

## TUDÁSMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSÁHOZ TÁRSÍTOTT ATTITŰDÖK

Szondi Réka

### Összefoglalás

*A humán tőke és a szervezeti tudás értéket képvisel napjainkban, így sikeres menedzselésük versenyelőnyt jelent a vállalatok számára. A hagyományos HR-funkciók kiszélesedése és fejlődése generálta az igényt a szervezeti tudás felismerésére, rögzítésére, tárolására, hozzáférhetőségének megteremtésére és megosztására. Az emberi erőforrások fejlesztéséhez három nagyobb funkciót kapcsolunk, ezek a tehetségmenedzsment, karriermenedzsment és tudásmenedzsment. A területek között lévő összhang segíti a humán erőforrások megtartását és a tudásfolyamatok hatékonyságát. A vállalati oldalon megjelenő tudásátadás eredményességére több tényező is hatással lehet, például a küldő és fogadó fél közötti kapcsolat jellege, a tudás használhatósága, különlegessége, a csatorna, amelyen áramlik és az alkalmazott eszközök. A kutatás központjában azok az eszközök és folyamatok állnak, melyek segítik a tudás megosztását a szervezetekben. A vizsgálat során készített interjúk és kérdőív alapján mind a mintában előforduló 'best practice'-ek, mind a tudásátadásban megjelenő eszközök elemzése megtörtént. Az eredmények elősegíthetik a tudásmenedzsmentből fakadó előnyök ismeretét, mely célkitűzésként szolgálhat olyan vállalatoknak, amelyek korábban nem használtak tudásmenedzsmentet, vagy használtak, de azt nem érezték hatékonynak. A globalizáció, a technológiai fejlődés és az innováció indukálja a humán tőkébe és a szellemi tőkébe való befektetést.*

**Kulcsszavak:** HR, tudásmenedzsment, tudásmegosztás, szervezet, tudástranszfer

**JEL:** O15

## ATTITUDES ASSOCIATED WITH USING KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS

### Abstract

*Nowadays, human capital and organisational knowledge mean value, thus managing them gives a competitive advantage for companies. The need for recognising, recording, storing, making it accessible and sharing organisational knowledge was generated by the broadening and developing traditional HR functions. The development of human resources consists of three main functions: Talent management, Career Management and Knowledge management. Coherence between the areas helps in retaining human resources and making knowledge processes efficient. Many factors affect the organisational knowledge transfer, for example, the nature of the relationship between the sending and receiving party, the usability of the knowledge, its speciality, the channel and the applied tools. The research will focus on tools and processes which are helping in knowledge sharing at organisations. According to the interviews and the questionnaire used in the research, 'best practices' and tools incorporated in knowledge transfer were analysed in the sample. Results can help discover the advantages of knowledge management. Also, it can embrace those companies who have not used knowledge management, or used it but did not consider it sufficient. Globalisation, technological development and innovation induce investing in human and intellectual capital.*

**Keywords:** *HR, knowledge management, knowledge sharing, organisation, knowledge transfer*

**JEL:** *O15*

## Bevezetés

A tudásmenedzsment (knowledge management) nem újkeletű fogalom. Minden korszakban keletkeztek olyan értékes ismeretek, tapasztalatok, melyeket szükséges volt kezelni, rendszerezni, megőrizni és továbbadni. A tudásmenedzsmentbe fektetett energia növeli a versenyképességet, hiszen a tudás összegzése, feldolgozása által gyorsítható a fejlődés sebessége és alkalmazkodást eredményez a vevők irányába a sikerek elérése érdekében (Adams–Graham, 2017). A tudásbázist kialakító programok legfőbb célja az ismeretek dokumentumokba történő beágyazása és bázisokban való elhelyezése, ahonnan a tudást könnyen vissza lehet keresni és leltározni is. A tudásbázisoknak három fő csoportját különböztethetjük meg. Az első a külső tudás, ahova a versenytársakra vonatkozó információk sorolhatók. A második csoport a belső rendszerezett tudása a szervezetnek, például kutatási beszámolók, marketinganyagok vagy módszerek. A harmadik pedig az informális belső tudásként is leírható adathalmaz, ami különböző találkozók, konferenciák esetleg fórumok anyagaiból épül fel. A tudásmegosztásra és a tudáshoz való hozzáférésre irányuló programok átfogó célja, hogy elérhetővé tegye a tudást és segítse annak továbbítását az egyének között (Davenport–Prusak, 2001). Középpontban az ismeret birtokosa és lehetséges felhasználója áll. Meg kell találni a kapcsolódási pontot a személy és a másik egyén között, aki az előbbi számára lényeges ismerettel rendelkezik, így létrejöhet közöttük a tudásmegosztás folyamata. Döntő szerepe van annak, hogy az átadni kívánt tudás milyen mértékben használható, mennyire különleges, ezáltal melyik csatorna a legcélszerűbb és -eredményesebb az átadásra, továbbá milyen eszközöket érdemes alkalmazni hozzá. A tényezők összesített eredményeképp alakul ki a tudástranszfer teljesítménye (Demeter et al., 2017). A tudásátadás sikeressége nagymértékben múlik a felek közti kapcsolat jellegén (verseny vagy együttműködés). Az előbbi csökkentheti a tudás átadására irányuló motivációt, illetve hatással van az erőbefektetés mértékére is (Szulanski, 2000). A sikeresség záloga sok esetben az átadó fél megbízhatósága, hitelessége. Nagyobb hatással van a fogadó oldalra egy személy, ha jó képességekkel rendelkezik, és bizalmat sugároz (Zander–Kogut, 1995). Másfelől a szervezeten belül kívánt karrierút bejárásához is szükséges az irányítás, a megfelelő tudás és információk megléte, ha az egyén világosan szeretné látni a jövőbeli céljait és az azokhoz szükséges feladatait, tevékenységeket (Héder et al., 2018). Az átadó fél tudásátadásában szerepe van az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatainak is. Problémát okozó tényező például a képességek, a nyelvtudás által a tudás más módon való megfogalmazása, a tacit tudás átadásbeli képessége. A folyamat forrásigényes, így az egyénekben lévő elkötelezettség, hajlandóság is változó lehet, eltérhet a vállalat és munkavállaló összhangja a szervezeti célok tekintetében (Minbaeva–Michailova, 2004).

