, a tanulás csak kevéssé jöhet létre és az intellektuális tőke eltűnhet (*Woolcock*, 1998). A kulturális kontextusnak meghatározó szerepe van, ott, ahol a technológiai változások gyorsak és a tudásbázis kevéssé dokumentált, szükséges tényező a személyes interakció.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a tudástranszfer már nem csak az állam kizárólagos kötelessége, hanem a piaci szereplők és az egyének felelőssége is. Ugyanakkor az állami szerep definiálása elkerülhetetlen, hiszen, ha a tudásra közjóként tekintünk, az bárki számára elérhető, így az egyéneknek kevesebb érdeke fűződik a tudásteremtéshez, így a tudásszerzésbe történő befektetéshez is. Felmerül annak a kérdése is, hogy a nehezen megfogható és megszerezhető tudások, bizonyos területekre, iparágakra szakosodott tudások szervezeten belüli és szervezetek közötti megosztása terén ellentét mutatkozik a tudás megosztása és védelme terén, ami visszavezet a kérdéshez, hogy a tudást közösségi vagy egyéni értéknek tekintjük. Ebben a kontextusban vizsgálható, hogy mennyiben szükséges a tudás előállítójának beleegyezése a tudás továbbításába, vagy hogy mennyire nehezen tudnak megvalósulni a tudástranszfer mechanizmusai. Hogyan lehet a tudást olyan formába önteni, amely könnyebbé teszi az áramlást és van-e szélesebb szociokulturális kontextusa a tudásáramlásnak. A tudásfajták közötti különbségek segíthetnek a kérdések megválaszolásában, illetve a tanulás, tanítás, képzés szerepének meghatározásában. A tudás kompetencia-alapú kategorizálásában a „mit, miért, hogyan és ki" kérdések kapnak szerepet. A tudás publikus és privát karaktere ezen kategóriák alapján különböző formákat ölthet. Az adatbázisok többé-kevésbé választ adnak a „mit" kérdésére, hiszen az információ bármely egyén rendelkezésére állhat, még akkor is, ha annak megtalálása, szortírozása és relevanciájának megítélése megfelelő készségeket igényel. Ugyanakkor még ma is nagyon fontos az a tény, hogy kinél lelhető fel a megfelelő tudás („ki tudja"), mert ez specifikus információkkal gazdagíthatja az egyének tudását. A tudományos munkák a „miért" kérdésre keresik a választ, az eredmények publikációs formájában jelennek meg, az internet pedig új lehetőségeket kínál a disszemináció sebességének növelésére. Ugyanakkor ezek a munkák nem mindig érthetőek az amatőrök számára, szükséges tehát ezek általánosan érthetővé tétele, a befogadáshoz pedig az egyének részéről is szükséges az ehhez szükséges kapacitások kiépítése. Ez egy erős motiváció a gazdasági szervezetek számára, hogy kapcsolódjanak

az egyetemi kutatásokhoz, olykor vezető szerepet töltsenek be ezekben, ám ez egyfajta ellentétet is teremt a tudás szabad áramlása terén, hiszen egy gazdasági szervezet felsőoktatási intézménnyel végzett közös kutatása sokszor nem kerülhet nyilvánosságra. A „hogyan" ismerete a legkevésbé publikus tudás, éppen ezért áramlása a legkomplexebb kérdés. Az alapprobléma annak elkülönítése, hogy milyen kompetencia szükséges egy cselekvéshez és ki az a személy vagy szervezet, aki cselekszik. A szakértői tudás közösségivé tétele költséges és nehéz transzformáció, ráadásul ez a tudás is folyamatosan változik, és erősen függ az egyének személyiségétől is. Ez pedig éppúgy igaz az egyéni és a csoportkompetenciák területén. Vagyis a know-how soha nem lesz teljesen közzé tehető tudás a cégek nagy része úgy tud hozzájutni, ha alkalmazza a megfelelő szakértőket, vagy vállalatok egyesítése révén jut hozzá a megfelelő szakértői tudáshoz. Ebben a tekintetben pedig nagy szerep jut az emberi erőforrás megtartásának is. A „hogyan" tudása az interakciókban tanítható és tanulható, és bár költséges, mégis az egyik leghatékonyabb út a tudásszerzéshez (*OECD*, 2000).

Amikor a tudással kapcsolatos műveletekről (átadás, megőrzés, katalogizálás, összegyűjtés, újra felhasználás) 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 tehát 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 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, 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 (*Davenport és Prusak*, 2000). A tudásmenedzsment összefügg a kutatás-fejlesztési tevékenységgel és az innovációval is. Fontos ezért az új tudásokkal kapcsolatos szempontok feltérképezése. A kutatás-fejlesztési tevékenység célja az ismeretek bővítése, és az új ismeretanyagok felhasználása valamilyen új alkalmazás kidolgozására.

Klasszikus értelemben háromféle K+F tevékenység különböztethető meg: alapkutatás, alkalmazott kutatás és kísérleti fejlesztés. Ez a három tevékenység erősen eltér a kapcsolódó tudások tekintetében. Az alapkutatás új ismeretek szerzésére irányul, ezt teheti kísérleti és elméleti úton. Tudásbővítő tevékenység a jelenségek és a tények vizsgálatával. Nem célja annak vizsgálata, hogy az eredmények mennyiben hasznosíthatók a gyakorlatban, elvi megoldási lehetőségeket kínál jövőbeli problémákra. Nincs közvetlen üzleti haszna, jellemzően egyetemeken vagy kutatóintézetekben végzik. Ugyanakkor számos alkalmazott kutatás alapját képezik. Az alkalmazott kutatás szintén új tudásanyag szerzésére irányul, de célja, hogy az új tudásanyag felhasználható legyen például új szolgáltatások kifejlesztéséhez. A gyakorlat által meghatározott kérdésekre keres válaszokat, új tudásterületeket és tudásszinteket hoz létre. A kísérleti fejlesztés a gyakorlati alkalmazás köréhez tartozik, hozzájárul például termékek továbbfejlesztéséhez. Az így felépített tudást, az alkalmazott módszereket, az elért eredményeket tervekbe vagy eljárásokba foglalják (*Pekk és Háry*, 2021).
Bencsik és Für (2015) vizsgálták az innováció és a tudásmenedzsment kapcsolatát, illetve az ún. 5. generációs innovációs modell és a Probst-féle tudásmenedzsment modell közös jellemzőit. Vizsgálatuk alapján fókuszterületeket jelöltek ki a tudásmenedzsment számára, úgy mint a tudáscél és a kutatási fókusz egyeztetését, a munkatársaknál rejlő tudás azonosítását, a tudásszerzés és az információ kapcsolatát, a kapcsolat kialakítását belső tudásmegosztás és az innovációs ötletek kialakítása terén, a külső megosztás hálózatépítő szerepének vizsgálatát, a tudásrögzítést, a know-how, találmányok, szellemi termékek kezelése révén, illetve a tudás ellenőrzését a piac visszajelzései alapán.

A 90-es és 2000-es években 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.

1.1 A téma aktualitása, jelentősége

A kis és középvállalkozások fogalma a hazai és a nemzetközi gyakorlatban is sokszínű. A magyarországi alkalmazás szempontjából kis- és középvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, melynek összes alkalmazotti létszáma 250 főnél kevesebb és éves nettó árbevétel maximum 4.000 millió forint, illetve mérlegfő-összege legfeljebb 2.700 millió Ft, valamint megfelel annak a kritériumnak, hogy az állam, az önkormányzati tulajdon abban külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot. Ugyanakkor Welsh és White (1981) megfogalmazásában a kisvállalat nem egyenlő a kisméretű nagyvállalattal, hanem egy teljesen eltérő szervezet, amelyik 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). Európában is egyre nagyobb mértékben látják úgy, hogy a gazdasági verseny fenntartásában és erősítésében a kisvállalkozások fontos szerephez jutnak (*Lengyel,* 2003). Az átlagosnál nagyobb piaci potenciállal rendelkező cégek tehát a kis- és közepes vállalkozások (KKV) közül kerülnek ki. Mivel éppen ez a szektor jut nehezen fejlesztési forrásokhoz, ezért a növekedést előtérbe helyező európai gazdaságpolitikák kiemelt célpontjává vált. Elsősorban az európai uniós kohéziós alapok allokálnak forrásokat fejlesztésükre, 2014-2020 között az EU tematikus célkitűzése a KKV-k versenyképességének javítása volt, ezzel párhuzamosan változtak a konstrukciók a

pénzügyi eszközök tekintetében, jobban illeszkedve a projektalapú fejlesztésekhez. Az MNB 2021-es Versenyképességi Jelentése a következőképpen definiálja a versenyképesség fogalmát: ”*A versenyképesség alatt a gazdaság hosszú távú teljesítményét meghatározó tényezők összességének színvonalát értjük, amelyek kiterjednek többek között a termelékenységre, az emberi erőforrás mennyiségére és minőségére, a technikai haladásra, a szabályozói környezetre, a vállalkozói attitűdre, a finanszírozási lehetőségekre, valamint a társadalmi és környezeti fenntarthatóságra”* (*MNB*, 2021, 3.o.*)*.

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). Megfogalmazásuk szerint ehhez „nagyszámú, valódi stratégiai mozgástérrel rendelkező, hozzáadott értéküket jelentősen növelni képes hazai tulajdonú vállalkozásra van szükség.” 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). Az új Széchenyi Terv keretében 2010-2013 között a vállalkozások 331 milliárd forint fejlesztési támogatást kaptak, a Széchenyi 2020 Terv során pedig 860 milliárd forint értékű fejlesztésre szerződtek 2019-ig. A kormány 2019-es helyzetértékelése alapján a KKV-szektor termelékenységének aránya a nagyvállalatihoz képest javult, de további erősödésre van szükség, A GDP termelői oldalának hozzáadott érték növekedése a feldolgozóipart jelentősen meghaladta a szolgáltatási szektorban, a K+F-re fordított költések az elmúlt években növekedtek ám az összevont innovációs teljesítmény vegyes képet mutat. A magyar gazdaság és társadalom összevont digitalizációs fejlettsége az Európai Unióban az utolsók közt található, valamint problémát okoz a képzett munkavállalók toborzása és megtartása is, ráadásul a magyar gazdaság egyharmadát érinti a generációváltás. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség 2012-ben tanulmány-sorozatot jelentetett meg az EU 2020 stratégiához kapcsolódóan, melyek a 2013 nyaráig összegyűjtött tudást igyekeztek tematizálni (*Csengődi*, 2013). A munka során több mint 1300 dokumentumot tekintettek át, ennek eredményeképpen a „KKV-k versenyképessége” című kiadványukban arra a konzisztens eredményre jutottak, hogy a vissza nem térítendő támogatásoknak nincs kimutatható hatása a hozzáadott érték,

árbevétel vagy az export intenzitás tekintetében történő növekedésre. A KKV szektor támogatása azonban továbbra is része az EU kohéziós politikájának, célok tekintetében kulcsfontosságú szerepet kap az innováció (*Csengődi,* 2013). A magyarországi kkv-k az alkalmazottak 50-75 százalékát foglalkoztatják és a GDP 50-60%-át állítják elő (*KSH,* 2016). Szinte az összes szektorban megtalálhatók és nagyban hozzájárulnak az egyedi termékek és szolgáltatások előállításához, mellyel jobban képesek kielégíteni a fogyasztói igényeket. Szintén jelentős szerepük van a gazdasági verseny fenntartásához és jelentős szerepet játszanak a fejlődési és területi rések kiegyenlítésében (Szerb, 2000) A vállalatok versenyképességét vizsgáló kutatások nagy része az intézményi/környezeti tényezők szerepét hangsúlyozza, miközben elvonatkoztat az egyéni sajátosságoktól, így uniformizált stratégiákat javasolnak (*Szerb,* 2010). 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). Az Európai Unió által is elfogadott, 2020-ig tartó magyarországi gazdaságélénkítő program a térség kevésbé fejlett régióira koncentrált. Legfontosabb prioritásai között a kis- és középvállalkozások versenyképessége, a kutatás és innováció, valamint a foglalkoztatás növelése állt. Ennek megfelelően a finanszírozási prioritások között is első helyen szerepelt a kkv-k versenyképességének és termelékenységének növelése. Ahhoz, hogy a vállalkozások fejlesztése makrogazdasági szinten növekedéshez vezessen, arra van szükség, hogy a tranzakciós költségek csökkentése valóságos legyen, így érdemi hatékonyságjavuláson alapuljon (*Lengyel*, 2003). A szektor már a csatlakozást megelőzően is jelentős forrásokhoz jutott, ám ezeknek a fejlesztéseknek az eredménye máig is kevéssé ismert. Ugyanakkor az MNB 2021-es jelentése alapján a KKV szektorban jelentős potenciál rejlik a versenyképesség terén. A magyar kis- és középvállalkozások 2010 és 2018 között 12 százalékponttal közeledtek a nagyvállalatok termelékenységéhez, amivel jelentős felzárkózást valósítottak meg, ezzel a nagyvállalatokhoz mért relatív munkatermelékenység 2018-ról 2019-re 46,6 százalékról 58,7 százalékra emelkedett. Ehhez hozzájárult a beruházási ráta folyamatosan magas szintje is. A termékinnovációt folytató kkv-k aránya 2020-ra 19,5 százalékra nőtt, ami a 2018-as szint kétszerese, ugyanakkor a K+F kiadások szintje a teljes gazdaságban nem növekedett jelentősen, 2019-ben 1.5 százalékon állt. Szintén alig változott az élethosszig való tanulásban való részvétel, ami 2020-ban is csak 5.1 százalék. A hozzáadott érték kibocsátásának arányát mindössze két szektor tudta növelni, a biztosítási, valamint az IKT szektor, míg például a húzóágazatnak számító járműiparban csökkenés tapasztalható. A jelentés alapján a

további sikeres felzárkózás egyik fő záloga lehet a megfelelő mennyiségben és minőségben rendelkezésre álló humán tőke és annak folyamatos biztosítása, ami többek között a munkaerő képzettségének fejlesztésével érhető el. A termelékenység növekedéséhez szükséges lenne a cégek javuló mérethatékonysága, a növekvő innovációs aktivitás is. A gazdaság szereplőinek új normákhoz való alkalmazkodását támogathatja a tudás- és technológiaintenzív növekedési modellre történő átállás, melynek szerves része a digitális átállás, illetve a digitális technológiák magasabb szintű használata. A hazai kkv szektor egyik legfőbb versenyhátránya a passzív alkalmazkodás, a tudatos jövőtervezés hiánya, valamint az olyan magas szintű digitális technológiák használata, mint a vállalatirányítási (ERP) és az ügyfélmenedzsment szoftverek (CRM) használata. A MNB adatai alapján ezek a cégvezetők által kevéssé ismert és alkalmazott eszközök. A munkaerő képzése tekintetében két területen azonosítottak fejlődési potenciált, az egyik a modern készségek fejlesztése, a másik pedig a diplomával rendelkezők arányának növelése. Ugyanakkor az idősebb korosztály kompetenciái is fejlesztésre szorulnak, így például a digitális készségek, valamint az idegennyelv-tudás terén. Ezek hozzájárulnak a tájékozottság, illetve a tanulási és innovációs képességek növekedéséhez (*MNB,* 2021). A Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ 2019-es beszámolója a magyarországi kkv-k versenyképességét 10 pillér mentén méri, melyek közül a dolgozat szempontjából fontosnak számító területek: az együttműködés (vállalati fejlődést, innovációt támogató gazdasági és egyéb külső kapcsolatok megléte, stabilitása), a humán tőke (alkalmazotti és vezetői kiválóság), illetve a stratégia (működési kör változásának iránya és dinamikája, vezetői vállalkozói képességek és hosszú távú proaktív stratégia). A 2016 és 2019 között végzett kutatásban 633 céget vizsgáltak, mely körülbelül 73 400 kkv-t reprezentál, amelyek Magyarországon a teljes kkv szektoron belül a hozzáadott érték mintegy kétharmadát állítják elő. A vizsgálatban a cégeket 7 klaszterre osztották és klaszterelemzés segítségével vizsgálták a versenyképességi indexek tíz pillére mentén. A kutatás fontosabb és a dolgozat szempontjából relevánsabb 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 elsősorban az innováció és a technológiai fejlődés, továbbá a tudásmegosztás formálja az iparági versenyképesség dinamikáját (*Bell és Alben*, 1999; *Pawitt* 1984; *Rothwell*, 1992). Barney (1991), az erőforrás elméletek legtöbbet hivatkozott forrása az egyedi erőforrások négy fontos tulajdonságát hangsúlyozza; értékesség, ritkaság, költséges másolás és szervezeti illeszkedés. A hosszú távon fenntartható versenyelőny a cég erőforrásaitól és képességeitől függ. A cégvezetők feladata 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, sokak stratégiájába már beépült, legalábbis az elmélet szintjén. Keresik az utat és eszközöket a cég dolgozóiban rejlő tudás fejlesztésére, megosztására, „katalogizálására" és a felhasználási lehetőségek kiaknázására. Így hozható létre egyedi, nehezen másolható, értékes és ritka erőforrás. 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. Két okból is fontos az innovációt a tudásalkotás, mint kimeneti tényező szempontjából vizsgálni. Az egyik, hogy az innováció valami új dolgot jelent, ezért szükségszerűen hozzáad valamit a meglévő tudáshoz. Másrészt az innováció tudás, amire kereslet van, vagyis olyan tudás, amely bizonyította relevanciáját a piacgazdaságban. Az innováció új piacokat nyithat meg, új cégeknek és munkáknak ad alapot, ugyanakkor általa el is tűnhetnek piaci szegmensek, cégek vagy éppen munkakörök. Az innováció alatt gyakran csak technikai innovációra gondolunk, mint például új termékek vagy új folyamatok kidolgozása, de valószínűleg érdekes a fogalmat tágabban értelmezni, hiszen a gazdasági teljesítmény szempontjából új szervezeti formák fejlesztése vagy bevezetése éppen olyan fontos innovációnak tekinthető. Az innovációs modellek hangsúlyozzák, hogy a tudásalkotás/innováció interaktív folyamat, ahol a szervezetek kapcsolatba lépnek vásárlóikkal, beszállítóikkal és tudást közvetítő szervezetekkel is. Valójában ritka, hogy egy cég egyedül valósítana meg innovációt. Ez fontos háttértényező a tudástermelés szisztematikus megközelítése terén, ezek a szereplők együttesen alapozzák meg a tudástermelés kontextusát és magát az innovációt. A konstelláció iparáganként, régiókként és nemzetenként különbözhet, tipikusan saját tudásbázisra specializálódva (*OECD,* 2000). A tudásgazdaság kulcseleme ugyanakkor a tanuló szervezet (*Nonaka és Takeuchi,* 1995). A kisvállalatok problémáinak egy része belső működésükből fakad, hiszen vezetőik a legtöbbször egyben tulajdonosok is, akik 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 és nincs hely a „potyautasoknak". 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. A kisvállalatok pedig döntő mértékben a helyi piacokon versenyeznek, ezért felértékelődnek a networking, a külső kooperáció és a hatékony tudásmegosztási módszerek. 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). A Pécsi Tudományegyetemen végzett 2013-2014-es, versenyképességre fókuszáló koncepció és az ennek alapján fejlesztett kérdőív 799 céget vizsgált meg Magyarországon. Megállapították, hogy a cégek különösen gyenge teljesítményt nyújtottak az innováció és az együttműködés területein. A legversenyképesebb cégek pedig sziget-szerűen helyezkedtek el (*Rideg et al,* 2019).

Fontos hangsúlyozni, hogy a KKV-k versenyképességét kevés vizsgálat mérte és méri, ami azért is jelent problémát, mert így korlátozott tudás áll rendelkezésre a tudásgazdaság nagy szegmensét képező cégekről, nem lesz 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). Az Óbudai Egyetemen 2014-ben a kis- és középvállalkozások versenyképességét empirikus vizsgálattal kutatták az észak-magyarországi régióban. A vizsgálat Porter (2001) adaptált kérdőívének segítségével történt, 10 főt vagy annál többet foglalkoztató cégekkel a mintában, 1015 kérdőívből, 103 értékelhető érkezett vissza. Eredményei alapján a megfelelően képzett munkaerő rendelkezésre állása a cégek fele számára aggasztó volt, bár kritikus veszélyforrásként csak a válaszadók 8 százaléka jelölte meg. Az innováció terén történő iparági együttműködések tekintetében az ötletgyártási fázisban az egyetemek, állami- és magán kutatóintézetek egyáltalán nem fordultak elő, ezen a téren a vállalatok a régióbeli vevőikkel működnek inkább együtt, de a válaszadók 25% szerint az ötletgyártás leginkább a cégen belül történik. Az ötletek fejlesztése szinte kizárólag cégen belül folyik, a tudományos szféra szerepe az üzleti hasznosítás vonatkozásában gyenge és gyengülő

tendenciát is mutat. Az egyetemekkel a cégek közel negyedének van kapcsolata, a kutatóintézetekkel gyakorlatilag egyáltalán nincs. A kutatás végső eredménye alapján alig figyelhető meg érdemi tudástranszfer a tudomány képviselői és az üzleti szféra között. A regionális partnerség az innovációs folyamatokban visszafogott (*Borbás*, 2014).

1.2 Kutatási probléma

Magyarországon tehát a kis- és középvállalkozások jelentős forrásokat kapnak hatékonyságuk és versenyképességük javítására, azonban a fejlesztések eredménye alig ismert. Gyengének tekinthető a hozzáadott érték növekedése, korlátozott az innováció és megfigyelhető az együttműködés hiánya (*Csengődi,* 2013). Mindezek a faktorok kulcsszerephez jutnak a tudásgazdaságban, a tanuló szervezetek életében, és a tudásmenedzsment sarokköveit képezik. Hiányuk számos problémát felvet, így például azt, hogy 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 azt, hogy a vissza nem térítendő támogatásoknak nincs kimutatható hatása a hozzáadott érték tekintetében történő növekedésre, illetve kevés kutatás vagy vizsgálat született arra vonatkozóan, hogy a humánerőforrás fejlesztése, illetve az innovációs célokat is szolgáló tudás menedzselése hogyan járul vagy járulhat hozzá a fenti célok megvalósításához, 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. Az esettanulmányokon alapuló empirikus kutatás nyomán új tudásmenedzsment- módszerek alkothatók, melyek támogatást nyújthatnak bármely, a tudásmenedzsment-rendszerét tökéletesíteni akaró szervezet számára. Különösen fontosnak tartom a kutatás erős elméleti megalapozottságát, melyek nyomán tisztán azonosíthatók a tudásmenedzsment-rendszerek alappillérei, így a tudásalkotás, a folyamatok, a szervezeti kultúra és a technológiai tényezők, melyek jól használható keretet adnak egy rendszer kialakításához vagy fejlesztéséhez.

2. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

2.1 Nemzetközi tudásmenedzsment modellek[1]

A fejezet öt, nemzetközileg elismert tudásmenedzsment modell elméleti kereteinek bemutatását és összehasonlító elemzését tartalmazza, melyek tanulmányozásával igyekeztem feltérképezni a modellek erősségét, esetleges hiányosságait, valamint bemutatom azok gyakorlatra vonatkoztatható hasznosságát is.

A tudásmenedzsment, azaz a tudás közvetítése, összegyűjtése, katalogizálása, áramlása és hatékony felhasználása akkor képes többlet értéket teremteni a szervezet számára, ha stratégiai kezdeményezés és tudatos rendszerépítés eredményeként jön létre. Az itt vizsgált modellek a tudást, a tudásáramlást és a körülöttük működő rendszereket írják körül, mindegyik holisztikus megközelítésű. A modellek kiválasztásának három fő szempontja volt, hogy (1) lefedjék a tudásmenedzsment rendszer folyamatait (külső és belső forrásból származó tudás megragadása, értékelés, kodifikálás, összegyűjtés, rendszerezés, hozzáférhetőség, elavult tudások eltávolítása), (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 (esetleg több modell ötvözete) a gyakorlatban történő fejlesztés során. Az elméleti modellekben fellelt hasonlóságok rávilágítanak arra, hogy egy szervezeten belül a tudásmenedzsment mely elemeinek és folyamatainak mélyebb elemzése és fejlesztése vezethet sikerhez a tudással kapcsolatos tevékenységek kialakítása során. A modellek megismerésével a szervezet reflektálhat arra, hogy valóban rendelkeznek tudásmenedzsment rendszerrel, és ha igen, a stratégiai alapok megalkotásánál számba vették-e azokat a tényezőket, melyek minden modellben megjelennek. Ezek a tényezők a tudás, a tudásmenedzsment folyamatok, a szervezeti kultúra és a technológia dimenziók. A modellek különbségei pedig módot adnak a tervezés és implementálás hangsúlyos területeinek kiválasztására. Azok a szervezetek például, melyek már kiépítették fejlett infokommunikációs technológiájukat a tudás tárolására és megosztására, számba vehetik a tudás áramlása és alkotása körül elkerülhetetlenül megjelenő folyamatokat, valamint a szervezetben fellelhető tudásfajtákat és hogy megvizsgálják azok illeszkedését meglévő technológiai eszközeikhez. Mások, akik fejlett képzési rendszereket (külső és belső

[1] Lukács A., Dorner H. (2019): Nemzetközi tudásmenedzsment modellek összehasonlító elemzése, Neveléstudomány 3(2) DOI: 10.21549/NTNY.27.2019.3.2

képzések, akadémiák) építettek ki, választ találhatnak arra, hogy a képzéssel megszerzett különböző tudásfajták megfelelően áramlanak vagy épülnek be a szervezet kollektív memóriájába, vagy éppen a meglévő technológiai infrastruktúra támogatja-e a folyamatot. 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 modellek közül az első a rendszerbevezetés nulladik, diagnosztikai lépését írja le, illetve a modell diagnosztikai eszköze, a Dimensions of Learing Organizations Questionnaire (DLOQ) (*Marsick és Watkins*, 2003) kérdőív, 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. A modellek nem mindegyike tér ki a technológia relevanciájára, annak ellenére, hogy a technológiai innovációk a tudásmenedzsment folyamatait nagymértékben segíthetik. Azok a modellek, amelyekben tényezőként jelenik meg, pontosan definiálják a helyét és szerepét a rendszerben.

2.2 A tudásmenedzsment modellek leírása

Tanulószervezeti-modell (Watkins és Marsick, 1993)

A Tanulószervezeti-modell (*Watkins és Marsick*, 1993) értelmében a tudásmenedzsment bevezetésének alapvető feltétele, hogy az adott szervezet a tanuló szervezet modelljét elfogadja és a koncepcióval azonosuljon. Ennek a modellnek alapja az a tanulásértelmezés, miszerint a tanulás nem lineárisan strukturált folyamat – annak ellenére, hogy a legtöbb felnőttkori tanulási folyamat abból indul ki, hogy az oktató strukturálja valamilyen módon a tanulási tapasztalatot –; hanem a tanuló szervezet tagjai pl. a dolgozók munka közben (is) tanulnak egymástól, párbeszéd és egymás nézeteinek megismerésén keresztül. Tehát nem egy lineárisan haladó, felülről irányított folyamatként konceptualizálja. Ehhez ugyanakkor szükséges a megfelelő légkör és szervezeti kultúra

is, amit a vezetők segítségével lehetséges kiépíteni és (pozitívan) befolyásolni.

A modellben a hangsúly a szervezeti tanulás és a tanuló szervezet közti elvi különbségen van. A szervezeti tanulás többet jelent, mint a szervezet egyes tagjainak tanulása. Ebben a folyamatban maga a szervezet az alany, és olyan fontos tevékenységek kerülnek előtérbe, mint a közös jövőkép alakítása, a személyes kontroll, a közös tanulás, a rendszerben gondolkodás és a gondolati sémák átalakulása (*Halász*, 2007). A tanuló szervezet számára éppen ezért kulcsfontosságú a tanuláson alapuló szervezeti kultúra. A modellben a tanuló szervezet megnövelt kapacitással rendelkezik a tanuláshoz és ahhoz, hogy hét szükségszerű akción (dimenzión) keresztül folyamatosan formálja önmagát.

Watkins és Marsick (1993) modelljében az első dimenzió a „Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése" (Create continuous learning opportunities [CL]), amely a tanulást a munkához illeszti, így a dolgozók munka közben tudnak tanulni; lehetőséget kapnak a folyamatos fejlődésre és oktatásban való részvételre. A második dimenzió „Az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése"-nek (Promote inquiry and dialogues, [DL]) folyamatát írja le, amelynek során az egyének kifejthetik saját nézeteiket és meghallgatják mások nézeteit; kérdeznek, visszajeleznek és tapasztalatokat gyűjtenek. A harmadik folyamat során az „Együttműködés és a csapatmunka bátorítása" (Encourage collaboration and team learning [TL]) kap hangsúlyt, azaz a munkát úgy tervezik meg, hogy a csoportok különböző gondolkodású emberekből álljanak, és ahol a tanulás és a munka együtt valósulhasson meg. A tagok közötti együttműködést értékeli és jutalmazza a rendszer. A negyedik akció a folyamatban az, hogy „Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására" (Establish systems to capture and share learning [ES]), ami azt jelenti, hogy magas és alacsony technológiás rendszerek is rendelkezésre állnak a tudás megosztására és a munkába való integrálás során. Ezekhez a hozzáférés biztosított és a karbantartásról gondoskodik a szervezet. A szervezet tagjait „Felhatalmazzák a jövőkép kialakításában való részvételre" (Empower people toward a collective vision [EP]), ez az ötödik folyamat, amely a modellt jellemzi. Ezalatt azt értjük, hogy a dolgozókat bevonják a közös jövőkép megalkotásába és implementálásába; a felelősség és a döntéshozatal megosztott, így a dolgozók motiváltak annak megtanulására, amit ők fontosnak tartanak. A hatodik dimenzió arra vonatkozik, hogy „A szervezet kapcsolódik a környezetéhez" (Connect the organization to its environment [SC]), azaz a dolgozók láthatják munkájuk hatását a szervezet egészére, azért, hogy rendszerben tudjanak gondolkodni. Végül a hetedik folyamat a modellben biztosítja, hogy a tanulás stratégiai szinten jelenjen meg a szervezetben (Provide strategic leadership for learning [SL]), tehát a tanulás a vezetési stratégia része, ami által a vezetők példát mutatnak és legfőképpen

támogatják az egyéni és szervezeti tanulást és szakmai fejlődést (*Marsick és Watkins,* 2003.).

Ez a modell diagnosztikai alapokon nyugszik. A DLOQ kérdőív szerves részét képezi és a hiányosságokat igyekszik feltárni, a beavatkozási pontokat meghatározni és a kapcsolódó mérőszámokat definiálni. Marsick és Watkins (2003) a kérdőív kidolgozásával finomították tovább a tanuló szervezetek modelljének fejlesztésére irányuló kutatásaikat, az eszköz a modell gyakorlati igazolását is szolgálta. A DLOQ kérdőív empirikus kutatásokban tesztelt diagnosztikai eszköz, fontos elmozdulásokat mér a szervezeti kultúra, rendszerek és struktúrák tekintetében, amelyek befolyásolják az egyéni tanulást is. A DLOQ kérdőívre alapozó empirikus kutatások eredményei (*Marsick*, 2013) visszaigazolták, hogy a szervezeten belül megvalósított „tanuló kultúra" mértéke valóban jó mérőszám az emberi erőforrás és a szervezetfejlesztési kutatások területén. A DLOQ hátránya azonban a teljesítménnyel kapcsolatos mérőszámokban rejlik. Mivel önbevalláson alapuló kérdőív, a mérőszámokat az érzékelés befolyásolja. Előfordult, hogy bár az egyének képesek a DLOQ kitöltésére, gyakran csak a közép és felsővezetők tudnak a teljesítménnyel kapcsolatos kérdésekre megfelelően válaszolni. Az adatgyűjtés során azt is figyelembe kell venni, hogy amikor a kérdőívet kitöltik a résztvevők, az adatok az észlelés egy pillanatképét adják. A válaszok mindenki saját megélésein alapulnak, nem például intézményi statisztikákon. Megtörténhet, hogy a jelenlegi teljesítmény még korábbi tevékenységek konzekvenciáin alapul, a tanulási kezdeményezések és eredmények nem látszanak még a pillanatfelvételen (amennyiben még nagyon korai fázisban vannak), és persze könnyen és gyorsan változhat a környezet is (*Marsick*, 2013).

Spirálmodell (SECI) Nonaka és Takeuchi, 1995)

A Spirálmodellt (*Nonaka és Takeuchi*, 1995) a szerzők olyan japán cégek tanulmányozása után alkották meg, amelyek sikeresek és innovatívak a saját piacaikon. Úgy vélték, hogy a szervezeti tudás gyakran olyan, szubjektív belső gondolatiságból ered, ami szlogenekkel, metaforákkal és jelekkel írható le. Modellük gyökere a tudásalkotás és a felismerések menedzsmentje, szemléletét tekintve konstruktivista, ahol a tanulás nem egyszerűen a tudás átvitelét jelenti, hanem olyan aktív folyamatot, melynek eredményeként a tudás megkonstruálódik az elmében. Ennek a legfontosabb mozzanata, hogy a tanulókhoz hasonlóan a szervezet tagjai is a már meglévő, rendszerezett ismereteik segítségével értelmezik az új információt (*Nahalka*, 2003). Ebben a szemléletben létezik

az előzetes tudás az agyban, amely értelmezi a külvilág jelenségeit és előrejelzi a bekövetkező változásokat, a velünk született tudás pedig a későbbi tanulási folyamatok alapját képezi. A tudás minden pillanatban a megismerő rendszer elemeinek bonyolult összjátékán alapul és struktúrájában folyamatosan átalakul, adaptivitása a társas kapcsolatokban méretődik meg, amelyekben a tanuló ember részt vesz (*Nahalka,* 2003). Nonaka és Takeuchi elkülönítik a tacit és explicit tudás fogalmát, de mindkettőt szükségesnek tartják az egyén, a csoport és a szervezet szintjén az új tudás (innováció) születéséhez. A tudás számukra elsődlegesen csoportok tudását jelenti, amely könnyen konvertálható és mobilizálható, átadható és terjeszthető. A Spirálmodell tehát folyamat-modell, középpontjában a tudás megalkotása áll, azaz a tudásmenedzsment fő feladata a személyes tudást elérhetővé tenni a szervezet egésze számára. A szemlélet hátterében az áll, hogy ha különböző hozzáférési szinteket teremtenek, akkor az megszünteti az egyenlőség érzését, ha pedig nem egyenlőek a felek, akkor az akadályozza a tudás szabad áramlását. A KAO vállalatnál például a személyes adatok kivételével minden céginformáció megtalálható egy központi adatbázisban és ahhoz bármely dolgozó, bármikor szabadon hozzáfér, függetlenül attól, hogy milyen pozíciót tölt be a cégnél. Ez vezet el ahhoz, mind a dolgozók, mind a vezetők saját felelősségüknek érzik a tudás menedzselését (*Nonaka és Takeuchi*, 1995).

A tudásalkotás egy mindig jelen lévő, soha szünetet nem tartó, nem lineáris folyamat, melynek négy lépése a következő:

1. A *szocializáció* során az egyének tacit tudásából a közösségi interakciók révén megszületik a közösség tacit tudása. Ilyenkor mentális modellek megosztása történik, akár brainstorming, műhelymunka vagy mentoring tevékenységeken keresztül. A megfigyelés és gyakorlás elengedhetetlen része a folyamatnak. Hátránya, hogy rejtett, ezért nehéz észrevenni, maga a szocializációs folyamat sok időt igényel és nem biztos a megfelelő interpretáció. Ahhoz, hogy végbe menjen, a hierarchiából adódó határokat fel kell oldani, és kritikát csak konstruktív javaslat kíséretében érdemes megfogalmazni.
2. Az *externalizáció*, az a lépés, amikor a tacit tudásból explicit tudás válik. Leírják, rögzítik, lerajzolják, modellezik, folyamatleírást készítenek, összefüggéseket mutatnak ki stb. Ez már sokkal inkább megfogható, maradandó, és viszonylag könnyen megosztható. Lehet rá döntéseket alapozni, de kritikus fontosságú, hogy az externalizáció folyamata (kodifikáció) során megmaradjanak a tudás eredeti attribútumai.

3. A *kombináció* során az explicit tudásból a koncepciók szortírozása, a tudáselemek új formába öntése, interpretációja, szintetizálása után új explicit tudás keletkezik.
4. Az *internalizáció* útján az explicit tudások beépülnek az egyének tacit tudásába (learning by doing), azzal, hogy a megszerzett tudást használják, kibővítve saját tapasztalataikkal. Ez vezet a megfigyelhető változásokhoz, ekkor válik igazán értékessé az egész tudásteremtő folyamat.

A spirál lényege, hogy a folyamat mindig elölről kezdődik, a tudásteremtés folyamatos és dinamikus interakciók sorozata a kvadráns négy eleme között. A legbonyolultabb két lépés az externalizáció és internalizáció. Mindkettő nagyfokú elköteleződést igényel és jelentős szerepet kapnak a mentális modellek, a személyes hiedelmek és értékek, valamint az a folyamat, amelyben az egyének és csoportok újraszervezik magukat és végső soron a szervezetet is. Alapvető fontosságú a beépített redundancia, amely lehetővé teszi az információk átfedését és amivel egyszerűbbé válik a megosztás, a kifejezés és a használat is. Jellemzők az egymással versengő csoportok és a tagok rotálása, az információk egyszerűbb áramlását segítendő (*Nonaka és Takeuchi*, 1995).

Ez a modell az egyik legelterjedtebb, sikere az egyszerűségében rejlik. A tudásalkotást folyamatában közelíti és rendszerbe foglalja a tudás különböző fajtáit. Gyengeségének nevezhető ugyanakkor, hogy nem magyarázza a tudásmenedzsment összes szintjét, leginkább a tudás átalakulására koncentrál, de nem érint olyan kérdéseket, mint például, hogy a döntéshozatal hogyan aknázza ki a tudás különböző formáit. Világosan fogalmaz a spirált lehetővé tevő tényezőkről, éppen ezért vitatható, hogy a tudás átalakulása valamely tényező hiányában, illetve a keleti kultúráktól eltérő szervezeti kultúrával és gondolkodással rendelkező egyéneken, csoportokon és a teljes szervezeten belül ugyanolyan sikeresen végbe tud-e menni. Bratianu (2010) felveti, hogy a modell egyik fő feltételezése szerint a relatív konzisztens tudás az igazolt hiedelem. Ez azt jelenti, hogy a tudás megalkotása adott kulturális keretben értelmezhető, amely mikroszinten az egyén kulturális horizontja, makroszinten pedig az adott országé. A modell tudásdinamikája így az adott országkultúrában értelmezhető. A tudásalkotás spiráljának központi tényezője a középvezetés, őket tekinti a spirál működését lehetővé tévő tényezőknek, akik mind felfelé mind lefelé irányítják a tudásáramlást. Mindez igaz lehet a japán cégvezetésre, de a nyugati menedzsment kultúrákban, ahol a döntéshozatali folyamat erősen top-down megközelítésű, nem feltétlenül helytálló. A „Ba" koncepciója – azaz olyan fizikai, virtuális vagy mentális tér (esetleg ezek kombinációja), amely biztosítja a tudás megosztását, elismerve a tényt, hogy a tudásnak kontextusra van szüksége a létezéshez – nehezen értelmezhető olyan kultúrában, ahol a descartes-i tanok

élesen kettévágták a racionális és nem racionális világot (*Bratianu,* 2010). Hofstede (1991) megkülönbözteti a közösségi szellemű (kollektivista) és az egyént előtérbe helyező (individualista) kultúrákat. Nézete szerint a kínai és japán kultúrák erősen közösségiek, ahol a csoportnak jelentős szerepe van, a nyugat-európai kultúrákban az autonómiát és az önmegvalósítást helyezik előtérbe. Ezeknek az értékeknek és felfogásnak fontos szerep jut a tudásmenedzsment területén is, ami jelentős különbségeket hozhat a tudásmegosztási hajlandóság, így a spirál szocializációs és internalizációs folyamatainak terén is.

A tudás áramlása során potenciálisan körbe-körbe halad, többször megjelenik, de az újrahasználható tudás definitív nem jelenik meg Nonaka és Takeuchi (1995) modelljében. Az időtényező sem szerepel változóként a modellben, annak ellenére, hogy a szervezetek tudása időről-időre változik, ezért is nagy szerepe van az elavult tudások szortírozásának. A modellben a technológia csak érintőlegesen jelenik meg, az explicit tudás adatbázisokban történő tárolása, illetve az adatokhoz való hozzáférés kapcsán.

A tudás építésének és használatának modellje (Wiig, 1993)

Ez a modell szintén folyamatközpontú és konstruktivista szemléletű, a szervezeti rendszerben jelen lévő tudás építésének és használatának folyamatát írja le. Központi eleme a tudás fajtáinak taxonómiája. Megközelítése szerint ahhoz, hogy a tudás értékes és hasznos legyen, rendezettnek kell lennie, a tudás szervezése pedig attól függ, hogy mire akarjuk használni. A modell dimenziói a következők:

1 *Teljesség*, amely megmutatja, hogy mennyi releváns információ áll rendelkezésre egy adott forrásból, vagyis milyen tudás (tacit/explicit) és hol van jelen.
2 *Kapcsolódás/kapcsolat* a különböző tudásobjektumok közt. Csak kevés tudás létezik egymástól teljesen elszeparálva, így minél teljesebb hálózatba rendeződik a tudás, annál nagyobb az értéke.
3 *Egyezőség/egybevágás* (congruency) dimenziója azt jelenti, hogy a tények, koncepciók, perspektívák, értékek, ítéletek, asszociációk és kapcsolatok a tudásobjektumok közt következetesek, vagyis nincsenek belső konfliktusok, logikátlanságok, félreértések.
4 *Perspektíva és célok* arra a jelenségre utalnak, amikor „tudunk valamit”, de gyakran különböző nézőpontból és célzattal tekintünk rá. Tudásunkat általában ennek kettősségében szervezzük, azaz éppen időben vagy elegendő tudást hívunk elő.

Wiig (1993) modellje a tudás internalizációjának különböző szintjeit is definiálja, Nonaka és Takeuchi (1995) modelljének négy kvadránsát finomítva.

A szervezeten belül történő tanulási folyamatok során fontos szerepe lehet az internalizációs fázisoknak és ezek alapján a tudásszintek azonosításának. Ennek értelmében, a modellben a tudásnak három formája (és ezen belül négy különböző típusa) jelenik meg (Wiig, 1993): (1) *Nyilvános* (public): explicit, tanítható, rutinokban van jelen, elérhető (pld. könyvekben, dokumentációban, adatbázisban)*;* (2) *Megosztott tapasztalat* (shared experience): olyan tudás, mely a feladatot végző kezében (fejében) van, és megosztja a munka során, illetve beépül a természetbe, technológiába és működésbe. Általában speciális a nyelvezete és reprezentációja, leggyakrabban valamilyen szakterület munkatársai beszélik ezt a közös nyelvet*;* (3) *Személyes tudás*: a legkevésbé elérhető, de a tudás legteljesebb formája. Tacit és nem feltétlenül tudatosan használt.

Wiig (1993) a modelljében a tudásmenedzselés folyamatának négy fő fázisát különbözteti meg:

1. A *tudás építése*, amely tulajdonképpen a tanulás bármilyen formája, és részegységekből áll.
1. A *tudás megtartása*, mely történhet egyének vagy csoportok emlékezetében, felhalmozása legtöbbször valamilyen tárhelyen történik, ez támogatja azt a folyamatot, melynek során a tudás beépül a szervezeti memóriába, az üzleti folyamatokba, illetve archiválásra kerül. Megfelelő karbantartás esetén mindig a legfrissebb információ áll rendelkezésre, az elavult elemeket pedig eltávolítják.
2. A *tudás közössé tétele,* amelynek fő elemei a koordinálás, elérés, előhívás és összeillesztés, ez nevezhető valamiféle, akár informatikai rendszerrel támogatott Ki-mit-tud tár megteremtésének, ahonnan a tudás bármikor előhívható.
3. Végső lépés *a tudás alkalmazása* munkakörnyezetben (learning by doing).

   Bár a folyamat szekvenciálisnak tűnhet, mégis bármelyik eleme ismétlődhet, párhuzamosan futhat, és a részfolyamatok újra kezdődhetnek. A tudás alkalmazása számos formában jelen lehet, például rutin feladatok megoldása, helyzetek elemzése, alternatív megoldások értékelése és szintetizálása vagy éppen a kiválasztott megoldás implementálása.

Wiig (1993) megközelítése összességében rendkívül strukturált, szervezett nézőpontra épül, ahol a tudás hierarchikus rendszerbe rendeződik. Mindez lehetővé teszi, hogy alaposan kategorizálni lehessen a tudások különböző fajtáit. Az áttekintett modellek közül a legpragmatikusabb, ami egyszerűvé teszi a használatát, könnyen integrálható más

modellekbe, ugyanakkor kevés kutatás és gyakorlati megvalósítási példa áll mögötte és hiányzik belőle a szervezeti kultúra, a vezetői modellek, a vezetői és dolgozói felelősség, a közös értékek hatása a folyamatra (*Dalkir,* 2005). Szintén nem látható a tudás döntéshozatalban játszott szerepe, valamint az sem, hogy a meglévő, strukturált formában jelen lévő tudás hogyan járul hozzá az új tudás születéséhez. A technológia a tudásmenedzselés második fázisánál jelenik meg érintőlegesen, hiszen a tudás felhalmozás nemcsak egyének és csoportok emlékezetében, hanem legtöbbször valamilyen tárhelyen történik. Ennek kapcsán a technológia szerepe támogató, hiszen elősegíti a tudás beépülését az üzleti folyamatokba. A modell kiemeli a tárhelyek megfelelő karbantartásának fontosságát, annak érdekében, hogy mindig a legfrissebb információ álljon rendelkezésre.

A szervezetek ismeretelméleti modellje (Von Krogh, Roos és Slocum, 1994)

Ez a modell ismeretelméleti megközelítésű és nagy hangsúlyt helyez az egyéni és közösségi tudás közötti különbségre. Konnektivista szemléletű, így jellemző rá, hogy "a tanulást olyan folyamatként kezeli, melyben az informális, hálózatba szervezett, elektronikus eszközökkel támogatott információcsere egyre nagyobb szerepet kap, a tanulás pedig élethosszig tartó, egyéb tevékenységekbe ágyazott, hálózatosodott tevékenységrendszerré válik" (*Bessenyei*, 2007, 11. o). Ez a modell sem szekvenciális feldolgozó folyamatként tekint a tudásalkotásra, hanem a maga teljességében, melyben globális területek, mintázatok, szinergiák és alakzatok érvényesülnek. A tudás olyan egyedi jelenség, mely a csomópontok között, a közösségek hálózatában interakciók keretében jelenik meg, ebből emelkedik ki. A legtöbb esemény és jelenség kapcsolatban és kölcsönhatásban működik együtt, és a komplexitásnak szigorú szerkezete van. A mindenütt jelen lévő hálózatok egyre inkább meghatározóvá válnak, jobban is, mint ahogyan erre az emberek nagy része felkészült, ráadásul a legtöbb valódi hálózat lényeges közös vonása a folyamatos növekedés (*Barabási*, 2002). A hálózatban jelen lévő tudás nem feltétlen elsajátított az egyén által, de kapcsolatai révén bármikor hozzáférhető. Siemens (2005) hangsúlyozza, hogy a tanulást jelentősen befolyásolja a modern technológia, mely újjászervezte életünket, a kommunikációt, éppen ezért a tanulási folyamatoknak reflektívnek kell lenniük a tanulás alapjait alkotó társadalmi környezetre. A kollektív tudat a hálózatok állandóan fejlődő reprezentációja és ez áll a tudásmenedzsment középpontjában. Ebben a megközelítésben a tudás az egyénekben és a szervezet szintjén is jelen van és az egyének közti kapcsolatok alakítják.

A közösségi hálózatok korában aktuális a modell alapvetése, vagyis az, hogy a tudás az egyének hálózatán, csomópontokon keresztül terjed. Jelentős tényező ezért a tudás őrzője és fontos a tudás kapcsolatának karbantartása. Ebben a megközelítésben a tudás az egyénekben és a szervezet szintjén is jelen van és az egyének közti kapcsolatok alakítják. Minden ismert dolog ott rejtőzik valakinek a tudásában, nincs olyan tudás, melynek ne lenne „gazdája". Ezért jelentős tényező a tudás őrzője és maga a tudás kapcsolatának karbantartása. Vagyis lehessen tudni, hogy ki az, aki már egy bizonyos dolgot megtapasztalt, sikerrel megtett vagy sikertelenül, hol található meg az eredmények stb. Ebben a felfogásban a következő négy tényező komolyan befolyásolja, egyben akár sérülékennyé is teszi a szervezeten belüli tudásmenedzsmentet: (1) az egyének beállítódásai és gondolkozásmódja (mindset), (2) a szervezeten belüli kommunikáció, (3)

a szervezeti struktúra és kultúra, valamint (4) a tagok közti kapcsolatok és a HR menedzsment. Von Krogh, Roos és Kleine (1998) szerint a szervezeteknél szükség van az ún. tudásmegosztókra/terjesztőkre (enablers), akik lehetővé teszik és stimulálják a tudásáramlást.

A modellel kapcsolatban Dalkir (2005) felhívja a figyelmet arra, hogy a szerzők a tudás menedzselésének szervezeten alapuló ismeretelméleti modelljét alkották meg, azonban a szervezet definíciója nem világos, gyakran összekeveredik a szervezet, mint információ feldolgozó egység fogalmával, ezért a modell használatakor néhány dolog különös figyelmet érdemel, mint például a „hogyan és miért tanulnak, tapasztalnak meg valamit az egyének és a közösségek a szervezetben", „hogyan és miért tanulnak a szervezetek, mint közösségi entitások", „mi számít egyéni és mi szervezeti tudásnak", illetve „mik lehetnek a szervezeti tudásmenedzsment akadályai" (*Dalkir*, 2005., 50. o.). A modell nem foglalkozik továbbá a tudásmenedzsment stratégiai szintjével sem, vagyis azzal a területtel, ami a szervezeti célokat, a küldetést és víziót, az egyének és közösségek ehhez való viszonyulását fedi le. Nonaka és Takeuchi (1995) modelljével ellentétben, nem érinti a felelősség, különösen a vezetői felelősség kérdését, illetve a vezetők szerepét a tudásteremtés és -áramoltatás folyamatában. A tudás megközelítése ugyanakkor nagyon hasonló mindkét modellben, erőteljes szerepet kap a tapasztalás és a gyakorlás, valamint az, hogy a sikertelen tevékenységek tapasztalatait is a tudás forrásának tekintik a modell alkotói. A technológia szerepe ebben a modellben nem jelenik meg, mint ahogyan a tudás újra felhasználásának vagy elavulásának kérdése sem.

Tudásmenedzsment folyamat keretrendszer (Bukowitz és Williams, 1999)

Ez a modell a tudásmenedzsment stratégiájának felállításhoz szükséges folyamatokat veszi számba, a tudástőke (érték) felépítése, kiaknázása és bővítése érdekében. A miért és a mikor aspektusokat hangsúlyozza (stratégiai) és a tudásmenedzsment lépéseket (akciókat) helyezi kontextusba. Ebben a keretrendszerben a tudás elemei: tárolók, kapcsolatok, információ, technológia, kommunikáció, infrastruktúra, funkcionális készség-készlet, know-how folyamat, környezetre való reagálás, szervezeti intelligencia és külső források.

A *tudás megszerzése* az első lépés a modellben, mely tipikusan a döntésekhez, probléma megoldáshoz vagy innovációhoz szükséges információk fellelését jelenti. A kihívás az óriási információtömegben hatékonyan rátalálni arra a tudásra, amelyre éppen szükség van. A technológia lehet segítség, de gyakran az információ túlcsordulását segíti

csak elő, ezért fontos a tartalom mennyisége, a tudás értékelése és ezek hatékony kezelése. A modell szerint az információmenedzsment és tudásmenedzsment különbségét az jelenti, hogy a tudásmenedzsment a tacit tudásokat is magában foglalja, vagyis nem csak tartalmakhoz kell kapcsolatokat teremteni, hanem olyan személyekhez, csoportokhoz is, akik tudnak valamit. Az angol librarian (könyvtáros) szóból ehhez kapcsolódóan gyakran alkalmazzák a cybrerian (kiberkönyvtáros) szót, amellyel új szakmát vizionálnak. Olyan személy, aki a tudás menedzselésével foglalkozik a jövőben, fő feladata a tudás szervezése, karbantartása, teljessé tétele, finomítása, profilozása, jogosultságok biztosítása, navigáció támogatása, szűrés (*Bukowitz és Williams,* 1999). Mindehhez fejlett technológiát használ.

A következő fázis a *tudás használata*, amely nem más, mint a meglévő információk kombinálása, új formába öntése, azért, hogy az innovációt elősegítse. A középpontban alapvetően az egyének és a csoportok állnak. Bukowitz és Williams (1999) modellje tulajdonképpen ezt a fázist teljes mértékben az innováció megteremtésének eszközeként értelmezi, de a tudás használata ennél teljesebb körű folyamat. A *tanulás* fázisa a formális tanulási folyamatokra utal. A tanulás folyamata az első két fázis után kulcsfontosságú, hiszen az ott felhalmozott információ tanulás nélkül, pusztán raktározásra kerül valahol. A *hozzájárulás* fázisa, amikor az egyének publikussá teszik, megmutatják azt, hogy mit tanultak meg. Ez olyan tudás közzétételét jelenti, amiből mások és végső soron a szervezet profitál, vagyis hozzájárul a sikeresebb működéshez. Ez vezethet a tapasztalatokból történő általánosításhoz, vagyis 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. Ebből a dolgozónak és a cégnek is előnye kell, hogy származzon, máskülönben ez a fázis nem feltétlenül működőképes. Érdemes a tudásközvetítés terére egyfajta piacként tekinteni, ahol tudást birtoklók (eladók) és a tudáshoz hozzájutni vágyók (vevők) léteznek. Ezt a piacot – hasonlóan a piaci viszonyokhoz – a közösségi, gazdasági és politikai realitás is befolyásolja. Ha egy szervezet kultúrájában az a politikai valóság, hogy az információt birtoklók hatalommal rendelkeznek, titokban tartják a náluk rejlő tudást, akkor a potenciális vásárlóknak nincs elég „valutája" ahhoz, hogy a tudástranszfer megvalósulására ösztönözzenek. Ha egy cégen belül a problémával való szembesülés hibaként definiálódik, gyengeségként, inkompetenciaként értelmezik, akkor a közösségi ára a „vásárlásnak" (tudásszerzésnek) túl nagy lesz és szintén nem jön létre tudástranszfer (*Davenport és Prusak*, 2000). Az *értékelési fázisban* nagyobb szerepe van a csoportoknak

és magának a szervezeti szintnek, itt történik meg a szervezet intellektuális tőkéjének értékelése, amihez elengedhetetlen a működéshez szükséges alapvető fontosságú tudás definiálása, a meglévő intellektuális tőke feltérképezése és összehasonlítása a jövőbeli igényekkel. Szintén fontos a szervezeti teljesítménymutatók kidolgozása, annak érdekében, hogy láthatóvá váljon, mennyit profitálnak a növekvő tudásbázisból és milyen hatása van a tudásmenedzsmentnek a szervezet teljesítményére. Az *építés és fenntartás* fázisában a szervezet biztosítja, hogy az intellektuális tőke hozzájáruljon a szervezet versenyképességéhez, megfelelően allokálja az erőforrásokat a növekedéshez és úgy csatornázza be őket, hogy elősegítsék az új tudás teremtését és a meglévő tudás karbantartását. Stratégiai szinten komolyabb következményei vannak a tudás elvesztegetésének, ez a szervezet sérülékenységéhez és versenyképességének elvesztéséhez vezethet. Utolsó fázisa az *elavulás*, ez a fázis egyedül ebben a tudásmenedzsment-modellben jelenik meg. A szervezetnek gondoskodnia kell a már nem aktuális tudások eltávolításáról, amennyiben azok a továbbiakban nem járulnak hozzá az értékteremtéshez. Nagy szerepe van az erőforrások vizsgálatának és az elemzések készítésének, hiszen döntéseket kell hozni arról, hogy az adott erőforrás használható-e még máshol vagy végleg el kell tűnnie. Természetesen ez tervezés nélkül elképzelhetetlen, és a döntések mindig stratégiai szintűek. Legtöbbször a tudáselemek konvertálódnak és nem megszabadulnak tőlük.

Ez a modell két új kritikus fázist vezetett be: a tartalom azonosítást és az elavulást. Erősen stratégiai szemléletű és mind a tacit, mind az explicit tudás menedzsmentjére kitér. Egyike a leginkább gyakorlatorientált modelleknek, mely számba veszi a stratégia, emberek, folyamatok és technológia szintjét és a különböző szinteken megvalósítható tevékenységeket. A tudásfajták rendszerezése nem annyira hangsúlyosan jelenik meg, mint az előző modellekben, a folyamatok annál nagyobb teret kapnak, ami egy szervezet tudásmenedzsment rendszerének szervezésében kritikus fontosságú lehet. Jelentős eltérés Nonaka és Takeuchi (1995) modelljéhez képest, hogy a tudással kapcsolatos feladatok, tevékenységek fő felelősei nem az egyének, hanem valamiféle „tudás menedzser”, vagy maga a vezetőség, aki a stratégiai célok ismeretében állítja fel a megfelelő folyamatokat és szervezi a cég tudásmenedzsment rendszerét.