A szervezetek között létrejövő tudásfolyamatok befolyásolhatók, személyre szabhatók a tudásvezérlés eszközeit alkalmazva (Foss, 2007). A tudásmegosztást több szinten érdemes vizsgálni (Minbaeva, 2013). Az emberierőforrás-menedzsment által megfogalmazott gyakorlatok a szervezet szintjén konkretizálódnak, de a csoportok szintjén realizálódnak igazán. Ezt követi az egyéni tudásmegosztó viselkedés. A tudás átadása nagyrészt személyes döntés, melynek mozgatórugója minimum két kulcsfaktor, a képesség (ability) és a hajlandóság (willingness). A magas teljesítmény eléréséhez – bármilyen szintről is legyen szó – mind a képességek, készségek, mind a motiváció együttes megléte szükséges (Baldwin, 1959).

A tudást több tényező mentén is mérhetjük: a szervezeti tagok ismereteit alapul véve; az alkalmazott gyakorlatok és rutinok mentén, amelyekbe a tudás beépül; a teljesítményjellemzőkben bekövetkező változásokkal (például a pontossággal, gyorsasággal, amelyek jelzik a megszerzett tudás mértékét), valamint, a szervezet termékeivel, szolgáltatásaival, ügyfélkörével (Argote–Miron-Spektor, 2011). A tudásvezérlés szervezeti szintű, a tudásfolyamatok alakítása az elsődleges célja, ám a folyamatok az egyéneken keresztül zajlanak. Az egyéni tudás gyarapodásával a szervezet tudáskészlete is arányosan nő. A szervezeti teljesítményt jobban befolyásolja a humán erőforrás által birtokolt tudás, mint maga a szervezet értéke (Cohen–Olsen, 2015).

A munkavállalókba és (a potenciálisan megszerezhető) tudásukba a vállalatok képzésekkel fektetnek, ezt a befektetést pedig értelemszerűen meg szeretnék tartani (Mándi, 2018). Claydon és munkatársai (2004) egy modellen keresztül azt a feltételezést tették, hogy az új munkavállalók rendelkeznek a tudással, ami a munkavégzéshez szükséges, amikor elmennek dolgozni az adott vállalathoz. Ám a gyakorlati tapasztalat lényeges, hiszen sok tudást, képességet csak a munkavégzés közben tudnak elmélyíteni. A munkavállalók képzése tehát befektetés a humán tőkébe, aminek várható eredménye a termelékenység növekedése és a magasabb bér. A képzés ideje alatt kieső munkavállaló (és maga a befektetés) megtérülése akkor optimális, ha az egyén a vállalatonál marad hosszú távon. Ha tehát a munkavállaló a megszerzett tudást máshol érvényesíti, a befektetés nem fog megtérülni. Ezért kiemelten fontos, hogy a tudásátadásra és az emberi erőforrások kezelésére is megfelelő hangsúly terelődjön. Az elkötelezett munkavállaló motivált lesz a képzésekben, fejlesztésekben és a megfelelő tudásmenedzsment-rendszer kialakításakor a tudását a vállalaton belül fogja tartani.

## Anyag és módszer

A kutatás során primer és szekunder adatgyűjtési módszereket és adatelemzést alkalmaztam. A szekunder elemzés alatt a releváns hazai és nemzetközi irodalom feldolgozása történt. A primer adatgyűjtéshez interjú és kérdőívet alkalmaztam mint módszer, így a vizsgálat anyaga két részből tevődik össze. Három interjú készült, melynek alanyai különböző vállalatoknál dolgoznak. Az interjúk célját három különböző tudásátadási folyamat ábrázolása adta. A tudásmenedzsment jelenléte leginkább nagyvállalati oldalon elterjedt, így a választás két középvállalatra és egy nagyvállalatra esett, a differenciálhatóság miatt. Az interjúalanyok és a vállalatuk anonimitása érdekében a továbbiakban „A”, „B” és „C” jelöléseket használok (1. táblázat).