2.3 A modellek összehasonlítása

A röviden áttekintett modellek a tudásmenedzsmentet a maga komplexitásában szemlélik, azonosítják a tudás őrzőit, a szervezeti környezetet és a tudásmegosztó

hálózatot, mint a szervezet vérkeringését. A modellek tanulmányozása alapján azonosított pillérek a tudásmenedzsment rendszerben a következők: tudás, szervezeti kultúra, folyamat, technológia.

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. Mindezek szoros összefüggésben állnak az adott szervezeti kultúrával és a stratégiával, ezért egy modell-alapú tudásmenedzsment rendszer implementálásánál lényeges ezek illeszkedésére is odafigyelni. A tudásmenedzsment-rendszer fejlettsége és az előbbiekben említett tényezők függvényében jól kiválasztható, hogy melyik elméleti megközelítés (esetleg megközelítések ötvözése) támogathatja leginkább a gyakorlati megvalósítást.

Modern megközelítések szerint a szervezet elsődleges mozgatórugója a menedzsment tevékenység, annak érdekében, hogy funkcionálissá és hatékonnyá tegye a folyamatot, ahogyan a szervezet erősségeit kihasználva, gyengeségeit fejlesztve a gyorsan változó környezettel megküzd. A menedzsment tevékenység része a tervezés, azaz például a stratégia meghatározása. A stratégia nem más, mint egy elképzelés, terv, amely rögzíti a hosszútávú célkitűzéseket, meghatározza a cél eléréséhez szükséges erőforrásokat és kijelöli az utat, ahogyan a célt el kívánják érni. Ha tudásmenedzsmentet Fayol (1949) és Terry (1982) értelmezése szerinti menedzsment tevékenységnek, azaz mások tevékenységeinek előrejelzése, tervezése, szervezése, kivitelezése, koordinációja és ellenőrzése, tekintjük, akkor ez a tevékenység valamiféle stratégiát feltételez. A modellek közül három foglalkozik csak 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. Kérdés azonban, hogy a keleti filozófián alapuló, a jövőképet metaforákkal leíró, bottom-up építkező, ún. hypertext szervezetek kultúrájában elképzelt stratégia mennyire valósítható meg a descart-i tanok által élesen kettévágott nyugati filozófiát követő szervezeteknél. Mégis fontos, és akár implementálható elemei a modellben leírt, tudásmenedzsmenttel kapcsolatos stratégiának: az alkalmazottak munkakörök közötti rotálása, a céggel kapcsolatos információkhoz való korlátlan (pozíciótól független) hozzáférés és a fejlesztési projektek szervezeten belüli versenyeztetése. Watkins és Marsick-féle (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. Ez elvezethet a közös jövőképhez, ami bármely stratégiának az alapja. 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 kultúra, mint az elemzés harmadik perspektívája előmozdítója vagy gátja lehet a tudásmenedzsment-folyamatoknak. Minden modell kulcsfontosságú faktorként tekint rá. A SECI modell (*Nonaka és Takeuchi*, 1995) különlegessége, hogy mélyen a keleti filozófiába ágyazott, a szervezetre élő organizmusként tekint. A többi modell szervezeti kultúra terén legfontosabbnak vélt faktorai: a kommunikáció, a lojalitás, a dolgozók hozzáállása, az emberi erőforrás szerepe, az interakciók, az együttműködés és a vezetői felelősség. A tudásmenedzsmentért felelős egyén vagy egyének csoportja Wiig (1993) modelljének kivételével mindenhol megjelenik, azonban teljesen különböző elképzelésekkel. Watson és Marsick (1995), valamint Nonaka és Takeuchi (1995) is a vezetők szerepét hangsúlyozzák, azonban az utóbbi modellben egyértelműen a középvezetők állnak a horizontális és vertikális információáramlás csomópontjaiban. Hidat képeznek az ideálok/víziók és a realitás káosza közt. Közvetítenek a „mi van” és „minek kéne lenni” állapotok között, újratervezik a realitást a cég víziója szerint. Szintetizálják a frontvonali dolgozók és a felsővezetők tacit tudását, igyekezve explicitté tenni azt, azért, hogy integrálódhasson az új technológiákba és termékekbe. Watkins és Marsick (1995) általában a vezetés szerepét hangsúlyozza, de megközelítésében top-down szemléletű, azaz fentről lefelé építkező folyamat, ahol a kulcsszerep a felsővezetőké. Von Krogh, Roos és Kleine (1998) úgy vélik, hogy szervezeteknél szükség van a tudásmegosztókra/terjesztőkre (enablers), akik lehetővé teszik és stimulálják a tudásáramlást. Bukowitz és Williams (1999) pedig az angol librarian (könyvtáros) szóból eredeztetve gyakran alkalmazzák a cybrerian (kiberkönyvtáros) szót, amellyel új szakmát vizionálnak. Olyan személyt értenek alatta, aki a tudás menedzselésével foglalkozik a jövőben, fő feladata a tudás szervezése, karbantartása, teljessé tétele, finomítása, profilozása, jogosultságok biztosítása, navigáció támogatása, szűrés, mindezeket fejlett technológia támogatja.

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 és Takeuchi*, 1995) a szubjektivitás fontosságát hangsúlyozza és az egyént, illetve az egyének közti tudásáramlást helyezi a tudásalkotás és -menedzsment középpontjába (cf. *Nonaka és 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.

A technológia szintje nem mindenhol jelenik meg kulcsfontosságú tényezőként, de az információk tárolásával kapcsolatosan érintőlegesen mindenhol kitérnek rá. Wiig (1993) keretrendszerében a tudás közössé tétele során tér ki az eszközhasználatra, ahol megemlíti valamiféle "ki mit tud" tár létrehozásának szükségességét, ami a háttérben létrehozott hivatkozásokat, könyvtárakat takar, annak érdekében, hogy a tudás mindenki számára minél egyszerűbben elérhető legyen. Bukowitz és Williams (1999) különbséget tesz az információmenedzsment és tudásmenedzsment között, a differenciáló faktor az, hogy a tudásmenedzsment a tacit tudásokat is magában foglalja, vagyis nemcsak tartalmakhoz kell kapcsolatot teremteni a technológia segítségével (is), hanem olyan személyekhez, csoportokhoz is, akik tudnak valamit. Von Krogh, Roos és Slocum (1994) különös hangsúlyt helyez a közösségek hálózatára, amely napjainkban elképzelhetetlen a virtuális közösségek számbavétele nélkül. Mivel Nonaka és Takeuchi (1995) értelmezésében a tacit tudás, a szubjektum és a közösség tudása áll a középpontban, úgy vélik, hogy a tudás egyéni és közösségi interakciók révén jön létre, adódik át és születik újjá, talán nem meglepő, hogy a technológia nem kap szerepet a modellben. Bár Watkins és Marsick (1995) a tanuló szervezetek jellegzetességeinek, a szervezeti kultúrának, mint befolyásoló tényezőnek a fontosságára helyezte a hangsúlyt, a hét dimenzió közül a negyedik azt fogalmazza meg, hogy rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására, melyek véleményük szerint magas és alacsony technológiás rendszerek is lehetnek, a lényeg, hogy a dolgozók hozzáférhessenek az ott tárolt információhoz és a karbantartásáról gondoskodjon a szervezet.

2.4 Felnőttek tanulása, szervezeti tanulás, tudásmenedzsment vállalati kontextusban

A felnőttek tanulása közösségi folyamat, melyre hatással van a kultúra, a szimbólumok reprodukciója, de a különböző jelentéseknek különböző nézőpontjai léteznek (*Brookfield,* 2005). Ez egyben azt is jelenti, hogy a felnőtt tanulókkal kapcsolatban sem lehet általánosításokat megfogalmazni, mert számos különbség létezik közöttük, úgy, mint a kultúra, a személyiség, a tanulási stílus vagy a tanulási mintázatok, amelyek mind hatással vannak a tanulási folyamatra és a tanulóra egyaránt. A tanulási folyamatban a felnőtt tanulók motivációja ugyanakkor elengedhetetlen előfeltétel (*Courtney,* 1992; *Wlodkowski*, 2008), és a felnőtt tanulókat általában inkább a belső motiváció, a problémamegoldás és az önirányítottság jellemzi. A felnőtteknek kialakult norma- és értékrendszere van, valamint meghatározott én-képpel rendelkeznek (*Schwartz*, 1992), ami erősen kapcsolódik az előzetes tanulási tapasztalataikhoz és igen gyakran társulnak hozzá érzelmek is. Knowles és munkatársai (2005) valamint Jarvis (1987) a felnőttek tanulását tehát társadalomba ágyazott és a tagok által konstruált jelenségként írja le. A felnőtt tanuló önképe az egyik legfontosabb sajátosság, mindemellett a tanulási motívumoknak és az előzetes tapasztalatoknak is óriási hatása van a tanulásra. A modern kutatások fő témája, hogy miként válhat önirányítóvá a felnőtt tanuló, illetve fontos foglalkozni a tanulási nehézségek különböző formáival is. A tanulás formái ma már nem csak a formális keretek között zajló tevékenységeket fedik le, a felnőttoktatás differenciálódott és diverzifikálódott egyben. Az élet minden területét átfogó nem formális és informális tevékenységek fontos részt kapnak, hiszen nagyban hozzájárulnak azon ismeretek megszerzéséhez, melyek segítik a mindennapokban való eligazodást (*Molnár,* 2013). 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. Ráadásul nyilvánvalóvá vált, hogy az emberek az idejük jelentős részét a munkahelyükön töltik, így többet tudnak tanulni ott, mint formális keretek között megtartott különböző képzéseken. Hozzáadódott ehhez még az a felismerés, hogy a tudás közösségi keretek között teremtődik és terjed, így a munkahelyen történő tanulás jelentős szerepet tölt be a felnőttek életében. A múltban a felnőttek munkahelyi tanulására leginkább a reaktivitás volt jellemző, miközben magát a tanulást sem feltétlenül értékelték nagyra és kevés helyen volt cél a készségek explicit fejlesztése. Napjainkban a gyors változások, az egyre nagyobb ütemben terjedő technológia és a földrajzi, valamint munkahelyek közti mobilitás növekedése jellemző, mindezek pedig életre hívták a tanuló szervezet fogalmát, ahol a munka és a tanulás nem különül el többé egymástól, a hatékonyságnak központi szerep jut, a tanulás pedig nem marad a menedzsment csapatok

kiváltsága. Alapvető szemléletváltás következett be, ahol a tanulás már nem olyan dolog, ami 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. Függetlenül a tanulás formájától és helyétől az önmagukat fejleszteni kívánó egyének aktívan keresik az új tanulási lehetőségeket, folyamatosan vizsgálják környezetüket, annak érdekében, hogy megjósolhatóvá váljon számukra, milyen új irányvonalak jelennek meg és 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).

Napjainkban a felnőttek tanulása terén a legnagyobb kihívás abban áll, hogy hogyan lehet a tanulási tartalmakhoz való hozzáférést és a tanulás iránti felelősséget áthelyezni olyan terekbe, amelyek kellőképpen rugalmasak és nyitottak az egyéni tanulási utakra, illetve hogyan lehet vonzóvá tenni a felnőttek számára azt a kockázatvállalást, amely a jelenlegi tudás, értékrend és normarendszer, valamint az új tudások közti ellentétekből fakad, miközben a várható jutalom ismeretlen. Vannak olyan felnőtt tanulók, akik tudatosan vállalják saját szellemi tőkéjük növelését, mert az valamilyen személyes vagy szervezeti előnyt jelent, de mindenképpen szükséges, hogy mind a szervezet, mind az egyén profitáljon a tudás rendelkezésére bocsátásából származó előnyökből (*Senge,* 1990). A munka-alapú tanulás számos koncepciója közül több is úgy definiálja a munkahelyet, mint: (1) „munkahely, ahol a tudás megalkotása és megosztása történik", (2) „a munkahely a tudástársadalom része" vagy éppen (3) a „munkahely egy szerves entitás, amely képes a tudás megragadására és adaptációjára" (*Candy és Matthews,* 2003). A tanulás és tudás szorosan összefüggő fogalmak, ami azt is jelenti, hogy a hatékony tudásmenedzsment-rendszernek figyelembe kell vennie a tanulók közötti különbségeket és azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a felnőttek tanulását (*Gamble és Blackwell*, 2001).

A tudásmenedzsment egyik kihívása a szervezeti tanulás, melynek alapja az egyének tanulása, hiszen „egyéni tanulás nélkül nem történhet szervezeti tanulás, viszont az egyéni tanulás még nem garancia a szervezeti tanulásra" (*Senge,* 1990, 139. o.). 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), ami kompetenciák és készségek által meghatározott, de ennél ugyanakkor több is, hiszen az egyének életébe integrált felfogás, ahol az egyén folyamatosan tisztázza magában, hogy mi a fontos számára/számukra, miközben megtanulja a valóságot tisztábban szemlélni. Ez vezethet az élethosszig tartó, generatív tanuláshoz, ami segíthet a változásokhoz való alkalmazkodásban, ahelyett, hogy a külső körülmények által generált változások ellenállást váltanának ki. Valójában ez maga a tanulási folyamat. Azok az alkalmazottak, akik a személyes kiválóság magas szintjén állnak, elkötelezettek, hajlandók a nagyobb kockázatvállalásra, proaktívabbak és valószínűleg gyorsabban tanulnak (*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. A dolgozók munkahelyen történő tanulását meg kell könnyíteni, probléma-megoldó módszereket tanítani és hagyni, hogy a hibáikból tanuljanak (*Schön,* 1971). Ugyanakkor a komplex és nem ismétlődő feladatok, helyzetek nemcsak az új megoldásokat hívják életre, hanem termékeny talajt biztosítanak az olyan, új tudás születésének, mely később a teljes szervezeten belül megosztható. Más szóval tehát a munka és a tanulás integrálódik annak érdekében, hogy új tudás születhessen (*Nonaka et al.* 1995).

A tudástranszfer hasonlóan működik, mint bármilyen áru piaca, vannak tudás „eladók" és „vevők", akik tárgyalást folytatnak és a lehető legnagyobb haszon elérése érdekében, valamilyen, közösen elfogadott áron üzletet kötnek, azaz a tudás gazdát cserél (*Davenport és Prusak,* 2000, p. 25). Sok kulturális tényező befolyásolja a tudás áramlását, ezek gyakran lassító, olykor akadályozó tényezővé is válhatnak. Davenport és Prusak (2000) szerint ilyen 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 bizalom a szervezetek életében egy mindenre kiható rejtett változó. Azért tekintjük rejtettnek, mert a vezetők nem fektetnek hangsúlyt rá a mindennapi viselkedést meghatározó rendszerekben, a struktúrákban, a folyamatok során, a meghatározott szabályokban, hanem inkább a tünetekre koncentrálnak. A szervezeti bizalom szintjén kudarcot jelent, ha nincsenek összhangban a bizalmat ösztönző rendszerek. Ha a szervezet jelképei bizalmatlanságot üzennek, érdemes feltenni a bizalom 4 kulcseleméhez kapcsolódó kérdéseket: (1) Megvan-e a szervezetben a tisztesség? (2) Megvan-e a jószándék? (3) Megvannak-e a képességek? (4) Elért-

e eredményeket a szervezet? (*Covey,* 2011). Lucas (2005) úgy találta, hogy a tacit tudás megosztásában és felhasználásban a dolgozók közti bizalom és tisztelet, valamint a tapasztalati tényezők játszanak szerepet. Smedlund (2008) ezt azzal egészíti ki, hogy a szervezeten belüli közösségi hálózatokat az interperszonális kapcsolatok és a régóta fennálló munkakapcsolat formálja, ahol a reciprocitás a dolgozók között egyfajta norma. Más tanulmányok szerint a bizalom természete sok tényezőn múlik, kétféle bizalom különböztethető meg, az egyik a befolyás alapú (amit az egymás iránti törődés és érdeklődés formál), a másik a tudás-alapú (ami a dolgozók megbízhatóságán és kompetenciáján alapul) (*Dasgupta et al,* 2000; *Lewis és Weigert,* 1985; *McAllister,* 1995). Az emberek gyakran úgy sajátítják el az ismereteket, hogy megfigyelik egy tapasztaltabb munkatársukat vagy valamilyen interakcióba lépnek vele, így tehát a tacit tudás áramlása általában személyek közötti interakciók révén történik, ezért a bizalmi kapcsolatok fontosak (*Foos et al*., 2006). Mindenképpen kulcsszerepet játszik az egyének tudásátadási hajlandósága és az, hogy hogyan akarják, akarják-e egyáltalán használni az új ismereteket (*Foos et al*, 2006). Az új ismeretek alkalmazása nagy valószínűséggel függ a pontosságtól és az érvényességtől, vagyis attól, hogy mennyiben alkalmazható az adott feladathoz a megszerzett ismeret (*Choo,* 2000). Mivel az új kipróbálása a bukás kockázatával is jár, a dolgozóknak valamilyen pozitív megerősítésre is szüksége van az új ismeretek alkalmazásához, így a meggyőzésben, befolyásolásban egy szakértőnek vagy megbízható forrásnak valószínűleg nagy szerepe van (*Arrow*, 1974). Ha a forrás tudása, kompetenciája megkérdőjeleződik nagyobb az esély az ellenállásra az ismeretek újra alkalmazása terén (*Szulanski*, 1995), de a reputáció ugyanúgy pozitív szerepet tölt be a területen (*Lucas,* 2005) Holste és Field (2010) empirikus vizsgálatuk során úgy találták, hogy mindkét bizalom típusnak fontos szerepe, a tudás közvetítési hajlandóság igényli azt, hogy a közvetítő tudja azt, hogy a tudást megfelelően és professzionális módon használják, a legnagyobb szerepet mégis a dolgozók közti személyes kapcsolat játssza, vagyis, ha a befolyás-alapú bizalom nincs jelen, nagyon kevés esély van a tacit tudás áramlására, függetlenül attól, hogy mennyire kompetens a fogadó személy. Ami kritikus követelmény a hatékony tudásközvetítés során, az, hogy az információ teljes legyen, a folyamatot pedig pozitív személyes kapcsolatok támogassák, valamint a tacit tudás forrása megbízható legyen. A tacit tudás megosztásának lehetnek kockázati tényezői, mint például a munkatársakkal szembeni versenyképesség elvesztése (*Leonard és Sensiper,* 1998; *Stenmark*, 2002). Ennek kapcsán számos tanulmány hívja fel a figyelmet a szervezeten belüli bizalom építésre (*Hansen* 1999; *Epstein,* 2000). Mindkét típusú bizalom növelhető azzal, ha a dolgozók lehetőséget kapnak a gyakori és közvetlen kapcsolatok építésére például kollaboratív munka során, ezek közül is fontosak azok a típusú folyamatok, ahol a dolgozók megmutathatják egyéni kompetenciáikat (*Dietz,* 2004; *McAllister,* 1995).

Fontos megérteni a befolyás-alapú bizalmi szint rétegeit, például, ha a dolgozók külső jegyek alapján ítélik meg egymást (sztereotipizálnak), akkor a minél gyakoribb kapcsolat segíthet növelni a bizalmi szintet, hiszen lehetőségük nyílik egymás értékrendjének, viselkedésének és kompetenciáinak megismerésére (*McAllister*, 1995), de ugyanígy növelheti a bizalmi szintet, ha személyes érdekek fűződnek például a másik segítéséhez vagy az információ továbbadásához. A vezetőknek fontos szerep jut ezeknek a szinteknek az azonosításában és a megfelelő lépések megtervezésében (*McAllister,* 1995).

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 nem feltétlen egyénektől sajátítható el, hanem hálózati csomópontokban van jelen, a technológia támogatja ezt a fajta tanulást, a tanulási folyamat pedig különböző tevékenységekben van jelen, ami megkívánja a felnőtt tanulók nagyfokú autonómiáját, valamint az információ-szűrés képességét. Mégis talán a legfontosabb tényező, a szervezeten belüli párbeszéd fenntartása, ami a közösség által meghatározott kötőanyag a legtöbb vállalat számára, bármiféle kommunikációban (informális és formális) és formában (egyének vagy csoportok közötti) jelen van, és a legjobb módja a tacit tudások megragadásának. „A tanulószervezetek a függőleges hierarchiát horizontális hálózatokkal helyettesítik, ahol összekapcsolják a hagyományos funkciókat és az interfunkcionális csoportokat, stratégiai szövetségeket kötnek a beszállítóikkal, vevőikkel, de akár versenytársaikkal is" (*Hirschhorn és Gilmore,* 1992, 104. o.). A tacit tudás áramoltatása talán az egyik legkomplexebb feladat, de explicitté tétele nem lehetetlen, ha az ösztönzők elég erősek. A tacit tudások terén Cowan (1998) kétféle tacit tudást különböztet meg, az egyik amelyik ösztönzőkkel elérhetővé válik, a másik pedig, ami természetből adódóan keletkezik, ez pedig soha nem formalizálható (*Cowan et al*, 1998). Így tehát 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 kulcsfontosságú.

A tudásmenedzsment szempontjából a párbeszédek során a közös kontextus kulcsfontosságú. A szervezetek számára nehéz lehet ennek a folyamatnak az ösztönzése, főként azért, mert nem számszerűsíthető, „szoft" koncepciók képezik az alapját, mint például a közös jövőkép alakítása. Nehéz azonosítani, hogy ez hogyan járul hozzá a versenyképességhez vagy a produktivitáshoz és nagyon gyakran kérdőjelezi meg a már jól bejáratott vállalati szokásokat (*Senge,* 1999, 146.o.). Mégis a párbeszéd igen fontos, alapeleme a tanulószervezeteknek és jelenléte a dolgozók tanításán/tanulásán keresztül növelhető, éppen ezért a dolgozók „szoft"

készségeinek fejlesztése fontos tényezővé válik, különösen, ha a szervezet elkötelezett a személyes kiválóság eszméje mellett.

North, Reinhardt és Schmidt (2009) szerint a 90-es évek tudásmenedzsmenttel foglalkozó tanulmányaiban megjelenő eufóriát a realitás, de leginkább a pesszimizmus váltotta fel: az általuk vizsgált cégeknél ugyanis a működés optimalizálását szolgáló tudásmenedzsment-szemléletnek semmiféle stratégiai hatása nem volt a cégekre, inkább belső megközelítésnek volt tekinthető, ami nem annyira fontos a külső értékek generálásában. Úgy látták, hogy a tudásmenedzsment inkább módszer lett, de nincs különösebb kapcsolata a pénzügyi teljesítménnyel és a legfontosabb akadály a megvalósításban olyan szoft tényezőkhöz kötődik, mint a felsővezetés bizalmának hiánya, időproblémák és a nem megfelelő eszközök használata (*North et al*, 2003).

Nonaka és Takeuchi (1995) japán cégeknél tanulmányozták, hogy miképpen képesek azok gyors válaszokat adni a vevői igényekre, új piacokat találni vagy éppen új termékeket fejleszteni. Más szóval, hogy tudják az egyénektől származó tudást megérteni és a közösség számára hasznossá alakítani a szervezeti tanulás során. Úgy találták, hogy az új tudás megalkotása nagyban függ attól, hogy hogyan tudják megragadni a tacit tudásokat, hogyan tudják ezeket láthatóvá tenni és felhasználni az egész szervezeten belül. Eredményeik szerint a folyamat elengedhetetlen része a személyes elkötelezettség, és az, hogy a dolgozók azonosuljanak a vállalati jövőképpel és küldetéssel, megértsék, hogy a cég mit képvisel, merre tart, milyen körülmények között működik és a kitűzött célok hogyan valósíthatók meg. Ennek megfelelően nem véletlen, hogy a 90-es és 2000-es évek empirikus tanulmányai (*Nonaka és Peltokorpi*, 2006; *North et. al*, 2003; *Sandhawalia és Dalcher*, 2011; *Wang*, 2014; *Wu*, 2008) olyan kérdéseket feszegettek, mint a tudásmenedzsment stratégai hatásai, a pénzügyi teljesítménnyel, a stratégiával, illetve az innovációval való kapcsolata, valamint a működtetéséhez szükséges tényezők, illetve akadályok.

Nonaka és Takeuchi (1995) hangsúlyozták a középvezetők tudásmenedzsment terén játszott fontos szerepét és felelősségét. Ők azok, akik folyamatos kihívások előtt állnak, hiszen ők közelítik egymáshoz a felsővezetés elképzeléseit és a dolgozók tapasztalatait, miközben folyamatosan megkérdőjelezik a napi rutinokat, metaforák és koncepciók segítségével adnak hangot a cég jövőképének, a horizontális és vertikális információk metszéspontjai, azaz hidat képeznek a kaotikus realitás és a jövőkép között (*Nonaka*, 1995).

Sandhawalia és Dalcher (2011) esettanulmányokat készített nagy, szoftverfejlesztő cégeknél, ahol vizsgálták, hogy a tudás áramlása hogyan járul hozzá a tudás megalkotásához, integrálásához és a folyamatokban megjelenő együttműködéshez. Tanulmányuk bizonyította,

hogy a kollaboráció támogatja a tudásáramlást, kölcsönhatást fedeztek fel a tudásáramlás és a funkcionális területek között, visszaigazolták, hogy a csapattagok meglévő tudása beépül az új tudásokba. Ennek leggyakrabban a problémamegoldás, és az elköteleződés szükséges tényezői a fejlesztő tevékenységeknél. Tanulás akkor jött létre, amikor hibák merültek fel, azokat elemezték és kijavították, az ok-okozati összefüggések elemzése és hibalisták frissítése által megalkotott új tudás aztán beépült a már meglévő tudástárba. A funkcionális területek integrálták a tapasztalatokat és visszajelzéseket, ami további dinamikus tudásépítéshez vezetett, ez a tudás pedig megfelelő alapja lett a döntéshozatali folyamatoknak (*Sandhawalia és Dalcher*, 2011).

Hasonló eredményeket tárt fel Wu és Lin (2013), akik bizonyították, hogy a cégek különböző versenyképességi stratégiákat alkotnak, amelyek különböző tudásmenedzsment stratégiákhoz kötődnek. Az általuk vizsgált cégek elsődleges stratégiája innovátorként tekintett a szervezetre, ennek kapcsán pedig folyamatosan aknázták ki az új, belső tudásokat. Az innováció minden egyes alkalmazott célja volt, így készek voltak megosztani egymással a fontos információkat. Azok a szervezetek, amelyek relatív stabil termék- vagy szolgáltatásbázissal rendelkeztek analitikus versenystratégiát követtek, mind a belső, mind a külső tudásra építettek, folyamatos fejlesztések mellett új készségeket sajátítottak el. A védekező stratégiát folytató cégek viszonylag jól körül határolt piacokon működtek, sztenderd termékekkel, ők a tudásmenedzsment terén követő/másoló stratégiát követtek, ahol az alkalmazottak széleskörűen tanulmányozták és keresték a külső forrásokból származó tudásokat, kodifikálták, jól dokumentált formában tárolták, valamint mindenki számára elérhetővé tették azokat. A tanulmány rávilágított arra, hogy ha a felsővezetés nem tudta jól meghatározni a megfelelő versenystratégiát, az alkalmazottak nem voltak képesek a cég számára elérhető, leghasznosabb tudásokat keresni Az egyik legfontosabb következtetés, hogy a cégeknek először is a meglévő, számukra hasznos tudáserőforrásokat kell azonosítani, értékelni és tudásmenedzsment stratégiájuk alapjává tenni ahhoz, hogy megfelelően tudjanak helyt állni a piaci versenyben. A tudásmenedzsment stratégia csak így implementálható, és csak ezután építhető ki a hozzá szükséges technikai háttér/infrastruktúra, amely támogatja a tudásmenedzsment gyakorlatokat, beleértve a tacit és explicit tudásalkotást, a konverziót és a tárolást (*Wu és Lin*, 2013). Wang és munkatársai (2014) kis- és középméretű vállalatok tudásmenedzsment sikereit vizsgálta és úgy találták, hogy a tudásmenedzsment minőség, a használat és a sikeres implementáció között szoros korreláció van, ami annyit jelent, hogy minél jobb a tudásmenedzsment-rendszer, annál nagyobb az esély arra, hogy az alkalmazottak elégedetten használják azt. Szintén bizonyították, hogy a különböző funkcionális területek által használt szófordulatok, kifejezések nehézséget okozhatnak a keresések definiálásánál, így, ha

valaki nem ismeri a megfelelő szakzsargont, nem biztos, hogy a megtalált tudáselemet hasznosnak ítéli meg. A felhasználók elégedettsége pedig befolyásolta a használatot, ami hatással van a tudásmenedzsment-rendszerben rejlő előnyök kihasználására, ezért fontos, hogy a rendszerhez bárki hozzáférhessen, a felhasználók számára releváns és értelmezhető tudást tartalmazzon, valamint folyamatosan karbantartsák azt (*Wang et al*, 2014).

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének Stratégiai Menedzsment Kutatóműhelye 2004-ben megalkotta a „Tudásmenedzsment-profil" folytonos érettségi modellt. Ez a modell hét determináns tényező segítségével írja le a szervezetek tudásmenedzsment gyakorlatát. Fontos eszköz lehet a gyakorlatok feltérképezésében, a kidolgozandó és fejlesztendő területek azonosításában. Gaál (2009) megfogalmazásában: „Az ún. érettségi („maturity") modell szerepe, hogy mérhetővé, tervezhetővé és ellenőrizhetővé tegye a tudásmenedzsment bevezetéséhez kapcsolódó folyamatok szabályozottságának, a vezetés általi kézben tartottságának fokát." (*Gaál et al*, 2009. 3.o.). Egyik változata a folytonos modell, melyben a kulcsfolyamatok és az érettségi szintek fogalma kettéválik, és a folyamatterület fogalma bevezetésre került. A folyamatterületek lefedik az adott területre érvényes általános és specifikus célokat és technikákat. Az érettséget pedig a folyamatterületekre egyenként értelmezik, ami lehetővé teszi a többirányú fejlődést. A folyamatterületek ugyanakkor csoportosulnak, hiszen nem teljesen függetlenek egymástól. A folytonos modell nem határozza meg a fejlődés időrendiségét, de azt megadja, hogy az adott területen mi legyen a következő lépés (*Klimkó*, 2001). Az 1980-as években dolgozták ki a Capability Maturity Model-t (CMM), eredetileg a szoftverfejlesztő szervezetek megbízhatóságának javítására. Ez a modell folyamatjavítás-alapú és mára széles körben elterjedt, a lépcsős érettségi modellek korai képviselője. Alapját egy 110 kérdésből álló kérdőív képezte, melynek alapján 5-ös skálán helyezték el a szervezeteket: (1) kezdeti, (2) ismételhető, (3) meghatározott, (4) menedzselt, (5) optimalizált szint. Ez a modell a szervezet egészét vizsgálja a vezetési és műszaki jellemzőkkel egyaránt foglalkozik, a folyamatokra koncentrál. A folytonos modellek ugyanakkor az egyes folyamatokra koncentrálnak, mindegyikre külön-külön állapítanak meg érettségi szinteket. A kombinált modellek pedig a kettő ötvözéséből jönnek létre (*Paulk*, 1993). A Siemens vállalatnál 2002-ben kidolgozott holisztikus KMMM modell három modulból épül fel: elemző-, fejlesztő- és értékelő-modul. A fejlesztés során nyolc területet azonosítottak: stratégia, leadership, környezet, struktúra, személyzet, technológia, együttműködés, kultúra és folyamatok. A fejlesztés öt szintjét a CMM-modell szolgáltatta. Az értékelő-modul a felmérés eredményeinek kiértékelését szolgálja. A teljes folyamatban jelen van a tervezés, adatgyűjtés, visszajelzések és riportok készítése, az auditálás során pedig olyan módszereket alkalmaznak, mint például az interjú vagy a kérdőíves megkérdezés (*Ehms* –

Langen, 2002). A nem CMM-alapú érettségi modellek körébe tartozik a KPMG által kidolgozott „Knowledge Journey" összehasonlító eszköz. Ennek célja, hogy különböző ismérvek alapján megállapítsa hol tart a szervezet a tanulócéggé válás folyamatában. A tudásmenedzsment négy területét definiálták: emberek, folyamatok, tartalom és technológia (*KPMG*, 1999). A Microsoft Knowledge Management Landscape (KML) modellje nyolc érettségi szintet tartalmaz, szintén 1999-ben fejlesztették ki. A felmérés eszköze kérdőív, melynek segítségével a vállalatok meghatározhatják, hogy a tudásmenedzsment bevezetés mely szintjén tartanak. 20 kategóriába csoportosított, 77 értékelési szempont szerint vizsgálja helyzetüket, az értékelő skála pedig négy fokozatú. Gallagher és Hazlet a Knowledge Management Formula (KMF) modellt dolgozta ki, mely a tudást objektumként kezeli, három komponense az infrastruktúra, a kultúra és a technológia, maga a modell szintén négy érettségi szintet tartalmaz. 2005-ben az IHS Support Solutions dolgozta ki a Knowledge Management Maturity Modellt. Ez tíz elemből áll: cél, támogatás, közösség, ember, kultúra, minőség, technológia, marketing, elemzés és metodológia. Ezek értékelésével megállapítható adott szervezet tudásmenedzsment-fejlettségi szintje: reagáló, megelőző, ügyfélközpontú és üzletközpontú. Az érettségi modellek használata a fejlesztés során előnyt jelenthet, hiszen világos és egyértelmű jövőképet mutatnak, ráadásul a szintek vizuális ábrázolása segíti a megértést. A 2000-es évek elején végzett empirikus kutatások meghatározóak a tudásmenedzsment-megközelítések és felmérések tekintetében. Hurley és Green (2005) kutatása, melyben 135 szervezet vett részt. Kutatásukban négy faktor mentén vizsgálódtak: feladat, struktúra, technológia és emberi erőforrás. Megállapításuk szerint mind a négy faktor egyidejű fejlesztése és fenntartása jelentheti a hatékony tudásmenedzselő-kultúra kialakítását. Tasmin és Woods (2007) nagyvállalati tudásmenedzsment-gyakorlatokat tanulmányozott amerikai és európai keretrendszerek alapján. A kutatásban 149 cég vett részt, statisztikai módszereket alkalmazva azonosították a tudásmenedzsment-gyakorlat szintjeit, a különbségeket a demográfiai változók tükrében vizsgálták. Öt tudásmenedzsment faktort azonosítottak: leadership, kultúra, technológia, folyamat és mérés. Vizsgálták a faktorok innovációval való kapcsolatát is, ami szignifikáns összefüggést mutatott, vagyis megállapították, hogy ezek a faktorok vannak a legnagyobb hatással az innováció alakulására. Megállapításuk szerint, ahol jól bevált tudásmenedzsment-gyakorlat van, ott hatékonyabb az innovációs képesség. Magyarországon 2000-ben a KPMG végzett tudásmenedzsment felmérést, elsősorban pénzügyi, telekommunikációs, vegyipari és kereskedelmi szervezeteknél. Az alacsony részvételi arány miatt a felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, de az eredmények értékelése alapján a vállalatok felismerik a tudás jelentőségét és a tudásmenedzsment napirenden van az üzleti világban. Megítélésére technológia-központúság

volt jellemző, programok nem léteznek, egyéni kezdeményezések igen. A Knowledge Journey alapján a szervezetek kevesebb mint egyharmada érte el a tudásfelismerő (2. fázis) szintet (Boda, 2002). A felmérést 2002-ben megismételték, mindössze 13 vállalat vett benne részt, ami talán mutatja a hazai szervezetek tudásmenedzsmenthez való stratégiai hozzáállását. 2004-ben indította el a Pannon Egyetem a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006" elnevezésű programot, mely kérdőíves felmérésre épült. A felmérésben 130 magyarországi cég (150 válaszadó) vett részt, magánvállalatok és államigazgatási intézmények egyaránt. A válaszadók vezetők voltak, különböző funkcionális területekről. Eredményeik alapján ekkor a magyarországi tudásmenedzsment gyakorlatot a következő dolgok jellemezték: (1) a szervezetek felismerték a tudásmenedzselés jelentőségét, rendelkeznek hasznosítható tudással és a szükséges infrastruktúrával is. Átfogó stratégiát kevesen tudtak felmutatni, ugyanakkor minden szervezetnél megjelent már valamiféle program, de a válaszadók egyharmadának erről nem volt információja. A TM alkalmazásától leginkább hatékonyságnövelést, minőségjavulást, hozzáadott érték növelést és költségcsökkentést vártak. A tudásbázist kialakító kultúrát megemlítették, míg a tudásvagyon-mérési program jelenléte elenyésző. Legfőbb feltételnek a munkaerő motiválását és a TM munkafolyamatokba való integrálását írták le (*Gaál et al*, 2009).

Jól látható tehát, hogy az érettségi modellekben meghatározott tényezők összecsengenek az öt nemzetközi tudásmenedzsment-modell alapján felállított, és a kutatásomban használt fő stratégiai pillérekkel (tudás, folyamatok, szervezeti kultúra, technológia), a 2000-es évek elején megvalósított empirikus kutatások pedig alátámasztják a stratégiai szinten kezelt tudásmenedzsment-rendszerek általam is feltételezett hiányát.

2.5 A szervezet tanulási képességének fejlesztése és a hálózatos tanulás

Davenport és *Prusak* (2000) szerint a tudásmenedzsment projekteknek 3 fő célja van: (1) a tudás láthatóvá tétele és szerepének megmutatása a szervezet tagjai számára, (2) tudásintenzív kultúra kialakítása a viselkedés ösztönzésével és aggregálásával, és (3) infrastruktúra kiépítése nemcsak technikai rendszerrel, hanem az emberek közti kapcsolatokkal is. Az első célt általában a szervezet vezetésének, menedzsmentjének feladataként tartják számon. Ez azonban nem lehet egyirányú folyamat. A dolgozók számára éppen olyan fontossággal kell, hogy bírjon tudásuk megmutatása, más tudások befogadása és annak felismerése, hogy a tudás megosztásával, használatával, tárolásával, előhívásával hogyan járulhatnak hozzá saját csapatuk sikereihez, úgy, hogy ne az egyéni érdekek és célok kerüljenek előtérbe. A második cél csakis ezzel összefüggésben értelmezhető, hiszen az egyéneket úgy lehet adott viselkedésre ösztönözni, ha maguk is felismerik annak hasznát és örömét saját maguk, vagy közösségük

számára. Az egyének és csoportok működési mechanizmusai, az uralkodó szervezeti kultúra, a dolgozókat körülvevő technológiai rendszerek és azok hatványozottan gyors fejlődése, a tanulási színterek, folyamatok, rendszerek fejlődése mind hatással vannak a három cél megvalósíthatóságára, éppen ezért ezek egységben történő vizsgálata hozzájárulhat a tudásmenedzsment rendszerekre gyakorolt pozitív hatásoknak a megértéséhez és így a tudásmenedzsment rendszer hatékonyabbá tételéhez.

A saját tudás létrehozása, megőrzése, fejlesztése, kezelése és újra felhasználása kulcsfontosságú tényező a vállalatok életében, annak érdekében, hogy a fogyasztóknak nyújtott értékeket (hozzáadott érték) növelni, költségeiket pedig csökkenteni legyenek képesek (*Ferincz és Hortoványi,* 2014) . Éppen ezért 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). Úgy találták, hogy a tudástár típusú rendszerek inkább az explicit, míg a kommunikációs technológiák a tacit tudás fejlesztésére alkalmasak. *Van den Hoff* (2006) úgy vélte, hogy az IKT rendszerek használata kizárólag közvetett hatást gyakorol a tudástranszfer folyamatára, a szervezet iránti elkötelezettség befolyásolásán keresztül. Szerepe mindössze a kommunikációs korlátok lebontása. *Barret* (2004) szerint az IKT egy alap infrastruktúrát és környezetet teremt a tanulás támogatására, ám önmagában nem elegendő az eredményes tanulás ösztönzéséhez. Ha a szervezeti klíma megfelelő, akkor a technika központi szerepet kap, biztosítja a megfelelő átviteli és infrastrukturális közeget a tudásközösség számára. *Ferincz* és *Hortoványi* (2014) egy Magyarországon végzett kutatásában rávilágított arra, hogy a tanulási képesség fejlesztéséhez nem elegendő csupán az IKT eszközök (hardver/szoftver) mértékének növelése, mert ez önmagában még nem növeli a szervezet tudásbázisát, sőt olykor inkább ellenállást vált ki a tanulással szemben is. Az eszközök használatát fontos megtanítani, de nem elég csupán a funkciókat oktatni, azt is fel kell mérni, hogy az igényekhez illeszkedő, megfelelő eszközt használják-e a dolgozók és milyen hiedelmek vannak ezekkel kapcsolatban. Le kell győzni az eszközökkel szembeni félelmet és bizonytalanságot (*Ferincz és Hortoványi,* 2014). Az információtechnológia kétségkívül megfelelő platformot biztosít ahhoz a tanuláshoz, melyhez a szervezeti tanulás utat biztosít. Szervezeti tanulás akkor történik, ha egy szervezetnek megvannak a mechanizmusai arra, hogy a dolgozók a megszerzett tudást beépítsék a napi rutinokban. Ezeket a mechanizmusokat képes nyújtani az információtechnológia rendszerek, applikációk, illetve hardver infrastruktúra formájában. Feldolgozza, tárolja, előhívhatóvá teszi az információt, ami aztán specifikus

kontextusokban tudássá válik. Az információtechnológia ilyen módon 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 kulcsszerepet játszik az információtechnológiai-rendszerek implementációjában, főként a vállalatirányítási rendszerek (ERP) és a vevőkapcsolati-rendszerek (CRM) tekintetében, főként azzal, hogy hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy hatékonyan hasznosítsa a technológiát (*Malik et al.* 2018). Általában három kategóriába sorolják az IT rendszereket: tudásszervező, kommunikációs és kollaborációs, valamint döntéstámogató rendszerek. A tudásszervező rendszerek gyűjtik, tárolják, megosztják és elérhetővé teszik a tudást a produktivitás növelése érdekében. Támogatják a folyamatokat és rutinokat, beleértve a szervezeti tanulás folyamatait is. Adatbázisok, elektronikus hirdetőtáblák, céges tudástárak, wikipédiák sorolhatók ide, amelyek elérhetővé, és egyben védhetővé teszik a szervezet tudástőkéjét, segítenek a probléma megoldásban és a döntéshozatal támogatói egyben. Elősegítik, hogy a dolgozók tudják kihez forduljanak az aktuális tudásért. Egy szervezet gyorsabban tanul és jobb teljesítményre képes, ha van információtechnológiával támogatott szervezeti memóriája (*Argote,* 2015). A kommunikációs és kollaborációs eszközök segítik az együttműködést az egyének és csoportok között és elősegítik a tudás megosztását, megragadását és terjedését. Ilyen web 2.0 technológiáknak tekinthetők a közösségi média, blog és fórum jellegű alkalmazások, rendszerek (*Aboelmaged* 2018; *Qi és Chau,* 2018). A döntéstámogató rendszerek pedig támogatják a gyorsabb tanulást, illetve a változásokhoz való gyors alkalmazkodást. Ide sorolhatók a vállalati kockázatkezelő-rendszerek (ERM), a CRM és a „big data" analitikai rendszerek. A szervezetekben felhalmozódó óriási mennyiségű adat elemzésére alkalmas rendszerek legtöbbször az új tudás generálásában játszanak nagy szerepet. (*Calvard,* 2015; *Erickson és Rothberg,* 2014).

Az IKT eszközök használata teret enged a legújabb nevelési irányzatok közé tartozó konnektivista tanulási elméletnek is, ami az internet és a hálózatosodás robbanásszerű terjedéséhez köthető. A hálózatokban való tanulás új készségek használatát feltételezi és a tudás növekedése a hálózatokban szinte megállíthatatlan. Önálló elméletként *George Siemens* (2005) fogalmazta meg, definíciója szerint a hálózatos tanulás olyan folyamat, ami a változékony központi elemek homályos környezetében jelenik meg és nem teljesen az egyén ellenőrzése alatt áll. A tanulás folyamata csomópontokon keresztül megy végbe és alapja a tudások különbözősége. *Siemens* 2005-ben különböző trendeket jósolt e téren:

- sok tanuló lép be különböző, egymáshoz nem kapcsolódó területekre,
- az informális és élethosszig tartó tanulás jelentősége megnő,

- a használt technikai eszközök meghatározzák és formálják a gondolkodásmódot,
- mivel a szervezet és egyén egyaránt tanuló organizmus, növekvő szerepe lesz a tudás menedzselésének.

A hálózatos tanulás már most is jelen van a szervezetek életében, kétségkívül szükség van a gyors változásokat követő, ahhoz alkalmazkodni képes tudás folyamatos fejlesztésére. 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. Mégis folyamatos kérdés maradt, hogy a szervezetek mennyire hatékonyan képesek ezeket a rendszereket működtetni, megvan-e a dolgozókban a motiváltság az egymástól való tanulásra, az információtechnológiai-rendszerek tanulásban való hasznosítására, az uralkodó szervezeti kultúra támogatja-e a tanuló szervezetté válást.

Granowetter (1992) elmélete szerint a hálózatok különböznek, így például a csomópontok közti kapcsolatok hiánya vagy megléte befolyásolja a kapcsolatok sűrűségét, és a kapcsolati beágyazottság a személyes kapcsolatokon és interakciókon nyugszik. Az interperszonális kapcsolatok egy munkahelyen nagy fontossággal bírnak, ha tudásmegosztásról van szó, jelentősen befolyásolhatják, hogy a szereplők hogyan viszonyulnak egymáshoz és mennyire erős a kapcsolat közöttük. A vezetők, a szakmai közösségek, valamint a „kapusok" (akik információikkal elősegítik a tudástranszfert) szintén hatással vannak a szervezeti tudásmegosztásra. Fontos annak felismerése, hogy önmagában a munkavégzés nem vezet tanuláshoz, a tanulás létrejöttéhez szükségesek a megfelelő rendszerek és az a pszichológiai biztonság, ahol a munkatársak hajlandók megosztani ötleteiket, javaslataikat. Ezt sok minden befolyásolja, többek között a szervezeti kultúra és annak szerepe a munkahelyi tanulásban. A sikerhez alapvetően fontos a nyitott, őszinte légkör, a hibákból való tanulás lehetősége és képessége, a visszacsatolás és a hatékony kommunikáció.

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. A személyesen bonyolított képzések nagy részét elhalasztották vagy teljes mértékben törölték a vállalatok, Amerikában, Ázsiában és Európában egyaránt (*Kshirsagar,* 2020). Ugyanakkor a szervezetek nem engedhették meg maguknak, hogy az alkalmazottak készségeit ne fejlesszék, sőt az üzleti életben szükségszerűen bekövetkező változások elengedhetetlenné tették ezt. Annak érdekében, hogy továbbra is értéket teremtő tanulási programok valósulhassanak meg 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. Fontossá vált, hogy az új tanulási lehetőségekhez mindenki hozzáférjen, illetve az is, hogy ezek hogyan adaptálhatók a megváltozott üzleti környezetre. A stratégiák és taktikai lépések megtervezése és kiépítése életre hívta a különböző funkcionális csapatok közötti erős együttműködést, így szoros kooperációban dolgoztak együtt a HR, az IT és a platform technológiák szakértői, a menedzsment, a marketing és a pénzügy, valamint a képzési beszállító cégek. A különböző csoportoknak együtt és egymást támogatva kellett meghatározni a kommunikációs technikákat és eszközöket, és dönteni arról, hogy centralizált vagy decentralizált programokat indítsanak. Prioritásokat kellett állítani abban a tekintetben, hogy mely képzéseket szükséges és lehetséges csak digitális platformra áthelyezni, hogyan alakítható ki az optimális képzési portfólió, és milyen fontossági sorrendet alakítsanak ki a képzések között.

Fontossá vált a dolgozók védelme is, így a digitális képzési programok közé számos, az egészséget megőrző, nem kifejezetten az üzlethez kapcsolódó tanulási tartalmak is beépültek (mint pld. a higiénia, a közösségi távolságtartás, a kézfogás szabályai stb.). Szintén változtak a centralizált és decentralizált programok arányai, hiszen a vírus előtti időszakban számos, globális, személyes jelenlétet igénylő képzési forma volt jelen, a virtuális térben ezeknek a létszámoknak a kezelése egyre nehezebbé vált, így a szervezetek kénytelenek voltak több, kisebb virtuális rendezvényt tartani, annak érdekében, hogy hatékonyan tudják közvetíteni a tudást dolgozóik felé (*Kshirsagar et al,* 2020). Mivel a megszorítások az utazási lehetőségeket is csökkentették, számos esetben a nemzetközi trénerek helyett a helyi dolgozóknak jutott jelentősebb szerep egy-egy képzés megtartásában. Mindez életre hívta a train-the-trainer megközelítés terjedését, illetve az ilyen jellegű programok létrehozását ott is, ahol ez előtte nem volt jellemző.

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). Természetesen ez szükségessé tette a digitális programok minőségének javítását, illetve azt, hogy a vezetők megtalálják az egyének tanulási motiválásának új módszereit is. Sikeres taktika volt, ha a felsővezetők maguk is részt vettek az online képzéseken, illetve az, hogyha a közösségi média elemeit is beépítették a tanulási folyamatba. Nagyobb szerep jutott a csoportos tanulásnak, a kollaborációnak és az interaktivitásnak. A digitális tartalmak fejlesztőinek újra kellett keretezniük a „tanulási problémát", átgondolni a tanulók élményszerzését a folyamatban, prioritásokat állítani a tanulási célok tekintetében, valamint kiválasztani az előzőekhez illeszkedő tanulási tartalmakat. Mindez magában foglalta a rövidebb, de jelentéssel megtöltött

interakciókat, az emberi kapcsolatokra való fókuszálást, a megfelelő moderálási készségeket és lehetőségeket, valamint a tanulási periódusok közötti idő növelését (*Kshirsagar et al,* 2020).

2.6 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. Az innováció fogalom megjelenése az időszámítás előtti 5. századra tehető, a görög kainotomia (kainos – új) szóból ered, először Xenophón munkájában jelent meg, új bányák nyitása kapcsán (*Halász et al,* 2017). Az innováció fogalmának megértéséhez érdemes két kapcsolódó fogalmat áttekinteni, így a reform és a változás fogalmát.

A változás valamiféle átalakulás, mely történhet szándékosan vagy nem szándékosan, folyamatosan vagy epizodikusan. Történeti és kontextuális környezete van, általában valamilyen folyamat eredménye. A reform valamilyen tudatos folyamat eredménye, mely strukturált rendszerben megy végbe, lehet radikális vagy fokozatos, mindig valakinek a kezdeményezésére történik és általában rendszerszintű. A reformok mögött mindig valamilyen innováció áll, ám az innovációk nagy része nem reformok keretében jön létre. Így tekintve tehát az innováció új gondolatok, tudás vagy gyakorlatok implementálását jelenti, ami magában foglalja az újdonság és a hasznosság elemeit is (*Halász et al*, 2017). A fogalom megalapozása azután Schumpeter (1939) osztrák közgazdász nevéhez kötődik, aki öt alapesetet különböztet meg: új termék létrehozása, új termelési eljárás bevezetése, új piacokra történő nyitás, új nyersanyagforrások feltárása, új ipari szervezet létrehozása. Az alapesetek közös vonása, hogy mindegyikben megjelenik az újszerűség, újdonság követelménye. Schumpeter 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 az innováció fogalmába beleérti a marketing és szervezési-szervezeti innovációt is (*Oslo Manual,* 2006). Az új meghatározás a szolgáltatás típusú innovációkat is elismeri. A szervezési-szervezeti innováció három terület újításait fedi le. Az üzleti gyakorlatok terén a munkafolyamatok irányításával kapcsolatos eljárásokat, a gyakorlati tudás megosztását és a menedzsment rendszereket. A szervezet terén a szervezeti struktúrákat,

a felelősség és döntéshozatal megosztását. A külső kapcsolatok pedig az egyéb szervezetekkel, kutató- és oktatóintézetekkel ápolt üzleti kapcsolatok rendszerét öleli fel. Az innovációk közös jellemzője az a kitétel, hogy megvalósított dolognak kell lennie (*Oslo Manual,* 2006). Vecsenyi (2003) az innováció vállalati szempontú megközelítését alkalmazza, véleménye szerint a kiindulás az ötlet, ami egy termék vagy szolgáltatás egy felismert igény kielégítésére. Ugyanakkor nem biztos, hogy az ötlet találkozik a kereslettel, vagyis az üzleti lehetőség olyan ötlet, melyre nem csupán egyszeri, hanem ismételt fizetőképes kereslet mutatkozik. Az innováció tehát nem más, mint egy felismert és kiaknázott üzleti lehetőség, vagyis a kreatív problémamegoldás képessége (*Vecsenyi*, 2003). A közgazdaságtani innovációkutatások megközelítése a társadalmi-gazdasági folyamatokra összpontosít, és a szereplők közti interakciókat, valamint a kölcsönös tanulási és alkalmazkodási folyamatokat helyezi a fókuszba (*Lundvall*, 2013). Az innovációs folyamatok központi szereplője lett a munkavállaló, Ellström és Nilsen megközelítése szerint a napi munkavégzés során rejtett innovációs folyamatok zajlanak (*Ellström és Nilsen*, 2012). Ebben a tekintetben az innovációk döntő hányada gyakorlati környezetben jön létre, új tudás létrehozását feltételezi és együttműködést igényel (*Melkas és Harmakoorpi,* 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). Tudományos kutatásokban az 1980-as évek végén került előtérbe, amikor Reagan elnök létrehozta az Ipari Versenyképességi Bizottságot, amelynek fő feladata volt, hogy javaslatokat dolgozzon ki az USA meggyengült piaci pozícióinak erősítésére (*Lengyel,* 2003). A klasszikus közgazdaságtani megközelítés szerint egy nemzetgazdaság nemzetközi versenyképessége általában exportpiaci részesedését és annak változását jelenti, vagyis nem mást, mint a nemzetközi versenyben való megmérettetést. Gazdálkodástudományi megközelítésének kialakulása Porter nevéhez fűződik (*Porter,* 1993). Adam Smith hivatkozik az abszolút előnyök elvére, melyben a nemzetek gazdagodásának módját kutatva írta le azt a jelenséget, amikor valamely országnak egyes termékek előállításában a munkatermelékenység, és a költségek színvonala tekintetében más országokkal szemben előnye van (*Szentes*, 1999). Ricardo továbbfejlesztette Smith elméletét és azt hangsúlyozta, hogy az országok komparatív előnnyel rendelkezve élvezik a nemzetközi kereskedelem előnyeit. (*Ricardo,* 1817, hiv. *Szentes,* 1999). A komparatív előnyfogalom továbbfejlesztésével megmutatták a keresleti tényezőkhöz való alkalmazkodás fontosságát (*Török,* 1999, 2003). Krugman szerint a versenyképesség fogalma nem értelmezhető

nemzetgazdaságokra, az csak a vállalatok esetében létezik (*Krugman*, 1994). Véleménye szerint a versenyképesség a termelékenység szinonimájának tekinthető (*Krugman,* 1998).

Az 1990-es években előtérbe került a gazdálkodástudományi megközelítés, aminek követői a megfigyelhető gazdasági folyamatok és vállalati stratégiák jellemzőit általánosítva törekedtek definíciók kidolgozására (*Lengyel,* 2003). Porter abból indul ki, hogy a vállalatok vesznek részt a nemzetközi versenyben, márpedig, ha ők sikeresen szerepelnek akkor országuk is sikeres, így a nemzetközi versenyképesség mindenképpen a vállalatokra vezethető vissza. Porter kompetitív, versenytársakkal szemben megjelenő előnyt fogalmaz meg, melyet olyan tényezők határoznak meg, amiket tartósan fenn lehet tartani és a versenytársak nem tudnak ellensúlyozni. Elméletében a termelékenység összetevőivel foglalkozik, és úgy véli, hogy iparáganként kell a termelékenység növelésére fókuszálni, nem pedig általában a gazdaságban. (*Porter,* 1993). Később Porter kiterjesztette a versenyképesség fogalmát országokra és régiókra is, de továbbra is a termelékenység állt a megközelítés középpontjában.

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). Az OECD strukturális versenyképességet is megkülönböztet, mely azt jelenti, hogy a nemzeti versenyképesség strukturális tényezőkön keresztül is visszahat a vállalati versenyképességre. Ezek országspecifikus feltételeket takarnak, mint például a gazdaságpolitika, az infrastruktúra, a szolgáltatások színvonala stb. (*Éltető,* 2003). 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 Versenyképességi Kutató Központ mikro- és makroszintű versenyképességet értelmez, elsődlegesen a vállalati versenyképesség összetevőit kutatják, mégis munkáikban megjelennek a makrogazdasági, kormányzati versenyképességi programokra kitekintő elemek is. Az általuk 1995-ben definiált vállalati versenyképességi fogalom: „egy nemzetgazdaságban azokat a vállalatokat tekintjük versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadhatónormák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képesek transzformálni, képesek a működésüket befolyásoló környezet és a vállalatukon belüli változások észlelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye tartós működőképességüket" (*Chikán és Czakó,* 2002., 30. o.). Egy 2004-es kutatás során ez a definíció jelentősen módosult, ekkortól jelent meg a társadalmi felelősség kérdése, így a versenyképességre úgy tekintenek, mint a szervezet olyan képességére

melynek birtokában a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tud tartósan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyet azok a versenytársak kínálata ellenében hajlandók megfizetni, ezzel nyereséget termelve az adott szervezetnek. Ez a definíció magában foglalja a szervezet képességét a vállalaton belüli és kívüli változások érzékelésére, valamint az ezekhez való alkalmazkodásra, miközben tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumokat teljesítenek (*Chikán és Czakó,* 2005). Fontos újdonság volt a versenytársak és a viszonyítás megjelenése a definícióban. Mivel a KKV szektor heterogén (*Dannreuther*, 2007), ezért szereplői között jelentős különbségek tapasztalhatók például a méret, az alapítás óta eltelt idő, az életciklus aktuális szakasza vagy a földrajzi elhelyezkedés szerint (*Lukács,* 2012). A nemzetközi szakirodalom hármas vállalati tipizálása a célpiacok és jövedelemforrások alapján Porter (1993) definíciója szerint:

(1) Bázis szektor: kereskedelmi javakat és szolgáltatásokat értékesítő szervezetek, az output transzferálható, a cégek jellemzően globális piacra (exportra) termelnek. A piac kiterjedt, ami magában hordozza a gyors növekedés lehetőségét, ami viszont együtt jár a magas versenyintenzitás veszélyével. A helyi együttműködések kölcsönösen előnyösek lehetnek.

(2) Helyi szektor: helyi javakat termelő és szolgáltatásokat nyújtó vállalatok. A cégek jellemzően helyi piacra termelnek, jellemző a rivalizálás, a növekedési kilátások a (helyi) verseny intenzitásától és a kereslet-kínálat összefüggéseiből erednek.

(3) Erőforrásfüggő szektor: immobil természeti erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenység, vagy a településre érkezők igényeinek kielégítését szolgáló tevékenység (pld. turizmus). A bevétel elsősorban nem a helyi fogyasztóktól származik, a növekedési kilátások korlátozottak, lassú változások jellemzőek és támogatók (pld. önkormányzat) szükségesek.

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, nemzetköziesedést, versenyintenzitás, együttműködés, partnerségek) 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 vásárlók lojalitása, elégedettsége, a cég általuk történő (versenytársakhoz viszonyított) jobb megítélése fontos szerepet játszik a vállalatok működésében. A vásárlókról alkotott tudás, illetve a vásárlók számára nyújtott tudás tekintetében a tudás menedzselése egyre növekvő szerephez jut, 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, mert így tud hozzájárulni az üzleti folyamatok fejlesztéséhez és a vásárlói elégedettség és lojalitás növeléséhez. 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. A vevőkről szerzett és a vevői tudás fontos érték a cégek számára, hiszen lehetőséget nyújt a vásárlói igények gyors kielégítésére és a piachoz való gyors alkalmazkodásra (*Kim et al,* 2003). 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). A tudásmenedzsment rendszerben ugyanakkor nemcsak a belső tudások, de a külső forrásokból származó tudások (piac fejlődése, versenytársak új szolgáltatásai, termékei, cégek közti kapcsolatok stb.) integrálása is fontos szerepet játszik), ezeknek az akvizíciója pedig legtöbbször a szervezetek közötti hálózatokból történik (*Lopez és Esteves*, 2013). A külső kapcsolatok magukban foglalhatják a felsőoktatási intézményekkel, kutató szervezetekkel vagy más cégekkel épített kapcsolatrendszert is (*Boarmann és Ponomariov,* 2010).

2.7 A kutatás fogalmi keretei és tényezői az empirikus kutatás szempontjából

A kutatás szempontjából kiemelendő elméleti keretek tehát:

Tudásmenedzsment, a 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 és 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*.

Valamint a tudásmenedzsment elméleti modellek alapján azonosított **négy alappillére**; a tudás, a folyamatok, a szervezeti kultúra és a technológia aspektusai.

2-1. ábra. A tudásmenedzsment-modellek összehasonlító táblázata. Forrás: saját szerkesztés

	Nonaka és Takeuchi (1995) SECI	**Von krogh, Roos és Slocum (1994) Ismeretelméleti modell**	**Wiig (1993) Tudásépítés modell**	**Bukowitz és Williams (1999) Tudásmenedzsment keretrendszer**	**Watkins és Marsick (2003) Tanuló szervezeti modell**
Célja	Tudásáramlás folyamatainak feltérképezése	Egyéni és közösségi tudás kapcsolatainak feltérképezése	Tudásszervezés módszertana	Stratégiaállításhoz szükséges folyamatok vizsgálata	Tanuló szervezet diagnosztizálása
Jellege	Folyamatközpontú, rendszerező	Elméleti, hálózatközpontú	Elméleti, rendszerező	Gyakorlati, stratégiai szemléletű, folyamat- és technológiaközpontú	Gyakorlati, diagnosztikai megközelítésű
Elemei	Stratégia, szervezet, folyamatok, tudás, technológia	Szervezet, folyamatok, tudás	Folyamatok, tudás	Stratégia, szervezet, folyamatok, tudás, technológia	Stratégia, szervezet, folyamatok, tudás

3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA

3.1 A kutatás módszerei

A vizsgálat építkezik azokra a kutatásokra, amelyek a tudásmenedzsment és tudásmenedzsment rendszerek kialakítása, használata és hatékonysága a vállalatok életében témakört tanulmányozzák, elméleti keretét a 2.1. alfejezetben bemutatott modellek határozzák meg. 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, és célszerű a tudásmenedzsment folyamatát saját természetes közegében vizsgálni, ezért vegyes kutatási metodológiát választottam, melynek része egy kérdőíves vizsgálat és céges esettanulmányok, ezen belül interjú, megfigyelés és dokumentumelemzés. A kvalitatív kutatások gyakori kritikája, hogy nem elég objektívek és nem általánosíthatók, míg a kvantitatív kutatásokkal szemben a résztvevők személyes meghallgatásának és szavaik értelmezésének hiányát vetik fel. Hatékonyságukat segítheti a világos felépítés, a módszertan következetessége és a részletes dokumentálás (*Sántha,* 2006). A konstruktivista nézeteket követő kutatók nem tartják mereven szétválaszthatónak és összeegyeztethetetlennek a paradigmákat, és hangsúlyozzák a kettő közötti átjárhatóság lehetőségét, ugyanakkor ezen kutatások során a hipotézisek relevanciája megkérdőjelezhető és alkalmazása nem megoldható, mert a folyamat sokkal inkább a reprezentatív mintával dolgozó kvantitatív kutatásokra érvényes (*Hopf,* 1996). A szabad kvalitatív kutatások hívei felvetik azt is, hogy ha egy kvalitatív vizsgálat a hipotézisképzés- és ellenőrzés követelményét komolyan viszi, akkor az befolyásolhatja a gondolkodás nyitottságát és rugalmasságát, valamint a kutatói kreativitást, végül pedig az adatok feldolgozását is. Az interpretatív társadalomtudományi kutatást végző kutatók egyenesen tagadják a hipotézisek jogosságát, számukra központi elem a kutatás nyitottsága, a rugalmassága és a dinamizmus paraméterei (*Glaser és Strauss,* 1967). Általánosságban minden tudományos megfigyelés előzetes elméleti koncepciót feltételez, legyen szó kvalitatív vagy kvantitatív kutatásról. Ugyanakkor ez nem értelmezhető a hipotézis szinonimájaként, sokkal inkább kutatói kérdés-

és problémafelvetésről van szó, amely illeszkedik a kvalitatív elemzések profiljához. Vagyis vizsgálati kérdések, amelyek a kutatás folyamán változhatnak, így a kutatás célja sem a hipotézis elvetése vagy megerősítése, hanem a kezdeti kérdéskörök megerősítése a rejtett motívumok feltárásával, illetve nagyon fontos, hogy ezek mentén újabb kutatási problémákat definiálhassunk (*Sántha,* 2006). Éppen ezért fordul egyre több kutató a vegyes kutatási metodológia felé, mely lehetővé teszi az adott jelenségek mélyebb megértését és az adatok pontosabb, kritikusabb értelmezését, mivel ötvözi a kvalitatív és kvantitatív kutatás erősségeit és minimalizálja a gyengeségeket (*McKim*, 2017). Szintén fontos lehet, hogy a módszerrel lehetővé válik a változók mögé kódolt információk megértése, így értelmet nyernek a statisztikák. Nagyon fontos ugyanakkor a célok pontos megfogalmazása a kutatás előtt, és nem elhanyagolható az időzítés kérdése sem (*McKim,* 2017).

3.2 Átfogó kutatásmódszertani design: Esettanulmány (Yin 2009, Merriam 1998)

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. A vizsgált szervezet külső kapcsolatai fontos kapcsolatban állnak a tanuló szervezeti lét dimenziójával, megmutatják a szervezet képességét a rendszerben való gondolkodásra, mely a tanulószervezetek alapjellemzői közé tartozik. A rendszereket és a rendszerekhez való hozzáállást, viselkedést tanulmányozva választ keresek a tudásmenedzsment rendszerek működésére és fejlesztési lehetőségeire.

Az esettanulmány módszertanát három forrás alapján mutatom be: *Yin* (2009), *Merriam* (1998) és *Stake* (1995). Közülük *Yin* (2002) különösen jó eszköznek tartja az esettanulmányt például programok értékelésére, definíciója szerint az eset egy kortárs jelenség, amely a való élet kontextusában jelenik meg, ahol a határ a jelenség és a kontextus között nem éles, és a kutatónak kevés kontrollja van a jelenség és a kontextus felett. Felhívja a figyelmet a kutatással kapcsolatos adatgyűjtés és adatelemzés fontosságára, annak érdekében, hogy a vizsgált helyzet pontosan érthetővé váljon. *Stake* (1995) szintén inkább programok és emberek tanulmányozására tartja hasznosnak ezt a kvalitatív metodológiát. Az esettanulmány négy jellemzőjét így fogalmazta meg: holisztikus, empirikus, empatikus és értelmező. Holisztikus, mert a kutató figyelembe veszi a jelenség és kontextusa közti kapcsolatot. Az empirikus azt jelenti, hogy megfigyelésen alapul. Értelmező, hiszen a kutató saját megérzéseire is

támaszkodik és alapvetően a kutatás tárgyát interakcióban vizsgálja. Végül empatikus, mert a kutató reflektál másodkézből kapott tapasztalatra. *Merriam* (1998) tágabban értelmezi az esettanulmányt, mint az előzőekben említett két kutató, szerinte a kvalitatív esettanulmány intenzív, holisztikus leírása és elemzése egy behatárolt jelenségnek, ami lehet program, intézmény, személy, folyamat vagy egy közösség. Az esettanulmány itt felsorolt jellemzői megerősítik a módszertan alkalmasságát a tudásmenedzsment rendszerek általam elképzelt feltérképezésére.

Az esettanulmány jellegű kutatás során nagy figyelmet kell szentelni a tervezésnek, ami Yin (2009) szerint nem más, mint ”logikai” szekvencia, ami összeköti az empirikus adatokat a tanulmány alapkérdéseivel és a végén valamilyen konklúzióhoz vezet” (*Yin*, 2002, idézi *Yazan,* 2015, 9. o.). Ehhez alapvető fontosságú a releváns szakirodalom áttanulmányozása, és az így szerzett ismeretek beépítése a teoretikus problémafelvetésbe. Az adatgyűjtés csak ezután kezdődhet meg. A kutatás során folyamatosan figyelemmel kell lenni a validitás és a megbízhatóság kritériumaira, melyek megtartásához *Yin* (2009) szerint elengedhetetlen a részletes tervezés, és így a strukturált és szigorú kivitelezés. *Stake* (1995) ezzel szemben a rugalmas tervezés mellett érvel, véleménye szerint kulcsfontosságú a kutatási kérdések és tételek megfogalmazása, majd a gyakorlati kutatás kérdéseinek ezekhez való illesztése. A strukturálás itt is elengedhetetlen, azonban az adatgyűjtés vagy az előzetes tervezés során szerzett új információk beépíthetők a kutatás további menetébe. Az általam tanulmányozott terület feltételezésem szerint sokféle gyakorlatot és rendszert mutatott meg, ezért a strukturált terv mellett Stake (1995) rugalmas megközelítését alkalmaztam annak érdekében, hogy minél mélyebb ismeretek szerzésével, összefüggéseik vizsgálatával a kutatás eredményeként a gyakorlatban jól használható ajánlások legyenek megfogalmazhatók.

Az esettanulmány a tudásmenedzsment rendszereket és gyakorlatokat a maguk teljességében és működés közbeni vizsgálatukkal mutatja be, az esetek különböző aspektusai között oksági kapcsolatokat keresek, melynek révén biztosítható a téma komplex vizsgálata. Emellett az eseteket a környezetükkel összefüggésben (például a cégek szervezeti kultúrája, mérete, földrajzi elhelyezkedése stb.), a kölcsönhatások és folyamatok fényében vizsgálom, amely kontextualitást biztosít a kutatás során.

Az esettanulmány módszertan egyik legfontosabb kérdése az esetek kiválasztása. Az esettanulmányok esetében nincs mód reprezentatív léptékű minta elérésére, így nem lehet kutatási cél a reprezentativitás. Vizsgálatom a posztpozitivista állásponthoz 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. 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 is. Szintén erősíti a megbízhatóságot 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 esettanulmány módszertanával szemben leggyakrabban megfogalmazott kritikák a megbízhatóság és általánosíthatóság kérdésköre köré épülnek, ugyanakkor más vélemények szerint ez a kutatási módszer lehetőséget nyújt arra, hogy olyan kultúrákban, intézményekben valósuljon meg egy tanulmány, ahová nem mindenki juthat el, így szélesíti az emberek tapasztalatszerzési igényeit (*Dobos*, 2012). Úgy vélem, hogy az általam vizsgált szervezetek éppen ezt a lehetőséget aknázzák ki, hiszen a piacon tevékenykedő cégek ritkán nyílnak meg kutatási területként a tudomány számára. Az így szerzett információ ugyanakkor a gazdaság többi szereplője számára is tartogathat olyan gyakorlatokat, eszközöket és folyamatokat, melyek megismerése és alkalmazása hozzájárulhat piaci versenyképességük növekedéséhez.

Az esettanulmányokban alkalmazott kutatási eszközök

Az esettanulmányok előkészítése során jelentős részt képviselt a fogalmak és modellek áttekintése, a kutatás tehát erős elméleti megalapozottsággal bír, az esettanulmányok pedig igyekeznek a témakör fontosságát a vizsgált esetekkel alátámasztani. Az objektív eredmény érdekében többféle adatforrással dolgoztam, így a vezetőkkel készített interjú, a dokumentumok elemzése és a dolgozók munka közbeni megfigyelése is részét képezte az anyaggyűjtő munkának. *Yin* (2009) azt javasolja a kutatóknak, hogy 6 forrást mindenképpen tanulmányozzanak a kutatómunka során: dokumentáció, archív rekordok, interjúk, közvetlen megfigyelés, résztvevői megfigyelés és fizikai tények. Véleménye szerint ezek a leggyakrabban használt módszerek, de a lista ennél tágabb is lehet. Azt is hangsúlyozza, hogy a bizonyítékoknak legalább két, de ha lehet több forrásra kell támaszkodniuk, valamint bizonyítéklánccá fejlődniük, vagyis meg kell találni a feltett kérdés, a begyűjtött adat, és a konklúzió kapcsolatát, annak érdekében, hogy következtetések levonására legyünk képesek, melyek kapcsolónak az eredeti kutatási kérdéshez. (*Yin*, 2002, idézi *Yazan*, 2015). A kvalitatív interjú célzott és nyitott beszélgetés, melynek során megismerhetem a beszélgető részletes

gondolatait, érzéseit és nézeteit a választott témáról. Az interjú elvezethet a legfinomabb, legérzékenyebb információkhoz is, melyek rendkívül fontos jelentéstartalmat hordozhatnak (*Juhász,* 2021). Mindezt alapul véve az egyéni interjúkat adott részlegek vezetőivel, illetve a felsővezetőkkel készítettem, melyeket a kapcsolódó dokumentáció vizsgálatával, és a dolgozókkal történő csoportos beszélgetésekkel kívántam többpólusúvá tenni.

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 gyűjtök 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.

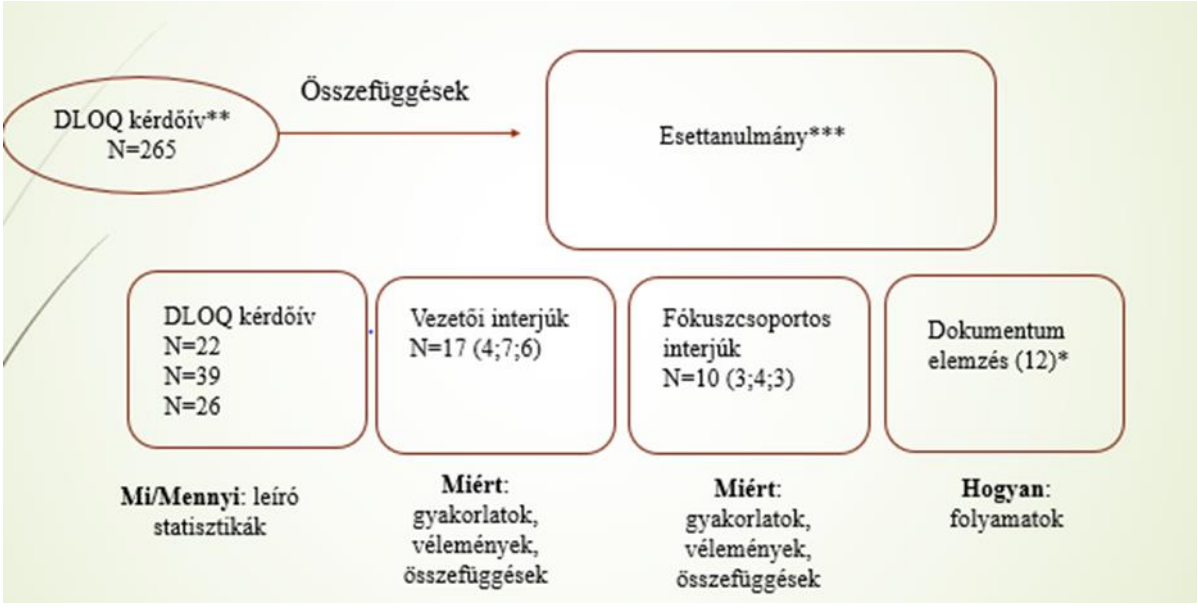
A dokumentumelemzés során a tudásmenedzsment rendszerhez és folyamatokhoz kapcsolódó dokumentumok értelmezését, elemzését valósítom meg. A dokumentumelemzés (elektronikus és nyomtatott) dokumentumok áttekintésének és értékelésének szisztematikus módszere. A módszer megköveteli az adatok alapos vizsgálatát és megfelelő interpretálását a jelentéstartalom kiderítése, a megértés és az empirikus tapasztalatok levonása érdekében (*Corbin és Strauss,* 2008). 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.

„Az adatelemzés során nyernek értelmet az összegyűjtött információk, a folyamat magában foglalja az adatok konszolidálását, a vizsgált alanyok mondanivalójának összegzését és interpretálását, valamint a kutató megfigyeléseit és az általa olvasott dokumentációból levonható következtetéseket” (*Merriam*, 1998, 178. o.). Merriam megközelítését figyelembe véve az elemzést és az adatgyűjtést szimultán valósítottam meg, mert úgy véltem, hogy az előzetes elemzések újabb aspektusok felfedezéséhez vezethetnek, amelyek a kutatás további fázisaiba beilleszthetők. Ugyanakkor fontos szempontot képeznek az adatfeldolgozás során az érvényesség és megbízhatóság kritériumai. Stake (1995) álláspontja szerint nagyon fontos,

hogy a kutató minimalizálja a félreértéseket és a téves interpretációkat, ennek elkerüléséhez szükségesek a protokollok és a folyamatok a kutatás során.

3.3 Az empirikus kutatás vegyes módszertana – áttekintés

3-1. ábra. A kutatás módszertanának sematikus ábrája. Forrás: saját szerkesztés



A 265 fős mintán végzett kérdőív 178 különböző cég adatait tartalmazza, 87 kitöltés az esettanulmányban részt vett cég dolgozóitól és vezetőitől származik, a fennmaradó 182 kitöltő különböző méretű, iparági szektorokban tevékenykedő, eltérő alkalmazotti létszámmal bíró, de a kis- és középvállalkozások jellemzőit viselő cégektől származik.

A kitöltők tekintetében túlreprezentáltak az alkalmazottak (52% alkalmazott, 15% vezető, 4% egyéb és 28% nem adta meg az adatot). Iparági szegmens tekintetében színesebb a minta, de a nagy részt képviselnek az IT cégek (25%), Szolgáltatás (11%), Autóipar (11%), elektronikai ipar (7%) és kisebb arányokban megjelenik a gépipar, gyógyszeripar, energiaipar, illetve az oktatási szektorban tevékenykedő cégek is.

A kérdőívvel végzett felmérés célja volt a változók mögé kódolt információk és azok összefüggéseinek megértése, értelmezése, valamint az esettanulmány strukturált interjúihoz tartozó kérdéskörök behatárolása.

3.4 DLOQ kérdőív (Watkins és Marsick, 2003)

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 DLOQ gyakorlati kutatáson, tesztelésen és számos módosításon alapszik, fontos elmozdulásokat mér a szervezeti kultúra, rendszerek és struktúrák tekintetében, melyek befolyásolják az egyéni tanulást is. A kutatók 1997-ben számos szakembert hívtak meg a kérdőív különböző vizsgálatokban történő használatára, így ezek napjainkra több, mint 70 tanulmány alapjául szolgáltak, 14 nyelvre fordították őket és többszörös változók kölcsönös viszonyításával fejlesztették a színes és változatos adatbázist, mely a tanuló szervezetek kultúráját számos szervezeti változó (például teljesítmény, innováció, tudás és tanulás, dolgozói elkötelezettség stb.) fényében mutatja meg. 2010-ig több mint 200 cég töltötte már ki a kérdőívet, addig módosítottak rajta, amíg az alfa együttható minden skálán megfelelő lett. A statisztikai alapok szilárdak és megbízhatóak minden skálán a 0.70-es, javasolt szint felett vannak.

A DLOQ limitációja a teljesítménnyel kapcsolatos mérőszámokban van. Mivel önbevalláson alapuló kérdőívről van szó, a mérőszámokat az érzékelés befolyásolja. Előfordult, hogy bár az egyének képesek a DLOQ kitöltésére, gyakran csak a közép és felsővezetők tudnak a teljesítménnyel kapcsolatos kérdésekre megfelelően válaszolni. Azt is figyelembe kell venni az adatgyűjtés- és elemzés során, hogy az adatok csak egy pillanatképet adnak, akkor érvényesek, amikor a kérdőívet kitöltik a résztvevők. A válaszok mindenki saját megélésein alapulnak nem a pénzügyi vagy céges adatokon. Megtörténhet, hogy a jelenlegi teljesítmény még korábbi tevékenységek konzekvenciáin alapul, a tanulási kezdeményezések és eredmények nem látszanak még a pillanatfelvételen (amennyiben még nagyon korai fázisban vannak), és persze könnyen és gyorsan változhat a környezet is. (*Marsick és Watkins*, 2003).

Adaptált kérdőívek esetén a fordítást célszerűen két személy végzi, akik közül az egyik mély ismeretekkel rendelkezik a kutatandó témáról és a mérés céljairól. A másik személy a lehetőségekhez mérten anyanyelvi fordító, aki nem ismeri a kérdőívet és céljait, de felfedezheti az apró, nyelvi fordulatokból adódó különbségeket. A több fordító által végzett fordítás különbségei megbeszélés tárgyát képezik és a kérdőívet részletesen ismerő személy dolga ezek megoldása (*Tsang, Royse és Terkawi*, 2017). A DLOQ kérdőív 14 nyelven érhető el és

különböző szektorokra adaptálták (forprofit és nonprofit szervezetek, közszféra intézményei, egészségügyi és oktatási intézmények), összesen 7954 válaszadója volt, 5 országból. Az eredmények megerősítették a kérdőív megbízhatóságát és konzisztenciáját a Cronbach alfa mutatók alapján. A mérőeszköz a munkavégzés közbeni tanulásra és a támogató szervezeti kultúrára helyezi a hangsúlyt, a tanulást az egyén, a csoportok és a szervezet szintjén is értelmezi 7 dimenziója mentén (*Halász, Fazekas és Horváth*, 2017) A magyarra fordított verziót Horváth László felsőoktatási intézményeket vizsgáló kutatásából vettem át, melyben az angol verziót két független szakértő fordította magyarra, utána pedig egy harmadik szakértő visszafordította a magyar változatokat angolra (*Halász, Fazekas és Horváth*, 2017). Az így használt kérdőívre a fejlesztők engedélyt adtak a felsőoktatási kutatáshoz, ezért úgy véltem, hogy a végső szövegezés adaptálása saját kutatásom alapját képezheti. Adaptált kérdőívem pilot tesztelése 37 fős mintán történt. Mivel a kérdőív Likert-skálás válaszadást követelt, ezért a pilot kitöltések eredményeit (37 kitöltő) megbízhatóság szempontjából a Cronbach's alfa mutatóval ellenőriztem, melynek értékei magas konzisztenciát mutatnak, a következők szerint alakultak (3-1. táblázat) a pilot kitöltések során.

3-1. táblázat. Cronbach's alfa teszteredmények az SPSS szoftverrel végzett teszt alapján. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió	**Cronbach's alfa**
A cégnél megjelenő tanulási lehetőségek (7 item)	0,806
A cégnél uralkodó hangulat, egymás iránti érdeklődés és párbeszéd (6 item)	0,915
Csoportos tanulási lehetőségek (6 item)	0,848
Cégen belüli kommunikáció, teljesítmény-értékelés, képzési hatékonyság (6 item)	0,857
A cég vezetési stílusa (6 item)	0,915
A cég működése (6 item)	0,889
A cég stratégiai gondolkodása (6 item)	0,886
A cég teljesítménye (6 item)	0,864
A cégnél fellelhető IKT technológiák (7 item)	0,903
Hozzáférés a céges rendszerekhez (4 item)	0,747

3.5 Adatgyűjtési módszerek (összefoglalva):

1. Adaptált DLOQ kérdőív (online) – az esettanulmányban vizsgált cégeknél, illetve egy kvantitatív lekérdezésen.
2. Interjú a tudásmenedzsment rendszerért felelős vezetővel.
3. Csoportos beszélgetés a rendszerekről, használatukról, hasznosságukról a dolgozókkal.
4. Dokumentumok elemzése: a tudásmenedzsment rendszerhez kapcsolódó dokumentáció (képzési tervek, összegző jelentések, tudás portfolió nyilvántartási dokumentumok stb.).

3.6 Minta

Kutatási célom volt 3 szervezet tanulmányozása a magyarországi KKV szektorban. A kiválasztott cégek közül kettő a tudásintenzívnek tartott IT szektorból, egy pedig a gyártói szektorból került ki. Az IT szektorban tevékenykedő cégek Budapesten, a gyártó cég pedig Nyugat-Magyarországon működik. Létszám tekintetében a két IT cég hasonló, kb. 50 főt foglalkoztat, a gyártói szektorban működő cég létszáma 100 feletti, de a kutatás fókuszában a szellemi dolgozók álltak, létszámuk 40 főre tehető. A kutatás keretében a cégek tudásmenedzsmenthez kapcsolódó gyakorlatait mértem fel a kutatási kérdések mentén. A cégek kiválasztását befolyásolta a rendelkezésre állás, de a két IT szektorban tevékenykedő cég létszámát, árbevételét és tevékenységét számba véve hasonló, így tevékenységük összehasonlíthatóvá válik. Bár a kutatás mintája nem tekinthető reprezentatívnak, mégis megmutat bizonyos mintázatokat és azonos vagy eltérő gyakorlatokat a két különböző szektor – IT és gyártó – cég gyakorlatainak elemzése révén. A modellek összehasonlítása megmutatta, hogy a tudás alkotása adott kulturális keretben értelmezhető, amely mikroszinten az egyén kulturális horizontja, makroszinten pedig az adott országé (*Bratianu*, 2010). Ennek alapján feltételezhető, hogy mezoszinten, a szervezetekben uralkodó gondolkodás és kultúra másképpen értelmezhető a különböző típusú és regionális elhelyezkedésű szervezeteknél.

3.7 A DLOQ kérdőív adatelemzésének módszerei

A DLOQ kérdőív kitöltése a Qualtrics online lekérdező szoftver segítségével történt, egyrészt a vizsgált cégek dolgozói és vezetői, másrészt egy nagyobb (N=265) sokaság körében.

Az esettanulmányokban a kis számú minta miatt az DLOQ kérdőív deskriptív statisztikáit (átlag, szórás) mutatom be, míg a nagy mintás kitöltés esetén a leíró statisztikák mellett a többszempontos varianciaanalízis módszerével dolgoztam. A módszer gyakorlati használata során különböző tényezők egymásra hatását vizsgáltam, így például azt, hogy hogyan hat a vezetők tanulási motivációja arra, hogy a dolgozók számára is folyamatos tanulási lehetőséget teremtsenek a cégen belül. A legtöbb variancia-analízis tulajdonsága összehasonlítja a vizsgált metrikus, függő változók átlagainak varianciáját. A független változó általában valamilyen csoportosító változó (nominális változó). A variancia-analízisek nullhipotézise, hogy az összehasonlított függő változó(k) között nincs szignifikáns eltérés a középérték varianciáját illetően. Szignifikáns különbség esetén elvetjük ezt a nullhipotézist. Annak megfelelően, hogy csoportokat vagy feltételeket hasonlítunk össze, a varianciaanalíziseknek is több típusát használjuk. A disszertációban az egyszempontos varianciaelemzés módszertanát

használom. A vizsgálat során a normális eloszlást Komogorov-Smirnov teszttel ellenőriztem, melynek eredményei szerint a minta nem mutatott normális eloszlást, de mivel a minta nem volt nagyszámú, ebben a tekintetben megengedő voltam, és a vizsgálatokat a feltétel sérülése mellett is végrehajtottam, mivel az ANOVA teszt robosztus a normalitási feltétellel szemben, így értelmezhetők a konfidencia intervallumok, illetve a szignifikancia értékek, ezért a feltétel sérülése nem rontja lényegesen a következtetések érvényességét (*Vargha* 2007). A szóráshomogenitást a Levene-teszttel ellenőriztem és amennyiben a szórás homogén volt ANOVA (F-próbát) alkalmaztam a további vizsgálatokhoz. Heterogén szórás esetén a Welch-Brown próbát alkalmaztam, így a szóráshomogenitás és a próba függvényében választottam ki a Post-hoc teszteket. Mivel a kérdőív különböző dimenziókat több kérdéssel mér fel, az elemezhetőség és az átláthatóság érdekében fontos volt a változók összegzése és az információtartalmuk redukálása. Ennek érdekében az egy dimenziót mérő kérdéseket egy indexbe tömörítettem. Az index létrehozásánál a változók mértékegységeinek kezelése nem okozott problémát, ugyanis az összes kérdésre egy 5 fokú Likert skálán válaszoltak a kitöltők. A változók redukálásával lehetőség nyílt arra, hogy a különböző tényezőkből összeálló dimenzióknak (pld. a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtése) milyen hatása van egy másik dimenzióra vagy annak részkérdéseire. A kiértékelés folyamán az eredmények az érvényes válaszok arányában – a nem válaszolások torzító hatásának kiszűrésével – kerülnek bemutatásra

A DLOQ kérdőívvel végzett lekérdezés esetén a megbízhatóság ellenőrzésére a Cronbach-alfa vizsgálatot használtam, ami egy skála megbízhatóságának tesztelésére alkalmas módszer, mely összegző skálák esetében jellemzi a skála belső konzisztenciáját egy 0 és 1 közötti értékkel. A számolási módszer a skálatételeket az összes lehetséges módon kétfelé osztja és korrelációt számít a két rész között. A kapott mutató az összes korrelációs érték átlaga. Az értéknek minimálisan el kell érnie a 0,6 értéket, ahhoz, hogy konzisztenciáról lehessen beszélni egyáltalán, valójában azonban a 0.70 és 0,85 közötti érték az elfogadható, hiszen az intervallum alatt nem kellően konzisztens a skála. Hátránya lehet, hogy a Cronbach-alfa magas értéke nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden állítás ugyanazt a jelenséget méri. Mivel ez esetben egy eredetileg standardizált kérdőívet használtam, ezért ez a hibalehetőség minimális volt. Az összes kitöltés után (N=265) vizsgált Cronbach-alfa mutatók magasak, így elmondható, hogy a skála magas szintű belső konzisztenciát mutat. A hetedik dimenzió (Tanulás a vezetői stratégia része) második állításának törlése után magasabb Cronbach-alfa értéket kapnánk, vagyis a kérdés eltávolítása kismértékű javulást eredményezhetne, de mivel a

kérdőívet az eredeti formában kívántam használni ezzel a lehetőséggel az elemzés során nem éltem.

A Cronbach-alfa tesztek eredményeit a DLOQ kérdőív hét dimenziójára a mellékletben található táblázatok mutatják (0-1 – 0-7 táblázatok).

3-2. ábra. A kutatás eszközei és korlátai összefoglalva. Forrás: saját szerkesztés

	Kvantitatív (DLOQ kérdőív)	**Esettanulmány**
Minta	Nem reprezentatív (N=265)	Nem reprezentatív (N=3)
Eszköz	DLOQ kérdőív (Watkins és Marsick, 2003)	Egyéni interjúk Fókuszcsoportos interjúk Dokumentum-elemzés
Módszertan	Cronbach's alfa – megbízhatóság ellenőrzése Egyszempontos variancia-analízis ANOVA teszt, Spearman rangkorreláció Levene teszt, Komogorow-Smirnov teszt – feltételek ellenőrzése Változók összegzése és az információtartalom redukálása – indexelés	Tematikus tartalom elemzés (dimenziók és kódok mentén)
Korlátok	Reprezentativitás – általános alkalmazhatóság Önbevalláson alapuló kérdőív (szubjektív) Pillanatnyi állapotot mutat Teljesítményre vonatkozó kérdéseket csak a vezetők tudnak megítélni	Reprezentativitás – általános alkalmazhatóság COVID hatások Esetleges szubjektív elemek a kódolás során

3.8 Tematikus tartalom elemzés

A tartalomelemzés segítségével azonosíthatók, feltárhatók az interjúk átirataiban megtalálható szavak jelentései, a fogalmak értelme, és a használt fogalmak összetett kapcsolatai (*Kérdő,* 2008). Ezekből a kapcsolatokból vonhatók le következtetések, melyek jelen kutatásom kérdéseinek megválaszolását célozzák. A feltárt tartalom sokszor nyilvánvaló, de számos esetben látensen jelenik meg, a szövegben nincs nyíltan kimondva, ugyanakkor a szöveg szerkezetéből, az elemek sokszori és együttes előfordulásából és visszatérő sajátosságaiból kiolvashatók (*Kérdő,* 2008). Esettanulmányaim tematikus tartalomelemzése során Marsick és Watkins (2003) DLOQ kérdőívében meghatározott hét dimenziót veszem alapul, melyeket a szakirodalmi feldolgozásban megállapított 4 pillér (tudás, folyamatok, szervezeti kultúra és technológia) alapján értelmezek. A hét dimenzión belül az 7. számú táblázatba foglalt témaklasztereket azonosítottam, a kódolást ezek alapján végeztem el (3-1. ábra).

3-3. ábra. Témaklaszterek. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió	**Kódok**	**Idézetek**
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	• Fórumok a tanulásra • Tanulás tervezett támogatása időbeli és pénzbeli erőforrásokkal • Tanulás irányultsága • Jövőben szükséges kompetenciák azonosítása • Mentoring • Hibák a tanulás forrásai	"Szakmai tréning, amikor egy mérnök mutatott be valamit, saját prezentációt készített és azt publikálta a többiek irányába." (5) "Az én területemen egyáltalán nincs képzés, úgyhogy most már én a webes, letölthető anyagokra álltam rá, de nekem is korlátozott főleg az idő miatt." (4) "Soft skill képzés nincs, ami részben jó, mert nem viszi el az időt. Részben rossz, mert van, akinek szüksége lenne rá, De akinek szüksége lenne rá, ott sem biztos, hogy megvolt az idő és az anyagi fedezet." (3) "Igen van ilyen abszolút, a kompetencia térkép" (1) "Igen, meg amikor én idejöttem, nekem volt külön oktatás is." (2) "Szoktunk beszélni a hibákról, szakmai területen jobban működik, mint a belső működés tekintetében." (1)

Dimenzió	Kódok	Idézetek
Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése	• Nyílt és őszinte visszajelzések, mások meghallgatása • Tudatos bizalomépítés • Tájékoztatás fórumai • dolgozók segítik egymás tanulását	"Ez egy nagyjából szabadszájú meeting, mi a vélemény az elmúlt félévről, saját múltbeli tevékenységéről." (2) "Ez egy bizalmi alapon működő cég. Megbeszéljük a dolgokat, nem fenyegetünk kirúgással." (1) "Szakmai fórumok vannak, főleg projektek végén." (6) "Próbálom támogatni a csapatot a szakmai tudásommal, ami sokszor elegendő, sokszor kevés." (5)
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	• Csapatok jutalmazása a közös sikerekért • Csapatok egyenlően kezelik tagjaikat • Közös munka, konstruktív kooperáció • Egyéni teljesítményértékelés	"Nincs csapatösztönzés klasszikusan." (6) "Mivel ez nem sales-driven company, a sales azért kutyának van nézve." (7) "A brain storming eredményeket egy shared folderen tároljuk." (5) "Én rendszerről nem tudok. Beszélgetések, egyedi beszélgetések. De nincs reporting rendszer, amiből mérhető, korrekt adatok esnek ki." (3)
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	• Tudástár • Készségek adatbázisban való tárolása • Képzési hatékonyság mérése • Tudásanyaghoz való hozzáférés • Technológia támogatja a tanulási folyamatokat	"Legalább a success story-kat kvázi ilyen referencia adatbázis szintjén elkezdtük újra." (6) "Igen, van abszolút, a kompetencia térkép." (1) "Nem tudok róla, a mérnököknél sok esetben ugye az fontos, hogy megvan-e a certificate." (5) "Van CRM rendszerünk, de csak a cégvezető és a kereskedők férnek hozzá." (7) "A Google egy tanulási forma, nagyon sok információt szerzünk belőle, tanulunk belőle" (2)
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége[2]	• Közös jövőkép • Dolgozók motivációja a jövőkép formálására • Dolgozói kezdeményezések fogadása	"Amikor idejöttem volt egy három évvel ezelőtti stratégia egy ppt-ben összefoglalva, amit átbeszéltek nem is tudom, milyen körben." (6) "Nagyjából egyetértés van a stratégiában, de jó kérdés, hogy ki is vesz részt a meghatározásában, bottom-up vagy top-down" (1) "A vezetőnk nem szeret felelősségeket adni, itt nálunk az élettel meg az idővel alakul, hogy kinek-milyen a felelőssége. Nagyon sok a szürke zóna." (7)

[2] Interjú személyek pozíciói: (1) ügyvezető, (2) Beosztott, (3) HR (képzési) vezető, (4) Gazdasági vezető, (5) Technológiai (közép) vezető, (6) Projektvezető, (7) Kereskedelmi vezető

Dimenzió	**Kódok**	**Idézetek**
Környezethez való kapcsolódás	• Együttműködés külső szervezetekkel • Globális gondolkozásra való ösztönzés • Informális tudásmegosztás szintje	"Nem tudok kapcsolatról külső szervezetekkel." (2) "Már nem csak családi vállalkozás vagyunk, ezt próbálom a vezetővel is mindig megértetni, hogy itt már nem elég, ha a konyhában megbeszélünk dolgokat." (4) "Viszonylag informálisan nagyon sok tudásmegosztás történik nálunk, azért vagyunk profik, mert folyamatos a srácok képzése, a közös munkák, a közös kommunikáció." (5)
Tanulás a vezetői stratégia része	• Vezetői elképzelések a dolgozók képzéséről • Vezetők ideje és hajlandósága a tanulásra • Naprakész információk megosztása a dolgozókkal	"Mind alulról jövő, mind felülről jövő kezdeményezések támogatottak" (1) "Most inkább a vezetői dolgokkal kell foglalkoznom, aminek egyébként pont a tudásmenedzsment is része." (6) "Hát egy csomószor van, hogy így valahol megakadnak kis információk, mert hogy valaki ott van egy megbeszélésen és arról nem születik mondjuk egy olyan összefoglaló." (5)

3.9 A kutatás korlátai

Az esettanulmányok nem reprezentatívak, így, a módszerrel a cégeknél dolgozók szűkebb, behatárolt körét voltam képes elérni, és bár 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 eredményekben két cégnél jelennek meg a vírushelyzet okozta változások hatásai. 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, mint ahogyan az is, hogy önbevalláson alapuló kérdőívről van szó, a mérőszámokat az érzékelés mindenkor befolyásolja (*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.).

4. A KUTATÁS TÁRGYA ÉS KÉRDÉSEI

Tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kutatásom célja annak tanulmányozása, hogy a szervezetek számára kulcsfontosságú tudás rendelkezésre bocsátása, összegyűjtése, katalogizálása, áramlása és hatékony felhasználása képes-e többlet értéket teremteni - és ezzel a versenyképességet növelni - a szervezet számára, ha stratégiai kezdeményezés és tudatos rendszerépítés eredményeként jön létre. A tudásmenedzsment modellek alkalmazása során érdemes megfontolni a fentebb tárgyalt modellek ötvözését, hiszen különböző előnyökkel rendelkeznek. Ezek az előnyök illeszthetők az uralkodó szervezeti kultúrához, a meglévő szervezeti rendszerhez és a szervezet tudásmenedzsment-rendszerében esetlegesen jelen lévő gyengeségekre irányulva a fejlesztés megtervezhető általuk.

A kutatás keretében a magyar KKV szektorban tevékenykedő cégeknél végeztem esettanulmányokat. A kiválasztott cégek, vevőikkel, partnereikkel, szervezetekkel és egyéb intézményekkel együttműködve hálózatot alkotnak, a tudásmenedzsment szempontjából kiemelt kutatási terület a hálózaton belül működő tudásáramlás.

4.1 Kutatási kérdések

4-1. ábra. A kutatás kérdéseinek összefoglaló ábrája. Forrás: saját szerkesztés

Fő kérdés a pillérek mentén	Alkérdés	Alkérdés	Alkérdés	Alkérdés
Tudás; hogyan értelmezik a cégek a tudásmenedzsment fogalmát?	Milyen jellegű tanulási/tanítási folyamatok vannak jelen a rendszerben	Milyen jellegű tudás van jelen a szervezetben	Hogyan határozzák meg a cégek a jövőben szükséges kompetenciák (tudás) körét	Hogyan használják ki a cégek a hálózatos tanulás lehetőségeit
Folyamatok: hogyan támogatják a szervezet folyamatai a tudásmenedzsment megvalósítását?	Milyen folyamatok jellemzik a tudás menedzselését?	Milyen tudástranszfer folyamatok vannak jelen a szervezetben	Milyen egyéb folyamatok vannak a szervezetben, melyek hatást gyakorolnak a tudás építésére	Hatott-e a hálózatos működés terjedése a cégek TM folyamataira, és ha igen, hogyan
Szervezeti kultúra: hogyan támogatja a szervezeti kultúra a tudás menedzselését	Van-e hatása a vezetőknek a tudásmenedzsment folyamataira, és ha igen, milyen	Hogyan támogatja a szervezeti kultúra a tanuló szervezetté válást	Hogyan kapcsolódik a szervezet jövőképe a mindennapi folyamatokhoz	Hogyan kapcsolódik a TM rendszer a cég minőséggel kapcsolatos törekvéseihez, stratégiájához
Technológia: Hogyan hasznosítják a gyorsan fejlődő infokommunikációs technológiát a tudás menedzselésében	Milyen technológiai eszközöket használnak a tudás menedzselésére	Milyen változások jellemzik a TM rendszereket az IKT rendszerek rohamos fejlődésével	Hogyan vélekednek a dolgozók a munkájuk során használt eszközökről?	Milyen tudásmegosztó-platformok léteznek és hogyan működnek ezek?

5. A KVANTITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

5.1 A DLOQ kérdőív elemzése

A kérdőívet 265 fő töltötte ki. A minden item-et bemutató, leíró statisztikákat a következő táblázatok tartalmazzák. A leíró statisztikák (5-1. – 5.7. táblázat) a közepes és jó eredmények között mozognak, a leggyengébben teljesítő állítások a tapasztalatmegosztásra, a képzési hatékonyság mérésére, a problémákra tanulási lehetőségként való tekintésre, az őszinte visszajelzésekre, és egymás véleményének meghallgatására vonatkozóak voltak. Legjobbnak értékelték a válaszadók a vezetők támogatását a tanulási tevékenységek megvalósításában. Az 5.1 és 5.2 táblázatok mutatják a legjobban és leggyengébben teljesítő állításokat.

5-1. táblázat. A DLOQ kérdőív legjobban teljesítő állításai. Forrás: saját szerkesztés

Legjobban teljesítő állítások	Átlag (M)
A vezetők támogatása a tanulási tevékenység megvalósításában	3,9
Cégvezetők biztosítják, hogy a mindennapi tevékenység összhangban legyen a vállalati értékrenddel	3,8
Cég támogatása a munka/magánélet egyensúly megteremtésében	3,7
Vezetői támogatás a tanulás/fejlődés tekintetében	3,6

5-2. táblázat. A DLOQ kérdőív leggyengébben teljesítő állításai. Forrás: saját szerkesztés

Leggyengébben teljesítő állítások	Átlag (M)
Képzési hatékonyság mérése	3
Tapasztalat megosztás	3
Csapatok jutalmazása a közös sikerekért	3,2
Problémákra tanulási lehetőségként való tekintés	3,2
Őszinte visszajelzések	3,2
Kétirányú kommunikáció jelenléte	3,2
A jövőbeli kompetenciák azonosítása	3,3

A DLOQ teszt önbevalláson alapuló kérdőív, a mérőszámokat az érzékelés befolyásolja, előfordul, hogy bár az egyének képesek a kérdőív kitöltésére, gyakran csak

a közép- és felsővezetők tudnak a teljesítménnyel kapcsolatos kérdésekre megfelelően válaszolni. A cég teljesítményére vonatkozó állítások (5-8. táblázat) a 4-es átlag feletti eredményeket hozták, de a magas szórások megmutatják az eltérő véleményeket ebben a tekintetben. Valószínűleg tehát befolyásolja az eredményeket a kitöltők cégnél betöltött pozíciója, mivel az alacsonyabb pozíciókban dolgozóknak nincs rálátása ezekre a területekre. Megmutatja ezt a hiányzó item-ek magas száma is, sokan nem adtak választ, vagy nem tudok/nem válaszolok lehetőséget választották. A kérdőív válaszadóinak beosztás szerinti megoszlása: felsővezető (13), középvezető (108), beosztott (42), egyéb/érvénytelen válaszok a beosztásra vonatkozóan (105). A felsővezetők körében a kérdésre adott érvénytelen (NT/NV) válaszok aránya mindössze 12 százalék, a beosztott és középvezető pozíciót jelölők körében ez jóval magasabb, de érdekes módon a középvezetők körében 63 százalék, a beosztottaknál pedig 74 százalék. Az összesített átlageredmény mindhárom csoport esetén közepes (M=3), azonban mindhárom csoportnál volt egy-egy magasabban teljesítő állítás, így a felsővezetők körében úgy vélik, hogy a szervezetnél nőtt az IT beruházásokra szánt összeg (M=4), a középvezetők úgy vélték, hogy nőtt a cégnél az új termékek/szolgáltatások száma (M=4), a beosztottak pedig úgy látták, hogy a cégnél nőtt azoknak a száma, akik új készségekre tettek szert az előző évhez képest (M=4). A cégek méretére, az iparágra, illetve a kitöltők pozíciójára vonatkozó változók nem mutattak összefüggést a dimenziókkal.

5-3. táblázat. A cég teljesítményének értékelése – leíró statisztikák. Forrás: saját szerkesztés

A cég teljesítményének értékelése	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a vevői elégedettség magasabb, mint az elmúlt évben.			
Értékelhető válaszok	200	4,2	2,3
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	65		
A cégnél a megvalósított dolgozói javaslatok száma több, mint az előző évben.			
Értékelhető válaszok	200	4,2	2,31
Hiányzó itemek	65		
A cégnél az új termékek/szolgáltatások száma nőtt az előző évhez képest.			
Értékelhető válaszok	200	4,1	2,29
Hiányzó itemek	65		
A cégnél nőtt a jól képzett dolgozók aránya a teljes munkaerő-létszámon belül, az előző évhez viszonyítva.			

Értékelhető válaszok	200	4,1	2,3
Hiányzó itemek	65		
A cégnél a technológiai és IT beruházásokra szánt összegek nőttek a tavalyi évhez képest.			
Értékelhető válaszok	200	4,4	2,3
Hiányzó itemek	65		
A cégnél nőtt azoknak a dolgozóknak a száma, akik új készségekre (megtanultak valamit és aktívan használják) tettek szert			
Értékelhető válaszok	200	4,3	2,39
Hiányzó itemek	65		

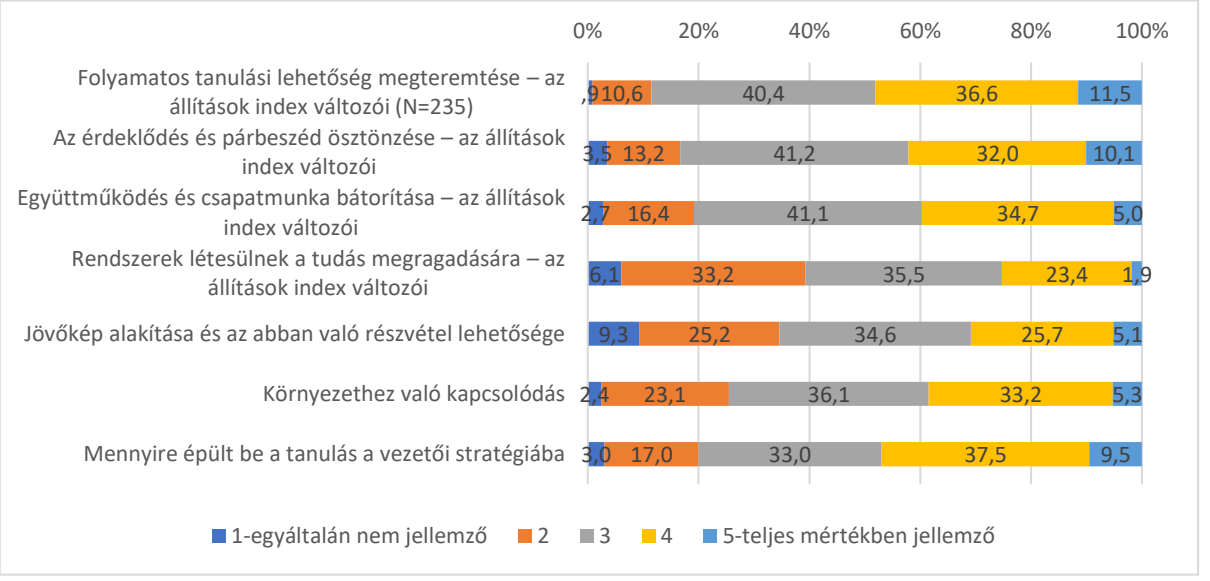
A Likert-skálák esetén szakirodalmi kutatásokra támaszkodva élhetünk azzal a feltételezéssel, lehetőséggel, hogy a skála értékeit intervallumváltozóként kezeljük, ebben az esetben a skálaértékeket átlagolhatjuk (*Brown*, 2011; *Kehl*, 2012). Az 5 fokú Likert skála esetén a válaszadónak az iskolai osztályzatokhoz hasonlóan van lehetősége értékelni az adott állítást, így, ha ezeket átlagoljuk, akkor megkaphatjuk, hogy az adott kérdésnél mely válaszok voltak jellemzőek a válaszadókra. A statisztikai módszer kiválasztásánál fontos tény volt az, hogy a Likert-skála nemcsak ordinális, hanem intervallum skálaként is kezelhető.

5.2 A 7 dimenzió összevont leíró statisztikái

A különböző dimenziók összevont leíró statisztikáit az 5-1. számú ábra mutatja. A válaszadók (N=265) 48,1 százaléka vélte úgy, hogy cégénél megteremtik a folyamatos tanulás lehetőségét, további 40,4 százalék közepesen értett egyet ezzel az állítással. Az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése, valamint az együttműködés és csapatmunka bátorítása hasonló eredményeket mutat. Jóval kevesebben értettek egyet azzal az állítással, hogy cégüknél rendszerek létesülnek a tudás megragadására, itt a közepesen vagy egyáltalán egyet nem értők aránya 74,8 százalék feletti. Szintén gyengébb eredményeket mutatnak a szervezet jövőképére, illetve annak alakításában való részvételre, valamint a környezethez való kapcsolódásra vonatkozó dimenziók, itt 80 százalék feletti a közepesen, illetve inkább egyet nem értők aránya. Az utolsó dimenzió a tanulást, mint a vezetői stratégia részét vizsgálta, körülbelül hasonló eredményeket hozott, mint az első három dimenzió. Látható tehát, hogy a tanuló szervezetet hét

dimenzió mentén leíró statisztikai eredmények alapján a vizsgált szervezetek kevésbé fókuszálnak a jövőképre, rendszereikre és folyamataikra, valamint az őket körülvevő környezetre.

5-1. ábra. A dimenziók leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés.



Az 5-4. táblázat megmutatja a hét dimenzió összevont leíró statisztikáiból adódó átlageredményeket. Az átlagra vonatkozóan egymintás t-próbát végeztem, annak érdekében, hogy látható legyen, hogy az átlageredmények szignifikánsan jobb eredményt mutatnak-e a közepes értéknél, mely az 5-ös Likert-skálából adódóan esetünkben a 2,5-es érték. Az 5-5. táblázatban látható, hogy az érték 0,000, ami kisebb, mint 0,005, ezért állítható, hogy szignifikáns különbség van. Az átlagos eltérés megmutatja, hogy a mintának ezen a változón belül számított átlaga mennyivel tér el az általunk megadott értéktől (Test Value).

5-4. táblázat. A hét dimenzió összevont leíró statisztikái az SPSS alapján. Forrás: saját szerkesztés.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mi a véleménye a cégnél megjelenő tanulási lehetőségekről? (6 - nem tudok, nem akarok válaszolni) - A cégnél a munkatársak nyíltan nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle.	234	3,59	,991	,065
A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat.	234	3,37	1,128	,074
A cégnél a dolgozók segítik egymást a tanulásban.	235	3,87	1,019	,066
A cég biztosítja az erőforrásokat (pénz, idő, stb.) a tanuláshoz.	230	3,73	1,155	,076
A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra).	228	3,56	1,203	,080
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik.	230	3,22	1,068	,070
A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik.	224	3,38	1,239	,083

5-5. táblázat. Az egymintás T-próba eredményei a hét dimenzió átlagán. Forrás: saját szerkesztés.

	Test Value = 2.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Interval of the Lower	Interval of the Upper
Mi a véleménye a cégnél megjelenő tanulási lehetőségekről? (6 - nem tudok, nem akarok válaszolni) - A cégnél a munkatársak nyíltan nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle.	16,829	233	,000	1,090	,96	1,22
A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat.	11,766	233	,000	,868	,72	1,01
A cégnél a dolgozók segítik egymást a tanulásban.	20,584	234	,000	1,368	1,24	1,50
A cég biztosítja az erőforrásokat (pénz, idő, stb.) a tanuláshoz.	16,093	229	,000	1,226	1,08	1,38
A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra).	13,273	227	,000	1,057	,90	1,21
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik.	10,188	229	,000	,717	,58	,86
A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik.	10,567	223	,000	,875	,71	1,04

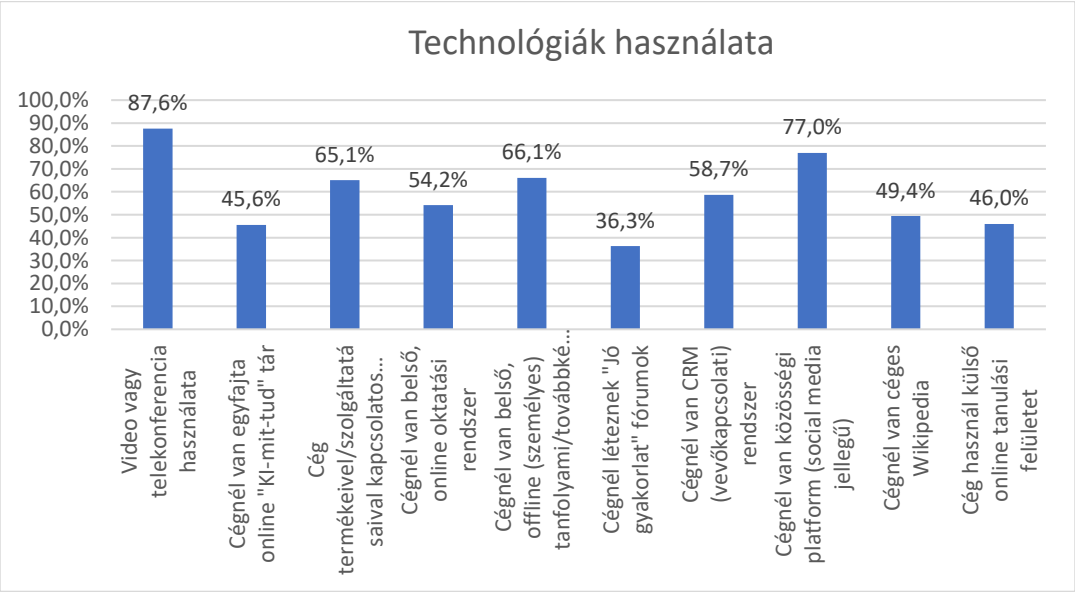
5.3 Kezdeményezések, bevált tudásmenedzsment-rendszerek és tapasztalataik a technológia tükrében

Kutatási kérdéseim között szerepelt, hogy milyen kezdeményezések születtek, és ha vannak már bevált tudásmenedzsment-rendszerek, milyen tapasztalatok fűződnek hozzájuk. A kérdőívben a használt technológiákra vonatkozó válaszok (N=265) alapján a legjellemzőbb, hogy a szervezetek a videó- vagy telekonferencia lehetőségét használják leggyakrabban az együttműködésre. A ki-mit-tud tár jelenléte a válaszadások kevesebb mint felénél jelent meg, míg a cég termékeivel és szolgáltatásaival kapcsolatos információkat a cégek 2/3-a tárolja online adatbázisokban. A válaszadók 54,2 százaléka

nyilatkozott úgy, hogy a cégnél vannak belső online oktatási rendszerek, a személyes jelenlétet igénylő továbbképzési rendszerek ennél gyakoribbak, ezt a válaszadók 66,1 százaléka jelölte. Jóval alacsonyabb megjelenése van az ún. „Jó Gyakorlatok" fórumának, itt mindössze a válaszadók 36,3 százaléka válaszolt igennel. A CRM rendszer jelenléte is gyakori, a válaszadók közel kétharmada jelezte, hogy cégüknél létezik ilyen rendszer. Úgy tűnik elterjedté váltak az online belső közösségi platformok is, itt a válaszadók 77 százaléka nyilatkozott úgy, hogy létezik ilyen cégén belül. Külső online tanulási felületeket kevesebben vesznek igénybe, itt mindössze 46 százalékos az igen válaszok aránya. Az infokommunikációs technológia használata nem okozott gondot a válaszadók körében, 74 százaléka a válaszadóknak úgy vélte, hogy a szoftverek, alkalmazások felhasználóbarátok.