1. táblázat: Az interjúalanyok és vállalatuk adatai

<i>Adatok</i>	„A” alany/vállalat	„B” alany/vállalat	„C” alany/vállalat
Szervezeti méret	Nagyvállalat	Középvállalat	Középvállalat
Telephely	Budapest	Több megyében, országosan	Debrecen
Szektor	Ipar, Szolgáltatások	Szolgáltatások	Szolgáltatások
Tulajdonosi szerkezet	Külföldi	Külföldi	Magyar
Az interjúalany beosztása	Szellemi foglalkozású beosztott	Szakértő (felső tanácsadói kör, középvezető)	Szellemi foglalkozású beosztott
Jelenlegi beosztásában	3 éve	3 éve	3 éve
TM jelenléte	✓	✓	✓

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)*

Mindhárom vállalat tevékenységi köre a szolgáltatások nyújtása. Az „A” vállalat multinacionális, informatikai alkalmazások, mobileszközök fejlesztésével foglalkozik. Az „A” interjúalany szellemi foglalkozású beosztott, munkaköre alapján leginkább teszteléssel foglalkozik. A „B” vállalat tulajdonosi szerkezete alapján szintén külföldi, ám Magyarországon több megyében megtalálhatóak, hálózatuk és ügyfeleik is országosak, tevékenységi körébe a pénzügyi szolgáltatások nyújtása tartozik. A „B” alany szakértői munkakört lát el, a felső tanácsadói körbe, középvezetői szinthez sorolható a szervezeti hierarchia alapján. A „C” vállalat szintén informatikai szolgáltatásokat nyújt, ám a vállalat magyar tulajdonban van, körülbelül 100 főt foglalkoztat jelenleg.

A „C” alany szellemi foglalkozású beosztottként dolgozik, munkaköre alapján tanácsadó. Mindhárom alanynál közös a felsőfokú végzettség és a munkahelyükön működő tudásmenedzsment-rendszer megléte. Az interjúk strukturált felépítésűek voltak, az alanyok kiválasztásánál szempont volt, hogy több éve dolgozzanak a szervezetnél, és megfelelően rálássanak az ott jelenlévő tudásmenedzsment-rendszerre.

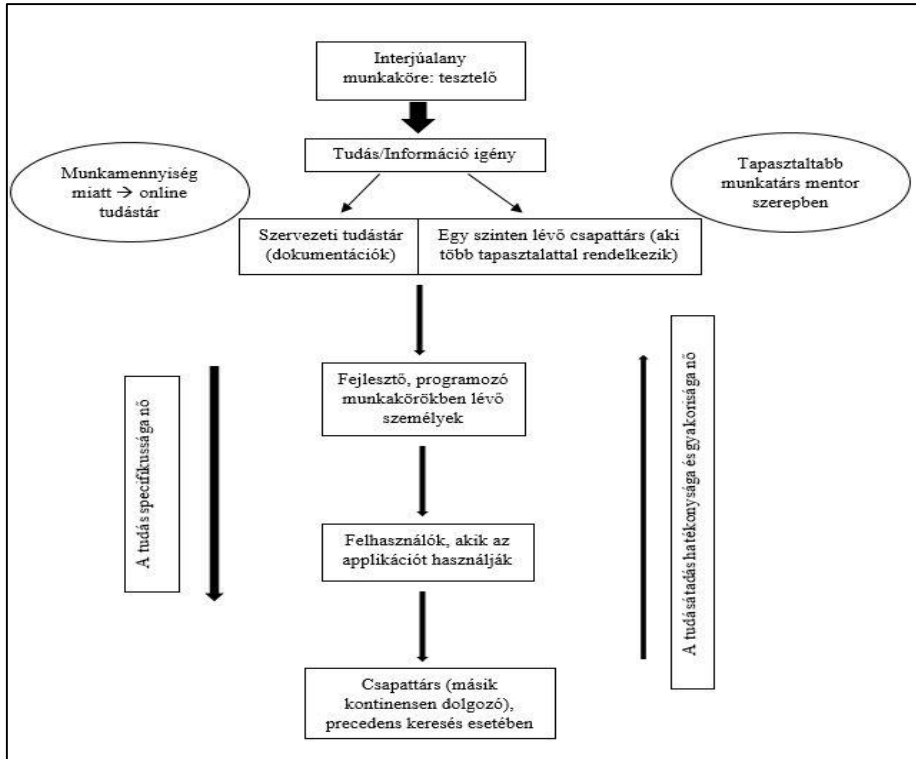
A kérdőív anyagát magyarországi telephelyű vállalatok szellemi munkavállalói adták. A kérdőív készítése során a feldolgozott szakirodalom és saját tudásom, meglátásaim összpontosultak. A primer adatgyűjtés időszaka 2020. április–június, a részvétel minden esetben önkéntes és anonim volt. Az interjúk online térben történtek a COVID-19 járványhelyzet miatt, a kérdőíveket a Google Forms felületen készítettem el. Az alanyokat saját kapcsolati hálóm alapján szűrtem le és választottam ki, ügyelve arra, hogy minél több szektor és vállalati méret képviseltesse magát. A kérdőív lezárásakor 85 értékelhető kitöltést dolgoztam fel.

## Eredmények

A kutatás eredményeinek bemutatása két alfejezetre bontható. Először a három alanyval készített interjú eredményeit ismertetem, majd kitérek a kérdőívet kitöltők válaszainak értékelésére.