A technológia használat tekintetében a leggyakoribb a videó- vagy telekonferenciarendszerek használata (87,6%), míg legkevésbé elterjedt a „Jó gyakorlatok" fórumok jelenléte. A technológia használatának megoszlását az 5-2. számú ábra mutatja be.

5-2. ábra. A technológia használatának megoszlása. Forrás: saját szerkesztés.



5.4 Tudásmenedzsment-rendszerek működtetése

Kutatásom vizsgálta, hogy hogyan működtetik a szervezetek a tudásmenedzsment rendszereket és képesek-e ezek segítségével a tanuló szervezetté válásra, melynek egyik jelentős mutatója lehet, hogy a szervezetek teljesítménye és a különböző dimenziók milyen különbség áll fenn. Az ANOVA módszerrel végzett vizsgálat eredménye szerint

a teljesítménymutatók közül a „Vevői elégedettség magasabb, mint az elmúlt években” három dimenzióval mutatott szignifikáns összefüggést.

(1) *Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése* (F=3,335, p=0,012): azoknál a cégeknél, ahol jellemző a folyamatos tanulási lehetőség megteremtése, jobban egyetértenek azzal az állítással, hogy a vizsgálat évében magasabb cégüknél a vevői elégedettség, mint az elmúlt évben. Ahol a tanulási lehetőség egyáltalán nem jellemző, ott a vevői elégedettség kapcsán adott válasz átlagértéke 2.49 (N=265), amely egy inkább nem értek egyet válasznak felel meg. ezzel szemben azok, akiknél valamennyire jellemző a folyamatos tanulási lehetőség megteremtése (3-asnál nagyobb értékek), ott inkább jellemző, hogy magasabb a vevők elégedettsége az előző évhez képest.

(2) *Együttműködés és csapatmunka bátorítása* (F=4,142, p=0,003); azoknál a szervezeteknél, ahol bátorítják az együttműködést és csapatmunkát szintén jellemző az egyetértés a vevők elégedettségével kapcsolatos állítással.

(3) *Rendszerek létesülnek a tudás megragadására* (F=2,813, p=0,028); talán nem meglepő, hogy azon szervezetek, akik figyelmet fordítanak arra, hogy rendszereket létesítsenek a tudás megragadására (vagyis a tacit tudás explicitté válására) nagyobb eséllyel érhetik el vevői elégedettségét (5-4. táblázat)

5-6. táblázat. Összefüggések a vevői elégedettség és a DLOQ kérdőív dimenziói között. Forrás: saját szerkesztés az SPSS ANOVA elemzése alapján.

	Vevői elégedettség	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Between Groups	9,493	4	2,373	3,335	,012
	Within Groups	90,386	127	,712		
	Total	99,879	131			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	Between Groups	10,855	4	2,714	4,142	,003
	Within Groups	83,206	127	,655		
	Total	94,061	131			
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	Between Groups	9,609	4	2,402	2,813	,028
	Within Groups	108,452	127	,854		
	Total	118,061	131			

Érdemes megjegyezni, hogy sem az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése, sem a jövőkép alakítása vagy a környezethez való kapcsolódás, illetve a tanulás a vezetői stratégia része dimenziók nem mutatnak összefüggéseket a vevők elégedettségének megítélésével.

5.5 Tudásmegosztás és készségfejlesztés

A kutatás során vizsgáltam, hogy milyen folyamatokon keresztül, milyen eszközökkel működik a tudásmegosztás és készségfejlesztés és az eszközök használata

milyen összefüggéseket mutat a tanuló szervezet dimenzióival. Az eredmények azt mutatják, hogy összefüggések találhatók a következő eszközök használata és a dimenziók között.

(1) Ahol a kitöltők jelezték, hogy jelen van a „Ki-mit-tud” tár, jobbra értékelték a DLOQ kérdőív összes dimenzióját, vagyis például, ahol a kitöltők úgy vélték megjelenik ez az eszköz, ott elégedettebbek azzal az állítással, hogy megteremtődnek a folyamatos tanulási lehetőségek (5-5. táblázat). Ugyanez az összefüggés mutatkozik a kérdőív egyéb dimenzióinak tekintetében is.

5-7. *táblázat. Összefüggések a technológiai eszközök jelenléte és a DLOQ kérdőív dimenziói között. Forrás: saját szerkesztés*

A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár		Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Az érdeklődés és párbeszéd megteremtése	Csapatmunka bátorítása	Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	Jövőkép alakítása	Környezethez való kapcsolódás	Tanulás a vezetői stratégia része
Igen	Mean	3,6947	3,7192	3,5639	3,1389	3,3105	3,5548	3,7009
	N	73	73	73	72	73	73	73
	Std. Deviation	,78547	,87307	,77112	,86036	,98064	,78570	,88190
Nem	Mean	3,2479	3,1839	3,0785	2,6762	2,8314	2,9579	3,1418
	N	87	87	87	87	87	87	87
	Std. Deviation	,78078	,79527	,75732	,79133	,88063	,81856	,88504
Total	Mean	3,4518	3,4281	3,3000	2,8857	3,0500	3,2302	3,3969
	N	160	160	160	159	160	160	160
	Std. Deviation	,81175	,87108	,79893	,85255	,95511	,85493	,92407

(2) A „Ki-mit-Tud tár jelenléte ANOVA módszerrel vizsgálva is összefüggést mutat a DLOQ kérdőív összes dimenziójával (“*Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése”* F=12,926, p=0,000; “*Az érdeklődés és a párbeszéd ösztönzése*” F=16,444, p=0,000; *“Együttműködés és csapatmunka bátorítása”* F=16,037, p=0,000; “*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására*” F=12,441, p=0,001; “*Jövőkép alakítása és az abban való részvétel*” F=10,590, p=0,001; “*Környezethez való kapcsolódás*” F=21,895, p=0,000; “*Tanulás a vezetői stratégia része*”, F=15,895, p=0,000), mint azok, akik nem jelezték az eszköz használatát (0-15. táblázat)

(3) Úgy tűnik, hogy az információk rendszerezett tárolása („*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására*” (F=10,001, p=0.002)) hatással van a cég stratégiájának és jövőképének megítélésére („*Jövőkép alakítása és az abban való részvétel*”

(F=6,725, p=0.010)), valamint összefüggéseket mutat a párbeszéden alapuló cégkultúra („*Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése*" (F=5,360, p=0.022)) és a stratégiai vezetői szemlélet („*Tanulás a vezetői stratégia része*" (F=7,236, p=0.008)) viszonylatában. Tekintetbe véve, hogy a leíró statisztikák alapján a válaszadók kisebb százaléka vélte úgy, hogy cégénél megvalósul az információk rendszerezett tárolása, feltételezhető, hogy ennek hiánya negatív hatást gyakorol a vizsgált szervezetek jövőképének és cégkultúrájának megítélésére (5-6. táblázat).

5-8. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Információs adatbázis jelenléte és összefüggései ANOVA vizsgálattal. Forrás: saját szerkesztés

Folyamatos tanulási lehetősé megteremtése * A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat online adatbázisban tárolják	Between Groups	(Combined)	1,398	1	1,398	2,070	,152
	Within Groups		101,309	150	,675		
	Total		102,707	151			
Az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése * A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat online adatbázisban tárolják	Between Groups	(Combined)	4,168	1	4,168	5,360	,022
	Within Groups		116,635	150	,778		
	Total		120,802	151			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása * A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat online adatbázisban tárolják	Between Groups	(Combined)	1,197	1	1,197	1,842	,177
	Within Groups		97,472	150	,650		
	Total		98,669	151			
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására * A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat online adatbázisban tárolják	Between Groups	(Combined)	6,795	1	6,795	10,001	,002
	Within Groups		101,924	150	,679		
	Total		108,719	151			
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel * A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat online adatbázisban tárolják	Between Groups	(Combined)	5,823	1	5,823	6,725	,010
	Within Groups		129,887	150	,866		
	Total		135,710	151			
Környezethez való kapcsolódás * A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat online adatbázisban tárolják	Between Groups	(Combined)	5,790	1	5,790	7,958	,005
	Within Groups		109,130	150	,728		
	Total		114,919	151			
Tanulás a vezetői stratégia része * A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat online adatbázisban tárolják	Between Groups	(Combined)	5,963	1	5,963	7,236	,008
	Within Groups		123,626	150	,824		
	Total		129,589	151			

(4) A cégnél megjelenő belső, online oktatási rendszerek érdekes módon nem mutatnak összefüggést a folyamatos tanulási lehetőség megteremtése dimenzióval (F=3,374, p=0.069), miközben a személyes oktatási jelenlétet kívánó tanfolyami rendszernél már megjelenik ezen a téren az összefüggés (F=14,896, p=0.000). Mindez jelentheti azt, hogy az online és offline tanulási lehetőségek értelmezése és megítélése között különbséget tesznek a szervezet dolgozói (5-7 táblázat).

5-9. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Online tanulási rendszerek jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése * Van a cégnél belső, online oktatási rendszer	Between Grops	Combined	1,939	1	1,939	3,374	0,069
	Within Groups		67,828	118	0,575		
	Total		69,767	119			
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése * Van a cégnél belső, offline oktatási rendszer	Between Grops	Combined	7,924	1	7.924	14,896	0,000
	Within Groups		61,708	116	0,532		
	Total		69,632	117			

(5) A videó- és telekonferencia használata hatással van a „*Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése*” (F=13,813, p=0.000), az „*Együttműködés és csapatmunka bátorítása*” (F=7,270, p=0.008), a „*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására*” (F=8.437, p=0,004), valamint a „*Tanulás a vezetői stratégia része*” (F=9.938, p=0.002) dimenziókra, vagyis minél inkább megjelenik a technológia használata annál jobb a megítélése az említett dimenzióknak (5-8. táblázat).

5-10. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Videó- és telekonferencia eszköz használata és a DLOQ dimenziók összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése * A cégél rendszeresen használják a videó vagy telefonkonferencia lehetőségét az együttműködésre	Between Groups	(Combined)	7,108	1	7,108	13,813	,000
	Within Groups		65,354	127	,515		
	Total		72,462	128			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása * A cégél rendszeresen használják a videó vagy telefonkonferencia lehetőségét az együttműködésre	Between Groups	(Combined)	4,346	1	4,346	7,270	,008
	Within Groups		75,928	127	,598		
	Total		80,274	128			
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására * A cégél rendszeresen használják a videó vagy telefonkonferencia lehetőségét az együttműködésre	Between Groups	(Combined)	5,183	1	5,183	8,437	,004
	Within Groups		78,018	127	,614		
	Total		83,202	128			
Tanulás a vezetői stratégia része * A cégél rendszeresen használják a videó vagy telefonkonferencia lehetőségét az együttműködésre	Between Groups	(Combined)	6,954	1	6,954	9,938	,002
	Within Groups		88,866	127	,700		
	Total		95,819	128			

(6) Egyértelmű, hogy a „Jó Gyakorlatok” fórum megjelenése minden dimenzióra („*Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése*” F=10,841, p=0,001; „*Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése*” F=8.996, p=0,003; *Együttműködés és csapatmunka*

bátorítása" F=15,879, p=0,000; „*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására*" F=21,580, p=0,000; „*Jövőkép alakítása és az abban való részvétel*" F=21,580, p=0,000; „*Környezethez való kapcsolódás*" F=13,884, p=0,000; „*Tanulás a vezetői stratégia része*" F=17,434, p=0,000) pozitív hatást gyakorol, ugyanakkor ennek jelenléte a cégeknél a leggyengébben szereplő állítás volt (38%) a kérdőívben. Vagyis kevés helyen jelenik meg ez az eszköz, de ahol megjelenik, ott pozitív a hatása a rendszerezett tudásmenedzsmentre, illetve a tanuló szervezetre. A CRM rendszer jelenléte hasonló összefüggéseket mutat, ezt a cégek közel 60 százalékánál használják is (5-9. és 5-10. táblázat).

5-11. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. „Jó Gyakorlat" fórumok jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése * A cégnél léteznek online "Jó gyakorlatok" fórumok	Between Groups	(Combined)	5,981	1	5,981	10,841	,001
	Within Groups		55,172	100	,552		
	Total		61,153	101			
Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése * A cégnél léteznek online "Jó gyakorlatok" fórumok	Between Groups	(Combined)	5,179	1	5,179	8,996	,003
	Within Groups		57,571	100	,576		
	Total		62,750	101			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása * A cégnél léteznek online "Jó gyakorlatok" fórumok	Between Groups	(Combined)	9,091	1	9,091	15,879	,000
	Within Groups		57,251	100	,573		
	Total		66,342	101			
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására * A cégnél léteznek online "Jó gyakorlatok" fórumok	Between Groups	(Combined)	12,489	1	12,489	21,580	,000
	Within Groups		57,873	100	,579		
	Total		70,362	101			
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel * A cégnél léteznek online "Jó gyakorlatok" fórumok	Between Groups	(Combined)	9,091	1	9,091	12,018	,001
	Within Groups		75,640	100	,756		
	Total		84,731	101			
Környezethez való kapcsolódás * A cégnél léteznek online "Jó gyakorlatok" fórumok	Between Groups	(Combined)	8,527	1	8,527	13,884	,000
	Within Groups		61,419	100	,614		
	Total		69,947	101			
Tanulás a vezetői stratégia része * A cégnél léteznek online "Jó gyakorlatok" fórumok	Between Groups	(Combined)	11,567	1	11,567	17,434	,000
	Within Groups		66,347	100	,663		
	Total		77,914	101			

5-12. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. CRM rendszer jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése * Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer	Between Groups	(Combined)	5,693	1	5,693	7,843	,006
	Within Groups		98,718	136	,726		
	Total		104,411	137			
Érdeklősé és párbeszéd ösztönzése * Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer	Between Groups	(Combined)	5,116	1	5,116	6,246	,014
	Within Groups		111,398	136	,819		
	Total		116,514	137			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása *Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer	Between Groups	(Combined)	5,142	1	5,142	7,790	,006
	Within Groups		89,771	136	,660		
	Total		94,913	137			
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására * Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer	Between Groups	(Combined)	7,725	1	7,725	11,371	,001
	Within Groups		92,390	136	,679		
	Total		100,115	137			
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel *Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer	Between Groups	(Combined)	6,045	1	6,045	7,416	,007
	Within Groups		110,857	136	,815		
	Total		116,902	137			
Környezethez való kapcsolódás * Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer	Between Groups	(Combined)	5,108	1	5,108	7,398	,007
	Within Groups		93,901	136	,690		
	Total		99,009	137			
Tanulás a vezetői stratégia része * Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer	Between Groups	(Combined)	7,380	1	7,380	9,700	,002
	Within Groups		103,483	136	,761		
	Total		110,863	137			

(7) A közösségi platformok jelenléte egyértelmű hatással van a csapatmunkára, vagyis erős összefüggést mutat az „Együttműködés és csapatmunka bátorítása” dimenzióval (F=6,969, p=0.009) (5-11. táblázat).

5-13. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Közösségi platformok jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Együttműködés és csapatmunka bátorítása * Van a cégnél közösségi platform (közösségi médiaszerű belső platform a dolgozók közti kapcsolattartásra, tapasztalat- és információ megosztásra)	Between Groups	(Combined)	4,335	1	4,335	6,969	,009
	Within Groups		109,492	176	,622		
	Total		113,827	177			

(8) Azok a válaszadók, akik úgy vélték, hogy a cégnél telepített IT rendszerek használata egyszerű, jobbra értékelik a „*Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése*” dimenziót (F=4,353, p=0.038), mint azok, akik nem értettek egyet az állítással, vagyis úgy tűnik, hogy az egyszerűen kezelhető IT rendszerek hozzájárulnak ahhoz az érzéshez, hogy a szervezet folyamatos tanulási lehetőséget teremt. Az összes többi dimenzióra ennek nincsen hatása (5-12. táblázat).

5-14. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Online és offline tanulási rendszerek jelenléte és összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése* A cégnél telepített IT rendszerek használata általában egyszerű (felhasználóbarát szoftverek, applikációk)	Between Groups	(Combined)	2,903	1	2,903	4,353	,038
	Within Groups		120,723	181	,667		
	Total		123,626	182			

5.6 Cégvezetők stratégiai hozzáállása a tanuláshoz és annak hatásai a tanulási kultúrára

Azt a kérdést vizsgálva, hogy a cégvezetők folyamatos tanulási igénye milyen hatással van a tanulási kultúra alakulására, az eredmények a különböző dimenziókban azt mutatják, hogy minél inkább jellemző, egy szervezetnél a vezetők ilyen jellegű hozzáállása a tanuláshoz, annál inkább jellemző, hogy

(1) Megteremtődnek a folyamatos tanulási lehetőségek (F=29,872, p=0.000), vagyis a dolgozók nyíltan beszélnek a hibákról, képesek támogatni egymás tanulását, a szervezet biztosít erőforrásokat és időt a tanuláshoz, a problémákra pedig tanulási lehetőségként tekintenek a dolgozók.

(2) Megvalósul az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése (F=30,787, p=0.000), vagyis jellemzőek lesznek a nyílt és őszinte visszajelzések, egymás véleményének meghallgatása, a kérdések feltétele, a tisztelet egymás iránt, valamint megjelennek a bizalomépítésre szánt energiák is.

(3) Bátorítják együttműködést és csapatmunkát (F=29,958, p=0.000), azaz teret adnak a csapatoknak céljaik alakításához, a feladatokon túl koncentrálnak a csapatok együttműködésére, felülvizsgálják álláspontjukat új információk hatására, jelen van a csapatösztönzés és a dolgozók biztosak abban, hogy javaslataikat figyelembe veszi a szervezet.

(4) A szervezet teret hagy a dolgozóknak a jövőkép alakításában (F=30,363, p=0.000), amibe beletartozik, hogy elismeri a munkatársak kezdeményezőkészségét, választási lehetőséget hagy a munkamegosztás alakítására, illetve az erőforrások feletti kontrollra, támogatja a kiszámított kockázatvállalást, illetve törekszik arra, hogy a különböző szintek és csoportok egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a jövőképről (5-13. táblázat)

5-15. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Cégvezetők tanulási igénye és más dimenziók összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Between Groups	50,244	4	12,561	29,872	,000
	Within Groups	75,689	180	,420		
	Total	125,933	184			
Az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése	Between Groups	57,006	4	14,251	30,787	,000
	Within Groups	83,322	180	,463		
	Total	140,328	184			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	Between Groups	49,276	4	12,319	29,958	,000
	Within Groups	74,017	180	,411		
	Total	123,293	184			
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel	Between Groups	63,806	4	15,952	30,363	,000
	Within Groups	93,514	178	,525		
	Total	157,320	182			

Az ANOVA módszerrel végzett statisztikai elemzés során a statisztikai próba jelentős szignifikáns eredményt mutat abban a tekintetben, hogy szervezetnél megjelenő mentorálás és fejlesztés hatással van a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtésére. Valószínűsíthető továbbá, hogy a mentorálás és a tanulási támogatás, az érdeklődés és párbeszéd megteremtése (F=24,245, p=0,000), a problémák és hibák tanulási lehetőségként értékelése (F=12,508, p=0,000), a jövőkép alakítása (F=26,346, p=0,000), illetve a vevők nézőpontjából történő közelítés (F=21,312, p=0,000), ezzel együtt pedig a globális gondolkozásra való törekvés (F=24,174, p=0,000) összefüggenek. (5-14. táblázat)

5-16. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Mentorálás és egyéb dimenziók összefüggései ANOVA módszerrel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik.	Between Groups	48,107	4	12,027	12,508	,000
	Within Groups	179,810	187	,962		
	Total	227,917	191			
Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése (index)	Between Groups	57,771	4	14,443	24,245	,000
	Within Groups	113,780	191	,596		
	Total	171,551	195			
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel (index)	Between Groups	62,129	4	15,532	26,346	,000
	Within Groups	111,422	189	,590		
	Total	173,551	193			
A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.	Between Groups	78,223	4	19,556	24,174	,000
	Within Groups	143,189	177	,809		
	Total	221,412	181			
A cég mindenkit arra ösztönöz, hogy a vevők nézőpontjából is közelítsen a döntéshozatal során.	Between Groups	71,097	4	17,774	21,312	,000
	Within Groups	153,454	184	,834		
	Total	224,550	188			

5.7 Jövőkép és annak alakításában való részvétel

Mivel a jövőkép fontos eleme egy tanulószervezetnek, ezért szintén az ANOVA módszerrel megvizsgáltam, hogy a cégvezetés támogatása a jövőkép alakításában való részvétel tekintetében milyen hatással van a különböző dimenziókra. A statisztikai próba minden esetben jelentős szignifikáns eredményt mutatott. Tehát a vezetés támogatása a jövőkép tekintetében, összefügg azzal, hogy

(1) Megjelenik az együttműködés és csapatmunka bátorítása (F=32,032,58, p=0.000), vagyis a csapatok teret kapnak céljaik alakítására, koncentrálnak az együttműködésre is, jutalmazzák őket a közösen elért sikerekért, biztosak lehetnek benne, hogy javaslataikat figyelembe veszik és készek lesznek arra, hogy álláspontjukat felülvizsgálják új információk hatására (5-15. táblázat)

5-17. táblázat. Összefüggések a cégvezetés jövőkép alakításában játszott támogató szerepe és az együttmüködés és csapatmunka bátorítása dimenzió között

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	Between Groups	50,329	4	12,582	32,032	,000
	Within Groups	75,025	191	,393		
	Total	125,354	195			

(2) A szervezet kapcsolódik környezetéhez (F=32,689, p=0.000), így ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra, a vevői nézőpontok figyelembevételére, figyelembe veszik a döntések hatásait a dolgozók hangulatára, tág körben keresnek válaszokat a problémákra, amibe beletartozik az is, hogy együttműködnek külső közösségekkel is. (5-16. táblázat)

5-18. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Jövőkép alakításában való részvétel és egyéb dimenziók összefüggései. Forrás: saját szerkesztés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jövőkép alakítása és az abban való részvéte	Between Groups	83,041	4	20,760	44,287	,000
	Within Groups	89,535	191	,469		
	Total	172,576	195			
Környezethez való kapcsolódás	Between Groups	54,842	4	13,711	32,689	,000
	Within Groups	80,109	191	,419		
	Total	134,952	195			

A statisztikai próba jelentős szignifikáns eredményt mutatott abban a tekintetben is, hogy összefüggés található a vezetők által nyújtott naprakész tájékoztatás és a folyamatos tanulási lehetőség megteremtése (F=11,543, p=0.000), valamint az együttműködés és csapatmunka bátorítása (F=15,077, p=0.000) között. Vagyis minél tájékozottabbak a dolgozók a szervezetet érintő kérdésekben, annál inkább valószínű, hogy többek között az együttműködés és csapatmunka bátorításával megteremtődnek mind az egyéni, mind a csoportos tanulás feltételei (5-17. táblázat). A mellékletben szereplő Scheffe analízissel végzett vizsgálat eredménye megmutatja azt is, hogy mely kategóriaátlagok különböznek egymástól szignifikánsan (0-16. táblázat)

5-19. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Vezetők által nyújtott naprakész információk és egyéb dimenziók összefüggései ANOVA analízissel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Between Groups	25,184	4	6,296	11,543	,000
	Within Groups	103,638	190	,545		
	Total	128,822	194			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	Between Groups	29,902	4	7,476	15,077	,000
	Within Groups	94,208	190	,496		
	Total	124,111	194			

Mivel a technológia fontos alappillére a tudásmenedzsmentnek, ezért szintén az ANOVA módszerrel vizsgáltam, az információtechnológia hasznosulását a szervezetekben. A statisztikai próba jelentős szignifikáns eredményt mutatott, vagyis minél inkább jellemző, hogy az IT beruházásokra szánt összeg növekszik, annál valószínűbb, hogy a cégnél nő a jól képzett dolgozók aránya (F=11,796, p=0.000) a teljes munkaerőlétszámon belül, valamint azon dolgozók száma is növekszik, akik új készségekre tesznek szert (F=14,810, p=0.000) (5-18. táblázat). A Scheffe analízissel végzett, átlagok közötti szignifikancia vizsgálat eredményeit a mellékletben található 0-17. táblázat mutatja.

5-20. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Információtechnológia hasznosulása a szervezeteknél ANOVA analízissel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A cégnél nőtt a jól képzett dolgozók aránya a teljes munkaerő-létszámon belül, az előző évhez viszonyítva.	Between Groups	48,276	4	12,069	11,796	,000
	Within Groups	105,382	103	1,023		
	Total	153,657	107			
A cégnél nőtt azoknak a dolgozóknak a száma, akik új készségekre (megtanultak valamit és aktívan használják) tettek szert (az előző évhez viszonyítva).	Between Groups	62,597	4	15,649	14,810	,000
	Within Groups	108,839	103	1,057		
	Total	171,435	107			

5.8 Szervezeti kultúra hatásai a tudásmenedzsment-rendszerekre

Szintén alappillére a tudásmenedzsmentnek a szervezeti kultúra, melynek jelentős alkotóeleme az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése. Az ANOVA módszerrel végzett elemzés alapján a kategóriaátlagok jelentősen különböznek egymástól, tehát szignifikáns eredményt mutat a következő összefüggések tekintetében. Az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése hatással van a

(1) a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtésére (F=42,331, p=0.000); vagyis minél inkább jellemző a szervezetnél, hogy ösztönzik az érdeklődést és párbeszédet a munkatársak között, annál valószínűbb, hogy a dolgozók nyíltan beszélnek a hibákról, azért, hogy tanuljanak belőle, segítik egymás tanulását, azonosítják a jövőbeli kompetenciákat és jellemző az is, hogy ez esetben a cég biztosítja a tanuláshoz a financiális és időbeli erőforrásokat.

(2) az együttműködés és csapatmunka bátorítására (F=39,255, p=0.000); vagyis azoknál a szervezeteknél, ahol ösztönzik a párbeszédet, valószínű, hogy a csapatoknak teret adnak céljaik alakításához, a csapattagokat egyenlően kezelik, koncentrálnak arra, hogy a csapatok hogyan működnek együtt, a kollégák általában felülvizsgálják álláspontjaikat egy új információ hatására, valamint ügyelnek arra, hogy a csapatokat jutalmazzák a közösen elért eredményeikért. Ezeken a helyeken a dolgozók biztosak lehetnek abban, hogy a szervezet figyelembe veszi javaslataikat.

(3) a környezethez való kapcsolódásra (F=17,210, p=0.000); tehát elmondható, hogy ahol megvalósul az együttműködés és párbeszéd ösztönzése, ott a szervezet jobban támogatja a munka/magánélet egyensúlyának megvalósulását, valószínűbb, hogy ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra és a vevői álláspontok figyelembevételére, ügyel a döntések céges hangulatra gyakorolt hatásaira és jelen van a külső közösségekkel történő együttműködés.

(4) és a stratégiai szinten jelen lévő tanulásra (Tanulás a vezetői stratégia része) (F=30,193, p=0.000), melynek jelentős eleme a vezetők tanuláshoz való hozzáállása (5-19. táblázat). A Scheffe analízissel végzett, átlagok közötti szignifikancia vizsgálat eredményeit a mellékletben található 0-18. táblázat mutatja

5-21. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Szervezeti kultúra és egyéb dimenziók összefüggései ANOVA analízissel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőségek megteremtése (index)	Between Groups	74,512	4	18,628	42,331	,000
	Within Groups	98,133	223	,440		
	Total	172,645	227			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása (index)	Between Groups	71,347	4	17,837	39,255	,000
	Within Groups	97,238	214	,454		
	Total	168,584	218			
Környezethez való kapcsolódás (index)	Between Groups	44,509	4	11,127	17,210	,000
	Within Groups	131,255	203	,647		
	Total	175,764	207			
Tanulás a vezetői stratégia része (index)	Between Groups	71,351	4	17,838	30,193	,000
	Within Groups	115,204	195	,591		
	Total	186,555	199			

5.9 Együttműködés a külső közösségekkel

Megvizsgáltam azt is, hogy mennyiben befolyásolja a külső szervezetekkel való együttműködés a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtését. Az ANOVA vizsgálat megmutatta, hogy szignifikáns kapcsolat van a kettő között (F=6,181, p=0,000), a kapcsolat erősségét és irányát a Spearman rangkorrelációval (r=0,327) ellenőriztem, amely szerint a kapcsolat erős, pozitív irányú. Tehát minél inkább jellemző az együttműködés. annál biztosabban vannak jelen a folyamatos tanulási lehetőség, illetve minél inkább jelen vannak a folyamatos tanulási lehetőségek, annál jellemzőbbé válnak az együttműködések (5-20. és 5-21. táblázat).

5-22. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. A külső szervezetekkel való együttműködés és a folyamatos tanulási lehetőség megteremtése között megjelenő összefüggések. ANOVA vizsgálattal. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetősgé megteremtése * A cég együttműködik külső közösségekkel (szervezetek, szövetségek, kamarák, klaszterek, oktatási intézmények, stb.), hogy megvalósítsák a közös célokat.	Between Groups	(Combined)	14,287	4	3,572	6,181	,000
	Within Groups		103,439	179	,578		
	Total		117,727	183			

5-23. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. . A külső szervezetekkel való együttműködés és a folyamatos tanulási lehetőség megteremtése között megjelenő összefüggések erőssége Spearman rangkorrelációval. Forrás: saját szerkesztés

			A cég együttműködik külső közösségekkel (szervezetek, szövetségek, kamarák, klaszterek, oktatási intézmények, stb.), hogy megvalósítsák a közös célokat.	Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése
Spearman's rho	A cég együttműködik külső közösségekkel hogy megvalósítsák a közös célokat.	Correlation Coefficient	1,000	,327**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	184	184
	Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Correlation Coefficient	,327**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	184	235

Ugyanezzel a módszerrel vizsgálva a folyamatos tanulási lehetőségek és a globális gondolkozásra való ösztönzés állításait (F=21,035, p=0,000), a Spearman korreláció (r=0,582) szintén szignifikáns, erős pozitív irányú kapcsolatot mutatott. Vagyis minél inkább jelen vannak a folyamatos tanulási lehetőségek, annál jellemzőbb lehet a dolgozók globális gondolkozásra való képessége (5-22. és 5-23. táblázat)

5-24. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Folyamatos tanulási lehetőségek és a globális gondolkozásra való ösztönzés összefüggései ANOVA vizsgálattal. Forrás: saját szerkesztés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Between Groups	43,230	4	10,807	21,035	,000
	Within Groups	95,566	186	,514		
	Total	138,796	190			

5-25. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Folyamatos tanulási lehetőségek és a globális gondolkozásra való ösztönzés összefüggései Spearman rangkorrelációval. Forrás: saját szerkesztés

			Folyamatos tanulási lehtőség megteremtése	A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.
Spearman's rho	Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Correlation Coefficient	1,000	,582**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	235	191
	A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.	Correlation Coefficient	,582**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	191	191

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5-3. ábra. A kvantitatív elemzés kiemelt eredményei. Forrás: saját szerkesztés

Tudás	Folyamatok	Szervezeti kultúra	Technológia
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése összefügg a vevői elégedettséggel (p=0,012) és a külső környezetekkel való együttműködéssel (p=0,000)	Összefüggést mutat a mentorálás és a tanulásban egymásnak nyújtott segítség (p=0,000), valamint az érdeklődés és párbeszéd (p=0,000) és dolgozók ösztönzése a vevői álláspontok figyelembe vételére (p=0,000)	Az együttműködés/csapatmunka bátorítása összefügg a magasabb vevői elégedettséggel (p=0,003)	„Ki-Mit-Tud" tár jelenléte összefügg az összes többi dimenzió alakulásával (p=0,000) A közösségi platformok jelenléte is hatással van a csapatmunkára (p=0,009) és a környezethez való kapcsolódásra is (p=0,010)
Ahol rendszereket hoznak létre a tudás megragadására, nagyobb eséllyel érhetik el a vevői elégedettséget (p=0,028)	A személyes jelenlétet kívánó oktatási folyamatok inkább értékelik folyamatos tanulási lehetőségnek.	A cégvezetők stratégiai hozzáállása a tanuláshoz összefügg a folyamatos tanulási lehetőség megteremtésével (p=0,000), a csapatmunka bátorításával (p=0,000) és a jövőkép alakításában való részvétellel (p=0,000)	Leggyakoribb a videó- és telekonferencia használata, legkevésbé elterjedt: Jó Gyakorlatok fórum (38%), miközben ez az összes dimenzióval pozitív összefüggést mutat.
Közvetlenül nem függ össze a vevői elégedettséggel a jövőkép alakítása és a környezethez való kapcsolódás, valamint a vezetők hozzáállása a tanuláshoz, közvetett módon azonban igen.	Az online oktatási rendszerek nem mutatnak összefüggést egyetlen dimenzióval sem.	A jövőkép formálásának támogatása és a szervezet külső környezethez való kapcsolódása között szignifikáns összefüggés található (p=0,000)	Az információk rendszerezett tárolása összefügg a cég stratégiájának és jövőképének megítélésével (p=0,022)

6. AZ ESETTANULMÁNYOK EREDMÉNYEI

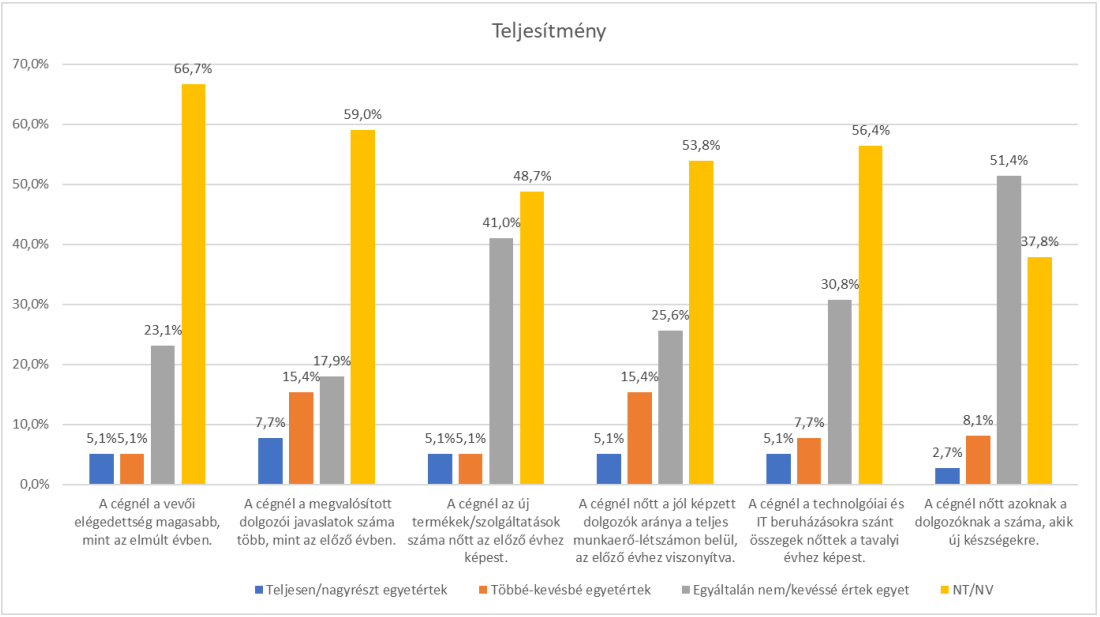
Az esettanulmányok eredményei a négy fő kutatási kérdésre keresnek válaszokat, az alkérdésekben meghatározott területeket vizsgálva. Ennek megfelelően az első kérdéshez kapcsolódóan – azaz, hogyan értelmezik a szervezetek a tudásmenedzsment fogalmát - lefedik a szervezeteknél jelen lévő tanulási/tanítási folyamatokat, a szervezetek által értelmezett tudásterületek behatárolását, a szervezetek számára fontos, jövőben szükséges kompetenciák körét, valamint a szervezetek hálózatos tanulással kapcsolatos gyakorlatait. A második kérdéskör tekintetében az eredmények rávilágítanak a vállalatoknál zajló tudásmenedzsment és tudástranszfer folyamataira (amennyiben azok tudatos vagy tudat alatti módon jelen vannak), az egyéb, minőségi fejlődést eredményező folyamatok jelenlétére és azok befolyására a tudás menedzselésének tekintetében, valamint a hálózatos működés mögött rejlő tudásmenedzsment folyamatokra. A harmadik nagy kérdéskör a szervezeti kultúra tudásmenedzsmentre gyakorolt hatásait járja körbe – a szervezeti kultúra elemzésen alapuló vizsgálata nélkül - , így bemutatja a vezetők tudásmenedzsment folyamatokra gyakorolt hatását, a jövőkép jelenlétének (vagy hiányának) hatásait a szervezet tanuló szervezeti létének tekintetében, illetve a tudásmenedzsment- és minőségügyi rendszerek kapcsolódási pontjait. Végül a technológia hasznosulásának és tudásmenedzsment-rendszerek kiépítésében játszott szerepének vizsgálatával láthatóvá válik a vizsgált szervezetek IKT eszközhasználata és tudásmenedzsment-rendszerekre gyakorolt, változó hatásai, valamint bemutatásra

kerülnek a tudásmegosztó-platformok, melyek erőteljes szerepet kapnak az információ-megosztás terén.

6.1 Az első esettanulmány kérdőív adatainak elemzése

Az első esettanulmány kérdőívét 39 fő töltötte ki, a megoszlást tekintve 7 vezető beosztású és 32 alkalmazotti státuszban lévő dolgozó. Az esettanulmány is alátámasztja a 269 fős mintán végzett kérdőív esetén felvetett kérdést, miszerint a mérőszámokat az érzékelés befolyásolja, előfordul, hogy bár az egyének képesek a kérdőív kitöltésére, gyakran csak a közép- és felsővezetők tudnak a teljesítménnyel kapcsolatos kérdésekre megfelelően válaszolni. A teljesítményre vonatkozó kérdésekre 2 vezető adott teljes mértékben értékelhető válaszokat, 6 középvezető közül 3 a kérdések felére nem tudott (vagy akart) válaszolni, 24 beosztott pedig változó mértékben adott értékelhető válaszokat. A beosztottak válaszai közül az utolsó kérdésre (A cégnél nőtt azoknak a dolgozóknak a száma, akik új készségekre tettek szert) érkezett a legtöbb értékelhető válasz (6-1. ábra). Ugyanakkor az interjúk azt mutatták meg, hogy még ezek a válaszok is inkább megérzésekre támaszkodnak, semmint adatokon alapuló tényekre. Az összes többi dimenzió kitöltése nem okozott problémát a dolgozók számára (6-1. táblázat).

6-1. ábra. A kérdőíves felmérés teljesítménymutatókra vonatkozó eredményei. Forrás: saját szerkesztés.



6-1. táblázat. Teljesítménymutatók leíró statisztikája az első esettanulmányban. Forrás: saját szerkesztés

Változó: Teljesítménymutatók	*n*	*M*	*SD*	α
Értékelhető válaszok	7	3.71	1.11	.95
Hiányzó itemek	32			

A „*Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése*" dimenzió pozitív, az 5-ös Likert-skálán mért 4-es átlagot mutat. Két gyengébben teljesítő item ebben a dimenzióban annak megítélése volt, hogy a problémákra tanulási lehetőségként tekintenek-e (M=3.71, SD=1,31), illetve, hogy kompetenciáik megfelelnek-e jövőbeni feladataik ellátására (M=3.61, SD=1,34). (6-2. táblázat)

6-2. táblázat. Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés.

Dimenzió: Folyamatos tanulási lehetőség	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a munkatársak nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle.			
Értékelhető válaszok	36	3,6	1,31
Hiányzó itemek	3		
A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat.			
Értékelhető válaszok	36	3,6	1,34
Hiányzó itemek	3		
A cégnél a dolgozók segítik egymást a tanulásban			
Értékelhető válaszok	36	4,19	1,42
Hiányzó itemek	3		
A cég biztosítja az erőforrásokat (pénz, idő, stb.) a tanuláshoz			
Értékelhető válaszok	35	4,5	1,59
Hiányzó itemek	4		
A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra).			
Értékelhető válaszok	36	4,4	1,41
Hiányzó itemek	3		

A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik			
Értékelhető válaszok	35	3,7	1,40
Hiányzó itemek	4		
A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik.			
Értékelhető válaszok	35	4,0	1,58
Hiányzó itemek	4		

Az „*Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése*" dimenzió valamivel gyengébb, de még mindig pozitívnak mondható eredményeket mutat, ebben a részben a két leggyengébben teljesítő állítás volt; (a) nyílt és őszinte visszajelzéseket adnak egymásnak (M=3.41, SD=1,38) és (b) miközben saját álláspontjukat kifejtik, megkérdezik azt is, hogy a másik mit gondol a témáról (M=3.5, SD=1,44). A vélemények szórása jelentős volt abban a tekintetben, hogy szánnak-e időt a bizalom építésére a szervezeten belül (M=3.7, SD=1.56). (6-3. táblázat)

6-3. táblázat. Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a dolgozók nyílt és őszinte visszajelzést adnak egymásnak			
Értékelhető válaszok	38	3,4	1,38
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	1		
A cégnél a dolgozók meghallgatják egymás véleményét mielőtt felszólalnának.			
Értékelhető válaszok	38	3,7	1,21
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	1		
A cégnél bátorítják a dolgozókat (beosztástól, rangtól és pozíciótól függetlenül) a kérdések feltételére.			
Értékelhető válaszok	38	3,7	1,43
Hiányzó itemek	1		
Ha valaki a cégnél kifejti álláspontját, mindig megkérdezi azt is, hogy mások mit gondolnak a kérdésről.			
Értékelhető válaszok	38	3,5	1,44
Hiányzó itemek	1		

A cégnél tisztelettel bánnak egymással a dolgozók.			
Értékelhető válaszok	38	3,9	1,37
Hiányzó itemek	1		
A cégnél a dolgozók szánnak időt arra, hogy kiépítsék a bizalmat egymás között.			
Értékelhető válaszok	38	3,7	1,56
Hiányzó itemek	1		

Az „*Együttműködés és csapatmunka bátorítása*" tekintetében az átlageredmények még mindig pozitívak (M=3.46) bár néhány százalékponttal alatta vannak az első két dimenzió eredményének. A dimenzióban nagyon alacsony értékelést kapott az állítás, miszerint a dolgozókat jutalmazzák a közösen elért sikerekért (M=2.39, SD=1,50) (6-4. táblázat).

6-4. táblázat. Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Együttműködés és csapatmunka bátorítása	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a csapatoknak teret adnak ahhoz, hogy szükség szerint átalakítsák céljaikat			
Értékelhető válaszok	34	4,1	1,63
Hiányzó itemek	5		
A cégnél a csapatok egyenlően kezelik tagjaikat, pozíciótól, kultúrától és egyéb különbségektől függetlenül.			
Értékelhető válaszok	35	4,0	1,51
Hiányzó itemek	4		
A cégnél a csapatok nemcsak a csapat feladataira koncentrálnak, hanem arra is, hogy hogyan működik együtt a csoport.			
Értékelhető válaszok	35	3,5	1,43
Hiányzó itemek	4		
A cégnél a csapatok felülvizsgálják álláspontjukat új információk hatására vagy csapatmegbeszélések eredményeként.			
Értékelhető válaszok	35	3,5	1,45
Hiányzó itemek	4		
A cégnél jutalmazzák a csapatokat a közösen elért eredményekért.			
Értékelhető válaszok	31	2,4	1,50
Hiányzó itemek	8		

A cégnél a csapatok biztosak lehetnek abban, hogy a szervezet figyelembe veszi javaslataikat.			
Értékelhető válaszok	33	3,4	1,55
Hiányzó itemek	6		

A kérdőív legalacsonyabb átlagát mutató dimenzió a „*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására*”, a legkritikusabb állítások ebben a részben; (a) kétirányú a kommunikáció a szervezeten belül (M=3.3, SD=1,50), (b) a cég méri a képzések hatékonyságát (M=2.41, SD=1,63), és viszonylag alacsony átlagot ért el az állítás, miszerint a cég adatbázisban tárolja a dolgozók készségeit (M=3.73, SD=1,93), ami annak fényében lehet érdekes, hogy a szervezet erre a célra készítette el a „skill-mátrix” nevű dokumentumot, amit egyébként az interjú válaszadói mindannyian meg is említettek (6-5.táblázat).

6-5. táblázat. Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	*n*	*M*	*SD*
A cégnél jellemző a kétirányú kommunikáció			
Értékelhető válaszok	34	3,3	1,50
Hiányzó itemek	5		
A cég biztosítja, hogy a dolgozók gyorsan és könnyen jussanak a munkájukhoz szükséges információhoz.			
Értékelhető válaszok	33	3,8	1,63
Hiányzó itemek	6		
A cég naprakész információs bázissal rendelkezik a dolgozók készségeit illetően.			
Értékelhető válaszok	33	3,7	1,93
Hiányzó itemek	6		
A cégnél létezik olyan dolgozói értékelési rendszer, mely méri a jelenlegi és az elvárt teljesítmény közti különbséget is.			
Értékelhető válaszok	29	3,7	1,93
Hiányzó itemek	10		
A cég a munkához kapcsolódó tapasztalatokat (pld. elbukott/megnyert projekt és kapcsolódó tapasztalatok) és a korábban elsajátított tudást minden dolgozó rendelkezésére bocsátja.			

Értékelhető válaszok	31	2,5	1,53
Hiányzó itemek	8		
A cég méri a képzések hatékonyságát.			
Értékelhető válaszok	29	2,4	1,63
Hiányzó itemek	10		

Az ötödik dimenzió, mely a „*Jövőkép alakítását és az abban való részvétel lehetőségét*” vizsgálja szintén alacsony átlagértékeket mutat (M=3.33), és nem volt olyan item a kérdések között, mely elérte volna a 4-es átlagértéket. A legalacsonyabb értéket három állítás képviselte; (a) a dolgozókat motiválják a jövőkép alakításában való részvételre (M=3.3, SD=1,58), (b) megkapják az erőforrások feletti kontroll lehetőségét (M=3.03, SD=1,69), illetve (c) szervezetük támogatja a kalkulálható kockázatok vállalását (M=3.21, SD=1,83) (6-6. táblázat).

6-6. táblázat. Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	*n*	*M*	*SD*
A cég elismeri a munkatársak kezdeményezőkészségét.			
Értékelhető válaszok	33	3,6	1,63
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	6		
A cég választási lehetőséget hagy a munkatársaknak a munkamegosztás kialakításában.			
Értékelhető válaszok	31	3,5	1,72
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	8		
A cég ösztönzi a munkatársakat arra, hogy hozzájáruljanak a szervezet jövőképének alakításához.			
Értékelhető válaszok	34	3,3	1,58
Hiányzó itemek	5		
A cég lehetőséget nyújt a munkatársaknak a munkájukhoz szükséges erőforrások feletti kontrollra.			
Értékelhető válaszok	30	3,0	1,69
Hiányzó itemek	9		
A cég támogatja azokat a munkatársakat, akik kiszámított kockázatot vállalnak.			
Értékelhető válaszok	29	3,2	1,83
Hiányzó itemek	10		

A cég törekszik arra, hogy a különböző szintek/csoportok egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a cég jövőképét illetően.			
Értékelhető válaszok	29	3,8	1,87
Hiányzó itemek	10		

A szervezet „*Környezethez való kapcsolódását*" vizsgáló dimenzió legfontosabb pozitív eredményét hozta, a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére vonatkozó állítás (M=4.39, SD=1,79), ami a legjobban teljesítő item volt a teljes kérdőíven belül is, A leggyengébb eredményt ugyanakkor a külső szervezettel való együttműködésre vonatkozó állítás hozta (M=3.1, SD=1,87), itt az értékelhető válaszok száma is jelentősen visszaesett, melynek tényét később az interjúk is alátámasztották. (6-7.táblázat)

6-7. táblázat. Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Környezethez való kapcsolódás	*n*	*M*	*SD*
A cég támogatja a munka/magánélet egyensúlyának megvalósulását.			
Értékelhető válaszok	33	4,4	1,79
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	6		
A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.			
Értékelhető válaszok	28	3,7	1,90
Hiányzó itemek	11		
A cég mindenkit arra ösztönöz, hogy a vevők nézőpontjából is közelítsen a döntéshozatal során.			
Értékelhető válaszok	33	3,6	1,61
Hiányzó itemek	6		
A cég figyelembe veszi a döntések hatását a munkatársak hangulatára.			
Értékelhető válaszok	28	3,3	1,87
Hiányzó itemek	11		
A cég együttműködik külső közösségekkel.			
Értékelhető válaszok	21	3,1	1,87
Hiányzó itemek	18		
A cég biztatja a dolgozókat arra, hogy ne csak saját csapaton belül keressenek választ a problémákra, hanem a teljes szervezeten belül.			

Értékelhető válaszok	33	3,5	1,82
Hiányzó itemek	6		

Az utolsó dimenzió mely azt vizsgálja, hogy „*mennyire épült be a tanulás a vezetői stratégiákba*”, mennyire jelennek meg a vezetők „role model”-ként és támogatják az egyén és a szervezet tanulását egyaránt, átlagosnak mondható eredmény született (M=3.73), melyből kiemelkedően pozitív képet mutatott az az állítás, miszerint a vezetők támogatják az egyéni tanulási lehetőségeket (M=4.38, SD=1,68). (6-8.táblázat)

6-8. táblázat. A Tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Tanulás a vezetői stratégia része	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a vezetők általában támogatják a tanulási lehetőségeket és képzéseket.			
Értékelhető válaszok	34	4,4	1,68
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	5		
A cégnél a vezetők naprakész információkat osztanak meg a dolgozókkal a cég tevékenységével kapcsolatban.			
Értékelhető válaszok	34	3,3	1,68
Hiányzó itemek	5		
A cégnél a vezetők támogatják a dolgozókat abban, hogy munkájukkal hozzájáruljanak a cég jövőképének megvalósításához.			
Értékelhető válaszok	33	3,8	1,75
Hiányzó itemek	6		
A cégvezetés mentorálja és fejleszti a munkatársakat.			
Értékelhető válaszok	34	3,5	1,63
Hiányzó itemek	5		
A cégnél a vezetők folyamatosan keresik a fejlődés/tanulás lehetőségét.			
Értékelhető válaszok	31	3,7	1,78
Hiányzó itemek	8		
A cégnél a vezetők biztosítják, hogy a cég mindennapi tevékenysége összhangban legyen a vállalati értékekkel.			
Értékelhető válaszok	30	3,6	1,75
Hiányzó itemek	9		

6.2 Az interjúk (egyéni és fókuszcsoportos) eredményei a dimenziók mentén

A cégnél 7 vezetői és egy fókuszcsoportos interjú készült (4 dolgozó részvételével). Az interjúkat a szervezet két különböző irodájában (Budapest, Veresegyház) végeztem, személyesen. A fókuszcsoportos interjú 3 dolgozója személyesen vett részt az interjúban, 1 dolgozó pedig online jelentkezett be a cég infokommunikációs eszközének segítségével. A dolgozó munkavégzési helye a harmadik (pécsi) iroda volt, így az IKT eszköz a távolság áthidalását szolgálta. Az interjúkat telefon hangrögzítőjével rögzítettem, manuálisan kivonatoltam és a kódolási minta alapján elemeztem.

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése

Az interjúk eredményei visszaigazolták a kérdőív eredményeit, de árnyaltabb képet adtak a dimenzió megítéléséről. A cégnél minden dolgozónak dedikált időt biztosítanak tanulásra, és ehhez megfelelő költségvetést is biztosítanak, de ezek a tanulmányok főként a napi munkához szükséges, technológiai ismeretek fejlesztését szolgálják, így a fejlesztés kizárólag az informatikai kompetenciák javítását szolgálja. A tanulóidő eltöltéséről a dolgozók havi szintű összegző jelentéseket is készítenek, és az elsajátított készségek bekerülnek a skill mátrix nevű dokumentumba is, amely a feladatkörökhöz tartozó készségek listázására szolgál, tartalmazza a jelenben és a jövőben szükséges technikai kompetenciákat. Ez a dokumentum orientál akkor is, amikor a különböző embereket különböző projektekre delegálják. A képzési formákra vonatkozó említések között a leggyakoribbak a következők voltak: hírlevél, fórum, online felület, videók, konferenciák, webinar, nyílt nap, tréning, könyvek, mentoring program, kurzusok, workshopok, belső képzések, UDEMY kurzusok. A belső fejlesztési programokat a legnagyobb tapasztalattal rendelkező kollégák tartják, hierarchikus korlátok nélkül. A hozzáférés ezekhez a képzésekhez korlátozott, így a tudás gyakran adott funkcionális területen belül marad, melynek legfőbb oka a meghirdetés, illetve a támogató dokumentáció hiánya. Mivel a képzésekhez nem tartozik pontosan definiált folyamat a formális dokumentumokban (pld. ISO Kézikönyv), a fejlesztési tevékenységek nem tervezettek és nem is monitorozottak.

A szoft készségek fejlesztése (például asszertív kommunikáció, együttműködés, csapatmunka, vezetői ismeretek) szinte teljesen kimarad a képzések köréből, mivel ezek eredményeit nem tartják mérhetőnek, így hasznosságát sem tudják megítélni. A vezetői interjúk rávilágítottak arra, hogy a pályakezdő kollégák ismereteinek fejlesztése gyakran a formális oktatásban egyébként elsajátítható tudás pótlására irányul.

A fókuszcsoportos interjúk megerősítették, hogy a cég lehetőséget ad a tudás megosztására, támogatja az alkalmazottak tanulását, de ez különböző mértékű és formájú a különböző csoportoknál, és nagyban függ a vezető hozzáállásától. Az interjúk alapján a tudásszerzés legelfogadottabb módját azok a programok biztosítják, ahol személyesen találkozhatnak a dolgozók és lehetőség nyílik a kétirányú kommunikációra (pl. tréningek, workshop-ok), még akkor is, ha van olyan résztvevő, aki csak online csatlakozik a csapathoz (video-konferencia). Az online kurzusok megjelennek a képzési formák között, azokon általában egy személy vesz részt, aki a tanultakat személyesen adja át szélesebb dolgozói körnek.

Az interjúk feltárták, hogy a hibákat legfeljebb az operáció szintjén beszélik meg, szisztematikus gyűjtésük, feldolgozásuk, elemzésük és ehhez kapcsolódóan a fejlesztés is elmarad. A válaszok szerint éppen ezért újra és újra elkövetik a hibákat, ami gyakran vezet vevők elvesztéséhez vagy akár üzletvesztéshez is.

Az érdeklődés és a párbeszéd ösztönzése

A fókuszcsoportos és a középvezetőkkel folytatott interjúk eredményei alapján bizonyos funkcionális csoportok között erősen jelen van a bizalom hiánya. Ez főként azokra a csoportokra jellemző, amelyek viszonylag új tagokkal rendelkeznek. Ezeknél a csoportoknál a főként más csapatok irányából érkeznek erre utaló jelzések. A funkcionális csapatokon belül a vezetők szerepe rendkívül jelentős lenne abban, hogy szánnak-e időt és adnak-e lehetőséget a bizalomépítésre, ugyanakkor több (4) vezető úgy ítélte meg, hogy ehhez sem a megfelelő eszköztára, sem a készségei nem állnak jelenleg rendelkezésre. Az ügyvezetővel folytatott beszélgetés visszaigazolta a vezetőképzés és a vezetők készségeinek hiányát, amit a szervezet már felismert és igyekszik javítani a helyzeten. Pozitív ténynek tekinthető, hogy minden vezető nyitottan áll készségeinek fejlesztéséhez, illetve meghallgatják a beosztottak ötleteit, tapasztalatait, ám valójában saját habitusuktól és tapasztalatuktól függ, hogy az információval mihez kezdenek. A szervezeten belül a tájékoztatásnak formális fórumai vannak, ahol a kommunikáció jellemzően egyirányú (top-down), az interjúk során háromféle formális megbeszélési forma hangzott el; vezetői értekezletek, projektzáró megbeszélések, ad-hoc értekezletek. Ezeken a fórumokon beszélik meg a megoldandó kérdéseket, illetve olykor a stratégiai irányvonalak alakulását. Az interjúk során több mint 10 említés fogalmazta meg valamilyen módon, hogy a tudás az egyes emberek fejében létezik, illetve két vezető látta úgy, hogy a tudás közvetítése leghatékonyabban a közös munka (workshop) keretében történik meg a szervezeten belül. Több mint 20 említés írta le azt a jelenséget, mely szerint

a tudás megosztása, az egymástól való tanulás jellemzően a funkcionális csapatok között zajlik és erősen a vezetői habitus határozza meg. 1 vezető vélte úgy, hogy azokban a csapatokban, ahol gyengébb a teljesítmény értékelés, kevesebb a motiváció a tudásmegosztásra is. Ennél a szervezetnél három telephely létezik (Budapest, Pécs, Veresegyház), így a lokáció is meghatározza a csapatok közös eseményeit. A munkával kapcsolatos megbeszélések természetesen a technológia támogatásával lehetővé teszik a különböző városokban, egy projekten dolgozó csapattagok kommunikációját, ám ez jellemzően a projekttel kapcsolatos technikai kérdésekre korlátozódik. A tudásmegosztás kérdése az interjúk során jellemzően az információtechnológiai eszközök említését hozta elő; 3 interjúban a „Projekt Menedzsment" rendszert említették a tudásmegosztás legfőbb eszközének.