### *A strukturált interjúk anyagainak elemzése és ábrázolása*

Az első interjúalany („A” vállalatnál dolgozó) az elérhető tudásforrások tekintetében informális csatornát és belső tudástárat használ igény esetén, vagy ha kérdése, problémája támad (1. ábra). A munkakörébe sorolt munkamennyiség miatt elsődleges preferenciája a szervezeti online tudástárban és dokumentumokban történő keresés. Amennyiben ez a forrás nem ad kielégítő választ, úgy a közvetlen munkacsoportjában dolgozó csoporttársához fordul. Ez a csoporttárs a hierarchiában vele egy szinten helyezkedik el, ám több tapasztalattal rendelkezik. Munkakörében nem előírt, de tapasztalatai révén mentori tevékenységet is ellát a csoportban. A megfelelő tudás birtokában az „A” alany is mentorál, elmondása alapján ez informális elvárás, de nem élük meg teherként. A mentorálás és tudásátadás a szervezeti kultúra egyik fontos eleme.



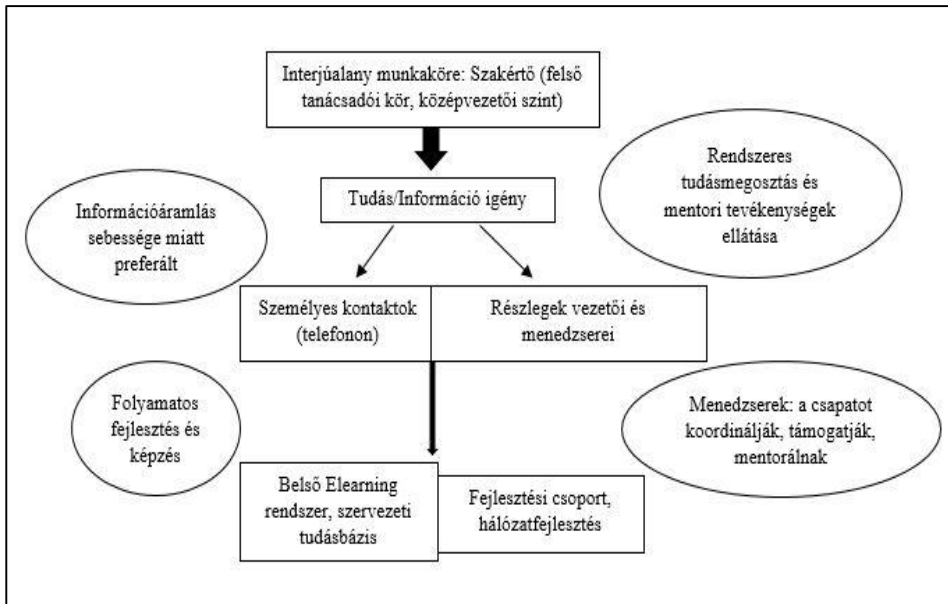
1. ábra: „A” vállalat tudásátadási folyamata az interjúalany munkakörével kapcsolatban

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)*

Amennyiben az első két opció nem nyújt elég információt, úgy az 1. ábrán is szemléltetett, más munkakörökben (fejlesztő, programozó) dolgozó személyekhez lehet fordulni. Ezt követően a szervezet által felhasználóként nevezett személyek felé történik a tudásigény ismertetése. Ha egyik forrás sem bizonyul elegendőnek, akkor történik a megkeresés más országban (itt másik kontinensen is) dolgozó csapattárs felé. Ez ritka esetnek mondható, de előfordult az alany vállalatnál töltött három éve alatt. Az alany úgy fogalmazott, hogy „az általánosabb információkat viszonylag rövid időn belül megosztják egymással, míg a specifikus információk elérése némiképp nehézkes”. Az interjú zárókérdéseként az alanyok saját tudásának pótolhatatlansága felől érdeklődtem. Az „A” alany úgy vélte, tudásában viszonylag hamar pótolható lenne a csapatban, ám a munkamennyisége miatt tanúsított teherbírása miatt értékesnek érzi magát.

A második interjúalany („B”) beosztása alapján magasabb, középvezetői szintre osztható a vállalati hierarchiában. Ha információra van szüksége, elsősorban a

személyes kapcsolatait használja cégen belül. A vállalat országosan működik, az alany pedig heti többször is ingázik a közép- és kelet-magyarországi megyék között, így gyakorta egyeztet telefonon a személyes találkozók mellett. Amikor magasabb szintű tudásra van szükség, akkor a különböző részlegek vezetőihez és menedzsereihez fordul. Az egységesen használt dokumentumok és elméleti tudásanyagok a szervezet belső E-learning-rendszerében találhatóak meg, ez a szervezeti tudásbázis.