Együttműködés és csapatmunka bátorítása

Az interjúk eredményei rávilágítottak arra, hogy a tanulás és információ-megosztás főként a funkcionális csoportokon belül történik, miközben a szervezetben háromféle csoportmunka létezik:

- Funkcionális (strukturális) csapatok csoportvezetővel, amelyek a cégnél megjelenő különböző feladatokhoz kötődnek, mint például front-end fejlesztés, back-end fejlesztés, design, projektek.
- Projekt csapatok, melyek az esetek többségében rövid (egy vagy maximum néhány hét), különleges esetekben pedig nagyon hosszú időszakra jönnek létre (több mint egy év), ami főként a vevői megrendelésektől függ. A projektcsapat vezetője a projektvezető, aki nem feltétlenül egyezik meg a funkcionális csapat vezetőjével, a tagok pedig az összes funkcionális területről kerülnek ki.
- Iroda csapatok; a cég három telephelyen (3 városban) működik, a távolság a telephelyek között relatív nagy, és ez a felosztás szintén nem egyezik meg funkcionális csapatok elrendezésével, vagyis a különböző telephelyeken különböző funkcióban található alkalmazottak dolgoznak.

Az interjúk rámutattak arra is, hogy sok esetben még a funkcionális csoportok tanulása terén történő együttműködés sem egyértelmű, ez nagyrészt attól függ, hogy a munka mennyi kontaktust kíván meg a különböző csoportok között. A kapcsolati pont pedig gyakran mindössze a funkcionális csoport vezetője. A különböző irodákban dolgozók együttműködése a tanulás terén gyengének mondható, bár minden informatikai eszköz adott a közös tanuláshoz, itt leginkább a személyes kontaktus hiánya a hátráltató

tényező (5 említés). A különböző irodák között fellelhetők kulturális különbségek is, a személyes kapcsolat hiánya pedig gyakran vezet az egyes irodában dolgozók sztereotipizálásához, és így a kisebb mértékű együttműködéshez, 4 vezetői interjú során hangzott el a szervezeti kultúra különbözőségére utaló említés. Minden vezető egyetértett abban, hogy a különböző városokban elhelyezkedő irodák nem optimálisak, de éppen ezért hangsúlyozták, hogy a személyes kapcsolatteremtési lehetőségek sokat tudnak javítani a helyzeten, amire igyekeznek nagy gondot fordítani.

A tanulásra ösztönző programok az interjúk során csak akkor jelentek meg, ha segítő kérdés érkezett erre vonatkozóan. A vezetők állításai szerint a tanulásra való ösztönző programok bevezetésén eddig nem gondolkodtak, bár tapasztalataik alapján a dolgozók motivációja a tanulásra nagyon eltérő, ezért egy szisztematikus program segítséget nyújthatna minden vezetőnek. Jelenleg sem pénzügyi sem egyéb tanulást, tudásmegosztást vagy akár csapatmunkát támogató rendszer nincs bevezetve a cégnél, mint ahogyan – alátámasztva a kérdőív eredményeit – nem jutalmazzák a közösen (csapatban) elért sikereket sem. Teljesítményértékelő rendszer nyolc említésben jelent meg, ezek közül azonban négy egyértelműen a pénzügyi teljesítményhez és a projektekhez kötötte a teljesítményt. Azok a vezetők, akik a teljesítményértékelést az egyénhez vagy a csapathoz kötötték, egyetértés volt abban, hogy a szervezeten belül erre van formális rendszer, de minden vezető saját habitusa alapján végzi vagy nem végzi azt el.

Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására

Az interjúk rávilágítottak a kérdőívben alacsony átlagot elért állítás (miszerint nincs adatbázis a dolgozói készségekről) hátterére, hiszen 3 vezető is elismerte, hogy nincs ideje a „skill mátrix”-szal foglalkozni, így az elavult információkat tartalmaz, nem használják a képzések tervezéséhez, és nem is tekintik a dokumentumot teljes körűnek, hiszen teljes egészében kimaradnak belőle az ún. szoft készségek, amelyek fejlesztését viszont a vezetők szükségszerűnek érzik. Minden interjú megerősítette a képzési hatékonyság mérésének hiányát, amit részben az idő, részben pedig a megfelelő teljesítménymutatók hiányával magyaráztak. Bár magának a képzésnek a hatékonyságát nem mérik, a képzésekkel való elégedettség mérésére akad példa, a két fogalom gyakran keveredett is az interjúk során.

Jellemző volt, hogy információ és a tudás fogalma között nem tettek különbséget az interjúalanyok, jelentős túlsúlyt képviselt az említések során az információ kifejezés (információ: tudás 22:8 arányban). Mindkét elem tárolását két irányból közelítették az

interjúalanyok, több mint 8 említés szerint a tudás/információ csak a fejekben létezik, illetve ugyanezek az említések azt is alátámasztották, hogy a fejekben lévő tudásról mindössze elképzeléseik, feltételezéseik vannak mind a vezetőknek, mind a dolgozóknak. míg hasonló számban a rendszert (informatikai) tekintik a tudás tárolási eszközének, egy részleg emlegette fel explicit módon, hogy létezik egy szakmai informatikai rendszer, amely segít a folyamatok teljesítéséhez, illetve a munka előkészítéséhez. 6 említés érkezett WIKIPEDIA jellegű rendszer tekintetében, ebből kettő a hiányát jelölte meg, a másik négy pedig az igényt és a szándékot egy ilyen jellegű rendszer létrehozására. A tudás tárolására vonatkozó gondolatok nagy része a tudatosan létrehozott rendszer hiányát jelenítette meg. A tudásanyagokhoz való hozzáférésben a szándék szintjén korlátlanság jelent meg az interjúk alapján, ugyanakkor változó volt annak megítélése, hogy mit tekintenek tudásnak. Így például a vállalatirányítási rendszerhez, bizonyos technikai információkhoz, a CRM és projektmenedzsment-rendszerhez csak korlátozott hozzáférést biztosítanak a dolgozóknak.

A technológia ennél a cégnél egyértelműen támogatja a tanulási folyamatokat, az említett eszközök között a leggyakoribbak: chat program, PM rendszer, videó-konferencia rendszer, online akadémiák, online tanulási felületek.

Felhatalmazás a jövőkép kialakításában való részvételre

Mivel a jövőkép és a küldetés kiemelten fontos területe a tanuló szervezeteknek, az interjúk során is kiemelt figyelmet kapott az a téma, hogy hogyan járulnak hozzá a dolgozók a cég jövőképének alakításához. Pozitív eredmény, hogy a tulajdonos/ügyvezető és a teljes menedzsment csapat fontosnak gondolja a dolgozók bevonását , így sok lehetőséget és fórumot teremtenek arra, hogy meghallgassák véleményüket. Ugyanakkor ezek a fórumok és megbeszélések megmaradnak a napi, operatív feladatok megvitatása szintjén, a megkérdezett vezetők és csoporttagok közül alig 1-2 fő tudta felidézni a cég vízióját, aminek nyomtatott változata plakát formájában minden iroda falán ott van és e-mailben is elküldték mindenkinek a megalkotás után. Összességében 20 említés érkezett a jövőkép vagy vízió kifejezésekre, ezek közül a legtöbben úgy gondolták, hogy az ügyvezetőnek van egy víziója, ami valószínűleg meghatározza a mindennapi munkát és egyet is értenek vele, de a hét vezető közül 4-en arról számoltak be, hogy ettől a víziótól messze vannak, elérhetetlen és csoportonként változik az értelmezése, illetve nem kapnak világos információt arról, hogy hogyan valósítható meg. Néhány vezető (3) úgy vélte, hogy a legfelső vezető üzenetei nem érik el az alsó szinten dolgozókat, mivel minden vezető saját belátása szerint kommunikálja a

csapata felé a cég jövőjét érintő kérdéseket, kihívásokat, de sokszor az operatív feladatokat is., ami úgy tűnik kommunikációs problémához, zavarodottsághoz és néhány esetben frusztrációhoz vezet. Pozitívnak tekinthető, hogy a vezetőség tisztában van a területet érintő kihívásokkal és megvan bennük az elkötelezettség a változtatásra, valamint jelentős potenciállal bírnak a változásra, hiszen alapértékeik között szerepel az adaptivitás, a rugalmasság, a kreativitás és az egyének szabadsága az alkotáshoz.

A jövőkép alakításába való beleszólást csak gyakorlati síkon tudták értelmezni az interjúalanyok, vagyis a legtöbb említés a munkakörnyezet, a követelmények, a képzések, a folyamatok változtatására vonatkozó javaslatokat, ötleteket fedte le, amelyeket a vezetőség ugyanakkor nyitottan fogad.

Szervezet kapcsolódása a környezetéhez

Minden interjú alátámasztotta, hogy a cég rugalmasan áll a munkaidő és munkavégzés helyének kérdéséhez, a túlóra önkéntes és kompenzált, az informatikai eszközök minden lehetőséget megadnak a távmunkához is. A kérdőívben alacsonyra értékelt külső szervezetekkel való együttműködés hiányát az ügyvezető magyarázta meg, aki elismerte, hogy bármiféle külső szervezettel (oktatási intézmények, kamarák, szövetségek) neki van csak kapcsolata. A megkérdezett vezetők többsége (6) nem említette a piaci környezetet, a versenytársakra való utalás három említésben jelentkezett, ezek közül az egyik a külső oktatásokon szerez valamennyi információt erről a területről, a másik kettő pedig a versenytársakról történő csoportos megbeszélések kontextusában hozta fel. Akik a piaci környezetet megemlítették úgy vélték, hogy a piaci információkat az ügyvezető követi nyomon és osztja meg velük. Limitált mennyiségű információ érkezik tehát a felsővezetőtől, olykor konferenciákról vagy külső szervezésben megvalósuló képzésekről, illetve a vevőktől, azonban ezeket sem gyűjtik szisztematikusan. Az információ hiánya gyakran a napi munkavégzést is megnehezíti, hiszen nincs megfelelő háttértudás egy-egy projekt kivitelezéséhez, ami megakadályozza őket abban, hogy a legmagasabb színvonalon tudják elvégezni a munkát, mindemellett a dolgozók globális gondolkodásra való képessége is korlátok közé szorul. Az üzleti információk hiánya gyakran üzleti lehetőségek, míg az oktatási intézményekkel való kapcsolat hiánya a tanulási lehetőségek elvesztéséhez vezet. Sem a vezetők, sem a dolgozók nem említették, hogy munkájukhoz kutatói adatbázisok eredményeire támaszkodnának. A vezetők és a dolgozók egyaránt a felsővezető felelősségének tartják a külső környezettel való kapcsolattartást.

Nincsenek belső folyamatok a piacról érkező információk kezelésére és azok hasznosítására (például elemzésére, megbeszélésére), nem kapcsolódik ehhez dokumentáció. Bár a technológiai támogatás adott (CRM és ERP rendszerek), az ezekhez való hozzáférés korlátozott és csak operatív feladatokat támogat. Ez hatást gyakorol a dolgozók és vezetők globális gondolkodásra való képességére, ami viszont befolyással lehet a jövőkép iránti érdeklődésre.

Tanulás a vezetési stratégia része

A vezetők (a cég profilja szempontjából) a legnagyobb szaktudással rendelkező szakemberek, akiket éppen tudásuk miatt nomináltak a pozíciókra. A vezetői készségek hiánya azonban számos problémát vet fel a humánerőforrás kezelése terén. Maguk a vezetők mutattak rá az interjúk során, hogy több iránymutatásra lenne szükségük például a konfliktuskezelés, a kommunikáció, a csoportdinamika és a kérdezéstechnika területén. Mind a felsővezető, mind menedzserei észlelik a problémát, ezért gondolkodnak a vezetői képzésen és azon is, hogy a vezetőkiválasztás szempontjait felülvizsgálják.

A vezetőknek különböző elképzeléseik vannak a beosztottak képzéséről. Sokan (3) a tanulásra való hajlandóságot személyes jellemvonásnak tartják, elvárják az autonóm tanulást és azt, hogy a tanultakat azonnal hasznosítani lehessen a munka területén. Elismerik és hálásak azért, ha valaki maga kezdeményezi a tanulást, ezért ezeket a dolgozókat támogatják leginkább a tanulásban, amellett, hogy bátorítják a dolgozókat a megszerzett tudás megosztására, bár jobbára csak saját csapatukon belül. Ennek megvalósulása azonban már egyénektől függ. Egy-egy workshop olykor rendelkezik dokumentációval, amit megosztott helyeken tárolnak, a hozzáférhetőség tekintetében már nagyobb a bizonytalanság. A vezetők közül hárman nyilatkoztak úgy, hogy saját tanulásukra kevés idő jut, illetve ők nem használják ki a tanulásra fordítható időkeretet.

Bevezettek egy mentoring programot, amely pilot szakaszban járt az interjúk ideje alatt. A program keretében a csoportvezetők párokat alakítanak ki a csoportjuk egy senior és junior tagjával, a fő cél a fiatal munkatársak (szakmai) fejlesztése, célmeghatározással és a célok megvalósulásának megfigyelésével, értékelésével. A folyamat egyelőre nincs dokumentálva, de többé-kevésbé minden vezető ismerte, bár nem mindenki vezette be csapatán belül. Ahol bevezették, ott sikeresnek ítélték a vezetők, és elkötelezték magukat a folytatás mellett.

A vezetők alapvetően nyitottak a tanulásra és támogatják, valamilyen szinten pedig ösztönzik is dolgozóik képzését, ugyanakkor éppen ők azok, akiknek a legkevesebb időbeli erőforrásuk van a saját fejlesztésükre. Mindemellett nincsenek ebben a tekintetben

tiszta célmeghatározások, erre épülő folyamatok és így mérhető teljesítmények sem. A szervezeti kultúra tekintetében talán ez lehetne a legfontosabb változtatási terület, amelyhez elsőrendű fontosságú lenne a vezetői készségek és tudás fejlesztése.

6.3 Dokumentumelemzés

6-2. ábra. A dokumentumelemzés összefoglaló ábrája. Forrás: saját szerkesztés

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	**Új belépők csomagja** A vizsgált cégnél egy "welcome" e-mail formájában jelent meg, melyben leírták a legfontosabb információkat a vezetőkről, a használt rendszerekről, a HR kapcsolattartó elérhetőségeiről, illetve arról, hogy milyen dokumentumokat szükséges a HR-hez eljuttatni.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Minőségbiztosítási-kézikönyv** A cégnek ISO tanúsítványa van, a folyamataik ebben a dokumentumban vannak vezetve, melyet évente felülvizsgálnak. A kézikönyv leghangsúlyosabb részei ennél a cégnél: a vevőközpontúságra irányuló folyamatok (nyilvántartás a vevőkről, vevői elégedettség mérés), az emberi erőforrásra vonatkozó fejezetek (képzettség folyamatos fejlesztése, új belépők képzése, ismeretek belső áramlása, képzési hatékonyság mérése), valamint a tervezés és fejlesztés folyamatai, melyek leginkább az IT rendszerekre vonatkoznak.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Kompetencia-mátrix** A készségek rendszerben való tárolása megjelent a cégnél, egy excel dokumentum formájában. A szakmai készségeket tárolják a dokumentumban.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Képzési terv** A képzési terv a kompetencia-mátrixhoz kötődik, egyben annak szerves része. Vagyis a mátrixban definiált kompetenciák alapján építik fel a dolgozók képzését, ami kiegészül a

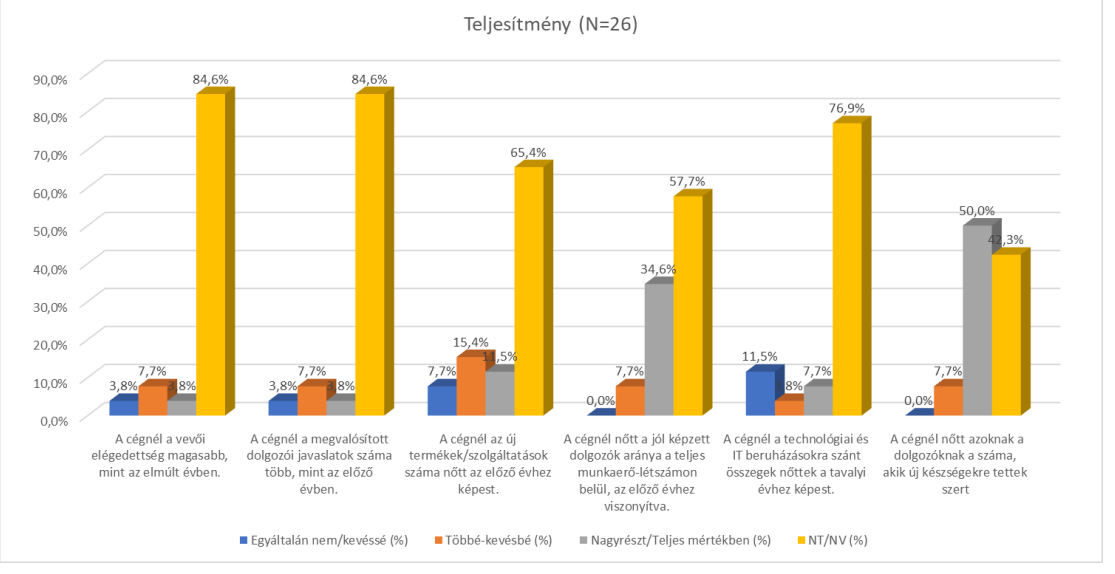
	munkában felmerült problémák által életre hívott képzési igényekkel, melyek ad-hoc jelleggel valósulnak meg, és alkalomszerűen (vezetői habitustól függően) bekerülnek a képzési tervbe.
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	**Vízió, misszió** A vizsgált cégek közül az egyetlen, melynek volt dokumentációba foglalt és a dolgozók felé plakátokon, valamint pdf formátumban, e-mailen keresztül terjesztett víziója van. Az abban foglaltakat csak kevesen tudták felidézni.
Tanulás a vezetői stratégia része	**Teljesítményértékelési-rendszer** Formális teljesítményértékelési-rendszer nem létezik.

7. A MÁSODIK ESETTANULMÁNY EREDMÉNYEI (IT)

7.1 A kérdőív adatainak elemzése

A második cégnél a kérdőív kitöltőinek száma 22 fő volt, az adatok 3 vezető beosztású és 19 alkalmazotti státuszban dolgozó beosztottól származnak. A második esettanulmány is alátámasztja a DLOQ kérdőív teljesítménnyel kapcsolatos limitációját, hiszen az erre vonatkozó kérdésekre jellemzően itt is a közép- és felsővezetők tudtak válaszolni. Az erre vonatkozó kérdésekre 84 százalék körüli arányban voltak a „Nem tudom" válaszok. Valamivel nagyobb arányú volt az értékelhető válaszadás arra a kérdésre, hogy nőtt-e a jól képzett dolgozók aránya a cégen belül az előző évhez viszonyítva, itt mindössze 57 százalék volt a „Nem tudom" válaszokat adók aránya és szintén jobban megítélhető item-nek bizonyult az új készségekre szert tett dolgozókra vonatkozó kérdés, itt mindössze 42 százalékos „Nem tudom" válaszadás volt jelen (7-1. ábra).

7-1. ábra. A cég teljesítményére vonatkozó értékelés a DLOQ kérdőív válaszai alapján. Forrás: saját szerkesztés



Ugyanakkor az interjúk itt is azt mutatták meg, hogy még ezek a válaszok is inkább megérzésekre támaszkodnak, semmint adatokon alapuló tényekre. Az összes többi dimenzió kitöltése itt sem okozott problémát a dolgozók számára (7-1.táblázat)

7-1. táblázat. Teljesítménnyel kapcsolatos mutatós leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Változó: Teljesítménymutatók	*n*	*M*	*SD*
Értékelhető válaszok	5	3.25	1.25
Hiányzó itemek	22		

A DLOQ kérdőív kitöltésével többségében pozitív válaszok születtek a „*Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése*” dimenzióra, az 5-ös Likert skálán a válaszok többsége 4,3 feletti átlagot mutatott. A legpozitívabb értékek között szerepelt, hogy a dolgozók a munka során felmerülő problémákra tanulási lehetőségként tekintenek, nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle, segítik egymás tanulását, azonosítják a jövőbeli feladatokhoz és a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik. A válaszadók 73 százaléka vélte úgy, hogy a cég biztosítja a tanuláshoz szükséges erőforrásokat (pénz, idő) és ugyanennyien vélekedtek úgy, hogy a dolgozók elegendő időt kapnak a munkaidőben történő tanulásra (7.2. táblázat). Ugyanakkor ez utóbbi két item-nek az átlaga (M=3,7, SD=1,69 és M=3,8, SD=1,79) kissé alatta marad a többi kérdés átlageredményeinek. A válaszok legnagyobb szórása a tanulásra kapott elegendő idő tekintetében mutatkozott (SD=1.79). (7-2 táblázat)

7-2. táblázat. Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Folyamatos tanulási lehetőség	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a munkatársak nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle.			
Értékelhető válaszok	22	4,3	1,71
Hiányzó itemek	4		
A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat.			
Értékelhető válaszok	22	4,5	1,75
Hiányzó itemek	4		
A cégnél a dolgozók segítik egymást a tanulásban			
Értékelhető válaszok	22	4,7	1,79
Hiányzó itemek	4		
A cég biztosítja az erőforrásokat (pénz, idő stb.) a tanuláshoz			
Értékelhető válaszok	21	3,7	1,69

Hiányzó itemek	5		
A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra).			
Értékelhető válaszok	21	3,8	1,79
Hiányzó itemek	5		
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik			
Értékelhető válaszok	22	4,5	1,75
Hiányzó itemek	4		
A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik.			
Értékelhető válaszok	21	4,6	1,89
Hiányzó itemek	31		

Az „*Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése*" dimenzió általánosságban szintén pozitív értékelést kapott a kérdőív válaszai alapján, itt is jellemző volt a 4.3 feletti átlag, a dolgozók nagy része úgy véli, hogy jellemző a cégnél a nyílt és őszinte visszajelzés, meghallgatják egymás véleményét, tisztelettel bánnak egymással és szánnak időt a bizalomépítésre (7.3. táblázat). Kiemelkedően magas átlagértéket mutatott az állítás, miszerint a cégnél tisztelettel bánnak egymással a dolgozók (M=4.6, SD=1,92). 4-es átlag alatt maradt az állítás miszerint, miszerint, ha valaki kifejti az álláspontját, mindig megkérdezi azt is, hogy mások mit gondolnak a kérdésről (M=3.9, SD= 1,84). (7-3. táblázat)

7-3. táblázat. Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a dolgozók nyílt és őszinte visszajelzést adnak egymásnak			
Értékelhető válaszok	21	4	1,77
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	5		
A cégnél a dolgozók meghallgatják egymás véleményét mielőtt felszólalnának.			
Értékelhető válaszok	20	4,3	1,93
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	6		
A cégnél bátorítják a dolgozókat (beosztástól, rangtól és pozíciótól függetlenül) a kérdések feltételére.			

Értékelhető válaszok	20	4,5	2,06
Hiányzó itemek	6		
Ha valaki a cégnél kifejti álláspontját, mindig megkérdezi azt is, hogy mások mit gondolnak a kérdésről.			
Értékelhető válaszok	20	3,9	1,84
Hiányzó itemek	6		
A cégnél tisztelettel bánnak egymással a dolgozók.			
Értékelhető válaszok	21	4,6	1,92
Hiányzó itemek	5		
A cégnél a dolgozók szánnak időt arra, hogy kiépítsék a bizalmat egymás között.			
Értékelhető válaszok	21	4,4	1,96
Hiányzó itemek	5		

Az „*Együttműködés és csapatmunka bátorítása*" tekintetében a kérdőív eredményei alapján a cégnél nem fordítanak figyelmet a csapatok jutalmazására a közösen elért eredményekre (7.4. táblázat). Ennek az állításnak az átlaga mindössze (M=3.4, SD=1,85), ami az egész kérdőívben az egyik leggyengébben teljesítő eredmény, de magasan szórtak is a válaszok az ezt vizsgáló kérdésnél. Szintén alacsonyabb átlagértéket mutató eredmény ebben a szekcióban, hogy mennyire kapnak teret a csapatok céljaik alakításában (M=3.8, SD=1,98). Ugyanakkor a válaszok alapján a csapatok egyenlően kezelik tagjaikat (M=4.5, SD=1,91), új információk hatására felülvizsgálják álláspontjaikat (M=4.4, SD=1,98). Mindezek nagyon fontos tényezők a csoportos tanulási lehetőségek szempontjából, így érdemes hangsúlyt helyezni ezek fenntartására. (7-4. táblázat)

7-4. táblázat. Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Együttműködés és csapatmunka bátorítása	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a csapatoknak teret adnak ahhoz, hogy szükség szerint átalakítsák céljaikat			
Értékelhető válaszok	17	3,8	1,98
Hiányzó itemek	9		
A cégnél a csapatok egyenlően kezelik tagjaikat, pozíciótól, kultúrától és egyéb különbségektől függetlenül.			
Értékelhető válaszok	21	4,5	1,91

Hiányzó itemek	5		
A cégnél a csapatok nemcsak a csapat feladataira koncentrálnak, hanem arra is, hogy hogyan működik együtt a csoport.			
Értékelhető válaszok	20	4,1	1,86
Hiányzó itemek	6		
A cégnél a csapatok felülvizsgálják álláspontjukat új információk hatására vagy csapatmegbeszélések eredményeként.			
Értékelhető válaszok	20	4,4	1,98
Hiányzó itemek	6		
A cégnél jutalmazzák a csapatokat a közösen elért eredményekért.			
Értékelhető válaszok	16	3,4	1,85
Hiányzó itemek	10		
A cégnél a csapatok biztosak lehetnek abban, hogy a szervezet figyelembe veszi javaslataikat.			
Értékelhető válaszok	20	4,0	1,84
Hiányzó itemek	6		

A kérdőív leggyengébben teljesítő szekciója ennél a cégnél is a „*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására*” dimenzió volt, itt az átlagok egyetlen esetben sem érik el a 4-t. Eredményei alapján szembetűnő a dolgozói értékelési rendszer hiánya (M=2, SD=1,16), bár a válaszadók 46 százaléka szerint van ilyen, 38,5 százalék szerint egyáltalán nem vagy kevéssé létezik és 15.4 százalék állította, hogy többé-kevésbé van valamilyen értékelési rendszer. Jól látható az alacsony értékelhető válaszadás is ennél az állításnál. Szintén valamivel gyengébben teljesített az állítás, miszerint a munkához kapcsolódó tapasztalatokat és a korábban elsajátított tudást megosztják minden dolgozóval. Viszonylag sok volt ezen a téren a bizonytalan válaszadó (NT), és 23 százalék úgy vélte, hogy nem osztják meg a tapasztalatokat. A válaszadók közel fele gondolta úgy, hogy ez csak többé-kevésbé vagy egyáltalán nem valósul meg. Mégis nagyobb arányban voltak, akik úgy vélték többé-kevésbé vagy teljes mértékben megvalósul a tapasztalat megosztás, kb. 50 százaléka a válaszadóknak vélekedett így. Az item 3.1-es átlaga, de a szórás is azt mutatja, hogy ebben a tekintetben meglehetősen különböznek a vélemények (M=3.1, SD=1.69). Meglehet, hogy a bizonytalan és a nemmel válaszolók nincsenek feltétlen tisztában azzal, hogy hol találnak információt a múltbéli tapasztalatokról, ami lehetőséget jelent arra, hogy a téma körüli kommunikáció, a rendszerek (újra)

megismertetése nagyobb hangsúlyt kapjon. A képzési hatékonyság mérése tekintetében a válaszadók több mint fele nem tudott a kérdésre választ adni és 23 százalék vélte úgy, hogy egyáltalán nem mérik a képzési hatékonyságot. Körülbelül ugyanennyien adtak pozitív választ, valószínűleg megérzésekre hagyatkozva, mivel a vezetői és a fókuszcsoportos interjú egyértelműen azt támasztotta alá, hogy nincs képzési hatékonyság mérés a cégnél. Az item átlaga így nem meglepő módon 2.4-es eredményt mutat, és a szórás is magas (M=2.4, SD=1,37). Nagy szórást mutatott még az a kérdés, miszerint a cégnél kétirányú kommunikáció folyik, ennek az átlageredménye azonban felette van valamivel az előzőeknek (M=3.85, SD=1,87). (7-5. táblázat)

7-5. táblázat. Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	*n*	*M*	*SD*
A cégnél jellemző a kétirányú kommunikáció			
Értékelhető válaszok	20	3,9	1,87
Hiányzó itemek	6		
A cég biztosítja, hogy a dolgozók gyorsan és könnyen jussanak a munkájukhoz szükséges információhoz.			
Értékelhető válaszok	20	4,0	1,80
Hiányzó itemek	6		
A cég naprakész információs bázissal rendelkezik a dolgozók készségeit illetően.			
Értékelhető válaszok	20	3,9	1,90
Hiányzó itemek	6		
A cégnél létezik olyan dolgozói értékelési rendszer, mely méri a jelenlegi és az elvárt teljesítmény közti különbséget is.			
Értékelhető válaszok	14	2,0	1,16
Hiányzó itemek	12		
A cég a munkához kapcsolódó tapasztalatokat (pld. elbukott/megnyert projekt és kapcsolódó tapasztalatok) és a korábban elsajátított tudást minden dolgozó rendelkezésére bocsátja.			
Értékelhető válaszok	19	3,1	1,69
Hiányzó itemek	7		
A cég méri a képzések hatékonyságát.			

Értékelhető válaszok	12	2,4	1,37
Hiányzó itemek	14		

A kérdőív „*Jövőkép alakítását és az abban való részvétel lehetőségét*” vizsgáló dimenziója ennél a cégnél vegyes értékeléseket kapott. A dolgozók nagy része tisztában van vele, hogy a vállalat elismeri a kezdeményezőkészséget és választási lehetőséget hagy a munkatársaknak a munkamegosztás tekintetében. Mindezt mind a vezetői, mind a fókuszcsoportos interjúk egyértelműen alátámasztották. Meglepőbb volt a kiemelkedően pozitív vélemény arról, hogy a cég ösztönzi a munkatársakat a jövőképhez való hozzájárulásban, bár az átlageredmények tekintetében ez az állítás is csak 3.9-s eredményt ért el (M=3.9, SD=2). Az interjúk során kiderült, hogy igazán nincs tisztán definiált jövőképe a vállalatnak, de mivel jellemzőek az informális beszélgetések (akár a jövőről, ám főleg szakmai téren), a vezetőkhöz szabadon fordulhatnak a dolgozók bármilyen kérdéssel, kezdeményezéssel és nagyon laza a hierarchia is a cégben, valószínűleg ehhez kapcsolódhat a pozitív értékelés ebben a tekintetben. Ezt támaszthatja alá a viszonylag sok bizonytalan válaszadó annál a kérdésnél, hogy a cég törekszik-e arra, hogy a különböző csoportok egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a cég jövőképét illetően. Ennek az állításnak is alacsony az átlaga és nagy a szórása (M=3.5, SD=1,87). Az erőforrások feletti kontrol, és a kockázatvállalás tekintetében is sok volt a bizonytalan (NT) válaszadó, de itt valószínűleg maga a kérdés (mögöttes tartalma) nem volt egyértelmű a válaszadók számára. (7-6. táblázat)

7-6. táblázat. Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	*n*	*M*	*SD*
A cég elismeri a munkatársak kezdeményezőkészségét.			
Értékelhető válaszok	20	4,3	2,04
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	6		
A cég választási lehetőséget hagy a munkatársaknak a munkamegosztás kialakításában.			
Értékelhető válaszok	21	4,1	1,79
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	5		
A cég ösztönzi a munkatársakat arra, hogy hozzájáruljanak a szervezet jövőképének alakításához.			
Értékelhető válaszok	17	3,9	2,00

Hiányzó itemek	9		
A cég lehetőséget nyújt a munkatársaknak a munkájukhoz szükséges erőforrások feletti kontrollra.			
Értékelhető válaszok	16	3,5	1,87
Hiányzó itemek	10		
A cég támogatja azokat a munkatársakat, akik kiszámított kockázatot vállalnak.			
Értékelhető válaszok	15	4,3	2,25
Hiányzó itemek	11		
A cég törekszik arra, hogy a különböző szintek/csoportok egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a cég jövőképét illetően.			
Értékelhető válaszok	17	3,5	1,87
Hiányzó itemek	9		

A szervezet „*Környezethez való kapcsolódását*” vizsgáló dimenzió itt is a legfontosabb pozitív eredményt hozta, a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére vonatkozó állítás (M=4.33, SD=1,92). Az interjúk árnyaltabb képet festenek a kérdésről, mert bár valóban támogató a cég a magánéleti nehézségek felmerülése esetén, a munkaterhelés elosztása nem feltétlen tűnt kiegyensúlyozottnak és a válaszadók jó része küzdött időproblémával. Ebben a szekcióban a leggyengébb eredményt a külső közösségekkel való együttműködés mutatta, a kevés értékelhető válasz és a magas szórás arra enged következtetni, hogy a vélemények, percepciók ebben a tekintetben nagyon eltérőek, valószínűleg a rendelkezésre álló információk fényében, illetve a válaszadók abban sem voltak biztosak, hogy ki tekinthető külső közösségnek (M=2,64, SD=1,60). Bizonytalanok voltak a kérdőív válaszadói abban a tekintetben, hogy ösztönzi-e őket a cég a globális gondolkodásra, de ennél a kérdésnél valószínűleg szintén értelmezési problémák voltak a háttérben. (7-7. táblázat)

7-7. táblázat. Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Környezethez való kapcsolódás	*n*	*M*	*SD*
A cég támogatja a munka/magánélet egyensúlyának megvalósulását.			
Értékelhető válaszok	21	4,3	1,92
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	5		
A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.			
Értékelhető válaszok	14	4,0	2,09

Hiányzó itemek	12		
A cég mindenkit arra ösztönöz, hogy a vevők nézőpontjából is közelítsen a döntéshozatal során.			
Értékelhető válaszok	16	4,3	2,17
Hiányzó itemek	10		
A cég figyelembe veszi a döntések hatását a munkatársak hangulatára.			
Értékelhető válaszok	18	3,8	1,94
Hiányzó itemek	8		
A cég együttműködik külső közösségekkel.			
Értékelhető válaszok	14	2,6	1,60
Hiányzó itemek	12		
A cég biztatja a dolgozókat arra, hogy ne csak saját csapaton belül keressenek választ a problémákra, hanem a teljes szervezeten belül.			
Értékelhető válaszok	20	4,3	2,04
Hiányzó itemek	6		

Az utolsó dimenzió, mely azt vizsgálja, hogy „*mennyire épült be a tanulás a vezetői stratégiákba*” szintén pozitív eredményeket mutat, főként abban a tekintetben, hogy a vezetők mennyire támogatják a tanulási lehetőségeket, illetve mennyire biztosítják, hogy a cég mindennapi tevékenysége összhangban legyen a vállalati értékekkel. Ismét csak meglepő az 53 százalékos igen válasz arra a kérdésre, hogy a cégnél a vezetők támogatják a dolgozókat a jövőképhez való hozzájárulásban, bár az átlageredmény nem túl magas értéket mutat (M=4,4, SD=1,81). Szintén meglepő az 50 százalékos igenlő válasz arra, hogy a cég mentorálja és fejleszti a munkatársakat, hozzá kell azonban tenni, hogy az átlageredménye az item-nek 4 alatt marad és a szórás is a kettőhöz közelít (M=3.8, SD=1,88). Nagy valószínűséggel itt a fejlesztésen volt a válaszadói hangsúly, mert mentorálás (legalábbis tudatos tevékenységként) nem folyik a cégnél. Hozzá kell tenni azonban, hogy az interjúkból egyértelműen kiderül, mennyire segítik egymás tanulását a dolgozók (és a vezetők), így a pozitív válaszok egyértelműen ennek visszaigazolását mutatják. Gyengébb átlagot mutatott a következő állítás: a cégnél a vezetők naprakész információkat osztanak meg a dolgozókkal a cég tevékenységével kapcsolatosan (M=3, SD=1,49). (7-8. táblázat)

7-8. táblázat. A Tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Tanulás a vezetői stratégia része	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a vezetők általában támogatják a tanulási lehetőségeket és képzéseket.			
Értékelhető válaszok	21	4,4	2,00
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	5		
A cégnél a vezetők naprakész információkat osztanak meg a dolgozókkal a cég tevékenységével kapcsolatban.			
Értékelhető válaszok	21	3,0	1,49
Hiányzó itemek	5		
A cégnél a vezetők támogatják a dolgozókat abban, hogy munkájukkal hozzájáruljanak a cég jövőképének megvalósításához.			
Értékelhető válaszok	21	3,8	1,81
Hiányzó itemek	5		
A cégvezetés mentorálja és fejleszti a munkatársakat.			
Értékelhető válaszok	20	3,8	1,88
Hiányzó itemek	6		
A cégnél a vezetők folyamatosan keresik a fejlődés/tanulás lehetőségét.			
Értékelhető válaszok	19	4,1	2,07
Hiányzó itemek	7		
A cégnél a vezetők biztosítják, hogy a cég mindennapi tevékenysége összhangban legyen a vállalati értékekkel.			
Értékelhető válaszok	20	4,3	2,05
Hiányzó itemek	6		

7.2 Az interjúk (egyéni és fókuszcsoportos) eredményei a dimenziók mentén

Az interjúk megoszlása tekintetében ennél a szervezetnél 4 vezetői és egy fókuszcsoportos interjú készült, 3 dolgozó részvételével. Az interjúkat részben személyesen a cég győri irodájában végeztem, illetve az utolsó vezetői, és a fókuszcsoportos interjúra a Covid megjelenésének köszönhetően online került sor, Zoom telekommunikációs szoftver segítségével. Az interjúkat a szoftver hangrögzítő rendszerével rögzítettem, később manuálisan kivonatoltam és a kódolási minta alapján elemeztem.

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése

A cégnél sokféle képzési lehetőséget teremtenek, támogatják egymás tanulását, melyekre a fórumot a házon belül tartott vizsgafelkészülési, kis csoportos workshopok és technikai képzések, valamint a projektenként összehívott ötletelések és többnyire informális beszélgetések biztosítják. Tevékenységükből fakadóan többféle informatikai gyártóval vannak kapcsolatban, akik biztosítják számukra a külső forrásból származó tudásanyag-megosztást. A projektvezetők a „lessons learnt" nevű excel táblában vezetik a projektek tapasztalatait, ez mindenki számára elérhető. Az interjúk alapján a dolgozók nagy része nagyfokú önmotivációval rendelkezik a tanulás terén, ezért bármilyen problémára nemcsak a teljes cégen belül keresik a válaszokat, hanem rengeteg külső erőforrást is igénybe vesznek. A megszerzett információkat szívesen osztják meg kollégáikkal, de többnyire csak informális úton.

A kérdőív némiképp alacsonyabb értékét támasztja alá, hogy az interjúk során is ellentmondásos válaszok érkeztek abban a tekintetben, hogy a cég mennyire biztosít erőforrásokat a tanuláshoz. Egyfelől megjelenik az anyagi és időbeli ráfordítás, hiszen a gyártói vizsgák sok esetben pénzbe kerülnek, gyakran adott tanfolyamokért is fizetni kell, ráadásul nem a kifizetett összegek jelentik a legnagyobb költséget, hanem a kieső munkaidő. Az alulról jövő kezdeményezések többnyire meghallgatásra találnak, természetesen attól függően, hogy az adott munkák időben éppen mennyire engedik a képzést, illetve mennyi a ráfordítható költségvetés adott évben. Ugyanakkor 2 vezető véleménye szerint a képzés tekintetében meg kell nézni, hogy ki mire képes és mire hajlandó, és az erőforrásokat ennek mentén lehet allokálni. Felmerült a hatékonyság kérdése is és mivel a cégnél képzési hatékonyságot nem mérnek, így valóban felmerülhet a probléma, hogy a befektetett pénz/idő hogyan és milyen formában térül meg a

szervezetnek. Különösen a fókuszcsoportos, dolgozói interjú során voltak olyan vélemények, hogy a cégnél több képzésre lenne szükség, ugyanakkor az is megjelent, hogy tulajdonképpen nincs idő részt venni a képzéseken. Mivel a képzések nagy része informatikai (szakmai) területre koncentrál, vannak más területek, amelyek teljes mértékben kimaradnak (egyéb üzleti területek, szoft készségek, kereskedelmi- vagy vezetőképzés). Az ilyen területen dolgozók főleg webes képzéseket keresnek maguknak és szabadidejüket fordítják a tanulásra. Az autonóm tanulás kialakulását és a képzések iránti felelősség megosztását segítheti, az a kezdeményezés, mely szerint már csak az első (kivételes esetben a második) vizsga díját fizeti ki a cég. Ennek az intézkedésnek csak részben oka a költségek kordában tartása, a legfőbb cél az volt, hogy a munkatársak maguk is felelősséget vállaljanak saját tanulási folyamataikért. Szinte minden interjú azt támasztja alá, hogy a legtöbb tanulási lehetőségük a problémákból adódik, és bizonyos vélemények szerint mivel a folyamataik nem tökéletesek, ezért a tanulási folyamatot, illetve a végül sikeresen elvégzett projektet az itt dolgozó emberek garantálják, akik egytől-egyig kiválóak. Abban is egyeztek a vélemények, hogy a folyamatok hiánya, a cég gyors növekedése ahhoz vezetett, hogy bizonyos kollégák túlterhelődtek, míg vannak alul terhelt területek. Éppen ezért látható, hogy szükséges a feladatok priorizálása, elosztásának újragondolása és némi finomhangolás az együttműködés terén.

A jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciák felmérése egyáltalán nem történik meg. Létezik a cégnél kompetencia térkép, amely megmutatja, hogy a cégnek, illetve a cégen belül az egyéneknek milyen kompetenciákra van jelenleg szüksége. Jellemzően 1 évre állítják össze, illetve évente vizsgálják felül, ennek a felelősei a szakmai vezetők, akik közül az egyik deklarálta, hogy erre neki nincs ideje. A kompetencia-térkép jelenleg csak szakmai kompetenciákra terjed ki, nem tartalmaz szoft-skill, nyelvi képzés vagy éppen vezetői készségeket. A képzési tervek szorosan kötődnek a kompetencia-térképhez, ezeket a szakmai vezetők állítják össze és évente egyszer igyekeznek megvitatni beosztottakkal, illetve a felsővezetéssel. A képzési terveket befolyásolják az aktuális informatikai trendek, illetve az ügyfeleknél felmerülő lehetőségek, igyekeznek olyan dolgokat tanulni, amiből várhatóan projekt lesz. A képzési terv jellemzően csak az ISO auditok dokumentuma. A szervezetnél nincs ösztönző arra, hogy ha valaki a munkaideje egy részét ezzel vagy éppen új kolléga betanításával tölti. A fókuszcsoportos interjú alapján a cég közege rendkívüli motivációt jelent a tanulásra, mert látható, hogy csupa olyan (nagy tudású) ember ül a cégnél, aki folyamatosan fejlődni szeretne. A cégnél nincs mentoring program.

Az interjúk megerősítették, hogy a cégnél jellemző szemlélet a hibákra tanulási lehetőségként tekinteni. Leginkább házon belül jellemző ez, de olykor az ügyfeleik felé is felvetik a problémákat, hibákat (olykor az ügyfél oldalán megjelenő hibákat is), pontosan azért, hogy mindkét fél tanulhasson belőle. A fókuszcsoportos interjú megerősítette, hogy a fejlesztési (IT) módszertanok folyamatos fejlesztése, a hibák kibeszélése hozzájárul az egyre jobb minőségű munkavégzéshez, ami az ügyfelek véleményében is megjelenik, hiszen a cégre szakértőként, probléma-megoldóként tekintenek. A hibák megbeszélésének fórumai jellemzően személyesek és informálisak.

A cégnél számos, projekttel, napi munkavégzéssel kapcsolatos dolog – beleértve a jó gyakorlatokat, fejlesztői konvenciókat - rögzítésre kerül a különböző informatikai rendszerekben (projekt management szoftver, CRM, stb.), de a hozzáférés a rendszerekhez esetleges és korlátozott, és a tudásbázis struktúrája is jellemzően ad-hoc épül fel. Az interjúk során szintén egyetértés volt abban, hogy az egyik legnagyobb tudásbázis az internet (Google, gyártói adatbázisok, fórumok, egyéb keresők), mely gyorsabban használható a jól fejlett kereshetőség (indexelés) miatt.

Az érdeklődés és a párbeszéd ösztönzése

Az interjúalanyok a családias hangulatot egyértelműen a szervezet legnagyobb értékének tartják, éppen ezért a tudásmegosztás formái jellemzően informálisak és kevésbé strukturáltak. Informálisak az értékelés folyamatai, véleménycserélő megbeszélések, brainstorming-ok és konszenzusos megállapodások jellemzőek. Az interjúalanyok (3) alapvetően bizalmi alapon működő cégnek tartják a szervezetet, ezt leginkább a hierarchia hiánya, a vezetők elérhetősége és a nyílt hangvételű megbeszélések támasztják alá számukra. A bizalom építésére szánt idő a kérdőívben pozitív értékelést kapott, az interjúk során explicit nem hangzott el, hogy a bizalom építése milyen formában történik, de úgy tűnik, hogy a vezetői nyitottság, a sok informális beszélgetés, a közös tanulás és tudásmegosztás különböző formái, illetve a tudatos humánerőforrás választás nagyban elősegítik a bizalom építését.

A vezetők viselkedése általában kooperatív, nem jellemző az utasítás alapú rendszer, jellemzőek viszont a konszenzusok. Többször elhangzott (3), hogy kvalifikált, értelmesen gondolkodó emberek vannak a cégnél, ami megkönnyíti a munkát. Többen is úgy látják, hogy ez nagyrészt köszönhető az ügyvezető jó kiválasztásainak a munkaerőfelvétel során. Szintén többen (4) kiemelték a csapat kreativitását, együttműködését és egymás iránti támogatását. A cégen belül nagyfokú a dolgozók

önállósága, ezzel jellemzően nem élnek vissza a kollégák, viszont gyakran kerül sor különböző önszerveződésekre. Ezzel együtt az ügyvezető úgy érzi, hogy szükségesek a finomhangolások éppen azért, hogy jobban megértsék egymást, tisztázzák a folyamatokat, a felelősségi köröket és csökkentsék az egyébként kevés konfliktust. Ugyanakkor ez a fajta működés azt is jelenti, hogy nagyon sok dolog nem formálisan történik, így például az egyéni értékelések, a döntések, a stratégiai irányok meghatározása, de akár a képzések és a tanulási folyamatok is. Mindez annak fényében különösen érdekes, hogy ISO 9001 tanúsítvánnyal rendelkezik a cég jelenleg is. Többször elhangzott az interjúk során a minőségirányítási rendszer, leginkább olyan aspektusban, hogy mit határoz meg az ISO, mit hogyan kellene csinálni, és hogyan pótolják a hiányosságokat (formálisan) egy-egy audit előtt.

Együttműködés és csapatmunka bátorítása

Az interjúk azt mutatták meg, hogy a csapatok jutalmazása a közösen elért eredmények tekintetében nem jellemző a szervezetnél. 3 vezető szerint egyáltalán nincs ilyen jellegű tevékenység, 2 említés pedig a csapatszintű vizsgákat említette ebben a tekintetben, vagyis a közös sikert az jelenti számukra, ha a csapatokon belül mindenki levizsgázik a szükséges igazolások megszerzése érdekében. Jutalmazása azonban ennek sincs, inkább a büntetés (pótvizsgadíj egyénileg történő befizetése) elkerülése a cél. Abban a tekintetben, hogy mennyire figyelnek a csapatok együttműködésére, azon túl, hogy a feladatokat elvégezzék, nem sok információ érkezett. Mivel nagyon sok a közös munka, közös gondolkodás, magasan képzettek az emberek, mindenki úgy véli, hogy a csapatok jól működnek együtt, amellett, hogy megjelent a szervezetlenség, illetve bizonyos csoportok önszerveződésének jelenléte is. A szervezetlenség jellemzően időbeli csúszásokhoz és kommunikációs problémákhoz (félreértésekhez, információk továbbadásának hiányához) vezet. A beérkező információk módosítanak a munkameneten, leginkább a priorizálás tekintetében. Felmerült ugyanakkor, hogy a megbeszélések után nem feltétlenül készülnek összefoglalók (dolgozói habitustól függ), így elég sok (akár fontos, projektmunkához köthető) információ elvész. A szakterületek egyébként eléggé elkülönülnek a funkcionális csoportok mentén, így egy-egy probléma esetén jellemzően csoporton belül születik megoldás, de ha szükséges, bármikor bevonhatják és be is vonják egyéb területek kollégáit is. Ennek informális módjai vannak. A csapatok tagjainak egyenlő kezelése tekintetében inkább negatív visszacsatolások jelentek meg. 1 vezető szerint számít a pozíció, a cégnél eltöltött idő, illetve a szakmai végzettség is egymás megítélésnek tekintetében. Egy másik vezető a tanulási lehetőségek

terén említette meg az egyenlőtlenségeket, például a technikai, illetve egyéb képzések vagy a nyelvtanulás terén. Megjelentek olyan vélemények is (2), hogy bizonyos dolgok szokásjogokon alapulnak, vagyis minél régebben van valaki a cégnél, annál inkább valószínű, hogy akár bizonyos, nem a területéhez kapcsolódó feladatokat is el fog látni, annak ellenére, hogy a cégben esetleg az idők folyamán már alapítottak csoportot, vettek fel embert ezen feladatok ellátására. Ez valószínűleg visszahat arra is, hogy szinte mindenki időhiányra és túlterhelésre panaszkodott.

Az interjúk eredményei alapján a cégnél a vezetők elég tág teret adnak a kollégáknak céljaik alakításában, különösen a tanulás terén. A dolgozók igényeit illesztik a cég stratégiai elképzeléseihez és konszenzusos alapon tűzik ki a tanulási célokat.

Az egyéni teljesítményértékelő rendszer inkább egy informális megbeszélés, de a csapatok számára egyáltalán nem létezik ilyesmi. A napi feladatok elviszik az időt, így a vezetés csak szórványosan foglalkozik a kérdéssel. Gyakorlatilag minden vezető egyöntetűen azt mondta, hogy sem egyéni, sem csapat teljesítményértékelés nem létezik, a fókuszcsoportos interjú alanyai pedig ellentmondásba kerültek az egyéni értékelés terén, mert volt, akinek történt ilyen és volt, aki még sosem tapasztalta meg. Egyetlen terület volt, amit közös csapatcélként értékeltek mind a vezetők, mind a dolgozók, ez pedig az, hogy a kitűzött szakmai vizsgákat le kell tenni, mert ez befolyásolja, hogy milyen munkát végezhetnek el – ezért egyértelműen minden csapat és csapatvezető együttesen felel. Az ösztönzés tekintetében mindenkinek a pénzügyi ösztönzők jutottak eszébe, más (például az elismerés, a coaching, a közösségi díjak, csapatjátékosok elismerése stb.) jellegű eszközök nincsenek a vezetők gondolkozási sémáiban. Elismerés tekintetében jellemzően a szakmai feladatok ellátása kap elismerést.

Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására

A szervezetnél nincs koherens rendszer a tudás menedzselésére, bár többféle rendszert is használnak, az információ tárolás megosztott könyvtárakban történik, és legújabban a TEAMS alkalmazást kezdték használni, de ennek a teljeskörű bevezetés nem történt meg. Robosztus a cég projekt menedzsment-rendszere, ami a projektekhez kapcsolódóan minden fontos információt tárol, ehhez a projekten dolgozók teljes köre hozzá tud férni, bár mindenki csak a saját projektjeihez. Szintén fontos információforrás a gyártói adatbázistár, tudástár. Amennyiben szerződésük van az adott gyártóval, ezekhez bárki hozzáfér a cégen belül, legtöbbször és jellemzően ingyenesen.

A dolgozók készségeit illetően szakmai (IT) adatbázissal rendelkezik a cég, hiszen a pályázatokhoz, projektekhez is elengedhetetlen annak ismerete, hogy melyik dolgozó, milyen szakmai készségekkel rendelkezik. Kompetencia-térkép segítségével tartják nyilván a dolgozók tudását, ami mind egyéni szintre, mind csoportszintre elkészítettek. 3 vezető szerint hivatalos felelőse nincs a karbantartásának, a műszaki vezetők bevallása szerint leginkább ők lennének ezért a felelősek, de ez időnként elmarad. A cég a jövőben tervezi a mátrixot egyéb készségekkel (vezetői, szoft készség, nyelv stb.) kiegészíteni. A szakmai igazolások (certificates) mindenkinek a szakmai önéletrajzában találhatók, ez egy olyan hivatalos dokumentum, amit a közbeszerzéseken is használnak, és minden kollégának saját felelőssége ennek frissítése. Az irodavezető főként az ISO dokumentációhoz minden évben készít képzési tervet is.

A projekttapasztalatok megosztása a múlt projektjeiről széleskörű a cégnél. Egyrészt van egy „lessons learnt" nevű adatbázis, amihez bárki hozzá fér, másrészt a sikeres projekteket is elkezdték feldolgozni egy adatbázisban, leginkább azért, hogy a vevők számára referenciákat tudjanak mutatni, mindenesetre ezekhez az adatbázisokhoz bárki hozzáfér. Volt néhány (4) viszonylag frissen (az elmúlt évben) csatlakozott dolgozó és vezető, akik kiemelték, hogy ők szerették volna használni ezeket az adatbázisokat, de a rendezetlensége, a nehéz kereshetőség, a korlátozott hozzáférés miatt végül feladták és az informális csatornákat választották.

Képzési hatékonyság mérése

A cég nem méri a képzések hatékonyságát, legfontosabb mérőszám, hogy megvan-e a szükséges „certificate" a képzésről. Az ügyvezető szerint a vizsgateljesítmény egy mutatószám.

A fókuszcsoportos (dolgozói) interjúban megkérdezetteknél hiányként jelentkezett az információk formális megosztása, az írásba, dokumentációba foglalás, ami olykor a munkavégzésben okoz kommunikációs zavarokat, esetleges csúszásokat. A dolgozók, de még a vezetők nagy része sincs tisztában az alapvető teljesítmény mutatókkal vagy a cég piaci helyzetével. Mindenki saját egyéni benyomásaira támaszkodik ebben a tekintetben, ami azért lehet veszélyes, mert minden dolgozó korlátozott körben találkozik vevőkkel. Mindez annak köszönhető, hogy a cégről szóló információkat a vezetők is csak korlátozottan látják, kevés tájékoztató fórum jelenik meg és az állandó időhiány senkit nem ösztönöz az információk széles körű megosztására.

A Covid hatásai[3]

Az interjúk alapján a Covid helyzetnek a tudástranszferre jelentős hatása van, mert az említések szerint a kimaradó közös ebédek, kávézások során rengeteg hasznos információ hangzik el, ami segítheti a fejlődést. Az interperszonális kapcsolatok egy munkahelyen fontosak, főként, ha tudásmegosztásról van szó. Jelentősen befolyásolhatják, hogy a szereplők hogyan viszonyulnak egymáshoz és mennyire erős a kapcsolat közöttük. A vezetők, a szakmai közösségek, valamint a „kapusok" szintén hatással vannak a szervezeti tudásmegosztásra. Fontos annak felismerése, hogy önmagában a munkavégzés nem vezet tanuláshoz, a tanulás létrejöttéhez szükségesek a megfelelő rendszerek és az a pszichológiai biztonság, ahol a munkatársak hajlandók megosztani ötleteiket, javaslataikat (7-9. táblázat)

7-9. táblázat. A Covid hatásait leíró idézetek a DLOQ adott dimenziója mentén. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió	**Idézet**
Jövőkép alakítása és az abban való részvételi lehetőség	"Belső projektként most indítottunk stratégiai tervezést. Arról, hogy nekik mik az elképzelései. A tervező sablonban akarjuk vezetni, hogy milyen stratégiai feladatok, célok és akciók vannak. De a Covid miatt most belassult az egész." "Covid előtt mindenki bent ült és az ebédlőasztal mellett mindent meg lehetett beszélni. Ezt most így eltűnt"

Felhatalmazás a jövőkép kialakításában való részvételre

A szervezet nem alkalmaz ösztönzést arra, hogy a dolgozók hozzájáruljanak a jövőkép alakításához, de ennek részben az az oka, hogy nincs jövőkép. Valamiféle stratégiai irányvonal létezik, most tervezik a stratégiát az elkövetkező 3-5 évre, ennek felelősei főként a vezetők, akik saját habitusuk szerint kérdezik meg a dolgozókat ebben a témában. A stratégiatervezés tekintetében eltérő vélemények voltak, valószínűleg mindenki saját megélése, tapasztalatai és a saját maga által beletett munka fényében ítéli meg. Abban sem volt megegyezés, hogy maga a folyamat top-down vagy bottom-up

[3] Adatfelvétel (interjúk) időpontja: 2020. december

megközelítést követ-e. Az ügyvezető elmondása szerint a cég reaktív módon működik a piacon.