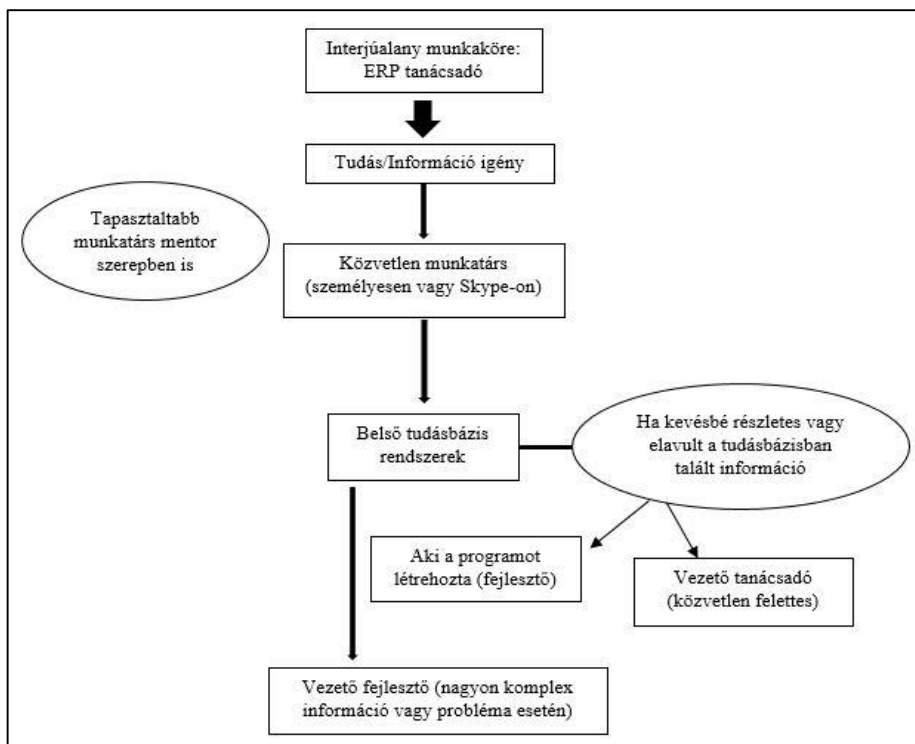
2.ábra: „B” vállalat tudásátadási folyamata az interjúalany munkakörével kapcsolatban

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)*

A „B” vállalat nagy hangsúlyt fektet a tudásmegosztási és mentorálási tevékenységekre, így rendszeresek a különböző tréningek és kompetenciafejlesztő képzések, alkalmak. Az alany elmondása alapján az asszertív kommunikáció rendkívül fontos, az így történő tudásmegosztás elvárt, hiszen a tudásmegosztási hajlandóságra épülnek a szervezeti folyamatok is. Ezért vállalatra kiterjedően preferált a személyes megkeresés a legtöbb esetben. A tudásának pótolhatóságára feltett kérdésre az alábbi választ kaptam: „Kevésbé érzem magam pótolhatónak a szemléletmódom és munkatapasztalataim során megszerzett speciális kompetenciáim révén.”

A harmadik interjúalany („C”) szintén szellemi foglalkoztatású beosztott, vállalatirányítási rendszerrel kapcsolatos tanácsadással foglalkozik. Tudás- vagy információigényének felmerülésekor többnyire a személyesen, közvetlen

munkatárssal beszél. Az információ jellegéből adódóan, a rövid (körülbelül 15 percet igénylő) megbeszéléseket egyből, míg az összetettebb tudásátadást inkább egyeztetett időpontban folytatják. Ha személyesen éppen nem elérhető a munkatárs, akkor a belső Skype rendszeren keresi, illetve az azonnali információátadás (amelyhez elég a szöveges üzenet) is gyakran zajlik belső Skype-csoportokban. Azt, hogy melyik csoportban és kitől érdemes az adott feladattal kapcsolatban információt kérni, a belső szervezeti tudásbázis tartalmazza. Ez az a forrás, ahol a tudásanyag elérhető, rögzíthető és hozzáférhető mindenki számára. A hétköznapok során azonban inkább személyesen vagy üzenetben kérdeznak egymástól, a gyors információszerezést preferálva.



3. ábra: „C” vállalat tudásátadási folyamata az interjúalany munkakörével kapcsolatban

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)*

Ha a tudásbázis nem elég részletes, vagy elavult az ott talált adat, akkor a programot létrehozó fejlesztő vagy a vezető tanácsadó (az alany közvetlen feleltese) megkeresése történik. A vezető tanácsadó preferáltabb forrás (amennyiben feltételezhető a tudása), hiszen a fejlesztők elfoglaltsága miatt sokkal több idő lehet, míg a kérdéses esetben

válasz érkezik. Előfordulnak komplex tudást igénylő esetek, melyeknél a vezető fejlesztőtudása az igényelt. A mentori tevékenység megléte részlegfüggő, elsősorban elméleti és szakmai segítséget nyújt (sokéves szervezeti tapasztalata révén), ám a személyisége is mérvadó. Az alany kiemelte, hogy az utóbbi két évben rendkívül sok fejlesztés és képzés történt a vállalatnál, egyre nagyobb a hangsúly az elméleti tudás mellett a puha kompetenciákon is. Az utolsó kérdésemre a következő válasz érkezett: „Tudásom alapján pótolhatóan gondolom magam, de a rám eső munkamennyiség és a kompetenciáim, csapatösszetartó és motiváló személyiségem tekintetében fontosnak érzem magam a vállalatnál, hosszabb távra tervezek itt”.

A válaszok elemzése során elmondható, hogy a tudásmegosztás során nagy a jelentősége a személyes kapcsolatoknak és megbeszéléseknek. Emellett a szervezeti tudásbázis megléte is számottevő, az elsődleges preferenciák között megjelenik. Ha a szervezeti kultúra megfelelő, és ennek része a rendszeres tudásmegosztás és az erre való hajlandóság is, akkor az információáramlás sebessége és hatékonysága is növekszik. A mentorálás is megjelenik (nem külön munkakörként ugyan), de a másik segítése szakmailag erősítheti a munkavállalók közötti bizalom meglétét, ami szintén fokozza az információáramlás sebességét és eredményességét.

## **A kérdőív eredményeinek elemzése és bemutatása**

A válaszokat két részletben mutatom be, először az azonosítóadatokat szemléltetem, majd a tudásátadással kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat elemzem.

### *A kitöltők azonosítóadatainak leírása*

A kérdőív kitöltőinek tíz csoportképző kérdést kellett megválaszolniuk, melyből hét eredményét szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat: A válaszadók demográfiai jellemző

Azonosító adatok	Teljes minta (n=85) fő	Azonosító adatok	Teljes minta (n=85) fő
<b>Nem</b>		<b>Iskolai végzettség</b>	
Nő	51	Szakközépiskola	2
Férfi	34	Gimnázium	2
<b>Életkor (év)</b>		OKJ felsőfokú képzés	7
20–29	43	Főiskolai diploma (BA, BSc)	32
30–39	21	Egyetemi diploma (MA, MSC)	40
40–49	12	PhD-fokozat	2
50 felett	9		
<b>Szervezeti méret</b>		<b>Jelenlegi beosztása</b>	
Mikrovállalat (1–9 fő)	13	Felsővezető	7
Kisvállalat (10–49 fő)	19	Középvezető	10
Középvállalat (50–249 fő)	18	Alsóvezető	10
Nagyvállalat (250 fő felett)	35	Szellemi foglalkozású beosztott	57
<b>Szektor</b>		<b>Tulajdonosi szerkezet</b>	
Ipar	17	Magyar tulajdonú	57
Mezőgazdaság	2	Külföldi tulajdonú	22
Kereskedelem és szolgáltatás	49	Vegyes tulajdonú	6
Közszféra	17		

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)*

A minta szűrésénél és kiválasztásánál lényeges szempont volt, hogy szellemi munkavállalók töltsék ki a kérdőívet. A minta nem reprezentatív jellegű. A vállalatok telephely szerint tíz megyében helyezkednek el vegyesen, legnagyobb arányban Hajdú-Bihar és Pest megyéből voltak a kitöltők. A válaszadók legnagyobb része a kkv-szektorban dolgozik, ezt követi szorosan a nagyvállalati szektor, de megtalálható a mintában a mikrovállalkozás is. A kitöltők diverzitása miatt a kapott eredmények érdekes, többletinformációval szolgálnak, ám egyes kérdéscsoportoknál torzító hatása is lehet a különbözőségnek.

### *A tudásátadásra vonatkozó kérdések elemzése*

A tudásátadásra vonatkozó kérdések több típust tartalmaznak; vannak skálás kérdések, eldöntendő kérdések és több választ engedő kérdések is. Az eldöntendő kérdéseknél („Egyetérte-e az alábbiakkal?”) két állítást emel ki a 3. táblázat.

**3. táblázat: Kiemelt eldöntendő kérdések**

Állítás	Igen (db)	Nem (db)
1. A tudás átadása kockázattal jár a tudást kérő és a segítséget nyújtó fél számára is.	35	50
2. A fizikai távolság hatással van a tudásmegosztásra.	52	33

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)*

Az első állítást Baksa és Báder (2020) fogalmazza meg tanulmányában, Gelei és Dobos (2016) alapján, melyhez a bizalom meglétét mint a tudásmegosztás feltételét emelik ki. A minta nagyobb része nem lát kockázatot a tudásmegosztásban, feltételezhetően jó kapcsolatban vannak munkatársaikkal, és a szervezeti kultúra is támogatja a tevékenységet. Baksa és Báder (2020) jelentőséget tulajdonít a fizikai távolság hatásának is, melyet Christensen és Pedersen (2018) kutatásával igazol, mely szerint gyakoribb a tudásátadás a fizikailag közelebb elhelyezkedő munkavállalók között. Hátrányként megjelenhet azonban a csoportok homogén tudása és az új tudáselemekhez való nehezebb hozzájutás. A kitöltők nagyobb része egyetértett azzal, hogy a fizikai távolság befolyásolja a tudásmegosztást.

Lényeges szempont volt, hogy a kitöltők vállalatában működik-e formális, a kitöltő által ismert és nyíltan kommunikált tudásmenedzsment-program. A válaszok alapján a kitöltők közül 29 főnél volt, 49 főnél nem volt, 7 fő esetében folyamatban van a kialakítása.

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy milyen tudásmenedzsmenthez kapcsolt eszközöket használnak a kitöltő szervezetében. A kérdéshez több válasz jelölésére is lehetőség volt (4. táblázat).