A stratégia fogalma láthatóan keveredik a jövőkép fogalmával, hiszen több vezető (3) vélte úgy, hogy a fő célja az, hogy a stratégiai olyan értékeket tartalmazzon, ami vállalható mindenki számára. A stratégiáról egyébként évente egyszer beszélnek a teljes cég körében, és több vezető is úgy vélte, hogy többet kéne beszélgetnie erről saját csapatával. A vezetők úgy látják, hogy a stabil alapok ellenére strukturális változásokra van szükség, amibe elképzelésük szerint az oktatás is beletartozik.

Az interjúkon elhangzottak egyértelműen alátámasztják, hogy a cég olyan munkatársakat keres (már a felvétel során is), akik kiemelkedő szakmai tudással rendelkeznek és jól illeszkednek a csapatba. Mivel állandóan időszűkében vannak, kiemelten fontos szempont, hogy a dolgozók képesek legyenek az önálló munkára, önálló problémamegoldásra, aminek része a kezdeményezőkészség is. Az is jól látható az interjúkból, hogy mivel lapos a szervezet, szinte nem létező hierarchiával, bárki tehet javaslatokat, kezdeményezhet akár új stratégiai irányokat is, főként informális úton. Egyes vezetők szerint (3) ez a fajta informalitás és szabadság a felelősségi körök elmosásához, ezzel pedig konfliktusokhoz, illetve egyenetlen munkaterheléshez vehet. Az erőforrások feletti kontrollt leginkább a cégvezetés gyakorolja, az egyik interjúalany szerint az ügyvezető nem szeret felelősséget adni a kollégáknak, inkább az idő múlásával alakul, hogy kinek milyen felelőssége van, és elég sok szürke zóna létezik a felelősségi körök területén.

A szervezet kapcsolódása a környezetéhez

Az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy a cég szorosan együttműködik ügyfeleivel, gyártó cégekkel, disztribútorokkal, más partnerekkel, aminek alapján nem tűnik úgy, hogy a DLOQ kérdésre adott 30 százalékos nem, és 46 százalékos nem tudom válasz adekvát lenne, ami valószínűleg annak köszönhető, hogy a dolgozók és a vezetők eltérő ismeretekkel rendelkeznek ezen a téren. Üzleti kapcsolataiknak hatása van a tudásbázisukra, hiszen rengeteg szakmai tartalom (tudás) származik ezektől a partnerektől, illetve jelentős az informális tudásmegosztás is velük. Ezen kívül más szakmai közösségekkel (IVSZ, stb.) nem ápolnak kapcsolatot és nincsenek kapcsolataik a felsőoktatással sem. A vezetőnek valamennyi informális kapcsolata fellelhető a Debreceni Egyetemmel, de ez nem kapcsolódik szorosan a cég tevékenységéhez. Elsősorban a cégvezető fejében felmerült már az, hogyan tudnának valamilyen egyetemi képzési programban együtt dolgozni felsőoktatási intézménnyel, mert a szakmai

tudásukat rendkívül fontosnak és használhatónak tartják a gyakorlati képzés megvalósításában.

A cég családi vállalkozásként működik és a dolgozók nagy része így is tekint magukra. A globális gondolkodás legfeljebb szakmai téren jelenik meg, de sem a tervekben, sem a folyamatokban, sem a gondolkodásban nem lehetett jelét venni. A vevők nézőpontját nagyon erősen figyelembe veszik, az ügyfél elégedettségét minden esetben az jelenti, hogy szakmai kérdéseire válaszokat kap. Informálisan van valamiféle vevői elégedettség-mérés, leginkább beszélgetések, projektzáró események formájában. Ezen kívül az ISO miatt is kötelező ez, és formálisan is szoktak kérdőíveket kiküldeni, de ez több (3) válaszadó szerint is fals eredményeket hoz, hiszen eleve csak azoknak küldik ki, akikkel meg tudják beszélni, hogy az adminisztráció miatt fontos a kitöltés. Ezek pedig a legjobban kötődő ügyfeleik. Egyetértés van abban, hogy törekszenek a magas minőségű kiszolgálásra, olykor még olyan dolgokat is megcsinálnak, amit nem vállaltak, vagy mások hibáiból adódnak.

Tanulás a vezetői stratégia része

A cégnél a vezetők ugyanúgy tanulnak, ahogyan a beosztottak, szakmai képzéseikről maguk gondoskodnak. Mindez pozitív hatással lehet a dolgozók tanulási hajlandóságára is. A cégnél mind a vezetők, mind a dolgozók nagyon fontosnak vélik a szakmai tudást, hiszen véleményük szerint saját tudásukat adják el ügyfeleiknek. Néhány esetben felmerült, hogy maguknak a vezetőknek kevesebb ideje jut a tanulásra, egyéb teendőik miatt, de az idő hiánya a tanulásra szinte minden interjúban megjelent. A vezetők szakmai tudásuk alapján kerültek a vezetői pozícióba, vezetőképzés nem volt még a cégnél, mindenki látja a szükségességét, de volt olyan vélemény (1) is, hogy nincs rá szükség, elég a józan paraszti ész.

A vezetőknek nincs meg a megfelelő eszköztára például a humán erőforrás menedzselése terén vagy módszertani kérdésekben. A teljesítményértékelési rendszer hiánya például szembetűnő. Bár a teljesítményeket informálisan értékelik a vezetők (a beosztottakkal), éves szinten, ezek mindössze informális beszélgetések. Az interjúkban hallott véleményekből kiderül, hogy hiányoznak a formális célkitűzések, az ösztönzőrendszer és talán a humán-erőforrás terhelésének megfelelő elosztása is.

A piaci környezetről a vezetők kevés információt osztanak meg a dolgozókkal. Szakmai (IT) témák hamarabb kerülnek szóba, mint például a versenytársak teljesítménye, vagy tervei. A cég fejleszti a munkatársakat, de a formális mentorálási keretek nem találhatók meg az eszköztárban. Fellelhetők voltak – főként a

fókuszcsoportos interjú során – olyan jelenségek, amelyek közel állnak egy mentorálási folyamathoz (az idősebb, tapasztaltabb kolléga figyelt arra, hogy mit osszon meg a junior-al, mi lehet fontos neki, segítette, támogatta a fejlődésben), de ez ad-hoc, informális jellegű folyamat. Ugyanakkor mivel minden vezető nyitott, nincsenek hierarchikus szintek, bárki-bármikor beszélgethet arról, hogy mik a nehézségei, alapvetően valamiféle mentorálás részben történik formális keretek nélkül.

7.3 Dokumentumelemzés

7-2. ábra. A dokumentumelemzés összefoglaló ábrája. Forrás: saját szerkesztés

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	**Új belépők csomagja** Nincs. Az új belépők bevezetése a munkába szóban, a vezetők által történik.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Minőségbiztosítási-kézikönyv** A vizsgált cégnél létezik minőségbiztosítási rendszer, ezzel együtt a kapcsolódó dokumentum is, ez szükséges feltétel az IT pályázatokon való induláshoz. A kézikönyv leghangsúlyosabb részei a vevőközpontúságra irányuló folyamatok (nyilvántartás a vevőkről, vevői elégedettség mérés), az emberi erőforrásra vonatkozó fejezetek (képzettség folyamatos fejlesztése, ismeretek belső áramlása, képzési hatékonyság mérése), valamint a tervezés és fejlesztés folyamatai, melyek leginkább az ügyfeleknél támogatott IT rendszerekre vonatkoznak. A folyamatok az ISO kézikönyvben meghatározottakat csak részben követik.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Kompetencia-mátrix** A készségek rendszerben való tárolása excel formában történik, kiegészítve a partnercégek „certificate” igényeivel. Mindez azt is jelenti, hogy a mátrixban csak a szakmai készségeket tárolják.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Képzési terv** Képzési terv nem létezik, a képzések ad-hoc alapon, és a partner igények alapján szerveződnek.

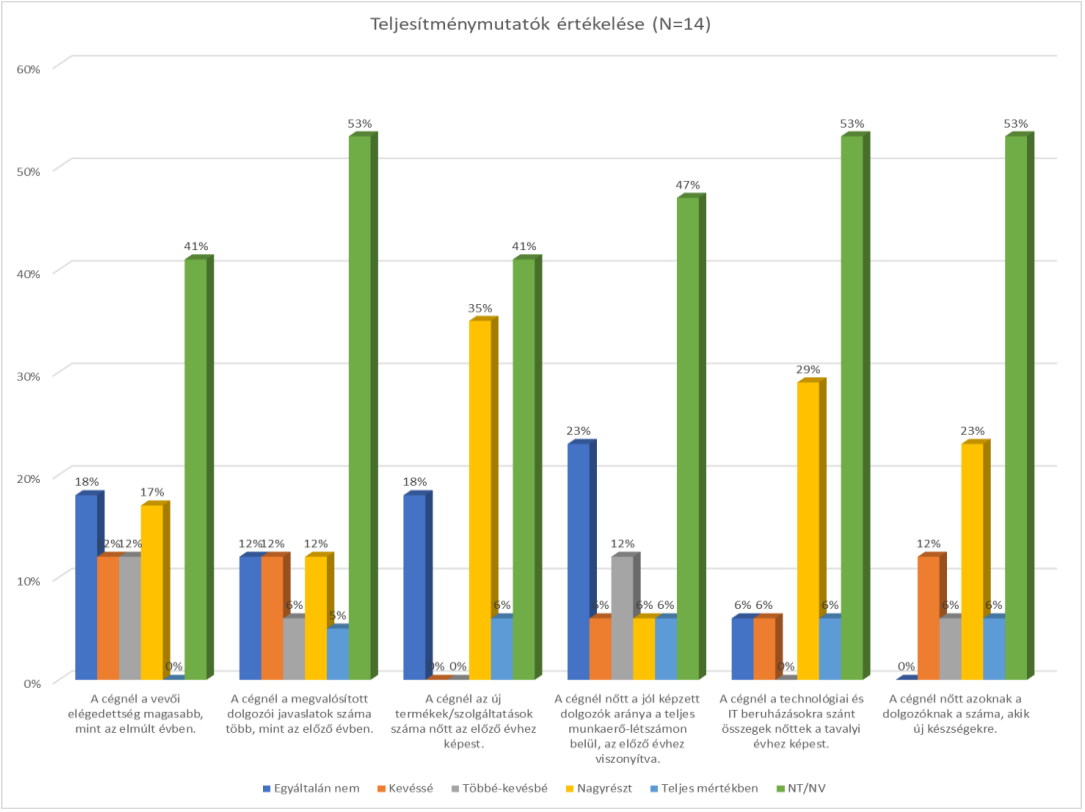
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	**Vízió, misszió** Nem létezik.
Tanulás a vezetői stratégia része	**Teljesítményértékelési-rendszer** Formális teljesítményértékelési-rendszer nem létezik. A teljesítményértékelés szóban, informálisan történik, vezetői habitustól függően.

8. HARMADIK ESETTANULMÁNY EREDMÉNYEI (IPAR)

8.1 A kérdőív adatainak elemzése

A harmadik cégnél a kérdőív kitöltőinek száma 26 fő volt, megoszlását tekintve 6 fő vezető és 20 fő alkalmazott válaszolt a kérdésekre. A harmadik esettanulmányban a teljesítménnyel kapcsolatos kérdésekre csak 14-en válaszoltak a teljes 26 fős mintából, ezek közül is 40 százalék volt a nem tudom/nem válaszol válaszadók aránya. Ha feltételezzük, hogy a hiányzó 8 fő sem tudta vagy akarta megadni a válaszokat, akkor ennél a cégnél is elmondható, hogy a cég több mint 50 százaléka nem volt képes megítélni a cég teljesítményével kapcsolatos állításokat, ami alátámasztja a DLOQ kérdőív teljesítménnyel kapcsolatos limitjét (8-1. ábra).

8-1. ábra. A cég teljesítményére vonatkozó értékelés a DLOQ kérdőív válaszai alapján. Forrás: saját szerkesztés



Ugyanakkor az interjúk itt is azt mutatták meg, hogy még ezek a válaszok is inkább megérzésekre támaszkodnak, semmint adatokon alapuló tényekre. Az összes többi dimenzió kitöltése itt sem okozott problémát a dolgozók számára.

A DLOQ kérdőív kitöltésével az előző esettanulmányokban észlelt 4-es feletti átlagokhoz képest valamivel gyengébb eredmények születtek a „*Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése*” dimenzióra, az 5-ös Likert skálán a válaszok többsége 3-4 közötti átlagot mutatott. A legpozitívabb értékek között szerepelt, hogy a dolgozók segítik egymás tanulását, illetve nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle. A válaszadók közel 60 százaléka vélte úgy, hogy a cég biztosítja a tanuláshoz szükséges erőforrásokat (pénz, idő) de csak 41 százalék vélekedett úgy, hogy a dolgozók elegendő időt kapnak a munkaidőben történő tanulásra (1. sz. ábra). A legalacsonyabb átlagot mutató állítások a következők voltak: (1) A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat (M=3.2, SD=2,60), (2) A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik (M=3.2, SD=2,63), (3) A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (M=3.3, SD=2,89), illetve (4) A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik (M=3.3, SD=2,56). Az állítások szórása is jelentős volt. (8-1. táblázat)

8-1. táblázat. Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Folyamatos tanulási lehetőség	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a munkatársak nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle.			
Értékelhető válaszok	24	4,0	2,43
Hiányzó itemek	2		
A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat.			
Értékelhető válaszok	24	3,2	2,60
Hiányzó itemek	2		
A cégnél a dolgozók segítik egymást a tanulásban			
Értékelhető válaszok	25	4,2	2,55
Hiányzó itemek	1		
A cég biztosítja az erőforrásokat (pénz, idő stb.) a tanuláshoz			
Értékelhető válaszok	25	3,7	2,55
Hiányzó itemek	1		
A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra).			
Értékelhető válaszok	21	3,3	2,89

Hiányzó itemek	5		
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik			
Értékelhető válaszok	23	3,2	2,63
Hiányzó itemek	3		
A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik.			
Értékelhető válaszok	24	3,3	2,56
Hiányzó itemek	2		

Az „*Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése*" dimenzió ennél a cégnél nem érte el a 4-es átlagot egyetlen item tekintetében sem. Kiemelkedően alacsony átlagértéket mutatott az állítás, miszerint a dolgozók meghallgatják egymást véleményét mielőtt felszólalnának (M=3.3, SD=2,67), de a bizalom építésére vonatkozó állítás is mindössze 3.4-es átlagértéket mutatott (M=3.4, SD=2,67). A legmagasabb átlagértéket elérő állítás a dolgozók tisztelettel bánnak egymással (M=3.9, SD=2,61). (8-2. táblázat)

8-2. táblázat. Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a dolgozók nyílt és őszinte visszajelzést adnak egymásnak			
Értékelhető válaszok	26	3,5	2,73
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	0		
A cégnél a dolgozók meghallgatják egymás véleményét mielőtt felszólalnának.			
Értékelhető válaszok	26	3,3	2,67
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	0		
A cégnél bátorítják a dolgozókat (beosztástól, rangtól és pozíciótól függetlenül) a kérdések feltételére.			
Értékelhető válaszok	26	3,8	2,53
Hiányzó itemek	0		
Ha valaki a cégnél kifejti álláspontját, mindig megkérdezi azt is, hogy mások mit gondolnak a kérdésről.			
Értékelhető válaszok	25	3,3	2,55
Hiányzó itemek	1		

A cégnél tisztelettel bánnak egymással a dolgozók.			
Értékelhető válaszok	26	3,9	2,61
Hiányzó itemek	0		
A cégnél a dolgozók szánnak időt arra, hogy kiépítsék a bizalmat egymás között.			
Értékelhető válaszok	25	3,4	2,86
Hiányzó itemek	1		

Az „*Együttműködés és csapatmunka bátorítása*" tekintetében a kérdőív eredményei alapján szintén négyes átlag alatti eredményeket mutatott. A cégnél kevés teret adnak a csapatoknak arra, hogy céljaikat szükség szerint alakítsák (M=3,4, SD=2,83), ugyanakkor a válaszok szórása alapján feltételezhető, hogy ezt különbözőféleképpen élik meg a dolgozók. Szintén viszonylag gyenge átlageredményt mutatott az állítás, miszerint a dolgozók biztosak lehetnek abban, hogy figyelembe veszik javaslataikat (M=3,2, SD=2,33), valamint a csapatok közösen elért eredményei alapján történő jutalmazás (M=3,2, SD=2,80). A második állítás magasabb szórása arra enged következtetni, hogy a vannak dolgozók, akik pozitívan, míg mások meglehetősen negatívan nyilatkoznak a kérdésről. Közepesnek mondható eredmények: (1) A csapatok felülvizsgálják álláspontjukat új információk hatására (M=3,5, SD=2,76), (2) A cégnél a csapatok koncentrálnak arra is, hogyan működik együtt a csoport (M=3,7, SD=2,88). A legpozitívabbnak a csapatok egyenlő kezelését ítélték meg a válaszadók (M=3.8, SD=2,53). Mivel ezek nagyon fontos tényezők a csoportos tanulási lehetőségek szempontjából, így érdemes hangsúlyt helyezni ezek javítására. (8-3. táblázat)

8-3. táblázat. Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Együttműködés és csapatmunka bátorítása	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a csapatoknak teret adnak ahhoz, hogy szükség szerint átalakítsák céljaikat			
Értékelhető válaszok	25	3,4	2,86
Hiányzó itemek	1		
A cégnél a csapatok egyenlően kezelik tagjaikat, pozíciótól, kultúrától és egyéb különbségektől függetlenül.			
Értékelhető válaszok	26	3,8	2,53

Hiányzó itemek	0		
A cégnél a csapatok nemcsak a csapat feladataira koncentrálnak, hanem arra is, hogy hogyan működik együtt a csoport.			
Értékelhető válaszok	25	3,7	2,88
Hiányzó itemek	1		
A cégnél a csapatok felülvizsgálják álláspontjukat új információk hatására vagy csapatmegbeszélések eredményeként.			
Értékelhető válaszok	25	3,5	2,76
Hiányzó itemek	1		
A cégnél jutalmazzák a csapatokat a közösen elért eredményekért.			
Értékelhető válaszok	25	3,2	2,80
Hiányzó itemek	1		
A cégnél a csapatok biztosak lehetnek abban, hogy a szervezet figyelembe veszi javaslataikat.			
Értékelhető válaszok	25	3,2	2,33
Hiányzó itemek	1		

A kérdőív leggyengébben teljesítő szekciója ennél a cégnél is a „*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására*” dimenzió volt ez, itt az átlagok egyetlen esetben sem érik el a 4-t, több esetben a három alatt maradnak. A cégnél megjelenő kétirányú kommunikáció értékelése 2.9-es átlageredményt hozott, magas szórással (M=2,9, SD=2,76). Hasonlóan gyengén teljesítő állítás volt a cégen belül történő tapasztalat megosztás (M=2,9, SD=2,84) és a képzési hatékonyságmérés (M=2,9, SD=3,17). A hármas átlagértéket hozó, illetve meghaladó állítások: (1) A cég naprakész információs bázissal rendelkezik a dolgozók készségeit illetően (M=3, SD=2,95), (2) A cég biztosítja, hogy a dolgozók könnyen és gyorsan jussanak információhoz a munkához kapcsolódóan (M=3,3, SD=2,73), illetve (3) A cégnél létezik teljesítmény értékelési rendszer (M=3,3, SD=3,3). A viszonylag sok érvénytelen válasz (NT/NV és nem kitöltött), valamint a magas szórásértékek ebben a szekcióban mutathatják azt, hogy a dolgozók egy része nem rendelkezik megfelelő információkkal ezekről a kérdésekről, vagy a különböző csoportok vezetői különböző hatékonysággal biztosítják a csoportos tanulási lehetőségeket. (8-4. táblázat)

8-4. táblázat. Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	*n*	*M*	*SD*
A cégnél jellemző a kétirányú kommunikáció			
Értékelhető válaszok	20	2,9	2,76
Hiányzó itemek	6		
A cég biztosítja, hogy a dolgozók gyorsan és könnyen jussanak a munkájukhoz szükséges információhoz.			
Értékelhető válaszok	21	3,3	2,73
Hiányzó itemek	5		
A cég naprakész információs bázissal rendelkezik a dolgozók készségeit illetően.			
Értékelhető válaszok	18	3,0	2,95
Hiányzó itemek	8		
A cégnél létezik olyan dolgozói értékelési rendszer, mely méri a jelenlegi és az elvárt teljesítmény közti különbséget is.			
Értékelhető válaszok	19	3,3	3,30
Hiányzó itemek	7		
A cég a munkához kapcsolódó tapasztalatokat (pld. elbukott/megnyert projekt és kapcsolódó tapasztalatok) és a korábban elsajátított tudást minden dolgozó rendelkezésére bocsátja.			
Értékelhető válaszok	20	2,9	2,84
Hiányzó itemek	6		
A cég méri a képzések hatékonyságát.			
Értékelhető válaszok	17	2,9	3,17
Hiányzó itemek	9		

A kérdőív „*Jövőkép alakítását és az abban való részvétel lehetőségét*” vizsgáló dimenziója ennél a cégnél is közepes eredményeket hozott. Az átlagok egyetlen esetben sem érték el a négyes szintet. A dolgozók itt gondolták legkevésbé, hogy a cég lehetőséget nyújt az erőforrások feletti kontrollra (M=3,1, SD=3,31) és a kiszámított kockázatvállalás sem jellemző a dolgozók véleménye alapján (M=3,2, SD=3,28). Közepesnek mondható

a másik három állítás átlageredménye: (1) A cég elismeri a munkatársak kezdeményezőkészségét (M=3,4, SD=2,76), (2) A cég választási lehetőséget ad a munkamegosztás kialakítására (M=3,5, SD=2,67), (3) A cég ösztönzi a dolgozókat a jövőképhez való hozzájárulásra (M=3,5, SD=2,76), végül pedig (4) A cég törekszik arra, hogy a jövőképről egységes elképzelés létezzen a cégen belül (M=3,4, SD=2,89). A szórások ebben a szekcióban mindig magas értéket jeleznek, ami megmutatja a cégen belüli eltérő véleményeket. (8-5. táblázat)

8-5. táblázat. Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	*n*	*M*	*SD*
A cég elismeri a munkatársak kezdeményezőkészségét.			
Értékelhető válaszok	22	3,4	2,76
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	4		
A cég választási lehetőséget hagy a munkatársaknak a munkamegosztás kialakításában.			
Értékelhető válaszok	22	3,5	2,67
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	4		
A cég ösztönzi a munkatársakat arra, hogy hozzájáruljanak a szervezet jövőképének alakításához.			
Értékelhető válaszok	22	3,5	2,73
Hiányzó itemek	4		
A cég lehetőséget nyújt a munkatársaknak a munkájukhoz szükséges erőforrások feletti kontrollra.			
Értékelhető válaszok	19	3,1	3,31
Hiányzó itemek	7		
A cég támogatja azokat a munkatársakat, akik kiszámított kockázatot vállalnak.			
Értékelhető válaszok	19	3,2	3,28
Hiányzó itemek	7		
A cég törekszik arra, hogy a különböző szintek/csoportok egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a cég jövőképét illetően.			

Értékelhető válaszok	20	3,4	2,89
Hiányzó itemek	6		

A szervezet „*Környezethez való kapcsolódását*” vizsgáló dimenzió itt is gyengébb eredményeket hozott az előző esetek eredményeinél. A munka/magánélet egyensúlyára vonatkozó állítás egyértelműen rosszabb megítélést mutat (M=3,5, SD=2,74) összehasonlítva az előző cégek négy feletti átlagértékeivel. A legalacsonyabb átlagértéket a döntések hatásaira vonatkozó állítás kapcsán születtek (M=2,8, SD=2,74), ami szintén sokkal rosszabb eredmény az előzőkénél. Egyetlen állítás ért el 4-es átlagot, miszerint a cég együttműködik külső közösségekkel. Mivel a cég része a magyarországi duális képzési programnak, aktív tagja a kamarának, számos közösségi programban vesz részt Győr és környékén, ezért nem meglepő a pozitív értékelés a dolgozók részéről. Három állítás kapott 3-as átlag feletti értékeket: (1) A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra (M=3,4, SD=2,8), (2) A cég ösztönöz a vevői álláspontok beépítésére (M=3,5, SD=2,89), végül (3) A cég biztatja a dolgozókat arra, hogy ne csak saját csapaton belül keressenek megoldást a problémákra (M=3,3, SD=2,67). (8-6. táblázat)

8-6. táblázat. Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Környezethez való kapcsolódás	*n*	*M*	*SD*
A cég támogatja a munka/magánélet egyensúlyának megvalósulását.			
Értékelhető válaszok	18	3,5	2,74
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	8		
A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.			
Értékelhető válaszok	18	3,4	2,80
Hiányzó itemek	8		
A cég mindenkit arra ösztönöz, hogy a vevők nézőpontjából is közelítsen a döntéshozatal során.			
Értékelhető válaszok	18	3,5	2,89
Hiányzó itemek	8		
A cég figyelembe veszi a döntések hatását a munkatársak hangulatára.			
Értékelhető válaszok	17	2,8	2,74
Hiányzó itemek	9		
A cég együttműködik külső közösségekkel.			
Értékelhető válaszok	17	4,0	2,89

Hiányzó itemek	9		
A cég biztatja a dolgozókat arra, hogy ne csak saját csapaton belül keressenek választ a problémákra, hanem a teljes szervezeten belül.			
Értékelhető válaszok	18	3,3	2,67
Hiányzó itemek	8		

Az utolsó dimenzió, mely azt vizsgálja, hogy „*mennyire épült be a tanulás a vezetői stratégiákba*” szintén közepes eredményeket mutat, többnyire 3 feletti átlag értékekkel. Legpozitívabbnak értékelték a dolgozók a vállalati értékek és a mindennapi tevékenység összhangját, bár a szórás értéke itt is elég magas (M=3,6, SD=2,99). Hasonlóan pozitív vélemény volt a tanulási lehetőségek (M=3,5, SD=2,55), valamint a naprakész információ megosztás (M=3,4, SD=2,73) és a vezetői támogatás a cég jövőképének megvalósításához tekintetében (M=3,4, SD=2,73). Leggyengébben két állítás teljesített: (1) A cégvezetés mentorálja és fejleszti a munkatársakat (M=3,2, SD=2,54), illetve (2) A cégnél a vezetők állandóan keresik a tanulás/fejlődés lehetőségét (M=3,3, SD=2,89). (8-7. táblázat)

8-7. táblázat. A tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Tanulás a vezetői stratégia része	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a vezetők általában támogatják a tanulási lehetőségeket és képzéseket.			
Értékelhető válaszok	17	3,5	2,55
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	9		
A cégnél a vezetők naprakész információkat osztanak meg a dolgozókkal a cég tevékenységével kapcsolatban.			
Értékelhető válaszok	17	3,4	2,73
Hiányzó itemek	9		
A cégnél a vezetők támogatják a dolgozókat abban, hogy munkájukkal hozzájáruljanak a cég jövőképének megvalósításához.			
Értékelhető válaszok	17	3,4	2,73
Hiányzó itemek	9		
A cégvezetés mentorálja és fejleszti a munkatársakat.			
Értékelhető válaszok	18	3,2	2,54

Hiányzó itemek	8		
A cégnél a vezetők folyamatosan keresik a fejlődés/tanulás lehetőségét.			
Értékelhető válaszok	16	3,3	2,89
Hiányzó itemek	10		
A cégnél a vezetők biztosítják, hogy a cég mindennapi tevékenysége összhangban legyen a vállalati értékekkel.			
Értékelhető válaszok	17	3,6	2,99
Hiányzó itemek	9		

8.2 Az interjúk (egyéni és fókuszcsoportos) eredményei a dimenziók mentén

A cégnél végzett vezetői interjúk száma 6, a fókuszcsoportos interjúban 3 dolgozó vett részt. Az interjúkat a Covid megjelenésének köszönhetően online végeztem, Zoom telekommunikációs szoftver segítségével. Az interjúkat a szoftver hangrögzítő rendszerével rögzítettem, később manuálisan kivonatoltam és a kódolási minta alapján elemeztem.

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése

A vizsgált szervezetnél sokféle fórum (külső/belső) áll rendelkezésre a tanuláshoz, ugyanakkor a tanulási tevékenység nagy része szakmai képzésekre koncentrálódik. A szoft-készségek fejlesztése nem kap jelentős szerepet. Egyes vélemények szerint leginkább egymástól tanulnak, főként a munka során, ez működik a legjobban.

Eltérőek a vélemények a cégnél a tanulásra biztosított erőforrásokra. Mindenki látja a törekvéseket, de általában inkább ad-hoc jellegűnek ítélik meg a támogatást, és pénzügyi értelemben gondolják végig. A többség úgy vélte, hogy a vezetés leginkább a szakmához kapcsolódó, hasznosnak ítélt képzéseket támogatja, mindezt különösebb tervezés nélkül. Néhány területen – például a nyelvtanulás vagy vezetőképzés – maguk az interjúalanyok is úgy látták, hogy a képzések hatékonysága kérdéses. A cég igyekszik pályázati forrásokat teremteni a különböző oktatási tevékenységekre.

A jövőben szükséges kompetenciák azonosítása sokféle tapasztalatot hozott. Az ügyvezetők leginkább az (angol) nyelvtudást tartják fontosnak és egyben nagyon hiányosnak. Jelenleg készülnek a kompetencia mátrix átdolgozására, amelyben szeretnének nagy hangsúlyt fektetni a jelenlegi és jövőben szükséges kompetenciák

meghatározására. Más vezetők elmondták, a vezetők készségei egyértelműen a jövőbeni kompetenciák közé tartoznak, így fontos lenne a jó minőségű vezetőképzés, ami az elmúlt években csak szórványosan volt jellemző. A minőségbiztosítással foglalkozó szakemberek értelemszerűen a minőség iránti elkötelezettség hívei, és ezt a gondolkozásmódot szeretnék a cég dolgozóival elsajátíttatani, ezért kezdeményezték a kompetenciához kapcsolódó folyamatok fejlesztését.

A HR osztály megemlített kétféle mentoring programot, az egyik a duális képzés keretében náluk tanuló dolgozókra vonatkozik, ezt önként jelentkező kolléga oldja meg, jelképes juttatást kap érte. A másik mentoring program az új belépőket célozza, ilyenkor a vezetők neveznek ki saját csapatukból mentorokat az új dolgozók mellé, aki végig kíséri a beilleszkedési folyamatot.

A cégnél jellemző a hibák megbeszélése, a gyártási tevékenység meg is kívánja a hibák dokumentációját és a javító intézkedések bevezetését. Ugyanakkor ez a szemlélet jellemzően az egyes csoportokon belül jelenik meg és nem terjed ki a cég teljes egészére. Van olyan csoport, ahol a hibákat rendszerben tárolják, hogy előkereshetőek legyenek. Más területen hiányolták az erre szolgáló fórumot és megemlítették, hogy gyakran csak a hibákról esik szó, a bevezetett jó gyakorlatokról kevésbé. Minden terület elismerte, hogy a hibák ismétlődése nagy üzleti kockázatot jelent. A folyamatokra vonatkozóan kritikusabbak voltak a vélemények. Az ügyvezetők egyike is elismerte, hogy a tanulásra vonatkozó folyamataik egy része nem működik, ezért ezeket most átgondolják, frissítik, tökéletesítik. A fejlesztési törekvésekbe az összes kollégát bevonják, és ha illeszkednek a dolgozói javaslatok a tervekhez, akkor meg is valósítják. Több vezető is hangsúlyozta, hogy a dolgozókat a gondolkozásra, probléma megoldásra szoktatják.

A cégnél a dolgozók együttműködőek és segítőkészek, de a tudásmegosztásra irányuló motiváció esetleges. Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy explicit ösztönző rendszer nem létezik, vagyis a vezetők motivációja, illetve az egyének önmotivációja kap jelentősebb szerepet a tanulási tevékenységek megvalósítása és a tudásmegosztás terén.

Az érdeklődés és a párbeszéd ösztönzése

Nem születtek egzakt válaszok abban a tekintetben, hogy ha valaki kifejti álláspontját, meghallgatja-e a másikét is. A cégnél általánosságban megvan a tisztelet egymással szemben, pozitív, jó és barátságos légkör uralkodik, részben a családiasságra való törekvés miatt is.

A családias hangulatot több vezető véleménye szerint is egyre nehezebb megtartani a viszonylag gyors növekedés miatt. A csoportok sok megbeszélést tartanak, ahol leginkább a problémákról, hibákról beszélgetnek. Egy vezető úgy vélte, hogy a három telephely kultúrájában és emberi értékeiben eltér egymástól a fő telephelytől. Véleményében markáns sztereotípia jelent meg és vitatta az őszinteség meglétét.

A cégen belül gyakori, hogy kikérik a dolgozók véleményét, a 2008-as válság idején ötletládát hoztak létre, melynek nagy sikere volt. Az interjúkból az derült ki, hogy a vélemények kérése jellemzően inkább fentről történik, a vezetők elmondják saját véleményüket, a dolgozók pedig hozzátehetik saját felvetéseiket, fejlesztési javaslataikat. Ritkábban fordul elő, hogy a dolgozók fejlesztési javaslattal állnak elő.

Formális fóruma a dolgozók tájékoztatásának az ügyvezetői tájékoztató évente, negyedévente, ahol a dolgozóknak van lehetősége kérdezni. Ilyen módon a kommunikáció kétirányúnak lenne nevezhető, ám az ügyvezetés véleménye szerint kevés kérdés merül fel, és a javaslatok is inkább a középvezető szintig jellemzőek és inkább az informális csatornák kapnak szerepet.

Sem a vezetők, sem a dolgozók nem tértek ki kifejezetten a bizalom témakörére. Tartanak csapatépítő tréningeket, melynek fő célja, hogy a három telephelyen lévő dolgozókat összekovácsolja és jól érezzék magukat. Szintén vannak könnyed hangvételű, nyári programok a dolgozóknak és családjaiknak. Úgy tűnik tehát, hogy informális fórumok vannak az egymás közti bizalom növelésére, de nem a tudatosság szintjén történik.

Együttműködés és csapatmunka bátorítása

A csapatmunka és együttműködés tekintetében kevés, értékelhető válasz érkezett az interjúkból. Jellemzően a csapatok tagjait egyenlően kezelik, de területi és generációs sztereotípiák is megjelentek az interjúkban.

A csapat együttműködésére tudatosan nem figyelnek, ugyanakkor a feladatok megkívánják a csapatmunkát, a hangulat pedig általánosságban jó, így ez valamennyire magától is működik. Egy vezető említette meg, hogy ha a kommunikáció az egyes munkafolyamatokat végzők között jobban működne, ha figyelnének arra, hogy mire van szüksége az utána következő folyamatot végzőnek. A gondolkozásmód változását több vezető is szükségesnek tartja, a minőségközpontúság felé történő elmozdulás lenne optimális. A cégnél általában figyelnek az új információkra, ezeket megbeszélik és hatásukra változtatásokat eszközölnek a folyamatokon, illetve kontrollpontokat építenek

be. Mindez igaz a gyártás és a pénzügy területére egyaránt, tehát ez a fajta gondolkodásmód áthatja az egész céget. A csapatok jutalmazása a cégnél nem tudatos folyamat.

Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására

Az interjúk alapján általánosságban elmondható, hogy a dolgozók jól informáltak a cégnél, ebben nagy szerepe van a középvezetőknek, akik minél több információt igyekeznek megosztani beosztottakkal, de ez a fajta megközelítés csapatokon belül jellemző. A felsővezetés és a vezetők egyaránt elmondták, hogy szükség lenne egy tudástárra, de jelenleg ennek csak kisebb szeletei léteznek, elszórtan a cégen belül. Éves szinten tartanak tájékoztatót a cég működéséről, a stratégiai irányvonalakról a teljes dolgozói körnek, illetve havi vagy negyedéves szinten a vezetők tájékoztatást kapnak a legaktuálisabb piaci hírekről, a céggel tevékenységével kapcsolatos kérdésekről. Ezek a tájékoztatók jellemzően egyirányú kommunikációt jelentenek. Csoportszinten a vezetők minden területen igyekeznek megvalósítani a kétirányú kommunikációt, ráadásul erősen törekszenek arra, hogy egyfajta csomópontot képezzenek az ügyvezetés és a dolgozók között, vagyis továbbadják az ügyvezetés legfontosabb üzeneteit, illetve felfelé is továbbítsák a dolgozói ötleteket.

A cég nem rendelkezik naprakész információval a dolgozók készségeit illetően. A vezetők és a dolgozók szinte mindannyian megemlítettek egy kompetencia-mátrix nevű dokumentumot, mely jellemzően szakmai kompetenciákat tartalmaz, de az is elhangzott, hogy ennek a karbantartása az elmúlt 5 évben nem történt meg. Ezt a hiányosságot egy audit során is feltárták. A vezetők többsége ennek hiányát kritikusnak értékelte, különös tekintettel két dologra: (1) a gyártó cégek életében rengeteg olyan készség és tudás létezik, melynek karbantartása kötelező (balesetvédelem, tűzvédelem, minőségügy stb.) és fontos, (2) a cég stratégiája szerint olyan új területre kívánnak belépni, ahol felértékelődnek a dolgozók kompetenciái, ráadásul nemcsak a meglévők, hanem a jövőben szükségesek is.

A cégnél nincs egységes dolgozói értékelési rendszer. A különböző területek és vezetőik különféle módszereket alkalmaznak a dolgozók értékelésére. A HR osztály szerint az értékelési rendszer nem elvárás, és ennek megfelelően nincs is kidolgozott folyamat ezek lefolytatására és dokumentálására.

Az interjúk alapján nagyon erős terület a cégnél a múltbéli tapasztalatok (jó és rossz) feldolgozása, a teljes cégkultúrát áthatja a hibákból való tanulás szemlélete, aminek

középpontjában a vevőik elégedettségére való törekvés áll. A tapasztalatok egy részét rendszerekben is tárolják, bár ezek elszigeteltek és a hozzáférés korlátozott.

Az interjúk egyértelműen megmutatták, hogy a képzési hatékonyságot a cég nem méri. Szintén keveredik a képzésekkel való elégedettség és a hatékonyság fogalma. Nagyon rossz tapasztalatokat éltek meg a nyelvi képzések terén. Szintén negatívak a tapasztalatok a vezetőképzések terén. Jelenleg a HR nem fektet hangsúlyt erre a területre, és leginkább a tapasztalatok alapján döntenek a hatékonyságról, vagyis, ha valaki a megfelelő minőségben tudja elvégezni a munkáját, akkor úgy ítélik meg, hogy a képzés hatékony volt.

Felhatalmazás a jövőkép kialakításában való részvételre

A jövőkép kialakításában sem a dolgozók, sem a vezetők nem vesznek részt. Tulajdonképpen inkább a vezetés által megfogalmazott stratégiáról beszélhetünk, mint valódi jövőképről. A tulajdonosok és a felsővezetés jövőképe leginkább az, hogy a cég túléljen és új irányokba tudjon elindulni. A vezetői hozzáállás terén az interjúkból kétféle irányvonal rajzolódik ki: (1) a középvezető nem tartja feladatának a jövőképen való gondolkozást, többé-kevésbé ismerik a felsővezetői elképzeléseket, elfogadják azokat és kommunikálják a dolgozók felé, (2) a középvezető feladatának érzi, hogy a saját területén megvalósítsa a felsővezetés elképzeléseit, ehhez begyűjti és megbeszéli a beosztottakkal a saját területet érintő ötleteket és saját vérmérséklete szerint megpróbálja legalább egy részét elfogadtatni a felsővezetéssel. Ennél a megközelítésnél is inkább az dominál, hogy saját csoportjuk munkáját láthatóvá és elismertté tegyék a cégen belül.

Ennél a cégnél operatív szinten elismerik a munkatársak kezdeményezőkészségét. Előfordul az ötletek jutalmazása is, nem jellemző az anyagi ösztönzés, legtöbbször ez szóbeli dicséret formájában valósul meg. A felsővezetés a „nyitott ajtók” politikáját folytatja, ez ellentmondásos véleményeket generál a középvezetői oldalon, mégis inkább elfogadottnak tekintett. Jellemzően mindenki tudja, hogy az anyagi erőforrások korlátozottak és ez sok mindent meghatároz a cég fejlesztése terén, ugyanakkor mind a cég vezetői, mind a dolgozók igyekeznek operatív javaslataikkal támogatni a felsővezetést, aki értékeli hatékonyság növelését szolgáló kezdeményezéseket.

A szervezet kapcsolódása a környezetéhez

A külső együttműködés ennél a cégnél nagyon színes. Működésük mindhárom színhelyén (városban) kapcsolatot tartanak iskolákkal, közintézményekkel, egyetemekkel, klaszterekkel. Részt vesznek a duális képzési rendszerben, kollégáik

oktatásokat tartanak az egyetemeken. Nincsenek K+F projektek, az egyetemi laborokkal inkább ad-hoc, tanácsadás jellegű kapcsolat merül fel. Egy-egy probléma esetén fordulnak a különböző tanszékekhez, ahonnan a nagyobb tapasztalattal rendelkezők tanácsát kérik. Szintén szoros a kapcsolat partnereikkel és beszállítóikkal, ami leginkább a tudásmegosztás területére terjed ki, mégpedig különböző képzések keretében. Az ügyvezetők a személyes kapcsolattartás során rengeteg információt gyűjtenek, melyet megosztanak a dolgozókkal. A hálózatos működés, főleg a nyugat-magyarországi térségen belül (Győr és környéke) ennél a cégnél jelenik meg leghangsúlyosabban.

A globális gondolkodás a vezetői szintű interjúkon jelent meg, úgy tűnik, hogy a dolgozók a globális gondolkozást vezetői feladatnak tekintik. A vevők nézőpontja az elégedettség tekintetében mindenhol megjelent, az ISO minősítés előírja az elégedettségi felméréseket, másfelől a selejtes áru a minőségellenőrzésen is feltűnik, ezeknek az anomáliáknak az okát tehát az előírások szerint elemeznie kell a cégnek. A nem gyártáshoz kapcsolódó területeken a vevői igényei kereskedelmi szempontból jelennek meg.

A döntések hatásai közvetlenül csapódnak le a felsővezetőknél, akik igyekeznek figyelembe venni minden tényezőt, azonban a pénzügyi tervezés és a fenntartható gazdálkodás áll a középpontban, ezért olykor nehezebb döntések meghozatalára is kényszerülnek. Ezek hatásait előre nem mérik fel, hiszen a döntést elkerülhetetlennek tartják, így inkább az mondható el, hogy kezelik a hatásokat utólag.

Tanulás a vezetői stratégia része

A vizsgált cégnél a vezetők jellemzően támogatják a tanulási tevékenységet, bár ez leginkább a szakmai képzésekre terjed ki és jelenleg nem fedezhető fel stratégia mögötte. A HR feladata jelenleg az oktatás-képzés-fejlesztés területének koncepció mentén történő tervezése. Az ügyvezetők úgy vélték, hogy a vezetők céljai között a tanulás szerepel célkitűzésként, ez azonban sem a vezetői, sem a dolgozói interjúkban nem tükröződött vissza. A belső tudásmegosztás terén nem létezik ösztönző rendszer. A vezetőképzésből a középvezetők egy része kimaradt, a felsővezetés pedig nem tartotta eredményesnek a programokat. A fejlesztéseknek az anyagi keretek is határokat szabnak, ilyen jellegű fejlesztésre jellemzően akkor van/volt lehetőség, ha pályázati pénzt nyer a cég. A vélemények a jelenlegi képzési rendszer hatékonyságáról eltérőek, közös jellemzőként talán az ad-hoc jellege nevezhető meg.

A különböző vezetők eltérő gyakorisággal tájékoztatják saját dolgozóikat az ő területüket érintő piaci információkról, a belső folyamatokról, a kihívásokról,

problémákról. Ezek nem feltétlen szervezett megbeszélések, a vezetői habitustól függő tevékenységek.

Az elemzés előző részeiből már kiderült, hogy a jövőkép ennél a cégnél is hiányzó elem. A cég családi jellege minden interjúalany számára kifejezetten fontos értékként jelent meg, ezért a dolgozók vélhetően ennek az értéknek a fenntartásához kívánnak hozzájárulni, más szóval egy kicsit úgy gondolkodnak a cégről, mintha a sajátjuk is lenne. Az ügyvezetői interjúból derült ki, hogy bár a jövőkép nincs megfogalmazva két nagyon fontos értékre támaszkodnak a működésük ideje alatt: (1) minőség, (2) határidő betartása, melyekkel együtt jár a vevőik maximális elégedettségére való törekvés is.

A cégnél az interjúkban részt vevő vezetők mindegyike keresi a tanulás/fejlődés lehetőségét. Az ügyvezető külön megemlítette, hogy saját vevőik visszajelzései mekkora tanulási potenciált rejtenek számukra. A vezetők jellemzően élére állnak a tanulási folyamatoknak, információ-megosztó magatartás jellemzi őket. Írásos, dokumentált formája ezeknek a tanulási folyamatoknak jellemzően nincs, vagy csak kis mértékben valósul meg, de a vezetők érzik ennek hiányát és többen megfogalmazták az ilyen jellegű fejlesztési terveket.

8.3 Dokumentumelemzés

8-2. ábra. A dokumentumelemzés eredményeinek összefoglaló ábrája. Forrás: saját szerkesztés

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	**Új belépők csomagja** A vizsgált cégnél bővebb dokumentációt (pdf formátum) küldenek a dolgozóknak e-mailen. Ebben szerepelt a cég és az ott dolgozó személyek bemutatása, a cég felépítésére vonatkozó információk, technikai és munkajogi kérdések, a munkába való bevezetés folyamata (képzések felsorolása), munkaalkalmassági vizsgált, információ a szabadság, betegség és "home office" szabályozása tekintetében, a belső kommunikációra használt rendszerek bemutatása, valamint a tűz- és érintésvédelmi oktatás anyagának leírása.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Minőségbiztosítási-kézikönyv** A vizsgált cégnél létezik minőségbiztosítási rendszer, ezzel együtt a kapcsolódó dokumentum is. A kézikönyv leghangsúlyosabb részei a szervezetnél: a gyártási folyamatok szabályozása, a vevőközpontúságra irányuló folyamatok (nyilvántartás a vevőkről, vevői elégedettség mérés), az emberi erőforrásra vonatkozó fejezetek (képzettség folyamatos fejlesztése, új belépők képzése, ismeretek belső áramlása, munka- és balesetvédelmi oktatás, minőségirányítási alapképzés, képzési feljegyzések, képzési hatékonyság mérése), valamint a tervezés és fejlesztés folyamatai.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Kompetencia-mátrix** A készségek rendszerben való tárolása excel formátumban létezik, a szakmai készségeken túl egyéb kompetenciák, így a teljesítményre

	és a vezető készségekre vonatkozó kompetenciák is megjelennek benne.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Képzési terv** A cégnél az ISO kézikönyv meghatározása szerint vezetik a tervben a képzéseket, rendkívül széles területet lefedve a műszaki oktatástól, az idegennyelvi képzéseken át a vezetői kompetencia-fejlesztő tréningekig. A valóságban azonban nem a terv szerint végzik a dolgozók képzését.
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	**Vízió, misszió** Nem létezik.
Tanulás a vezetői stratégia része	**Teljesítményértékelési-rendszer** Formális teljesítményértékelési-rendszer (excel) dokumentációval támogatott teljesítményértékelés folyik, melynek összetevői: tudás/szakmai tapasztalat, vállalat iránti elkötelezettség, magatartás, munkaminőség/hibázási faktor, határidő betartás, csapatszellem, munkakörnyezettel szembeni igényesség, rendkívüli munkavégzéshez való hozzáállás, IT rendszerek kezelése és nyelvismeret.

9. A HÁROM ESETTANULMÁNY ÖSSZEVONT DOKUMENTUMELEMZÉSE

9.1 Szempontrendszer

Az elemzés alapját a különböző cégeknél rendelkezésre álló (és rendelkezésre bocsátott dokumentumok) adják. A minőségbiztosítási dokumentumok általában a vevői elégedettséggel és a képzési tevékenységekkel foglalkozó folyamatokat fedik le, a cégeknél eltérő formában. A „közös jövőkép formálás” dimenzióját a jövőképre vonatkozó dokumentum (ahol létezik) fedi le. A folyamatos tanulási lehetőség megteremtésének egyik fontos területe az új belépők betanítási folyamata, ennek része a “belépő csomag” dokumentációja. A „rendszerek létesülnek a tudás megragadására” dimenziónak fontos dokumentumai a kompetencia mátrix és a képzési terv. A képzési hatékonyság mérésére vonatkozó dokumentáció nem létezik, eredményességet mérnek, főként az ISO szabályozás elvárásai szerint. A 9-1. táblázat összefoglalja a dokumentumok tartalmát.

9-1. táblázat. Az esettanulmány során vizsgált dokumentumok tartalma. Forrás: saját szerkesztés.

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	**Új belépők csomagja** A vizsgált cégek közül egynél "welcome" e-mail formájában jelent meg, egy másik cég bővebb dokumentációt (pdf formátum) küldött a dolgozóknak e-mailen. Ebben szerepelt a cég és az ott dolgozó személyek bemutatása, a cég felépítésére vonatkozó információk, technikai és munkajogi kérdések, a munkába való bevezetés folyamata (képzések felsorolása), munkaalkalmassági vizsgált, információ a szabadság, betegség és "home office" szabályozása tekintetében, a belső kommunikációra használt rendszerek bemutatása, valamint a tűz- és érintésvédelmi oktatás anyagának leírása. A harmadik cégnél ilyen csomag nem létezik.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Minőségbiztosítási-kézikönyv** A vizsgált cégek mindegyikénél létezik minőségbiztosítási rendszer, ezzel együtt a kapcsolódó dokumentum is. A kézikönyv

	leghangsúlyosabb részei a cégeknél a gyártási folyamatok szabályozása, a vevőközpontúságra irányuló folyamatok (nyilvántartás a vevőkről, vevői elégedettség mérés), az emberi erőforrásra vonatkozó fejezetek (képzettség folyamatos fejlesztése, új belépők képzése, ismeretek belső áramlása, munka- és balesetvédelmi oktatás, minőségirányítási alapképzés, képzési feljegyzések, képzési hatékonyság mérése), valamint a tervezés és fejlesztés folyamatai, melyek leginkább az IT rendszerekre vonatkoznak.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Kompetencia-mátrix** A készségek rendszerben való tárolása mindhárom cégnél megjelent. Két cégnél közös jellemző, hogy a szakmai készségeket tárolják a dokumentumban, egy cégnél jelentek meg egyéb kompetenciák, így a teljesítményre és a vezető készségekre vonatkozó kompetenciák is.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	**Képzési terv** Képzési terv egy cégnél egyáltalán nem létezik, vagyis a képzések ad-hoc alapon szerveződnek, leginkább a munka által gerjesztett igények szerint. A másik cégnél viszonylag egyszerű, a műszaki képzésekre vonatkozó éves terv van, havi bontásban tartalmazza az elvégzendő képzéseket és tartalmaz egy értékelési részt is. A harmadik cégnél az ISO kézikönyv meghatározása szerint vezetik a tervben a képzéseket, rendkívül széles területet lefedve a műszaki oktatástól, az idegennyelvi képzéseken át a vezetői kompetencia-fejlesztő tréningekig. A valóságban azonban nem a terv szerint végzik a dolgozók képzését.

Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	**Vízió, misszió** A vizsgált cégek közül egynek volt dokumentációba foglalt és a dolgozók felé plakátokon, valamint pdf formátumban, e-mailen keresztül terjesztett víziója.
Tanulás a vezetői stratégia része	**Teljesítményértékelési-rendszer** Formális teljesítményértékelési-rendszer két cégnél nem létezik. A harmadik cégnél dokumentációval támogatott teljesítményértékelés folyik, melynek összetevői: tudás/szakmai tapasztalat, vállalat iránti elkötelezettség, magatartás, munkaminőség/hibázási faktor, határidő betartás, csapatszellem, munkakörnyezettel szembeni igényesség, rendkívüli munkavégzéshez való hozzáállás, IT rendszerek kezelése és nyelvismeret.

(1) Mindhárom vizsgált cég rendelkezik ISO minősítéssel, ennek megfelelően a kézikönyvben megtalálhatók a humánerőforrás-fejlesztésre vonatkozó fejezetek, melyek leírják a folyamatokat és a szükséges dokumentációt. Az interjúkkal összhangban a cégeknél a szakmai képzések kerülnek előtérbe és erőteljes hangsúlyt fektetnek a dolgozók folyamatos képzésére. A kézikönyvben meghatározott folyamatokra és dokumentumokra ugyanakkor elszórtan érkeztek utalások az interjúk során, ezek is inkább azt hangsúlyozták, hogy egy-egy audit előtt milyen dokumentációt kell utólagosan pótolni annak érdekében, hogy az audit sikeres legyen. Egy cégnél benne volt a szabályzatban a képzési hatékonyság mérése, a másik kettőnél csak a képzésekkel való elégedettséget mérik. Az interjúkból kiderült ugyanakkor, hogy képzési hatékonyságot egyetlen cégnél sem mérnek a gyakorlatban.

(2) A jövőkép (vízió) tekintetében egy cég rendelkezett a dolgozók körében is kommunikált, dokumentált jövőképpel, azonban az interjúk során ezt sem tudták felidézni a megkérdezettek.

(3) Egy cégnél komplett „belépő csomagot” nyújtanak az új dolgozóknak, ami írott formában összefoglalja a fontos tudnivalókat. A másik két cégnél a betanítás

folyamata dokumentáció nélkül, szóban történik, többnyire egy, erre delegált dolgozó vagy a felettes segítségével.

(4) Képzési tervvel mindhárom vizsgált cég rendelkezik, az egyik vizsgált szervezetnél ez a kompetencia-mátrix része. Részletezettségük változó, többnyire szakmai képzésekre vonatkoznak. Egy cégnél szerepel a mentorképzés és soft-skillek képzése is a tervek között, ugyanakkor az interjúkból az derült ki, hogy ilyen jellegű képzések tartása esetleges. Érdekességnek mondható, hogy egyetlen képzési terv sem tartalmazza az előzetes tudás felmérését adott területeken. Ez nyelvi képzések esetén például kifejezetten hátrányos lehet. Az interjúkban sem hangzott el, hogy ilyen jellegű tevékenységet beiktatnának a képzés folyamatába.

(5) Mindhárom cég rendelkezik valamilyen kompetencia-mátrix-szal, melynek tartalma különböző. Egy cégnél határoznak meg ezen belül alap- illetve vezetői kompetenciákat. Az interjúk alapján a cégeknél a mátrix karbantartása esetleges és vezetői habitustól függő. A rendelkezésemre bocsátott dokumentumok (GDPR okokból) leginkább sablonok voltak, így nem állapítható meg naprakészségük.

(6) Teljesítmény-értékelés tekintetében a vizsgált cégek közül egy rendelkezik dokumentációval ezen a téren. Ennek részletessége alapos, jövőbeni kompetenciák vagy fejlődési utak ugyanakkor nincsenek meghatározva benne. A másik két cégnél nincs dokumentáció a teljesítmények értékelésére, az interjúk alapján a folyamat többnyire szóban zajlik.

10. 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 10-1 táblázat összefoglalja az esettanulmányok főbb eredményeit a tanulószervezeti dimenziók mentén.

10.1Az esettanulmányok eredményeinek összehasonlítása

10-1. táblázat. Az esettanulmányok eredményeinek összehasonlító táblázata. Forrás: saját szerkesztés

	Az esettanulmányok eredményeinek összehasonítása
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	Mindhárom cég igyekszik megteremteni a folyamatos tanulás lehetőségét, bár ez jellemzően mindenhol a szakmai képzésekre koncentrálódik. A jövőbeli feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciákat egyik cég sem azonosítja jelenleg. Két cégnél megjelennek mentoring programok. Mindhárom cég nyitott a hibákból való tanulásra, ám ennek tudatos módját nem dolgozták ki, hiányzik a mögöttes folyamat, illetve a reflexió - mely lehetővé tenné a kéthurkos tanulás megvalósítását.
Érdeklődés és bárbeszéd ösztönzése	A kétirányú kommunikáció jellemzően informálisan van jelen a cégeknél. Amikor formális kommunikációra kerül sor, inkább egyirányú tájékoztatások jelennek meg. A dolgozók segítik egymás tanulását, az erre való motiváció azonban egyénfüggő (habitustól függ, nincs mögötte tudatos ösztönző rendszer).
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	A cégeknél nincs jelen a csapatmunka jutalmazása, ugyanakkor két cégnél nagyon jellemző az együttműködés (közös munka), ami funkcionális csapatokon átívelő. Az egyéni és csoportos teljesítményértékelésekre jellemzően nincs formális folyamat, általában vezetőtől függ, hogy milyen rendszert dolgoz ki erre. Csoportos teljesítmény értékelés egyáltalán nem jelenik meg.
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	Egyik cégnél sincs koherens rendszer a tudás menedzselésére. Két cégnél megjelenik adatbázis a szakmai készségek tárolására, karbantartásuk azoban esetleges és ad-hoc. A harmadik cégnél egyáltalán nincs is jelenleg ilyen. Képzési hatékonyságot egyik cég sem méri és mindenhol jellemzőek a tudásanyaghoz való hozzáférés különböző szintű és formjú korlátozásai. A technológai általában támogatja a a tanulási folyamatokat. Egy cégnél jelenik meg a középvezetők hangsúlyos szerepe az információ áramoltatásában.
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	Egyik cégnél sincs közös jövőkép és így nincs motivációs sem arra, hogy a dolgozókat bevonják ennek formálásába. A dolgozói kezdeményezéseket ennek ellenére mindenhol nyitottan fogadják - de ezek korlátozódnak az operatív szintű javaslatokra.
Környezethez való kapcsolódás	Egy cégnél alacsony a külső szervezetekkel való együttműködés szintje, a másik kettőnél széleskörű, de a dolgozók erről eltérő ismeretekkel renelkeznek. Mindenhol magas az informális tudásmegosztás szintje, de a kéthurkos tanulás csak ritkán valósul meg, főként a reflexió hiánya miatt.
Tanulás a vezetői stratégia része	Mindhárom cégnél magas szintű a vezetői támogatás a tanulás terén, de ez inkább csak a szakmai képzésekre terjed ki. Soft skill-ek képzése nincs jelen. A dolgozókkal való információmegosztás vezetői habitus függvénye. A dolgozók véleményét jellemzően különböző fórumokon hallgatják meg, de az egyik cégnél ez csak informálisan történik.

10.2A kutatási kérdésekre adott összegző jellegű válaszok

10-1. ábra. A kutatási kérdésekre adott összegző jellegű válaszok eredményeinek ábrája. Forrás: saját szerkesztés

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, bár 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, míg az online oktatási platformok jelenléte egyáltalán nem mutat összefüggést ezen a téren. 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 folyamatos tanulási lehetőségek megteremtése magában foglalja azt is, hogy a dolgozók ugyan segítik egymás tanulását és a személyes kontaktus jelentősége még mindig nagy, de a vizsgált cégeknél a tudásmegosztásra való motiváció esetleges, ennek részben oka a vezetői készségek és motivációs eszköztár hiánya, de fontos lehet az is, hogy a bizalom tudatos építése háttérbe szorul.

A hálózatos tanulásra szintén nagy hatást gyakorol a környezethez való kapcsolódás. Úgy tűnik, hogy ez kevésbé hangsúlyos terület mind a kérdőívben, mind az esettanulmányban vizsgált cégeknél, leginkább a cégvezetőktől várják el a dolgozók ezt a fajta tevékenységet. Két szervezet alig kapcsolódik külső környezetéhez, a harmadik szervezetnél megvalósul egyfajta regionális, hálózatos együttműködés, ami részben a duális képzésben való részvételnek, részben pedig a cégvezetők lokálpatriotizmusának köszönhető. 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. A kérdőív összefüggéseit vizsgálva kiderült, hogy amennyiben a szervezetnél jobban fókuszálnak a környezethez való kapcsolódásra, nagyobb eséllyel jelenik meg a dolgozók globális gondolkozásra való készsége, valamint a vevői nézőpontok figyelembevétele is. A globális gondolkozás (és az arra való ösztönzés) egyik szervezetnél sem jelent meg. 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.

A kérdőívvel vizsgált cégek körülbelül felénél létesülnek rendszerek a tudás megragadására és az esettanulmányok eredményei is azt mutatják, hogy a (1) vizsgált három szervezet egyikénél 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. A kérdőív eredményei szerint a „*Rendszerek létesülnek a tudás megragadására*" dimenzió összefüggést mutat a vevői elégedettséggel, vagyis, ha a szervezetek kiépítik rendszereiket a tudásmenedzsment terén, annak hatása lehet vevőik elégedettségére is. Az információk rendszerezett tárolása pedig hatással van a cég stratégiájának és jövőképének megítélésére, valamint összefüggéseket mutat a párbeszéden alapuló cégkultúra alakulásával.

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.

A vizsgált szervezetek esetlegesen és csak részben tervezett (tudatos) tevékenység eredményeként működtetik a tudásmenedzsment-rendszereket. Ennek megfelelően 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 dokumentumelemzés 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 kérdőív eredményei alapján a közösségi platformok jelenléte egyértelműen pozitív hatással van erre a dimenzióra, ilyen platformok nem jelentek meg a vizsgált szervezeteknél.

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. Bár a dolgozói kezdeményezéseket szívesen fogadják a vezetők, ez leginkább operatív szintű javaslatokra vonatkozik, a cég elképzelt jövője többnyire a csúcsvezetők fejében születik meg, amelyet top-down módon kommunikálnak a középvezetés felé, akik jó esetben továbbadják ezt az információt a dolgozók felé. A kérdőív eredményei alapján ennek a dimenziónak a pozitív alakulására befolyást gyakorolhat a vezetők stratégiai hozzáállása a tanuláshoz, melynek fontos része, hogy a vezetők folyamatosan keresik-e a fejlődés lehetőségét. 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. Szintén a kérdőív alapján 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 vizsgált cégeknél a vezetők hozzáállása a tanuláshoz nem stratégiai szinten meghatározott, aminek oka lehet a jövőkép hiánya is. A „*Tanulás a vezetői stratégia része*" dimenzió terén a kérdőív eredményei megmutatták, hogy minél inkább jelen van

a vezetők stratégiai hozzáállása a tanuláshoz, annál inkább jellemző a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtése, valószínűbb, hogy megvalósul az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése, bátorítják az együttműködést és csapatmunkát, valamint a dolgozók teret kapnak a jövőkép alakításában való részvételre.

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, vélhetően többek között a tudásmenedzsment stratégiai megközelítésének hiánya miatt. 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 részben támogatja a tanulást, de 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 ennek az eszköznek a használata pozitív befolyással van számos DLOQ dimenzió megítélésére, így a; (1) Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése, (2) Együttműködés és csapatmunka bátorítása, (3) Rendszerek létesülnek a tudás megragadására, (4) Tanulás a vezetői stratégia része dimenziókra. A CRM rendszer jelenléte pozitív összefüggéseket mutat minden dimenzióval, ez 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 a kérdőív eredményei azt mutatták meg, 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. Az interjúkon megjelentek projekt-menedzsment rendszerek, Teams és Slack felületek, megosztott könyvtárak, különböző hozzáférési jogosultságokkal. Ezek menedzselése nem tudatos és nem folyamat-alapú, sokszor önszerveződő, hiányt pótló módon jön létre, funkcionális csapatokra korlátozva. Siemens szerint a hálózatos tanulásban fontos szerepet játszanak a „csomópontok", illetve annak azonosítása, hogy milyen tudás kinél érhető el. Ebben nagyon fontos lehet a Ki-mit-tud tár jelenléte, mely a kérdőív eredményei alapján a DLOQ kérdőív egyéb dimenzióira is pozitív hatást gyakorol. Hasonlóan pozitív összefüggést mutat a dimenziókkal a Jó Gyakorlatok fórum jelenléte, ami szintén erősen kapcsolódik a konnektivista tanuláshoz. Ugyanakkor a Jó Gyakorlatok fórum van jelen legkevésbé a vizsgált szervezetek tudásmenedzsment-rendszereiben.

11. 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. A vállalatok nem tudatos stratégián alapuló tudásmenedzsment-rendszert működtetnek, a tudásmenedzsment fogalmát nem szemlélik a maga komplexitásában, hiányosak a tudásmenedzsment alappillérei a folyamatok, a szervezeti kultúra és a tudás tekintetében, a tudásmenedzsment nem a stratégia alappillére, a stratégia és a tudás kapcsolata mindössze abban érhető tetten, hogy a cégek elképzeléseik szerint szakértők kívánnak lenni a tevékenységi területükön, a lehető legmagasabb minőség nyújtása mellett.

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 vizsgálatban megjelent a dedikált tanulóidő biztosítása, de még ez is kevésnek bizonyul, ahol pedig ilyen nincs, ott jellemző a dolgozókra, hogy szabadidejüket is tanulással töltik, vagy a tanulást utoljára hagyják a sorban, ami sok esetben a tanulási motiváció elvesztéséhez vezet. Bár a hibákból való tanulásra való törekvés mindenhol megjelenik, 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, hiszen a KSH adatai szerint 2015-ben a 10 főnél többet foglalkoztató vállalkozások 44%-a biztosított szakmai képzést alkalmazottainak. A képzési aktivitás az információtechnológiai szektorban a második legmagasabb, 60% feletti értéket mutat. A vállalatok saját céljaikhoz igazítják tehát 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. A dolgozók motiváltabbak lehetnek, ha lehetőséget kapnak új módszerek és megoldási formák alkalmazására, a munkavégzés minőségéről közvetlenül kaphatnak visszajelzést, ami párosul a hibázás lehetőségének elfogadásával. Így mind a tanulás, mind a munkavégzés eredményesen fejlődhet (*Bakacsi et al.* 1996). A tanulást gátló tényező lehet a kockázatkerülés, a kezdeményezőkészség hiánya, a felelősséghárítás, a saját tévedhetetlenségben való hit, a hibák tagadása, mások ellenőrzésének túlzott igénye, a játszmák jelenléte vagy éppen a státuszorientáltság

(*Stéber és Kereszty,* 2015). A hibákból való tanulás jellemző a vizsgált cégekre, ugyanakkor ez a szemlélet nem terjed ki a cég teljes egészére, vagyis a különböző funkcionális csapatok nem feltétlen azonosítják az összefüggéseket egymás munkájával, ezzel elveszítik a szinergiák adta, és a cég teljes egészére kiterjedő tanulási lehetőségeket (például nem azonosítják, hogy egy gyártásban elkövetett hiba hogyan hat a vevői kapcsolatokra, a vevők elégedettségére, ezzel kapcsolatosan a cég imázsára, a cég megítéléséből fakadó HR kihívásokra (pl. új emberek felvétele) vagy éppen a pénzügyekre).

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, vagyis minél inkább jelen van, annál valószínűbb, hogy megvalósul az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése, bátorítják az együttműködést és a csapatmunkát, valamint a dolgozók teret kapnak a jövőkép alakításában való részvételre. A kutatás eredményei alapján a minőségre való törekvés jól azonosítható szemléletmód ugyan a vezetőknél, 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, Fazekas és Horváth*, 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. A tudásmenedzsment-rendszerek sikere a vezetőség gondolkozásán múlik, ha számukra a minőség fontos, a tudástranszfer, a megőrzés és a fejlesztés is fontossá válik, tehát a minőségbiztosítási és a tudásmenedzsment-rendszer működésének eredménye egymást kölcsönösen feltételező tényezőkké válnak (*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.

Ez olyan tudás közzétételét jelenti, amiből mások és végső soron a szervezet profitál, vagyis hozzájárul a sikeresebb működéshez. Ez vezethet a tacit tudás explicitté válásához, ahhoz, hogy például az elrontott projektek tapasztalatait ismerve elkerülhető legyen a hibák ismételt elkövetése. A kutatás eredményei alapján ennek hiánya befolyást gyakorol például arra is, hogy mekkora ráfordítást igényel egy új dolgozó betanítása. A motivációnak ebben a fázisban jelentős szerepe van, jelenlétében pedig a szervezeti kultúra és a vezetői viselkedés játszik nagy szerepet (*Bukowitz és Williams*, 1999). Ha egy szervezet kultúrájában az információt birtoklók tudásukat hatalmi tényezőként értékelik, akkor a tudás közvetítésének szintje minimális. Ha egy cégen belül a problémákat hibaként definiálják, inkompetenciaként értelmezik, akkor tudásszerzés közösségi ára túl nagy lesz és szintén nem jön létre a tudástranszfer. Mivel ezen a piacon vevők, eladók és brókerek vannak jelen, a folyamatban pedig mindenkinek más az érdeke, érdemes megérteni a folyamatot a tudás sikeres menedzselése érdekében (*Davenport és Prusak*, 2000). A vizsgált cégeknél ennek hatékonyabbá válásához fontos lehet a tanulási és tudásmegosztási tevékenység elismerési rendszerének kidolgozása, hiszen jelenleg a tanulás és a tudásmegosztási hajlandóság nagyban függ az egyének önmotivációjától, illetve a csapatvezetők motivációs készségeitől. Az eredmények szerint a dedikált tanulóidő és a képzési módszerek széles skálája növeli a dolgozók tanulási motivációját, de a szigorúan szakmai irányultságú tanulás limitálja az egyéb tudások megszerzésére irányuló hajlandóságot, a vezetői készségek hiánya pedig akadályozza a motivációt. 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” felmérés szerint a felmérésben szereplő

szervezetek (191 cég) mindössze 30%-a mérte a képzések hatékonyságát, vállalati szempontból a képzés legfontosabb sikerkritériumának a legtöbb cég a javuló együttműködést, javuló minőséget és a megnövekedett dolgozói lojalitást tekintették, és a szervezetek nagy többsége csak kis mértékű teljesítmény növekedést, közel 20% változatlan teljesítményt, 8% pedig kifejezetten teljesítményromlást érzékelt (*Chikán et al*, 2005). A felmérés szerint a készségfejlesztő és vezetőképző programoknak van legnagyobb hatása a teljesítményre. A válaszadók közel 50%-a szerint pedig 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). Donald Kirkpatrick 1950-ben fejlesztette ki a modellt, melynek négy fázisa a következő:

1. *szint*: a képzésekre vonatkozó reakciók mérése, többnyire folyamatok mérőszáma, így a képzésekkel való elégedettségre, az elköteleződésre és a relevanciára vonatkozóan ad iránymutató eredményeket. Sokféle eszköz létezik a mérésre; online értékelések, interjúk, kérdőívek. A fókuszban a program kitűzött céljai, a tananyag, a tartalom relevanciája és a tréning vezetőjének tudása állnak. Pillanatnyi helyzetképet mutat, többnyire a tréningek után közvetlenül mérik az eredményeket, hátránya, hogy csak a felszínről ad képet. Előnye ugyanakkor, hogy elégedettségi eredményeket hoz, megmutatja a tréning értékes és kevésbé értékes területeit, tiszteletet tükröz a résztvevők iránt és hatására gyors változtatások eszközölhetők. Használata mindenképpen csak más eszközökkel együtt javasolt.
2. *szint*: a képzések megértésének mérése, többnyire a tanulókra vonatkozó mérőszámok, mint például a tanuló tudásának, készségeinek vagy tapasztalatainak növekedésére vonatkozóan. Eszközei lehetnek a formális és informális tesztek, az értékelések, vizsgák, megfigyelés. Kontrolcsoportok használata és tisztán definiált értékelési rendszer (pontozás) javasolt az alkalmazáskor. Cél a résztvevők magabiztosságának növelések, az elsajátított kompetenciák bizonyítása és a tréning hatékonyságának mérése. Szintén javasolt a tréning előtti és utáni állapot felmérése, ami lehetőséget nyújt az ún. benchmark rendszer kialakítására is. A két állapot közötti különbség jól mutatja a tudásbeli hiányosságokat, és a módszer bizonyítékkal szolgálhat a menedzsment számára a képzések hatékonyságáról.
3. *szint*: a viselkedésváltozás mérése. Az elemzés célja a képzésen résztvevők tudásában, készségeiben, viselkedésében és kognitív hozzáállásában való változás mérése. Eszközei lehetnek az önértékelő kérdőívek, interjúk a résztvevőkkel, kollégáikkal, vezetőikkel, coaching és mentoring eszközök, vásárlói elégedettségi felmérések és reklamációk

mérőszámai, on-the-job megfigyelések és ahhoz alkalmazott checklist-ek, különböző, az üzletmenettel összefüggő adatanalízisek. A kulcs teljesítménymutatók (KPI) előzetes meghatározása (menedzserek által meghatározott KPI, kiinduló állapot és a képzés utáni állapot mutatói) elengedhetetlen a folyamatban.

4. *szint*: az eredmények mérésére irányul, vagyis azt mutatja meg, hogy a különböző képzési programoknak milyen pozitív hatása van az üzletmenetre, illetve a szervezetre vonatkozóan. Különböző teljesítménymutatók lehetnek, így például a befektetések jobb megtérülése, jobb minőségű termékek előállítása, hatékonyabb folyamatok, jobb kereskedelmi eredmények. Nagyon fontos a résztvevők tájékoztatása arról, hogy milyen eredménymutatókat mérnek erre vonatkozóan, javasolt kontrolcsoportok alkalmazása és megfelelő időkihagyás a képzési program befejezése, valamint a mérés megkezdése között. Nagyobb cégeknél célszerű a különböző funkcionális egységek és a működésüket befolyásoló tényezők egyedi mérése.

Más képzési program hatékonyságot mérő módszer az úgynevezett „Tudástranszfer értékelő modell (The Learning-Transfer Evaluation Model, LTEM), melyet Dr. Will Thalheimer fejlesztett. Ez a modell szintén többféle tényező alapján méri a hatékonyságot: (1) Részvétel, (2) Aktivitás, (3) Tanulók percepciói, (4)Tudás, (5) Döntési kompetenciák, (6) Feladatköri kompetenciák, (7) Transzfer és annak hatásai. 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. Érdemes „best-case” és „worst-case” szcenáriók alkalmazása, melyek az analízis után lehetővé teszik a konklúziót és javaslatok bemutatását. Hatékony eszköz lehet az interjúk alkalmazása.

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 tanulás alapja a tudások különbözősége a tanulás folyamat pedig csomópontokon keresztül megy végbe. 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, ami Forrai és Juhász (2008) definíciója szerint nem más, mint amikor a tanuló saját elhatározása szerint, maga kezdeményezi a tanulási folyamatot, irányított tanulási program alapján halad, utánajár kérdéses dolgoknak, ellenőrzi meglévő ismereteit, frissíti elavult tudását (*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 dolgozók és a vezetők gyakran hajlamosak a rendszert hibáztatni, ami alatt tulajdonképpen valamiféle leegyszerűsített fogalmat értenek (például egy informatikai rendszert), de valójában minden együtt dolgozó csoport egy rendszer és a szervezet, valamint a körülötte lévő többi szervezet a hálózatban szintén egy rendszer. Ennek működése nem egy egyén tevékenységén múlik, hanem a közösség tevékenységén, a rendszer struktúrája befolyásolja a viselkedést és a viselkedés visszahat a rendszerre (*Senge,* 1994). A személyközpontú hálózatok felé történő elmozdulás több szabadságot biztosít arra, hogy az emberek interakcióba kerüljenek egymással, különböző típusú és jellegű tudást osszanak meg, ezért rendkívül fontossá válik a kapcsolatok és információk szelektálásának képessége. 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 hálózatos tanulásra is nagy hatást gyakorol a környezethez való kapcsolódás. A kutatás rávilágított arra, hogy a külső szervezetekkel való együttműködés számos területre pozitív hatással van, így például elősegíti a folyamatos tanulási lehetőségek megteremtését, támogatja az együttműködést, elősegíti a globális gondolkozás és a vevői nézőpontok előtérbe kerülését. 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. Bár a magyarországi kis-és középvállalatok gyakran nemzetközi piacokon versenyeznek, mégis a hosszú távú versenyelőnyöket a lokális térségekben szerzik meg, ezért nagyon fontos a helyi szereplőkkel kialakított, minél sokoldalúbb kapcsolatrendszer. A vállalat sikeréhez kiváló partnerkapcsolatok szükségesek, melynek kiépítését érdemes stratégiai szinten lefektetni. A tanuló térségekben komplex hálózatok és kapcsolatrendszerek működnek, modellezését gyakran a Triple Helix modellel írják le, melynek fő gondolata, hogy a térségben az egyetem-ipar-kormányzat háromszög szereplői jól elhatárolt tevékenységet végeznek, de bizonyos funkciókban osztoznak, vagy akár (részben) át is adják egymásnak (*Etzkowitz és Dzisah,* 2008).

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 jövőképre vonatkozó állítások a kérdőívben inkább közepesen szerepeltek, az interjúk pedig megmutatták, hogy a jövőkép, mint fogalom zavaros a szervezeten belül. Többnyire a felsővezetők saját, személyes jövőképe – de inkább üzleti stratégiája, üzleti céljai – jelentek meg, melyet vezetők és 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. A jövőkép hozzájárul a cégek iránti lojalitás kialakulásához, meghatározza az intézményen belül uralkodó cégkultúrát és értékrendet is. Segít 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. Senge (1994) ugyanakkor hangsúlyozza, hogy sok vezetőnek csak saját, személyes jövőképe van, amit sosem fordítanak közössé, így diktátummá válik a közösség számára. A kutatás arra mutatott rá, hogy a középvezetők készségei és gyakran a ráfordítható ideje is hiányzik, a csapatok közötti kooperáció szintje alacsony, a tudások nagy része rejtett (tacit) marad, pedig a csoportos tanulás a párbeszéddel kezdődik, hiszen ez adja meg a kapacitást ahhoz, a csapatok tagjai elszakadjanak az előfeltételezéseiktől és belépjenek egy közösen gondolkodó világba. Fontos lenne, hogy a vezetők felismerjék a párbeszéd során a csoporton belüli interakciók mintázatait, különösen azokat, amelyek akadályozzák a tanulást.

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). Ugyanakkor az eszközök használatának figyelemmel kísérése nem történik meg, így a szervezetek nem tudják pontosan, hogy mely rendszerek és eszközök milyen hatékonysággal támogatják a tudás megosztását. Az eredmények arra is rávilágítottak, hogy mivel a tudásanyagok nem szerveződnek strukturált formába a technológia sem képes azt teljes-körűen támogatni és bár technológia mindhárom cégnél segítséget nyújt a tudás tárolásához, mindenhol megjelent az egységes tudástár iránti igény és helyenként kezdeményezés ennek létrehozására. Ugyanakkor a meglévő részleges, csapatokra korlátozódó adatbázisok nem támogatják, hogy a dolgozók az óriási információtömegben hatékonyan találhassanak rá a megfelelő tudásra. Mindez az információk redundanciájához és egyéni tudáskeresési-utak megjelenéséhez vezet.

12. KONKLÚZIÓ ÉS AJÁNLÁSOK

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

Az első észrevétel, hogy a tudásmenedzsment fontossága nem ismert, ily módon nem beszélhetünk arról, hogy realista vagy pesszimista módon közelítik meg a tudásmenedzsment kérdését, 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. Ha elfogadjuk a tényt, miszerint a tudásmenedzsment-rendszer sikere a vezetőség gondolkozásán múlik, akkor könnyen belátható, hogy 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.

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. Továbbá Wu és Lin (2013) kutatása alapján tudjuk, hogy a versenystratégia választása szorosan kötődik a tudásmenedzsment stratégiához. A vizsgált cégeknél ezek közül egyik sem jelenik meg. Érdekes adalék lehet ehhez, hogy a KPMG BME Akadémia 2006-os kutatása szerint a magyarországi cégek háromnegyede tekinti stratégiai eszköznek a tudást, mégis mindössze egyharmaduknak van tudásmenedzsment stratégiája és átlagosan a bevétel mindössze 2 százalékát fordítják a tudásmenedzsment fejlesztésre (*Gaál et al,* 2009). Ahogyan azt korábban írtam, North és munkatársai kutatásaik során úgy találták, hogy a 90-es évek tudásmenedzsmenttel kapcsolatos eufóriáját 2009-re a pesszimizmus váltotta fel, a tudásmenedzsment inkább módszerré vált és sokan gondolták úgy, hogy semmiféle stratégiai hatása nincs a cégekre (*North et al,* 2004). Talán ennek is köszönhető, hogy a 2006-os KPMG kutatás óta nem találhatók újabb, a magyarországi kis- és középvállalkozások körében végzett felmérések arra vonatkozóan, hogy rendelkeznek-e stratégiával és mekkora összegeket fordítanak tudásmenedzsment-rendszereik fejlesztésére. Eközben a legújabb közgazdasági tanulmányok alapján is jól látható, hogy a tudástőke összetevői: (1) az emberi tőke, a maga tudásával, készségeivel, tapasztalatával, (2) a szervezeti tőke, amely magában foglalja a rutinokat, eljárásokat, rendszereket, az adatbázisokat, a szellemi tulajdonjogokat, és a (3) kapcsolati tőke) jelentős szerepet játszanak a tudásmenedzsment-rendszerekben (*Chikán* 2020; *Bacsur et al,* 2010). Boda György és

munkatársai a fenntartható gazdasági fejlődés és a tudástőke kapcsolatát vizsgálták egy 2021-es tanulmányukban. Számításaik a vállalati adatok mélységi elemzésére épültek, ezek alapján egyértelműen bebizonyították, hogy a tudástőke fejlesztése a vállalati termelékenység növelésének legfontosabb útja. Megállapították azt is, hogy Magyarországon a tudástőke nagy része a gyártási szektor külföldi irányítású vállalataiban koncentrálódik, ami jelentős növekedési hátrányt jelent a magyar gazdaság számára. A növekedés pedig jelentős tudástőke-felhalmozást igényelne (*Boda et al*, 2020).

Bár az egyedi esettanulmányok nem vonhatnak le általános következtetéseket, mégis célszerű lehet a magyarországi kis- és középvállalkozások kapcsán felvetni azt a kérdést: vajon hogyan tekintenek ezekre a területekre, milyen stratégiákat fogalmaztak meg, és felismerték-e már a kettő kapcsolódásának fontosságát? 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.

Az esettanulmányok harmadik fontos tanulsága, hogy 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 - amikor a problémák esetén először a magatartást meghatározó körülményeket vizsgáljuk és változtatjuk meg, majd a cégnél dolgozók viselkedése (normák, értékek, gondolkodásmód) ennek alapján változik meg - 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 létrejöttéhez a megfelelő céges kultúra kialakítása elengedhetetlen. Bármely tudásmenedzsment-rendszerét fejleszteni kívánó szervezetnek érdemes tehát első lépésként a meglévő cégkultúrát felülvizsgálni, majd a tudásmenedzsment-stratégiájának részeként meghatározni a szükséges változtatási pontokat. Szintén fontos lehet a képzési stratégia áttekintése, annak

érdekében, hogy a dolgozók a szakmai tudás elsajátításán túl olyan területeken is fejlődhessenek, mint például a kommunikáció, az együttműködés, a csapatmunka, a probléma-megoldás vagy éppen a kritikus gondolkodás.

A tanulószervezet alapelveinek pillére a közös jövőkép építése, ami nem más, mint irányadó elvek és gyakorlatok összessége, elősegíti az egyéni és valódi elköteleződést. Amikor megjelenik a szervezetnél a valódi elköteleződés jelensége, akkor az egyének tanulnak és gyakorolnak, azért, mert ezt akarják tenni (*Senge*, 1994). A közös jövőkép megteremtése segítséget nyújt 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. 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. A tudásalkotás spiráljának központi szereplői a középvezetők, őket tekinti a spirál működését lehetővé tévő tényezőknek, akik mind felfelé mind lefelé irányítják a tudásáramlást (*Nonaka és Takeuchi,* 1995). Az externalizáció vagy kontribúció fázisa járulhat hozzá a szervezet kollektív memóriájának építéséhez és ahhoz, hogy a szervezetek hatékonyabbá tegyék a tudásmegosztást, elkerüljék a tudás izolációját, illetve jobban tudják kezelni többek között a jelenlegi piaci viszonyok között jellemző munkaerőhiányt, a fluktuáció vagy az új dolgozók betanításának kérdését.

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). Ha a szervezeti klíma megfelelő, akkor a technika

központi szerepet kap, és megfelelő átviteli és infrastrukturális közeget nyújt a szervezet számára. 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. Mindez azt is jelenti, hogy bármely tudásmenedzsment-rendszert létrehozni vagy fejleszteni kívánó cégnek elkerülhetetlen a dolgozók alapkészségeinek (probléma megoldás, kritikus gondolkodás, együttműködés, kommunikáció), illetve a vezetők vezetői készségeinek fejlesztése.

Végezetül, a külső szervezetekkel való együttműködés szintén kulcsfontosságú egy tanulószervezet számára, hiszen így tud minél szélesebb forrásokból tudáshoz jutni. A vizsgált szervezeteknél ez jellemzően felsővezetői feladat és felelősség, továbbá egyelőre szinte teljes mértékben hiányzik a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés vagy akár a kutatási eredményekre való támaszkodás is. A jelenség nem egyedi, ennek okát Hargreaves és David (1999; 2000) abban látja, hogy a hozzáférés a kutatási anyagokhoz korlátozott, és a vezetők számára nehezen emészthető olvasmányok lehetnek a tudományos szövegek, melyekről gyakran érzik úgy, hogy a valóságtól távol állnak. A kutatásokból összegyűjtött tudás tehát nem tud hatékonyan segíteni a szervezetek, jelen esetben a tudásmenedzsment-rendszer fejlesztésében. Pedig a külső szervezetekkel ápolt szoros kapcsolat, a széleskörű információcsere, valamint a hálózatos együttműködés lehetőségét nyújt a magyarországi KKV-k számára, akik hosszú távú versenyelőnyöket szerezhetnek működésük lokális térségében, ezért fontos a helyi szereplőkkel kialakított, minél sokoldalúbb kapcsolatrendszer, melynek kiépítését stratégiai szinten érdemes lefektetni. A közösen létrehozott tudás és technológia fejlesztő hatással lehet a helyi gazdaságra és közvetett előnyöket hordozhat a szervezet számára. A környezettel való kapcsolat megteremtése és ápolása nagy jelentőségű, hiszen a dolgozók így láthatják munkájuk hatását a szervezet egészére, a külső környezet hatásai és az interakciók pedig segítik rendszerben való gondolkodásuk fejlesztését.

Ajánlások

(1) Jövőkép kialakítása és a közös formálás lehetőségeinek megteremtése.
(2) Tudásmenedzsment-stratégia létrehozása rövid-, közép- és hosszútávra. A stratégia összhangba hozása a minőségügyi folyamatokkal, pontos folyamat meghatározások, dokumentáció és gyakorlati implementáció.

(3) A tudástranszfer-folyamatok (tanulás/tudásközvetítés) optimalizálása, beleértve a hatékonyság nyomon követését, és a modern, hálózat-alapú tanulási technikák alkalmazását.

(4) A stratégia során meghatározott tudásmenedzsment-folyamatok alapján hatékony információ-technológiai támogatás kialakítása.

(5) Külső közösségekkel való együttműködés növelése.

13. 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

Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*, New York: Norton

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

Bacsur, K. és Boda, Gy. (2010). *Személyügyi kontrolling*, Budapest: Boda és Partners Kft.

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

Barabási, A.L. (2002). *Behálózva, A hálózatok új tudománya*. Budapest: Libri Kiadó

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. és 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/

Berger, P. L., Luckmann, T. (1998). *A valóság társadalmi felépítése*. Budapest: Jószöveg Műhely

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

Berényi L. (2012). Környezettudatosság az egyéni és szervezeti kompetenciák tükrében. *Tudásmenedzsmen*t 13(2). 87-101. Retrieved from http://real.mtak.hu/id/eprint/90480

Boda Gy., Juhász P., Matyusz Zs. Stocker M. (2021). A fenntartható gazdasági növekedés és a tudástőke. *Közgazdasági Szemle*, LXVIII. Különszám 2-35. DOI: 10.18414/KSZ.2021.k.2

Boardman C., Pnomariov B. (2010). Influencing scientists' collaboration and productivity patterns through new institutions: Unviersity research centers and scientific and technical human capital. *Research Policy*. 39(5). 613-624, DOI: 10.1016/j.respol.2010.02.013

Bratianu, C. (2010). A Critical Analysis of Smedlund's Model of Knowledge Dynamics. In: Susana Cristina Serrano, Fernandes Rodrigues (Ed.). *The Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, 115-121., Lisbon: ISCTE Lisbon University Institute, Retrieved from https://issuu.com/academic-conferences.org/docs/ejkm-volume8-issue2-article267/7

Boda, Gy. (2002). *Információértékesítés és „értékelés" az üzleti tanácsadásban*, 2. MIBE konferencia, Budapest

Brookfield S. (2005). *The power of critical theory for adult learning and teaching*. Berkshire: Open University Press

Borbás L. (2014). Kis- és középvállalkozások versenyképességének empirikus vizsgálata. In: *Tanulmánykötet: Vállakozásfejlesztés a XXI. században*, 111-122, Retrieved from http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/03_BorbasLaszlo.pdf

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

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

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

Castells, M. (2006). *Az identitás hatalma*. Budapest: Gondolat-Infonia

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. (2002). Kis nemzetgazdaságok versenyképessége a globális gazdaságban. In: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, 27-40., Budapest: Akadémiai Kiadó

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

Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó, DOI**:** 10.1556/9789634545897

Choo, C.W. (2000), ‘‘Working with knowledge: how information professionals manage what they know’’, *Library Management*, 21(8). 395-403.

Corbin, J.és Strauss A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. CA: Thousand Oaks, Sage

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

Cowey M.R., Merill R.R. (2011). *A bizalom sebessége*. *A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. HVG könyvek. Budapest

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

Csapó B. (2009): A tudáskoncepció változása: nemzetközi tendenciák és a hazai helyzet. *Új Pedagógiai szemle*, 52(2). 31-37. Retrieved from https://epa.oszk.hu/00000/00035/00057/

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

Csepeli Gy. (2003*). Az Internet metafizikája.* Budapest: Médiakönyv.

Dannreuther, C. (2007). *EU SME policy: On the edge of governance*. CESifo Forum, 8(2), 7-13.

Dasgupta, P. and Serageldin, I. (2000). *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington, DC.

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

Dobos Ágota (2012). Felnőttképzési módszerek és technikák az amerikai közszolgálatban − adaptációs esélyek. *Doktori disszertáció*. Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Neveléstudományi Doktori Iskola, Retrieved from http://journal.ke.hu/asc/index.php/asc/article/view/67/104

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Inc., UK

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management, 9* (3), 101–115., Retrieved from https://doi.org/10.1108/13673270510602809

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

Dietz, G. (2004). ‘‘Partnership and the development of trust in British workplaces’’, *Human Resource Management Journal*, 14(1). 5-24. o.

Dotsika F., Patrick K. (2013). Collaborative KM for SMEs: A framework evaluation study. *Information Technology és 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 és Education* – Exploring new Spaces, Relations and Dynamics in Digital Media Ecologies. Inssbruck University Press

Epstein, L.D. (2000). *Sharing knowledge in organizations: how people use media to communicate.* unpublished dissertation, University of California, Berkeley, CA.

Etzkowitz, Dzisah (2008). Triple Helix Circulation. The Heart of Innovation and Development. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255576318_Triple_Helix_Circulation_The_Heart_of_Innovation_and_Development

Éltető (2003). Integráció és nemzetközi versenyképesség – a magyar gazdaság esélyei. *MTA Világgazdasági Kutatóintézet,* Műhelytanulmányok **52**(11).

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

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.

Gaál Z., Szabó L., Obermayer K.N. (2009). „Tudásmenedzsment-profil” érettségi modell. *Vezetéstudomány*. 11(6).

Halász, G. (2007). Tanulószervezet – eredményes oktatás. *Új Pedagógiai Szemle,* 57(3-4). Retrieved from http://ofi.hu/tudastar/halasz-gabor

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

Hargreaves, D.H. (2000). *Teachingas a Research-based Profession: Possibilities and Prospects*. (Teacher Training Agency Annual Lectures 1996). London: Teacher Training

Hargreaves, D.H. (1999). The Knowledge-Creating School. *British Journal of Educational Studies*. 47(2) 122-144. o.

Holste D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management* (14)1

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

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, Letöltve: 2022. október 20.

Foos, T., Schum, G. and Rothenburg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1). 6-18.

Forray K., Juhász E. (2008). Az autonóm tanulás és az oktatás rendszere. *Új Pedagógiai Szemle* 58(3). 62-68. o.

Funmilola Olubunmi, O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management. *A Review of Literature", Library Philosophy and Practice* Retrieved from http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238

Glaser, B. G. – Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago: ABC

Golnhofer Erzsébet (2001). *Az esettanulmány.* Budapest*:* Műszaki Könyvkiadó

M. Granowetter (1992). Economic Institutions as Socal Constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), *Sage Journals*, Retrieved from https://doi.org/10.1177/000169939203500101

Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*. 44(1). 82-111.

Havas, P. (2001): A fenntarthatóság pedagógiája I-II. *Új Pedagógiai Szemle*, 51(9-10). 39-50.

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

De Vries, R. E., Van den Hoff, B. and de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, (33)2. 115-135.

Hopf, C. (1996): Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung. In Strobl, R. – Böttger, A. (hrsg.):*Wahre geschichten?* – Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. 11-21. Baden-Baden, Nomos,

Hurley T.A. – Green C.W. (2005). Creating a Knowledge Management Culture: The Role of Task, Structure, Technology and People in Encouraging Knowledge Creation and

Transfer, in Proceedings Collaborative Improvisation: The Playful Intersection of Jazz and Work, *Midwest Academy of Management*, Chicago, March 31 – April 2

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

Jarvis, P. (1987). *Adult Learning in the Social Context*. London: Croom Helm

Kane G.C. és Alavi M. (2007). Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and ExploitationProcesses. *Organization Science*. 18(5). 796-812. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/221599333_Information_Technology_and_Organizational_Learning_An_Investigation_of_Exploration_and_Exploitation_Processes

Kerr, B. (2007): What Connectivism Is. Online Connectivism Conference: University of Manitoba. Retrieved from https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fltc.umanitoba.ca%2Fmoodle%2Fmod%2Fforum%2Fdiscuss.php%3Fd%3D12

Kim, J., Suh, E. and Hwang, H. (2003). A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing* 17(2), 5-19., Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323547899_Customer_Relationship_Management_Model_from_Strategic_Approach_A_knowledge_Management_Perspective

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

Klein B., Klein S. (2006). *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000 Kiadó

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

Kluge J., Stein W. Licht T. (2001). *Knowledge Unplugged*. The McKinsey és Company global survey on knowledge management. New York: Palgrave

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

KPMG Magyarország (1999). *A KPMG értékrendszere*, Riport, Budapest.

Kraiciné Szokoly M. (2009). A tanuló szervezetek jelentősége a felnőttképzésben: *In: IX. Országos Neveléstudományi Konferencia,* Veszprém, 2009. november 19.

von Krogh G., Roos J. és 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

von Krogh G, Roos J., Kleine D. (1998). *Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Sage Publications Ltd.

Krishna, V. és Casey, A. (2008). Employee Perceptions of Organizational Learning as Determinants of Affective Commitment in Knowledge Intensive Firms. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Annual Conference*. The George Washington University, Panama City, Florida. Retrieved from https://www.gwu.edu/elp/publications-casey.html

Krugman, P.R. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foregn Affairs 73(2). 28-45.

Krugman P.R. (1998). *The Age of Diminished Expectation*. Cambridge: MIT Press

Központi Statisztikai Hivatal (2013). A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban. *KSH Statisztikai Tükör*, 7(108), 4.

Központi Statisztikai Hivatal (2014). A kis- és középvállalkozások jellemzői. *KSH Átfogó elemzés*, 8. évfolyam, 46.

Központi Statisztikai Hivatal (2016). A kis- és középvállalkozások jellemzői – adatelőállítás
új módszertannal. *KSH Átfogó elemzés*, 10. évfolyam, 23.

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

Leonard, D. and Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3). 112-32.

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

Lewis, J.D. and Weigert, A. (1985), Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(3). 67-84.

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.

Lucas, L. (2005), The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. *Journal of Knowledge Management*, 9(4). 87-101.

Lukács E. (2012). A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében. *Vezetéstudomány*, 43. évf. 2012. különszám, 83-89.

Lundwall, B. (2013). Innovation Studies: A Personal Interpretation of „The State of the Art". In Fagerberg, J., Martin, B.R. és Andersen, E.S. (Eds), *Innovation Studies. Evolution and Future Challenges*. 21-70. Oxford: Oxford University Press.

Márkus D., Rácz I. (2016). Munkahelyi képzés hatékonyságának mérése egy nagyvállalat példáján. *Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar elektronikus kiadványai*. Széchenyi István Egyetem. Győr. Retrieved from https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2017/Markus_Racz_Kautz%202017.pdf

McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59

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

Malik, S., Chetty, M., Chadhar, M. (2018). Information technology and organizational learning interplay: *A survey. 29th Australasian Conference on Information Systems* (ACIS 2018); Sydney, Australia; 3rd December 2018, 1-11. Retrieved from http://acis.aaisnet.org/archive.php

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.és 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

Marsick, V (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction tot he Special Issue Examining DLOQ over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127-132., DOI: 10.1177/1523422313475984

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education.* San Fransisco: Josey-Bass

McKim, C.A. (2017). The Values of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2). 202-222. Retrieved from http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1558689815607096

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

Melkas, H. és Harmaakorpi V. (2012). Introduction. In Melkas, H. és Harmaakorpi, V (Eds.), *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. 1-13. New York: Springer

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

MNB (2021). *Versenyképességi Jelentés*. Magyar Nemzeti Bank. Budapest

Murrey K, Toulson P, Legg S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources, Sage publications*, Retrieved from www.apj.sagepub.com

Nahalka, I. (2002): *Hogyan alakul ki a tudás a gyerekekben? Konstruktivizmus és pedagógia*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

Nánay B. (1999). Egy új tudomány születése. *Magyar Tudomány* 1999(7). Retrieved from URL: http://epa.oszk.hu/00700/00775/00007/1999_07_16e.html

Nilsen, P., Ellström, P. (2012.) Practice-Based Innovation Through Reflection at Work. In Melas, H és 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 és 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

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

North, Reinhardt, and Schmidt (2004). *The Benefits of Knowledge Management: Some empirical evidence*. Paper presented at the OKLC 2004 Conference in Innsbruck Retrieved from http://www.ofenhandwerk.com/oklc/Prog12.html#a

OECD (1997). *Regional Competitiveness and Skills*, Párizs: OECD

OECD (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*, DOI: https://doi.org/10.1787/9789264181045-en

Ollé, J., Lévai D. (2013). *A XXI. század oktatástechnológiája II*. Korszerű információtechnológiai szakok magyarországi adaptációja. Nyugat-magyarországi Egyetem Regionális Pedagógia Szolgáltató és Kutató Központ. Eger

Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an Important Tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, Retrieved from http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238

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

Pekk L, Háry A, (2021). A tudásmenedzsment szerepe a technológiai kompetenciák menedzselése során. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*. 2021 (2). 140 – 169. o. https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.07

Polányi, M. (1994). *Személyes tudás I-II*. Budapest: Atlantisz Könyvkiadó

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

Porter, M.E. (1993). *Versenystratégia*, Budapest: Akadémia Kiadó

Quinn E. R. és Cameron S.K. (2005). *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco: Jossey-Bass Business és Management Series

Rideg A., Szerb L., Kruzslicz F., Márkus G, Lukovszki L., K. Fehér Zs., Hornyák M., Horváth K. (2019). Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és elemzés a magyar kivállalati (mKKV) szektorban. *Kutatási beszámolók*. 2019 (001). Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ. Pécsi Tudományegyetem.

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. *RésD 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

Sántha K. (2006): Létezik-e hipotézis a kvalitatív kutatásban? *Pedagógiai Folyóiratok*. 2006/11. Retrieved from https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/letezik-e-hipotezis-a-kvalitativ-kutatasban

Schmidt, B. (2009*)*. Bildung im Erwachsenenalter [Education in adulthood]. In B. Schmidt, és R. Tippelt (Eds.), *Handbuch Bildungsforschung*. 661–675.

Schneider Henrik (2007). *A gyors információs és kommunikációs technológiaváltás kihívása és a tudásmenedzsment lehetséges válaszai*, Doktori értekezés, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaságtudományi Kar Műszaki Menedzsment Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola Retrieved from www.kornygazd.bme.hu/doktori/phds/DSZ02/SchneiderH/SchneiderH-adatok.pdf

Schön, DA (1971). *Beyond the stable state: Public and private learning in a changing society,* London*:* Maurice Temple Smith

Schulmeister, R. (2009). *Gibt es eine Net-Generation?* Universitat Hamburg. zentrum für Hochschul- und Weiterbilding. Retrieved from https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2013/19651/pdf/schulmeister_net_generation_v3.pdf

Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25. 1-65, New York: Academic Press. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6

Senge P.M. (1994). *Az öt alapelv*. Budapest: HVG Kiadó

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

Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology és Distance Learning*, 2, 3-10. Retrieved from https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/Connectivism.pdf

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

Smedlund, A. (2008), ‘‘The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge’’, *Journal of Knowledge Management*, 12(10). 63-77.

Srivichai, P., Meksamoot, K., Jengjalern, A., és Chakpitak, N. (2012). Integrated knowledge management system-based mentoring for new university staff development. *2011 Ninth International Conference on ICT and Knowledge Engineering*. Retrieved from https://doi.org/10.1109/ICTKE.2012.6152397

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

Stenmark, D. (2000), Leveraging tacit organisational knowledge, *Journal of Management Information Systems*, 17(3). 9-24.

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

Szentes T. (1999). *Világgazdaságtan I. kötet*. Budapest: Aula Kiadó

Szerb L. (2010). A Magyar mikro-, kis-, es középvállalkozások versenyképességének mérése es vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 10(12).

Szokolszky Ágnes (2004). *Kutatómunka a pszichológiában.* Budapest: Osiris Kiadó

Szulanski, G. (1995). Unpacking stickiness: an empirical investigation of the barriers to transfer best practices in the firm. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, Vol. 38, special issue, 437-441.

Tasmin, R. – Woods, P. (2007). Relationship between corporate knowledge management and the firm's innovation capability. *International Journal of Services Technology and Management*, 8(1), 62–79.

Terry G.R. (1982). *Principles of management*. Illinois: R.D. Irwin. Homewood

Török, Á. (1999). *Verseny a versenyképességért*? Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoport Budapest

Török Á. (2003). Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. *Európai Műhelytanulmányok* 93. 73-106.

Tsang, S., Royse, C. F., és Terkawi, A. S. (2017). Guidelines for developing, translating, and validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. *Saudi Journal of Anaesthesia*, 11(1). 80–89. DOI:10.4103/sja.SJA_203_17

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

Tóth Á. (2013). A tanuló szervezet. In: Faragó Klára (szerk.): *Szervezet és pszichológia, Új irányzatok az ezredfordulón,* Budapest: Elte Eötvös Kiadó

Vargha A. (2007): *Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal* (2. kiadás). Budapest: Pólya Kiadó

Vecsenyi J. (2003). *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula

Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: *A Window into Business Research* (33-43 o.). Wollongong, Australia: THEORI. Retrieved from http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf

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

Watkins, K. E. és 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

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.

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, és
Stake. *The Qualitative Report,* 20(2). 134-152. Retrieved from http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/2/yazan1.pdf

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Method.* Los Angeles*:* Sage Publications

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

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

Woolcock, M. (1998). Social capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society* 27(2), 151-208. Retrieved from http://www.informationneeds.org/wp-content/uploads/2008/toolkit08_woolcock_economic_development.pdf

MELLÉKLETEK

A) Háttértáblázatok, és ábrák

0-1. táblázat. Folyamatos tanulási lehetőség dimenzió leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Folyamatos tanulási lehetőség	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a munkatársak nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle.			
Értékelhető válaszok	235	3,6	1,49
Hiányzó itemek	30		
A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat.			
Értékelhető válaszok	235	3,3	1,52
Hiányzó itemek	30		
A cégnél a dolgozók segítik egymást a tanulásban			
Értékelhető válaszok	235	3,8	1,56
Hiányzó itemek	30		
A cég biztosítja az erőforrásokat (pénz, idő, stb.) a tanuláshoz			
Értékelhető válaszok	235	3,7	1,64
Hiányzó itemek	30		
A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra).			
Értékelhető válaszok	235	3,6	1.65
Hiányzó itemek	30		
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik			
Értékelhető válaszok	235	3,2	1,68
Hiányzó itemek	30		
A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik.			
Értékelhető válaszok	234	3,5	1,68
Hiányzó itemek	31		

0-2. táblázat. Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése dimenzió leíró statisztikája. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a dolgozók nyílt és őszinte visszajelzést adnak egymásnak			
Értékelhető válaszok	229	3,2	1,51
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	36		
A cégnél a dolgozók meghallgatják egymás véleményét mielőtt felszólalnának.			
Értékelhető válaszok	229	3,5	1,52
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	36		
A cégnél bátorítják a dolgozókat (beosztástól, rangtól és pozíciótól függetlenül) a kérdések feltételére.			
Értékelhető válaszok	229	3,6	1,66
Hiányzó itemek	36		
Ha valaki a cégnél kifejti álláspontját, mindig megkérdezi azt is, hogy mások mit gondolnak a kérdésről.			
Értékelhető válaszok	229	3,2	1,54
Hiányzó itemek	36		
A cégnél tisztelettel bánnak egymással a dolgozók.			
Értékelhető válaszok	229	3,8	1,54
Hiányzó itemek	36		
A cégnél a dolgozók szánnak időt arra, hogy kiépítsék a bizalmat egymás között.			
Értékelhető válaszok	229	3,4	1,69
Hiányzó itemek	30		

0-3. táblázat. Együttműködés és csapatmunka bátorítása dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Együttműködés és csapatmunka bátorítása	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a csapatoknak teret adnak ahhoz, hogy szükség szerint átalakítsák céljaikat			
Értékelhető válaszok	220	3,4	1,74

Hiányzó itemek	45		
A cégnél a csapatok egyenlően kezelik tagjaikat, pozíciótól, kultúrától és egyéb különbségektől függetlenül.			
Értékelhető válaszok	220	3,6	1,71
Hiányzó itemek	45		
A cégnél a csapatok nemcsak a csapat feladataira koncentrálnak, hanem arra is, hogy hogyan működik együtt a csoport.			
Értékelhető válaszok	220	3,4	1,61
Hiányzó itemek	45		
A cégnél a csapatok felülvizsgálják álláspontjukat új információk hatására vagy csapatmegbeszélések eredményeként.			
Értékelhető válaszok	220	3,6	1,66
Hiányzó itemek	45		
A cégnél jutalmazzák a csapatokat a közösen elért eredményekért.			
Értékelhető válaszok	219	3,2	1,79
Hiányzó itemek	46		
A cégnél a csapatok biztosak lehetnek abban, hogy a szervezet figyelembe veszi javaslataikat.			
Értékelhető válaszok	219	3,3	1,60
Hiányzó itemek	46		

0-4. táblázat. Rendszerek létesülnek a tudás megragadására dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	*n*	*M*	*SD*
A cégnél jellemző a kétirányú kommunikáció			
Értékelhető válaszok	216	3,2	1,70
Hiányzó itemek	49		
A cég biztosítja, hogy a dolgozók gyorsan és könnyen jussanak a munkájukhoz szükséges információhoz.			
Értékelhető válaszok	216	3,6	1,70
Hiányzó itemek	49		
A cég naprakész információs bázissal rendelkezik a dolgozók készségeit illetően.			
Értékelhető válaszok	216	3,3	1,81
Hiányzó itemek	49		
A cégnél létezik olyan dolgozói értékelési rendszer, mely méri a jelenlegi és az elvárt teljesítmény közti különbséget is.			
Értékelhető válaszok	216	3,6	2,00
Hiányzó itemek	49		
A cég a munkához kapcsolódó tapasztalatokat (pld. elbukott/megnyert projekt és kapcsolódó tapasztalatok) és a korábban elsajátított tudást minden dolgozó rendelkezésére bocsátja.			
Értékelhető válaszok	216	3	1,72
Hiányzó itemek	49		
A cég méri a képzések hatékonyságát.			
Értékelhető válaszok	216	3,0	1,92
Hiányzó itemek	49		

0-5. táblázat. Jövőkép alakítása és az abban való részvéte lehetősége dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	*n*	*M*	*SD*
A cég elismeri a munkatársak kezdeményezőkészségét.			
Értékelhető válaszok	215	3,6	1,77
Hiányzó itemek (Nem tudom válaszok)	50		
A cég választási lehetőséget hagy a munkatársaknak a munkamegosztás kialakításában.			
Értékelhető válaszok	215	3,3	1,71
Hiányzó itemek	50		
A cég ösztönzi a munkatársakat arra, hogy hozzájáruljanak a szervezet jövőképének alakításához.			
Értékelhető válaszok	215	3,3	1,71
Hiányzó itemek	50		
A cég lehetőséget nyújt a munkatársaknak a munkájukhoz szükséges erőforrások feletti kontrollra.			
Értékelhető válaszok	215	3,2	1,74
Hiányzó itemek	50		
A cég támogatja azokat a munkatársakat, akik kiszámított kockázatot vállalnak.			
Értékelhető válaszok	215	3,4	1,95
Hiányzó itemek	50		
A cég törekszik arra, hogy a különböző szintek/csoportok egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a cég jövőképét illetően.			
Értékelhető válaszok	215	3,5	1,95
Hiányzó itemek	50		

0-6. táblázat. Környezethez való kapcsolódás dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Környezethez való kapcsolódás	*n*	*M*	*SD*
A cég támogatja a munka/magánélet egyensúlyának megvalósulását.			
Értékelhető válaszok	209	3,7	1,89
Hiányzó itemek	56		
A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.			
Értékelhető válaszok	209	3,7	1,89
Hiányzó itemek	56		
A cég mindenkit arra ösztönöz, hogy a vevők nézőpontjából is közelítsen a döntéshozatal során.			
Értékelhető válaszok	209	3,6	1,80
Hiányzó itemek	56		
A cég figyelembe veszi a döntések hatását a munkatársak hangulatára.			
Értékelhető válaszok	209	3,3	1,83
Hiányzó itemek	56		
A cég együttműködik külső közösségekkel.			
Értékelhető válaszok	209	3,7	1,98
Hiányzó itemek	56		
A cég biztatja a dolgozókat arra, hogy ne csak saját csapaton belül keressenek választ a problémákra, hanem a teljes szervezeten belül.			
Értékelhető válaszok	209	3,5	1,98
Hiányzó itemek	56		

0-7. táblázat. A Tanulás a vezetői stratégia része dimenzió leíró statisztikái. Forrás: saját szerkesztés

Dimenzió: Tanulás a vezetői stratégia része	*n*	*M*	*SD*
A cégnél a vezetők általában támogatják a tanulási lehetőségeket és képzéseket.			
Értékelhető válaszok	201	3,9	1,91
Hiányzó itemek	64		
A cégnél a vezetők naprakész információkat osztanak meg a dolgozókkal a cég tevékenységével kapcsolatban.			
Értékelhető válaszok	201	3,4	1,77
Hiányzó itemek	64		
A cégnél a vezetők támogatják a dolgozókat abban, hogy munkájukkal hozzájáruljanak a cég jövőképének megvalósításához.			
Értékelhető válaszok	201	3,5	1,81
Hiányzó itemek	64		
A cégvezetés mentorálja és fejleszti a munkatársakat.			
Értékelhető válaszok	201	3,3	1,79
Hiányzó itemek	64		
A cégnél a vezetők folyamatosan keresik a fejlődés/tanulás lehetőségét.			
Értékelhető válaszok	201	3,6	1,92
Hiányzó itemek	64		
A cégnél a vezetők biztosítják, hogy a cég mindennapi tevékenysége összhangban legyen a vállalati értékekkel.			
Értékelhető válaszok	201	3,8	1,93
Hiányzó itemek	64		

0-8. táblázat. Cronbach's alfa teszt eredményei az első dimenzió (Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése) elemein. Forrás: saját szerkesztés az SPSS szoftverrel végzett megbízhatósági teszteredmények alapján

Cronbach's Alpha érték	Cronbach-alfa érték a standardizált elemek alapján	– Itemek száma
,860	,862	7

Item – Teljes statisztika					
	Skála középértéke, ha töröljük az adott állítást	Skála szórásnégyzete, ha töröljük az adott állítást	Javított tétel - összkorreláció	Négyzetes többszörös korreláció	Cronbach-alfa érték, ha töröljük az adott állítást
A cégnél a munkatársak nyíltan megbeszélik a hibákat, azért, hogy tanuljanak belőle.	21,03	26,565	,593	,450	,845
A cégnél a dolgozók azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat.	21,23	25,530	,624	,465	,841
A cégnél a dolgozók segítik egymást a tanulásban.	20,75	25,501	,700	,544	,831
A cég biztosítja az erőforrásokat (pénz, idő, stb.) a tanuláshoz.	20,87	25,690	,566	,409	,849
A cégnél a dolgozók elegendő időt kapnak a tanulásra (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra).	21,09	25,714	,544	,420	,853
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákat tanulási lehetőségként értelmezik.	21,39	25,231	,694	,535	,832
A cégnél a dolgozók tanulási tevékenységét elismerik.	21,24	23,836	,695	,511	,831

0-9. táblázat. Cronbach's alfa teszt eredményei a második dimenzió (Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése) elemein. Forrás: saját szerkesztés az SPSS szoftverrel végzett megbízhatósági teszteredmények alapján.