4. táblázat: Tudásmenedzsmenthez kapcsolódó eszközök használata

Eszközök	Válaszra adott darabszám
1. Nem használnak ilyen eszközöket	20
2. Belső előadások, kurzusok, belső oktatás	43
3. Szakmai tudásbázis, belső tudástár	40
4. Cégen belül rendezett formális konferencia	25
5. Tréningek külső szakemberekkel	31
6. Külső, cégen kívüli konferenciák	28
7. Egyéb: 2 hónapos beillesztés, új munkatársaknál	1

*Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)*

A számokból megállapítható, hogy bár a minta nagyobb részénél a kitöltők nem tudnak formális tudásmenedzsment-rendszer működéséről a szervezetükben, 65 főnél mégis megjelenik valamelyik eszköz. Ha a kiépített tudásmenedzsment-rendszer hiányzik is, a humán tőke értékének erősödése magával hozza a munkatársak fejlesztését és az információáramlás segítését könnyítő intézkedéseket. Az elemzés során megfigyelhető volt, hogy ahol legalább egy ilyen eszközt bejelölt a kitöltő, ott nagyobb részben volt több eszköz is jelölve. Kisebb az elemszáma azoknak a kitöltőknek (16 fő), akiknél csupán egy eszközt alkalmaztak a felsoroltakból.

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltők mennyire használják (vesznek részt rajtuk) szívesen az alábbi tudásátadást segítő eszközöket. A kérdéshez hat gyűjtőcsoportban felsoroltam az eszközöket, a kitöltőknek 5 fokozatú Likert-skálán kellett ezeket értékelniük (5. táblázat). A skála értékei között megadtam a „0 – nem használom” értéket is. Az értékek a következők: 1 – Egyáltalán nem szeretem használni; 2 – Nem szeretem használni; 3 – Használom; 4 – Szívesen használom; 5 – Nagyon szívesen használom. A 0 értékkel jelölt választásokat kivettem a számításból, így csak az eszközöket használók véleményeit foglalja össze a táblázat.

5. táblázat: Tudásmenedzsment eszközök használatának preferenciái

Eszközök	Átlag (pontszám)	Szórás értéke	Relatív szórás (%)*
1. Informális beszélgetés munkatársakkal	4,25	0,94	22,07
2. Formális értekezlet, megbeszélés munkatársakkal	3,64	0,98	27,00
3. Szervezetten belüli konferenciák, események	3,38	1,05	30,91
4. Szervezetten kívül megrendezett tréningek, konferenciák	3,57	1,02	28,43
5. Szervezeti tudásbázis	3,47	0,94	27,24
6. Munkaidőn túl megtartott képzések	2,90	1,07	36,83

\* szórás/átlag\*100

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés (2020)

Az 5 fokozatú skála alapján a kapott átlagértékek egy része jónak tekinthető, ám a szórás, illetve a relatív szórásra kapott értéket is érdemes figyelembe venni. Az 'Informális beszélgetés a munkatársakkal' mutatja a legnagyobb átlagértéket, és itt a legkisebb a szóródási mutató. Ez az eredmény kapcsolatba hozható az interjú elhangzotakkal abban a tekintetben, hogy az alanyok elsődleges preferenciák közé sorolták a személyes, gyors tudásátadást. Az ilyen informális megbeszélések alatt az átadó és a fogadó fél között bizalom alakulhat ki, ami a későbbiekben tovább segítheti a tudásátadás hatékonyságát. A formális keretek között tartott értekezlet és megbeszélések már alacsonyabb értéket mutatnak. Az ehhez társított attitűdöt befolyásolhatja a formális értekezletek időbeli hossza, illetve az, hogy az információk többször általánosak és kevésbé specifikusak. A szervezetten belül rendezett konferenciák, események szintén formálisnak mondhatók, ám itt gyakrabban nyílik lehetőség a kötetlen szakmai beszélgetésekre is. A szóráshoz kapcsolt értékek és a relatív szórás alapján a kitöltők válaszainak megoszlása közel szélsőségesen változó (30,91%), itt az átlag nem jellemző jól a sokaságot. A szervezetten kívül megrendezett tréningek és konferenciák valamivel magasabb értéket mutatnak, de itt is jellemzőek a szervezetten belül tartott eseményekre vonatkozó jellemzők. A szervezeti tudásbázis esetében is magas a relatív szórás értéke, így itt sem vehető az átlagérték önmagában a sokaságot megfelelően leíró értéknek. A munkaidőn túl megtartott képzések az elvárások alapján a legalacsonyabb (2,90) átlagértéket kapták a kitöltők válaszainak elemzésekor, és a szórás, relatív szórás értéke is itt a legmagasabb az eszközök közül. Általánosan elmondható, hogy a munkavállalók a munkavégzésük idejében nagyobb motivációval vesznek részt tudásmegosztó alkalmakon.

## Következtetések, javaslatok

Napjainkban hangzatos az a felfogás, mely szerint a szervezeti tudás és az emberi erőforrás fontos stratégiai tőke és befektetés a jövőre nézve. A versenyelőny megőrzése minden vállalat célja, így a felhalmozódott tudást hatékonyan érdemes létrehozni, összegyűjteni, megosztani és alkalmazni. A tudás átadásának folyamatait vizsgálva számos jól elkülöníthető lépést nevez meg a szakirodalom. A szervezeti tudás létrehozásánál és tárolásának megoldásánál nem fejeződik be a folyamat, hiszen a legnagyobb hangsúly a tudás megosztásán, hozzáférhetőségének kiépítésén van. A szervezetben felhalmozódott ismeretanyag, tapasztalatok és információ növeli a vállalat értékét, a humán tőkéhez társított munkaerőpiaci előnyök miatt. A megfelelően kiépített tudásmenedzsment-rendszert megannyi tényező befolyásolhatja, melyek vizsgálatára bizonyos időközönként szükség van a szervezeten belül.