Cronbach's Alpha	Cronbach-alfa érték a standardizált elemek alapján	Állítások száma
,909	,911	6

Item-Total Statistics					
	Skála középértéke, ha töröljük az adott állítást	Skála szórásnégyzete, ha töröljük az adott állítást	Correlation - Javított tétel - összkorreláció	Négyzetes többszörös korreláció	- Cronbach-alfa érték, ha töröljük az adott állítást
A cégnél a dolgozók nyílt és őszinte visszajelzést adnak egymásnak.	17,37	19,992	,743	,570	,894
A cégnél a dolgozók meghallgatják egymás véleményét mielőtt felszólalnának.	17,11	20,611	,769	,612	,891
A cégnél bátorítják a dolgozókat (beosztástól, rangtól és pozíciótól függetlenül) a kérdések feltételére.	17,00	19,237	,717	,518	,899
Ha valaki a cégnél kifejti álláspontját, mindig megkérdezi azt is, hogy mások mit gondolnak a kérdésről.	17,42	19,770	,763	,603	,891
A cégnél tisztelettel bánnak egymással a dolgozók.	16,81	20,496	,746	,572	,894
A cégnél a dolgozók szánnak időt arra, hogy kiépítsék a bizalmat egymás között (pld. azért, hogy amikor a csapat elfogad egy döntést, azért tegye, mert bízik a döntéshozóban, nem pedig azért, mert aki a döntést hozta magasabb pozíció	17,23	19,116	,771	,613	,890

0-10. táblázat. Cronbach's alfa teszt eredményei a harmadik dimenzió (Együttműködés és csapatmunka bátorítása) elemein. Forrás: Saját szerkesztés az SPSS szoftverrel végzett megbízhatósági teszteredmények alapján

Cronbach's Alpha	Cronbach-alfa érték a standardizált elemek alapján	Állítások száma
,838	,845	6

	Skála középértéke, ha töröljük az adott állítást	Skála szórásnégyzete, ha töröljük az adott állítást	Javított tétel - összkorreláció	Négyzetes többszörös korreláció	Cronbach-alfa érték, ha töröljük az adott állítás
A cégnél a csapatoknak teret adnak ahhoz, hogy szükség szerint átalakítsák céljaikat.	16,75	16,399	,528	,309	,830
A cégnél a csapatok egyenlően kezelik tagjaikat, pozíciótól, kultúrától és egyéb különbségektől függetlenül.	16,49	16,397	,571	,374	,820
A cégnél a csapatok nemcsak a csapat feladataira koncentrálnak, hanem arra is, hogy hogyan működik együtt a csoport.	16,66	15,912	,726	,555	,791
A cégnél a csapatok felülvizsgálják álláspontjukat új információk hatására vagy csapatmegbeszélések eredményeként.	16,49	16,105	,690	,507	,798
A cégnél jutalmazzák a csapatokat a közösen elért eredményekért.	17,05	15,982	,525	,342	,833
A cégnél a csapatok biztosak lehetnek abban, hogy a szervezet figyelembe veszi javaslataikat.	16,87	16,197	,695	,492	,798

0-11. táblázat. Cronbach's alfa teszt eredményei a negyedik dimenzió (Rendszerek létesülnek a tudás megragadására és megosztására) elemein. Forrás: saját szerkesztés az SPSS szoftverrel végzett megbízhatósági teszteredmények alapján.

Cronbach's Alpha	Cronbach-alfa érték a standardizált elemek alapján	Állítások száma
,831	,834	6

Item – Teljes statisztika					
	Skála középértéke, ha töröljük az adott állítást	Skála szórásnégyzete, ha töröljük az adott állítást	Javított tétel - összkorreláció	Négyzetes többszörös korreláció	Cronbach-alfa érték, ha töröljük az adott állítás
A cégnél jellemző a kétirányú kommunikáció (pld. javaslattételi rendszer, elektronikus	14,94	19,172	,666	,457	,790
A cég biztosítja, hogy a dolgozók gyorsan és könnyen jussanak a munkájukhoz szükséges információhoz.	14,52	21,075	,606	,449	,805
A cég naprakész információs bázissal rendelkezik a dolgozók készségeit illetően.	14,91	20,071	,576	,409	,809
A cégnél létezik olyan dolgozói értékelési rendszer, mely méri a jelenlegi és az elvárt teljesítmény közti különbséget is.	14,73	18,875	,576	,382	,812
A cég a munkához kapcsolódó tapasztalatokat (pld. elbukott/megnyert projekt és kapcsolódó tapasztalatok) és a korábban elsajátított tudást minden dolgozó rendelkezésére bocsátja.	15,27	19,808	,617	,394	,800
A cég méri a képzések hatékonyságát (idő/ráfordítás/eredményesség).	15,42	19,857	,593	,406	,805

0-12. táblázat. Cronbach's alfa teszt eredményei az ötödik dimenzió (A szervezeti tagjait felhatalmazzák a jövőkép kialakításában való részvételre) elemein. Forrás: saját szerkesztés az SPSS szoftverrel végzett megbízhatósági teszteredmények alapján

Cronbach's Alpha	Cronbach-alfa érték a standardizált elemek alapján	Állítások száma
,899	,899	6

Item – Teljes statisztika					
	Skála középértéke, ha töröljük az adott állítást	Skála szórásnégyzete, ha töröljük az adott állítást	Javított tétel - összkorreláció	Négyzetes többszörös korreláció	Cronbach-alfa érték, ha töröljük az adott állítást
A cég elismeri a munkatársak kezdeményezőkészségét.	15,38	24,968	,660	,468	,891
A cég választási lehetőséget hagy a munkatársaknak a munkamegosztás kialakításában.	15,70	23,688	,765	,617	,876
A cég ösztönzi a munkatársakat arra, hogy hozzájáruljanak a szervezet jövőképének alakításához.	15,76	22,810	,795	,652	,871
A cég lehetőséget nyújt a munkatársaknak a munkájukhoz szükséges erőforrások feletti kontrollra (pld. csapatok összeválogatása adott feladathoz, adott költségvetéssel szabadon gazdálkodás,stb.).	15,88	24,096	,732	,574	,881
A cég támogatja azokat a munkatársakat, akik kiszámított kockázatot vállalnak (pld. új ötletek tesztelése).	15,82	22,590	,770	,613	,875
A cég törekszik arra, hogy a különböző szintek/csoportok egységes elképzelésekkel rendelkezzenek a cég jövőképét illetően.	15,62	24,841	,639	,434	,894

0-13. táblázat. Cronbach-alfa teszt eredményei a hatodik dimenzió (Környezethez való kapcsolódás) elemein. Forrás: saját szerkesztés az SPSS szoftverrel végzett megbízhatósági teszteredmények alapján

Cronbach's Alpha	Cronbach-alfa érték a standardizált elemek alapján	Állítások száma
,826	,828	6

Item – Teljes statisztika					
	Skála középértéke, ha töröljük az adott állítást	Skála szórásnégyzete, ha töröljük az adott állítást	Javított tétel - összkorreláció	Négyzetes többszörös korreláció	Cronbach-alfa érték, ha töröljük az adott állítást
A cég támogatja a munka/magánélet egyensúlyának megvalósulását.	16,43	19,290	,470	,269	,824
A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra.	16,59	17,226	,752	,578	,765
A cég mindenkit arra ösztönöz, hogy a vevők nézőpontjából is közelítsen a döntéshozatal során.	16,68	18,453	,603	,426	,797
A cég figyelembe veszi a döntések hatását a munkatársak hangulatára.	17,02	17,742	,665	,473	,783
A cég együttműködik külső közösségekkel (szervezetek, szövetségek, kamarák, klaszterek, oktatási intézmények,stb.), hogy megvalósítsák a közös célokat.	16,65	18,758	,484	,265	,823
A cég biztatja a dolgozókat arra, hogy ne csak saját csapaton belül keressenek választ a problémákra, hanem a teljes szervezeten belül.	16,60	18,069	,616	,429	,794

0-14. táblázat. Cronbach's alfa teszt eredményei a hetedik dimenzió (Tanulás a vezetői stratégia része) elemein. Forrás: saját szerkesztés az SPSS szoftverrel végzett megbízhatósági teszteredmények alapján

Cronbach's Alpha	Cronbach-alfa érték a standardizált elemek alapján	Állítások száma
,898	,898	6

Item -Teljes statisztika					
	Skála középértéke, ha töröljük az adott állítást	Skála szórásnégyzete, ha töröljük az adott állítást	Javított tétel - összkorreláció	Négyzetes többszörös korreláció	Cronbach-alfa érték, ha töröljük az adott állítást
A cégnél a vezetők általában támogatják a tanulási lehetőségeket és képzéseket.	16,98	21,069	,730	,554	,880
A cégnél a vezetők naprakész információkat osztanak meg a dolgozókkal a cég tevékenységével kapcsolatban (versenytársak, piaci információk, iparági trendek, gazdasági környezet, stb.).	17,55	21,749	,575	,388	,901
A cégnél a vezetők támogatják a dolgozókat abban, hogy munkájukkal hozzájáruljanak a cég jövőképének megvalósításához (ötletek, újítások, tapasztalatmegosztási lehetőségek, stb.).	17,40	19,893	,757	,586	,874
A cégvezetés mentorálja és fejleszti a munkatársakat.	17,58	19,454	,759	,643	,874
A cégnél a vezetők folyamatosan keresik a fejlődés/tanulás lehetőségét.	17,46	19,145	,809	,696	,866
A cégnél a vezetők biztosítják, hogy a cég mindennapi tevékenysége összhangban legyen a vállalati értékekkel.	17,21	20,646	,719	,522	,880

0-15. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Ki-mit-tud tár jelenléte és összefüggései ANOVA vizsgálattal. Forrás: saját szerkesztés

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése * A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár	Between Groups	(Combined)	7,923	1	7,923	12,926	,000
	Within Groups		96,848	158	,613		
	Total		104,771	159			
Az érdeklődés és párbeszéd ösztönzése * A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár	Between Groups	(Combined)	11,373	1	11,373	16,444	,000
	Within Groups		109,273	158	,692		
	Total		120,646	159			
Együttműködés és csapatmunka bátorítása * A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár	Between Groups	(Combined)	9,352	1	9,352	16,037	,000
	Within Groups		92,137	158	,583		
	Total		101,489	159			
Rendszerek létesülnek a tudás megragadására * A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár	Between Groups	(Combined)	8,432	1	8,432	12,441	,001
	Within Groups		106,409	157	,678		
	Total		114,841	158			
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel * A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár	Between Groups	(Combined)	9,111	1	9,111	10,590	,001
	Within Groups		135,934	158	,860		
	Total		145,044	159			
Környezethez való kapcsolódás * A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár	Between Groups	(Combined)	14,144	1	14,144	21,895	,000
	Within Groups		102,071	158	,646		
	Total		116,215	159			
Tanulás a vezetői stratégia része * A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár	Between Groups	(Combined)	12,410	1	12,410	15,895	,000
	Within Groups		123,360	158	,781		
	Total		135,771	159			

0-16. *táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Vezetők által nyújtott naprakész információk és egyéb dimenziók összefüggései Scheffe analízissel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés*

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	1	2	-,35317	,27524	,800	-1,2094	,5030
		3	-,74837	,26372	,094	-1,5687	,0720
		4	-,91032*	,26400	,021	-1,7316	-,0891
		5	-1,42583*	,28181	,000	-2,3025	-,5492
	2	1	,35317	,27524	,800	-,5030	1,2094
		3	-,39520	,15522	,171	-,8781	,0877
		4	-,55714*	,15570	,014	-1,0415	-,0728
		5	-1,07266*	,18428	,000	-1,6459	-,4994
	3	1	,74837	,26372	,094	-,0720	1,5687
		2	,39520	,15522	,171	-,0877	,8781
		4	-,16194	,13429	,834	-,5797	,2558
		5	-,67746*	,16659	,003	-1,1957	-,1593
	4	1	,91032*	,26400	,021	,0891	1,7316

		2	,55714*	,15570	,014	,0728	1,0415
		3	,16194	,13429	,834	-,2558	,5797
		5	-,51552	,16703	,053	-1,0351	,0041
	5	1	1,42583*	,28181	,000	,5492	2,3025
		2	1,07266*	,18428	,000	,4994	1,6459
		3	,67746*	,16659	,003	,1593	1,1957
		4	,51552	,16703	,053	-,0041	1,0351
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	1	2	-,28704	,26242	,878	-1,1034	,5293
		3	-,75015	,25144	,068	-1,5323	,0320
		4	-1,01204*	,25171	,004	-1,7950	-,2290
		5	-1,43934*	,26868	,000	-2,2751	-,6035
	2	1	,28704	,26242	,878	-,5293	1,1034
		3	-,46311*	,14799	,048	-,9235	-,0027
		4	-,72500*	,14845	,000	-1,1868	-,2632
		5	-1,15230*	,17570	,000	-1,6989	-,6057
	3	1	,75015	,25144	,068	-,0320	1,5323
		2	,46311*	,14799	,048	,0027	,9235
		4	-,26189	,12803	,385	-,6602	,1364
		5	-,68918*	,15883	,001	-1,1833	-,1951
	4	1	1,01204*	,25171	,004	,2290	1,7950
		2	,72500*	,14845	,000	,2632	1,1868
		3	,26189	,12803	,385	-,1364	,6602
		5	-,42730	,15925	,131	-,9227	,0681
	5	1	1,43934*	,26868	,000	,6035	2,2751
		2	1,15230*	,17570	,000	,6057	1,6989
		3	,68918*	,15883	,001	,1951	1,1833
		4	,42730	,15925	,131	-,0681	,9227

*. Az átlagok különbsége 0,05 szinten szignifikáns

0-17. *táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Információtechnológia hasznosulása a szervezeteknél Scheffe analízissel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés*

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
A cégnél nőtt a jól képzett dolgozók aránya a teljes munkaerő-létszámon belül, az előző évhez viszonyítva.	1	2	-,118	,347	,998	-1,21	,97
		3	-,773	,358	,332	-1,90	,35
		4	-1,029*	,300	,024	-1,97	-,09
		5	-1,866*	,318	,000	-2,86	-,87
	2	1	,118	,347	,998	-,97	1,21
		3	-,655	,358	,506	-1,78	,47
		4	-,912	,300	,064	-1,85	,03
		5	-1,748*	,318	,000	-2,75	-,75

	3	1	,773	,358	,332	-,35	1,90
		2	,655	,358	,506	-,47	1,78
		4	-,257	,314	,954	-1,24	,73
		5	-1,093*	,330	,033	-2,13	-,06
	4	1	1,029*	,300	,024	,09	1,97
		2	,912	,300	,064	-,03	1,85
		3	,257	,314	,954	-,73	1,24
		5	-,836*	,266	,050	-1,67	,00
	5	1	1,866*	,318	,000	,87	2,86
		2	1,748*	,318	,000	,75	2,75
		3	1,093*	,330	,033	,06	2,13
		4	,836*	,266	,050	,00	1,67
A cégnél nőtt azoknak a dolgozóknak a száma, akik új készségekre (megtanultak valamit és aktívan használják) tettek szert (az előző évhez viszonyítva).	1	2	-,604	,353	,572	-1,71	,50
		3	-1,138	,369	,057	-2,30	,02
		4	-1,761*	,312	,000	-2,74	-,78
		5	-2,178*	,329	,000	-3,21	-1,15
	2	1	,604	,353	,572	-,50	1,71
		3	-,533	,359	,699	-1,66	,59
		4	-1,157*	,300	,007	-2,10	-,22
		5	-1,573*	,318	,000	-2,57	-,58
	3	1	1,138	,369	,057	-,02	2,30
		2	,533	,359	,699	-,59	1,66
		4	-,624	,319	,434	-1,62	,38
		5	-1,040	,336	,055	-2,09	,01
	4	1	1,761*	,312	,000	,78	2,74
		2	1,157*	,300	,007	,22	2,10
		3	,624	,319	,434	-,38	1,62
		5	-,416	,271	,670	-1,27	,43
	5	1	2,178*	,329	,000	1,15	3,21
		2	1,573*	,318	,000	,58	2,57
		3	1,040	,336	,055	-,01	2,09
		4	,416	,271	,670	-,43	1,27

*. Az átlagok különbsége 0,05 szinten szignifikáns

0-18. táblázat. Összefüggések a tudásmenedzsment folyamatai és eszközei, valamint a tanuló szervezet dimenziói között. Szervezeti kultúra és egyéb dimenziók összefüggései Scheffe analízissel vizsgálva. Forrás: saját szerkesztés

Dependent variables			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tanulással kapcsolatos állítások index változója	1,00	2,00	-,56667	,26396	,333	-1,3866	,2533
		3,00	-1,31915*	,24431	,000	-2,0780	-,5603
		4,00	-1,89041*	,24705	,000	-2,6578	-1,1230
		5,00	-2,34783*	,27229	,000	-3,1936	-1,5020
	2,00	1,00	,56667	,26396	,333	-,2533	1,3866
		3,00	-,75248*	,13910	,000	-1,1846	-,3204
		4,00	-1,32374*	,14386	,000	-1,7706	-,8769
		5,00	-1,78116*	,18385	,000	-2,3522	-1,2101
	3,00	1,00	1,31915*	,24431	,000	,5603	2,0780
		2,00	,75248*	,13910	,000	,3204	1,1846
		4,00	-,57126*	,10349	,000	-,8927	-,2498
		5,00	-1,02868*	,15432	,000	-1,5080	-,5493
	4,00	1,00	1,89041*	,24705	,000	1,1230	2,6578
		2,00	1,32374*	,14386	,000	,8769	1,7706
		3,00	,57126*	,10349	,000	,2498	,8927
		5,00	-,45742	,15862	,084	-,9501	,0353
	5,00	1,00	2,34783*	,27229	,000	1,5020	3,1936
		2,00	1,78116*	,18385	,000	1,2101	2,3522
		3,00	1,02868*	,15432	,000	,5493	1,5080
		4,00	,45742	,15862	,084	-,0353	,9501
Csapatmunkával kapcsolatos állítások index változója	1,00	2,00	-,78571	,28485	,111	-1,6708	,0994
		3,00	-1,26349*	,26450	,000	-2,0854	-,4416
		4,00	-1,96177*	,26704	,000	-2,7916	-1,1320
		5,00	-2,45963*	,29098	,000	-3,3638	-1,5555
	2,00	1,00	,78571	,28485	,111	-,0994	1,6708
		3,00	-,47778*	,14587	,033	-,9310	-,0245
		4,00	-1,17606*	,15042	,000	-1,6435	-,7086
		5,00	-1,67391*	,18969	,000	-2,2633	-1,0845
	3,00	1,00	1,26349*	,26450	,000	,4416	2,0854
		2,00	,47778*	,14587	,033	,0245	,9310
		4,00	-,69828*	,10700	,000	-1,0308	-,3658
		5,00	-1,19614*	,15749	,000	-1,6855	-,7068
	4,00	1,00	1,96177*	,26704	,000	1,1320	2,7916
		2,00	1,17606*	,15042	,000	,7086	1,6435
		3,00	,69828*	,10700	,000	,3658	1,0308
		5,00	-,49786	,16173	,054	-1,0004	,0047
	5,00	1,00	2,45963*	,29098	,000	1,5555	3,3638
		2,00	1,67391*	,18969	,000	1,0845	2,2633
		3,00	1,19614*	,15749	,000	,7068	1,6855

		4,00	,49786	,16173	,054	-,0047	1,0004
Ösztönzéssel kapcsolatos állítások index változója	1,00	2,00	-,42308	,36419	,853	-1,5553	,7091
		3,00	-,96386	,33993	,094	-2,0206	,0929
		4,00	-1,60000*	,34205	,000	-2,6634	-,5366
		5,00	-1,65217*	,36861	,001	-2,7981	-,5062
	2,00	1,00	,42308	,36419	,853	-,7091	1,5553
		3,00	-,54078	,18072	,066	-1,1026	,0210
		4,00	-1,17692*	,18468	,000	-1,7510	-,6028
		5,00	-1,22910*	,23017	,000	-1,9447	-,5135
	3,00	1,00	,96386	,33993	,094	-,0929	2,0206
		2,00	,54078	,18072	,066	-,0210	1,1026
		4,00	-,63614*	,13049	,000	-1,0418	-,2305
		5,00	-,68832*	,18948	,012	-1,2774	-,0993
	4,00	1,00	1,60000*	,34205	,000	,5366	2,6634
		2,00	1,17692*	,18468	,000	,6028	1,7510
		3,00	,63614*	,13049	,000	,2305	1,0418
		5,00	-,05217	,19326	,999	-,6530	,5486
	5,00	1,00	1,65217*	,36861	,001	,5062	2,7981
		2,00	1,22910*	,23017	,000	,5135	1,9447
		3,00	,68832*	,18948	,012	,0993	1,2774
		4,00	,05217	,19326	,999	-,5486	,6530
Cég vezetéssel kapcsolatos állítások index változója	1,00	2,00	-,32000	,34942	,933	-1,4067	,7667
		3,00	-1,11392*	,32549	,022	-2,1262	-,1017
		4,00	-1,81159*	,32715	,000	-2,8290	-,7942
		5,00	-2,19048*	,35581	,000	-3,2970	-1,0839
	2,00	1,00	,32000	,34942	,933	-,7667	1,4067
		3,00	-,79392*	,17638	,001	-1,3425	-,2454
		4,00	-1,49159*	,17943	,000	-2,0496	-,9336
		5,00	-1,87048*	,22752	,000	-2,5780	-1,1629
	3,00	1,00	1,11392*	,32549	,022	,1017	2,1262
		2,00	,79392*	,17638	,001	,2454	1,3425
		4,00	-,69767*	,12665	,000	-1,0915	-,3038
		5,00	-1,07655*	,18871	,000	-1,6634	-,4897
	4,00	1,00	1,81159*	,32715	,000	,7942	2,8290
		2,00	1,49159*	,17943	,000	,9336	2,0496
		3,00	,69767*	,12665	,000	,3038	1,0915
		5,00	-,37888	,19156	,421	-,9746	,2169
	5,00	1,00	2,19048*	,35581	,000	1,0839	3,2970
		2,00	1,87048*	,22752	,000	1,1629	2,5780
		3,00	1,07655*	,18871	,000	,4897	1,6634
		4,00	,37888	,19156	,421	-,2169	,9746

*. Az átlagok különbsége 0,05 szinten szignifikáns

0-19. táblázat
A tudásmenedzsment modellek összehasonlítása összefoglaló táblázat

	Nonaka ésTakeuchi (1995) SECI	**Von Krogh, Roos és Slocum (1994) Ismeretelméleti modell**	**Wiig(1993) Tudásépítés/használat modellje**	**Bukowitz és Williams (1999) Tudásmenedzsment keretrendszer**	**Watkins és Marsick (1993) Marsick és Watkins (2003) Tanuló szervezet**
Célja	Tudásalkotás-, áramlás és a tudás technológiába/ termékbe/ szolgáltatásba épülési folyamatainak feltérképezése – az innovativitás lehetséges útjainak azonosítása	A tudás hálózaton keresztül történő terjedésének vizsgálata, az egyéni és közösségi tudás kapcsolatának feltérképezése.	Tudásszervezés módszertanát és a tudás menedzselésének főbb folyamatait veszi számba.	Stratégiaállításhoz szükséges tudásmenedzsment folyamatokat veszi számba a rendszer tervezéséhez és implementálásához.	Tanuló szervezetté válás diagnosztikus megközelítése, hiányosságok feltárása, beavatkozási pontok meghatározása a modell dimenziói, valamint a teljesítmény és tudás mentén.
Jellege	Elmélet/gyakorlat Folyamatközpontú Stratégiai szemléletű Rendszerező (tudás)	Elmélet Ismeretelméleti megközelítés Hálózatközpontú	Elmélet Folyamatközpontú Rendszerező (tudás)	Elmélet/gyakorlat Folyamatközpontú Stratégiai szemléletű Technológiaközpontú	Elmélet/gyakorlat Folyamatközpontú Diagnosztikai és stratégiai megközelítésű Szervezetközpontú
Elemek					
Stratégia	1. Jövőkép metaforákkal 2. Középvezetők fontos szerepe a stratégia	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg.	1. Miért/mikor aspektusai hangsúlyosak 2. Taktikai lépések: tanulás és	1.Tanuláshoz megfelelő kultúra kiépítése 2.Jövőkép összehangolása,

	alkotásban (bottom-up) 3. Hypertext szervezetek 4. Információhoz való korlátlan hozzáférés (pozíciótól függetlenül)			kontribúció fázisai 3. Stratégiai szint: tudás birtoklása, fenntartása, elavulása 4. Elemzés és tervezés fontossága	közös értelmezés, csapatmunka elősegítése 3. Stratégiai vezetés fontossága (top-down)
Szervezet	1. Szervezet élő organizmus 2. Dolgozói elkötelezettség, lojalitás a középpontban 3. A tudásalkotásért mindenki felelős 4. Bizalom, mely párbeszéd és interakció során teremtődik 5. Csapatmunka fontossága	1. Hangsúly a szervezeti kommunikáción és struktúrán 2. Fontos a tagok közti kapcsolat és az emberi erőforrás menedzsment	Nem jelenik meg	1. Erős kapcsolat a stratégia és a szervezeti tanulás között 2.Tudás menedzseléséért felelős személy (kiberkönyvtáros)	1. Tanulás alapú szervezeti kultúra építése, alapja a bizalom. 2. Szervezeti kultúra/ideológia szűrő a válaszok kialakításához. 3. A változásoknak a szervezet minden szintjén be kell következnie.
Folyamatok	1. Tudásalkotás (spirál) soha szünetet nem tartó folyamat 2. Négy lépésből áll: szocializáció, externalizáció, kombináció, internalizáció 4. Beépített redundancia 5. Tapasztalat-szerzés, észlelés, kipróbálás, probléma megoldás	1.Tudásalkotás nem szekvenciális folyamat, különböző szinergiák és alakzatok érvényesülnek. 2. Hálózatok és csomópontok szerepe 3. Gyakorlás és tapasztalás a megismeréshez vezet	1. Hangsúly a tudásépítés és használatának folyamatán van 2. Tudás internalizációjának szintjei: újszülött, kezdő, kompetens, tapasztalt, mester 3. Tudás menedzselésének főbb lépései: építés, megtartás, közössé tétel, alkalmazás	1. Stratégia állítás folyamatai 2. Tudás használatának folyamatai (egyének és csoportok) – innováció teremtés 3. Tudás közzététele (motiváció szerepe) 4. Értékelés – szervezeti szinten 5. Építés és fenntartás – a versenyképesség érdekében (erőforrás	1. Egyéni tanulás: értelmezés, tapasztalat beépülése a kognitív struktúrába. 2.Szervezeti tanulás: kollektív tapasztalat-gyűjtés, interaktív folyamat 3. Tanulás nem strukturált folyamat 4. Tanulás a munka integrált

	6. Learning by doing			elosztás)	része
Tudás	1. Szervezeti tudás szubjektív, belső gondolatiságból ered (leírása: szlogenekkel, metaforákkal) 3. Tacit/explicit tudások 4. Tudás központi eleme az egyén	1. Különbség az egyéni és közösségi tudás között 2. Kollektív tudat: hálózatok reprezentációja, tudásmenedzsment középpontja 3. Tudást az egyének közti kapcsolatok alakítják 4. Tudás őrzőjének szerepe fontos 5. Tudásterjesztők: stimulálják, áramoltatják a tudást	1. Értékes és hasznos tudás = rendezett tudás 2. Tudás szervezése attól függ, mire akarjuk használni 3. Tudás formái: nyilvános, megosztott tapasztalat, személyes tudás	1. Információ és tudás különbsége 2. Tacit és explicit tudások 3. Kiberkönyvtáros a tudás menedzsere 4. Elavult tudások kezelésének fontossága	1. Változások vezetnek az új gyakorlatokhoz és rutinokhoz
Technológia	Hatékony információs hálózat támogatja a tudásalkotás folyamatát.	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	1. Fejlett technológia szükséges (segítség) 2. Olykor gát az információ túlcsordulása miatt 3. Információ-menedzsment fontos szerepe	Nem jelenik meg

0-20. táblázat
A három esettanulmány elemzésének összefoglaló táblázata:

	Esettanulmány 1	Esettanulmány 2	Esettanulmány 3
Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése	1./Sokféle fórum (külső/belső) a tanulásra. 2./Tanulás tervezett támogatása - pénzügyi és időbeli erőforrásokkal. 3./Szakmai képzésekre koncentrálódik a tanulás. 4./Azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat. 5./Működő mentoring program 6./Hibákra tanulási lehetőségként tekintenek, de a múltbéli tapasztalatok dokumentációja elszórtan van jelen és az ilyen jellegű tudásmegosztás csoportokra korlátozódik.	1./Sokféle fórum (külső/belső) a tanulásra. 2./Tanulás ad-hoc támogatása pénzügyi erőforrásokkal, időbeli erőforrás korlátozott. Szakmai képzésekre koncentrálódik a tanulás. 3./Nagyrészt a szakmai kompetenciák fejlesztése folyik. 4./Nem azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat. 5./Nincs mentoring program. 6./Hibákra tanulási lehetőségként tekintenek, de a múltbéli tapasztalatok dokumentációja elszórtan van jelen a rendszerben.	1./Sokféle fórum (külső/belső) a tanulásra. 2./Tanulás ad-hoc támogatása pénzügyi erőforrásokkal, időbeli erőforrás korlátozott. 3./Szakmai képzésekre koncentrálódik a tanulás. 4./Nem azonosítják a jövőbeli feladatokhoz szükséges kompetenciákat (jelenleg, de készülnek rá) 5./Mentoring program a duális képzés keretében és az új belépőknek. 6./Hibákra tanulási lehetőségként tekintenek, dokumentáció megtörténik, de főleg a gyártási folyamatokban. Nem terjed ki a cég egészére. 7./Dolgozók segítik egymás tanulását, de a tudásmegosztásra való motiváció esetleges.

Érdeklődés és bárbeszéd ösztönzése	1./Néhány területen hiányoznak a nyílt és őszinte visszajelzések, mások véleményének meghallgatása. 2./Kevés időt szánnak a bizalom (tudatos) építésére. 3./Tájékoztatásnak formális fórumai vannak, ahol a kommunikáció jellemzően egyirányú (top-down) 4./Dolgozók segítik egymás tanulását, de a tudásmegosztásra való motiváció esetleges.	1./Jellemzőek a nyílt és őszinte visszajelzések, mások véleményének meghallgatása. tisztelettel bánnak egymással a dolgozók. 2./Szánnak időt a bizalom (nem tudatos) építésére. 3./Többnyire kétirányú a kommunikáció, de jellemzően informálisan. 4./Dolgozók segítek egymás tanulását, személyes kontaktus fontos a tanulási folyamatokban.	1./Jellemző a cégnél az őszinteség és bizalom, meghallgatják egymás véleményét. 2./Szánnak időt a bizalom (tudatos) építésére. A dolgozók véleményét kikérik és sok javaslatot meg is valósítanak. 3./Tájékoztatásnak formális fórumai vannak, ahol a kommunikáció jellemzően egyirányú (top-down) 4./Dolgozók segítik egymás tanulását.
Együttműködés és csapatmunka bátorítása	1./Csapatokat alig jutalmazzák a közösen elért eredményekért. 2./Csapatok egyenlően kezelik a tagjaikat. 3./ Sok közös munka (brainstorming, megbeszélés, stb.), konstruktív ko-operáció. 4./Egyéni teljesítményértékelésre van formális folyamat, de nem minden vezető tartja be. Csoportos teljesítményértékelés nincs.	1./Csapatokat nem jutalmazzák a közösen elért eredményekért. 2./Csapatok nagyrészt egyenlően kezelik a tagjaikat - de megjelennek szakmai végzettség mentén megjelenő megkülönböztetések (pld. informatikai vs. egyéb) 3./Sok közös munka (brainstorming, megbeszélés, stb.), konstruktív ko-operáció folyik. 4./Egyéni és csoportos teljesítményértékelésre nincs formális folyamat (vezetőtől függő).	1./Csapatokat nem jutalmazzák a közösen elért eredményekért. 2./Csapatok egyenlően kezelik a tagjaikat. 3./Csak funkcionális csapatokon belül jellemző a közös munka és a dolgozók biztosak abban, hogy figyelembe veszik véleményüket. 4./Egyéni és csoportos teljesítményértékelésre nincs formális folyamat (vezető függő).

Rendszerek létesülnek a tudás megragadására	1./ Nincs koherens rendszer a tudás menedzselésére. 2./Csak a szakmai készségeket tárolják adatbázisban (skill-matrix) 3./Nincs rendszer a képzési hatékonyság mérésére. 4./Nincs egységes tudástár (info tárolás silókban), és felelőse a tudás menedzselésének. 5./Tudásanyaghoz való hozzáférés korlátozott. 6./ Középvezetőknek fontos szerepe van az információ megosztásban (fel- és lefelés egyaránt) 7./Technológia támogatja a tanulási folyamatokat	1./ Nincs koherens rendszer a tudás menedzselésére. 2./Csak a szakmai készségeket tárolják adatbázisban (skill-matrix), karbantartása esetleges. 3./Nincs rendszer a képzési hatékonyság mérésére. 4./Nincs egységes tudástár (info tárolás silókban), és felelőse a tudás menedzselésének. Hiányzik az információk formális megosztása (dokumentációba foglalás, megosztás, stb.) 5./Tudásanyaghoz való hozzáférés korlátozott. 6./ Informális és személyes kapcsolatoknak van jelentősége 7./Technológia támogatja a tanulási folyamatokat.	1./ Nincs koherens rendszer a tudás menedzselésére. 2./Nincs naprakész információs bázis a dolgozók készségeiről. 3./Nincs rendszer a képzési hatékonyság mérésére. 4./NIncs egységes tudástár (info tárolás silókban), és felelőse a tudás menedzselésének. 5./Tudásanyaghoz való hozzáférés korlátozott. 6./ Középvezetőknek fontos szerepe van az információ megosztásban (fel- és lefelés egyaránt). 7./Technológia támogatja a tanulási folyamatokat.
Jövőkép alakítása és az abban való részvétel lehetősége	1./Nincs közös jövőkép. 2./A dolgozókat kevéssé motiválják a jövőkép formálására. 3./Dolgozói kezdeményezéseket szívesen fogadják - operatív szinten.	1./Nincs közös jövőkép. 2./A dolgozókat kevéssé motiválják a jövőkép formálására. 3./Dolgozói kezdeményezéseket szívesen fogadják - operatív szinten. 4./Vezetői felelősségi körök zavarosak	1./Nincs közös jövőkép. 2./A dolgozókat kevéssé motiválják a jövőkép formálására. 3./Dolgozói kezdeményezéseket szívesen fogadják - operatív szinten.

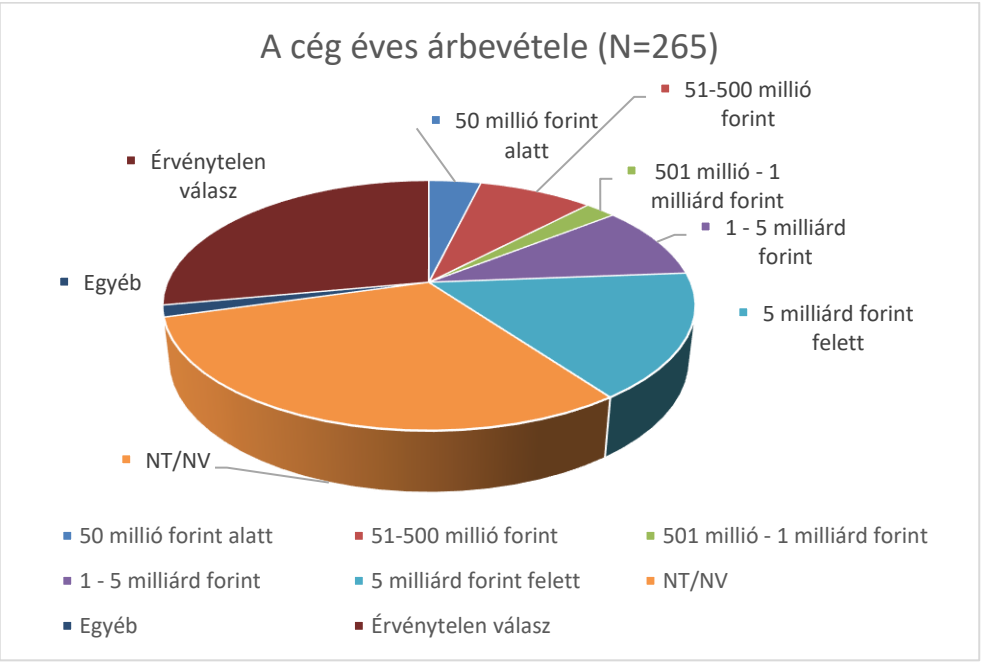
Környezethez való kapcsolódás	1./Kevés az együttműködés külső szervezetekkel, így a tudás izolált marad a cégen belül. 2./Nem jelenik meg a globális gondolkodásra való ösztönzés. 3./Informális tudásmegosztás szintje magas, kéthurkos tanulás ritkán valósul meg a reflexió hiánya miatt.	1./Részleges az együttműködés külső szervezetekkel, ráadásul a cégen belül eltérő ismeretekkel rendelkeznek erről a dolgozók, ezért a tudásszerzés ezen a téren esetleges. 2./Nem jelenik meg a globális gondolkodásra való ösztönzés 3./Informális tudásmegosztás szintje magas, kéthurkos tanulás ritkán valósul meg a reflexió hiánya miatt.	1./ Széleskörű az együttműködés a külső szervezetekkel, tudásmegosztás tekintetében is. Hálózatos működés a régió és az iparág szereplőivel jól működik. 2./ Globális gondolkodás csak vezetői szinten jellemző a cégnél. 3./Informális tudásmegosztás szintje magas, kéthurkos tanulás ritkán valósul meg a reflexió hiánya miatt.
Tanulás a vezetői stratégia része	1./Vezetői elképzelések a dolgozók képzéséről sokfélék 2./Vezetőknek ideje a tanulásra kevés – az is főként szakmai jellegű. 4./Naprakész információk megosztása a dolgozókkal vezetői habitustól függ. 5./Léteznek fórumok a dolgozók véleményének meghallgatására.	1./Vezetői hozzáállás a tanuláshoz támogató - képzések formális rendszere részlegesen van jelen (szakmai, kötelező) 2./Soft skill képzés nincs. 3./Vezetők folyamatosan képzik magukat. 4./Naprakész információk megosztása a dolgozókkal vezetői habitustól függ. 5./Dolgozók véleményének meghallgatása informálisan történik.	1./Vezetői hozzáállás a tanuláshoz támogató - képzések formális rendszere részlegesen van jelen (szakmai, kötelező) 2./ Soft skill képzés jellemzően csak pályázati forrásból. 3./ Vezetők folyamatosan képzik magukat bár a kérdőívben kapott válaszok alapján ezt a dolgozók nem feltétlenül érzékelik. 4./Naprakész információk megosztása

			a dolgozókkal vezetői habitustól függ. 5./Léteznek fórumok a dolgozók véleményének meghallgatására.

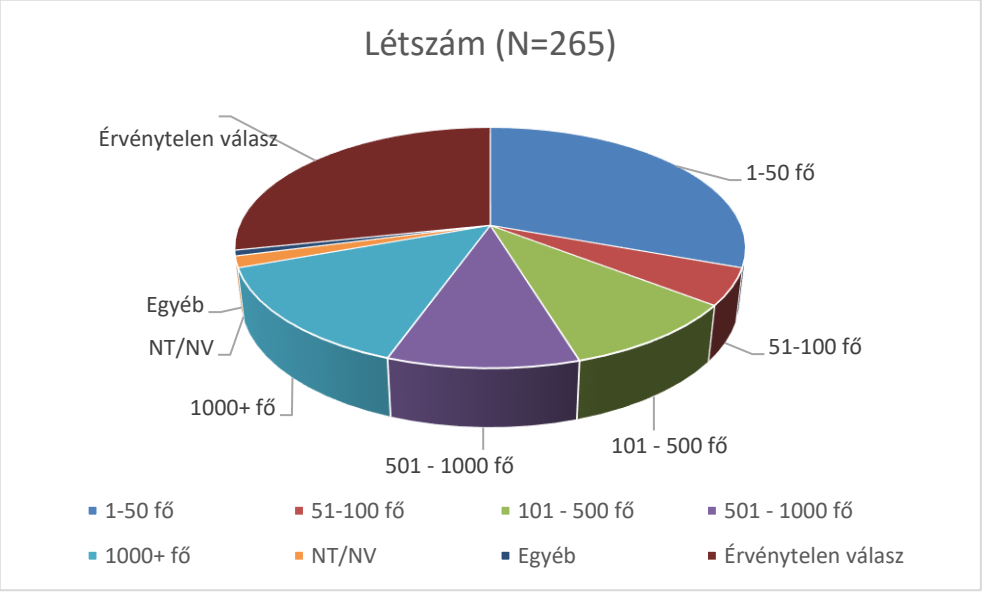
13.1Kutatási eszközök háttéradatai

Dimensions of Learning Organisation (DLOQ) kérdőív demográfiai adatai

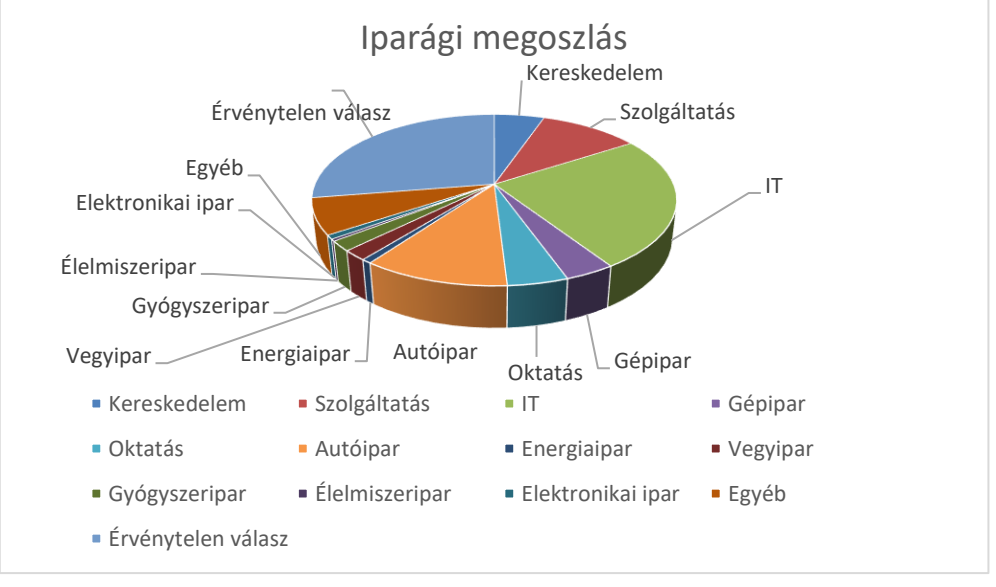
0-1. ábra. A cégek megoszlása árbevétel szerint. Forrás: saját szerkesztés.



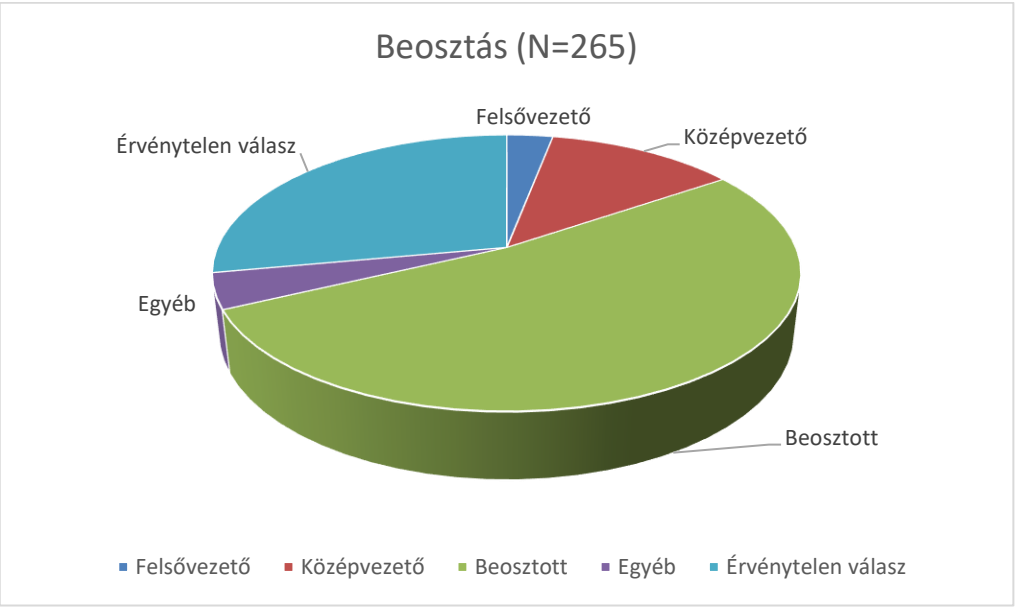
0-2. ábra. A cégek megoszlása létszám szerint. Forrás: saját szerkesztés



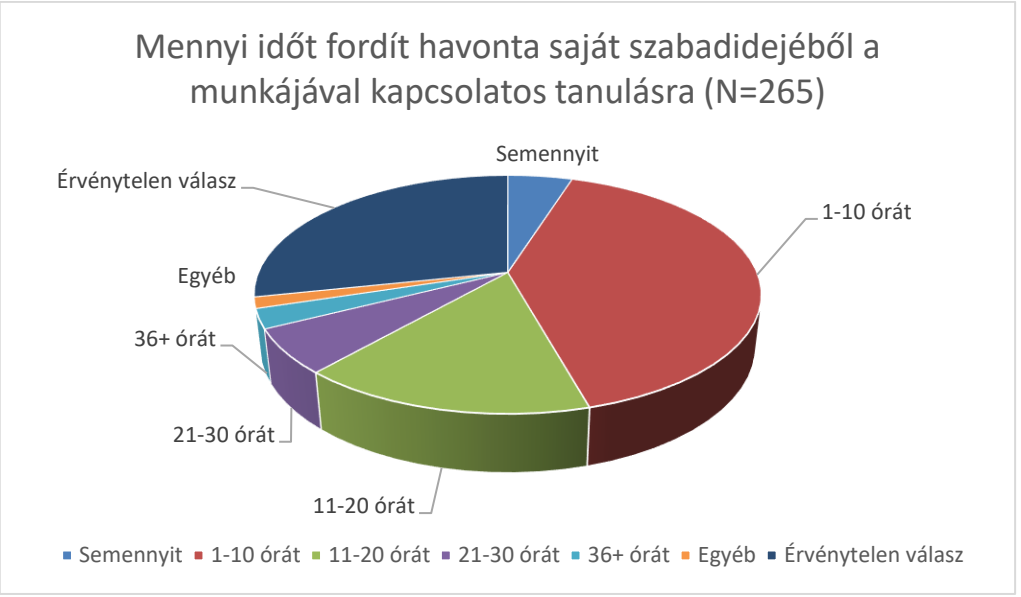
0-3. ábra. A cégek megoszlása iparág szerint. Saját szerkesztés



0-4. ábra. A kitöltők megoszlása beosztás szerint. Saját szerkesztés.



0-5. ábra. A kitöltők tanulásra fordított ideje. Saját szerkesztés.



13.2Interjú vezérfonal

Bemelegítő/ismerkedő kérdések
Mesélnél saját feladataidról, a cégben elfoglalt helyedről? Mivel foglalkozik a cég? Milyen vevői vannak? Milyen szegmensben tevékenykedik? Sikerek/nehézségek?
Tudás
Mi a véleményed a nálatok kialakult mentoring rendszerről?
Hogyan szerzel te és a csapatod információt a piaci környezetről? Ami információt te tudsz, hogyan osztod meg velük? És a vezetőddel?
Hogyan gyűjtitek össze a múltbéli jó és rossz tapasztalatokat? Best practice, bukott projektek. Neked mi a szereped ebben?
Hogyan jut el a csapatodhoz ez az információ?
Vannak a cégnél magányos harcosok? Hogyan tudjátok az ő tudásukat hasznosítani? vagy egyáltalán előhívni?
Sokféle tanulási lehetőségetek van (ami a szakmai részt illeti), kaptok időt is a tanulásra. Szerinted jól működik ez a rendszer, vagy alakítani kéne rajta?
Szervezeti kultúra
Számodra hogyan körvonalazódik a cég stratégiája és értékei? Mit gondolsz erről?
Te mint csoportvezető hogyan közvetíted ezeket a dolgozók felé? És milyen visszajelzéseket kapsz?
Egyáltalán milyen fórumok vannak erre?
Hogyan alakíthatják a dolgozók a cég jövőképét, neked mi a szereped ebben?
Hogyan jellemeznéd a nálatok uralkodó cégkultúrát? Mi jellemző rátok?
Vannak a csapatodnak közös célkitűzései? Ezeket ki fogalmazza meg és hogyan méritek a teljesülést?
A vezetők hogyan képzik magukat? Mik a fő célkitűzések e tekintetben?
Folyamatok
A csapatod kikkel működik együtt a cégen belül? Milyen kapcsolatok jellemzik?
Hogyan ösztönzitek a csapatmunkát?
Van közös célkitűzés más csapatokkal való együttműködésre? Ki fogalmazza meg, hogyan működik a megvalósítás és hogyan méritek a teljesülést?
Van-e közös célkitűzés a tanulás tekintetében? Egyéni célkitűzések a tanulásra vonatkozóan?
Méritek-e a cégben a képzési hatékonyságot? Hogyan?
Hogyan kommunikáljátok ezt a dolgozók felé?
Mérik nálatok a dolgozói elégedettséget? Volt erre kezdeményezés?
A vevők elégedettségét méritek?
Van minőségirányítási rendszeretek? Milyen a működése?

Milyen folyamatokat állítottak fel a képzés terén? Összefüggenek ezek más területekkel?
Technológia
Létezik nálatok egyfajta ki-mit-tud tár? Vagy wikipedia jellegű információ tár?
CRM rendszer? Neked van hozzáférésed? Kinek van? Mire használjátok?
Van vállalatirányítási rendszer?
Egyszerű az IKT rendszerek használata?
Milyen hozzáférési szintek vannak a rendszerekben? Van-e szabályozás?
Milyen rendszer segíti a tudásmegosztást?

13.3Kérdőív

A kérdőív 1-5 tartó Likert-skálán értelmezte az eredményeket, a válaszlehetőségek:

(1) Egyáltalán nem
(2) Kevéssé
(3) Többé-kevésbé
(4) Nagyrészt
(5) Teljes mértékben
(6) NT/Nv

Kérdések a dimenziók mentén

Folyamatos tanulási lehetőség megteremtése
A cégnél a munkatársak nyíltan beszélnek a hibákról, azért, hogy tanulhassunk belőle
A cégnél az emberek tudják, hogy milyen készségekre lesz szükségük a jövőben felmerülő feladatok ellátásához
A cégnél a dolgozók segítik egymás tanulását
A cégnél a dolgozók rendelkezésére áll a pénz és egyéb erőforrások ahhoz, hogy támogassa tanulásukat
A cégnél a dolgozók kapnak időt a tanulásra. (A cég ad időt a munkaidőben történő tanulásra)
A cégnél a dolgozók a munka során felmerülő problémákra a tanulási lehetőségként tekintenek
A cégnél az embereket jutalmazzák, ha bármilyen tanulási tevékenységet végeznek

Érdeklődés és párbeszéd ösztönzése
A cégnél a dolgozók nyitott és őszinte visszajelzést adnak egymásnak
A cégnél a dolgozók meghallgatják egymás álláspontját, mielőtt beszélnek
A cégnél ösztönzik a dolgozókat (beosztástól függetlenül) a „miért” kérdések feltételére
A cégnél, ha valaki kifejti álláspontját, mindig megkérdezi azt is, hogy mások mit gondolnak a kérdésről.
A cégnél tisztelik egymást az emberek
A cégnél a dolgozók szánnak időt a bizalomépítésre

Együttműködés és csapatmunka bátorítása
A cégnél a csapatoknak/csoportoknak megvan a szabadságuk arra, hogy szükség szerint módosítsák céljaikat
A cégnél a csapatok/csoportok egyenlően kezelik tagjaikat, pozíciótól, kultúrától és egyéb különbségektől függetlenül
A cégnél a csoportok/csapatok koncentrálnak mind a csapat feladataira, mind arra, hogy hogyan működik együtt a csoport
A cégnél a csapatok/csoportok módosítják álláspontjukat a begyűjtött információk vagy csoport megbeszélések alapján.
A cégnél jutalmazzák a csapatokat/csoportokat a közösen elért eredményekért
A cégnél a csapatok/csoportok biztosak lehetnek abban, hogy a szervezet figyelembe veszi a javaslataikat

Rendszerek létesülnek a tudás megragadására
A cégnél a kétirányú kommunikáció jellemző, például javaslattételi rendszer, elektronikus faliújság, nyitott megbeszélések formájában
A cég biztosítja, hogy a dolgozók gyorsan és könnyen jussanak a munkájukhoz szükséges információhoz
A cég naprakész információs bázissal rendelkezik a dolgozók készségeit illetően
A cégnél létezik értékelési rendszer, mely méri a jelenlegi és az elvárt teljesítmény közti különbséget is
A cég a munkával kapcsolatban megszerzett tapasztalatokat minden dolgozó rendelkezésére bocsátja
A cég méri a képzésre fordított idő és erőforrás eredményességét (hatékonyságát).

Jövőkép alakítás és az abban való részvétel
A cég elismeri a kezdeményező munkatársakat
A cég megadja a dolgozóknak a feladatok közti választás lehetőségét.
A cég lehetővé teszi a dolgozóknak, hogy hozzájáruljanak a cég jövőképének alakításához
A cég lehetőséget nyújt a dolgozóknak a munkájukhoz szükséges erőforrások feletti kontrollra
A cég támogatja a dolgozók (kalkulálható) kockázatvállalását

A cég összehangolja a különböző szintek és munkacsoportok jövőképét

Környezethez való kapcsolódás
A cég támogatja a munka/magánélet egyensúlyt
A cég ösztönzi a dolgozókat a globális gondolkodásra
A cég mindenkit arra ösztönöz, hogy építse be a vevők nézőpontját a döntéshozatali folyamatba
A cég megfontolja a döntések dolgozói morálra gyakorolt hatását
A cég együtt dolgozik a külső közösségekkel (szervezetek, szövetségek, stb.) a kölcsönös igények kielégítése érdekében
A cég biztatja a dolgozókat arra, hogy a teljes szervezeten (ne csak saját csapaton) belül keressenek válaszokat a problémákra

Tanulás a vezetői stratégia része
A cégnél a vezetők általában támogatják a tanulási lehetőségeket és képzéseket
A cégnél a vezetők naprakész információkat osztanak meg a dolgozókkal a versenytársakról, gazdasági, iparági trendekről és a cég működésének irányvonalairól
A cégnél a vezetők képessé tesznek másokat arra, hogy támogassák a céget a jövőkép eléréséhez vezető úton
A cégnél a vezetők a beosztottjaik mentorai és coach-ai
A cégnél a vezetők folyamatosan keresik a fejlődés/tanulás lehetőségét
A cégnél a vezetők biztosítják, hogy a cég tevékenysége összhangban legyen a vállalati értékekkel

A cég teljesítményére vonatkozó állítások
A cégnél a vevői elégedettség magasabb, mint az elmúlt évben
A cégnél a megvalósított dolgozói javaslatok száma több, mint az előző évben
A cégnél az új termékek/szolgáltatások száma nőtt az előző évhez képest
A cégnél nőtt a jól képzett dolgozók aránya a teljes munkaerő-létszámon belül, az előző évhez viszonyítva
A cégnél a technológiai és IT beruházásokra szánt összegek nőttek a tavalyi évhez képest
A cégnél nőtt azoknak a dolgozóknak a száma, akik új készségekre tettek szert (az előző évhez viszonyítva

A cég technológia használatára vonatkozó állítások (igen, nem, NT/NV)
A cégnél van egyfajta online "Ki-mit-tud" tár
A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információkat adatbázisban tárolják
Van a cégnél CRM (vevőkapcsolati) rendszer
Van a cégnél közösségi platform (közösségi médiaszerű belső platform a dolgozók közti kapcsolattartásra, tapasztalatmegosztásra)
Van a cégnél céges Wikipedia
Van a cégnél külső, online tanulási felület, amelyet a dolgozók használhatnak (nyílt online egyetem, online tanfolyam stb.)
A cégnél telepített IT rendszerek használata általában egyszerű (felhasználóbarát szoftverek)

A cég rendszereihez való hozzáférés (5 fokú Likert-skála)
A cég termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos információs adatbázishoz pozíciótól függetlenül, bárki hozzáfér
A CRM rendszer adataihoz pozíciótól függetlenül, bárki hozzáfér
A belső, közösségi platformhoz pozíciótól függetlenül, bárki hozzáfér
Az online tanulási lehetőségekhez (belső/külső), pozíciótól függetlenül, bárki hozzáférhet, használhatja

Demográfiára vonatkozó kérdések: beosztás
1. Felsővezető
2. Középvezető
3. Beosztott
4. Egyéb
5. NT/NV

Demográfiára vonatkozó kérdések: tanulási időráfordítás
1. 1-10 óra
2. 11-20 óra
3. 21-30 óra

4. 36+ óra
5. Egyéb
6. NT/NV

Demográfiára vonatkozó kérdések: dolgozói létszám
1. 1-100 fő
2. 101 – 500 fő
3. 501 – 1000 fő
4. 1000+ fő
5. Egyéb
6. NT/NV

Demográfiára vonatkozó kérdések: árbevétel
1. 50 millió forint alatt
2. 50.000.001 – 500.000.000 forint
3. 500.000.001 – 1.000.000.000 forint
4. 1.000.000.001 – 5.000,000,000 forint
5. 5 milliárd forint felett
6. Egyéb
7. NT/NV

Demográfiára vonatkozó kérdések: iparág
1. Kereskedelem
2. Szolgáltatás
3. Feldolgozóipar
4. Gépipar
5. Oktatás
6. Mezőgazdaság
7. Energiaipar
8. Gyógyszeripar
9. Egyéb
10. NT/Nv

Demográfiára vonatkozó kérdések: szolgálati idő
1. Kevesebb mint 1 év

2. 1-5 év
3. 6-10 év
4. 11-16 év
5. Több mint 16 éve

13.4Publikációk, konferenciák

Konferenciák

Tudásmenedzsment rejtett erőforrás - Országos Neveléstudományi Konferencia, Budapest, 2018. november

Tanulószervezet és tudásmenedzsment összefüggései, a kvantitatív kutatás rész eredményei - Országos Neveléstudományi Konferencia, Pécs, 2019. november

A magyarországi kis- és középvállalkozások tudásmenedzsment-rendszereinek összefüggései a közép- és felsőoktatással – Képzés és Gyakorlat Konferencia, Kaposvár, 2020. október

Lifelong learning és vállalati tudásmenedzsment rendszer összefüggései, Egy esettanulmány eredményei – Országos Neveléstudományi Konferencia, Debrecen 2020. november

Interconnections between workplace learning and KM systems of SMEs in Hungary, Result of a case study – EUCEN Conference, 2021. April

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.