A kutatás három tudásmenedzsmentet alkalmazó vállalatnál dolgozó személlyel készült, megvilágítva ezzel a tudásátadás folyamatát olyan esetekben, ahol formális keretek vannak. Az interjúkat kiegészítve kérdőíves elemzés is készült, melyben a tudásmegosztáshoz kapcsolt eszközök értékelése, illetve az ezekhez kapcsolt attitűd elemzése folyt. Konklúzióként levonható, hogy a személyes kontaktok, a személyes megbeszélések, informatív tudásátadási alkalmak jelentek meg elsődleges preferenciaként mindkét módszer anyagainak értékelésekor. A tudásátadás eredményesebb, ha egyértelműek az átadásra vonatkozó irányok, folyamatok a szervezeten belül. Ha a tudásbázisban az is rögzítve van, hogy milyen esetben kihez tud fordulni az információigényével a munkavállaló, akkor az információáramlás ideje rövidülhet, a munkavégzés és a teljesítmény rovására nem írható a tudás igényének felmerülése és megszerzésének ideje. A rendszeres visszacsatolás a tudásmegosztási folyamat hatékonyságáról hasznos mind a szervezet tagjainak, mind a vezetőségnek is, hiszen a hibák feltárásának legközvetlenebb módja a személyes megbeszélés, amely alapján maga a folyamat fejlesztendő területei is hamarabb válnak feltérképezhetővé, megoldhatóvá.

## Köszönetnyilvánítás

„Az Innovációs És Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3 Kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának Szakmai Támogatásával Készült.”



NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI  
ÉS INNOVÁCIÓS HIVATAL



Új Nemzeti  
Kiválóság Program

## Hivatkozott források

- [1.] Adams, F. G. – Graham, K. W. (2017): Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 63. 179–191. p. DOI: [10.1016/j.indmarman.2016.10.009](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.009)
- [2.] Argote L. – Miron-Spektor E. (2011): Organisational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, Vol. 20. No. 5. 1123–1137. p. DOI: [10.1287/orsc.1100.0621](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621)
- [3.] Baksa M. – Báder N. (2020): A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. 51. évf. 1. sz. o. 32–45. DOI: [10.14267/VEZTUD.2020.01.03](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.03)
- [4.] Baldwin A. (1959): The role of an 'ability' construct in a theory of behaviour. In: McClelland D. – Baldwin A. – Bronfenbrenner U. – Strodtbeck F.(Eds): *Talent and Society: New Perspectives in Identification of Talent*. Van Nostrand Reinhold, New York. 195–234. p.
- [5.] Christensen, P. H. – Pedersen, T. (2018): The dual influences of proximity on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol.22. No. 8. p. 1782–1802. DOI: [10.1108/JKM-03-2018-0211](https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0211)
- [6.] Claydon, T. – Holden, L. – Beardwell, I. (2004): *Human Resource Management a Contemporary Approach*. Fourth edition, Pearson Education Limited, Harlow, England. Ch. 4, 115–156. p.
- [7.] Cohen, J. F. – Olsen, K. (2015): Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, Vol. 42. No. 3. 1178–1188. DOI: [10.1016/j.eswa.2014.09.002](https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.09.002)
- [8.] Davenport T. H. – Prusak L. (2001): *Budapes, Tudásmenedzsment*, Kosuth Kiadó.
- [9.] Demeter K. – Losonci D. – Kovács Z. (2017): *A lean tudás megosztása. Magyarországi esettanulmányokon alapuló kutatási eredmények*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- [10.] Foss N. J. (2007): The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. *Organisation*, Vol. 14. 27–50. p. DOI: [10.1177/1350508407071859](https://doi.org/10.1177/1350508407071859)
- [11.] Gelei, A. – Dobos, I. (2016): Bizalom az üzleti kapcsolatokban: A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, 63. évf. 3. sz. 330–349. o. DOI: [10.18414/KSZ.2016.3.330](https://doi.org/10.18414/KSZ.2016.3.330)

- [12.] Héder M. – Kőmíves P. M. – Dajnoki K. (2018): Significance of „work experience” management from an organisational standpoint. *Network Intelligence Studies*, Vol. 6. No. 11. 27–36.
- [13.] Mándi A. (2018): Job hopping és tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, 61.évf. 1. sz. 41–46. o.
- [14.] Minbaeva D. (2013): Strategic HRM in Building Micro-Foundations of Organizational Knowledge-Based Performance. *Human Resource Management Review*, Vol. 23. No. 4. 378–390. p.  
DOI: [10.1016/j.hrmr.2012.10.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.10.001)
- [15.] Minbaeva D. – Michailova S. (2004): Knowledge Transfer and Expatriation Practices in MNCs: The Role of Disseminative Capacity, Employee Relations, Vol. 26. No. 6. 663–679. p. DOI: [10.1108/01425450410562236](https://doi.org/10.1108/01425450410562236)
- [16.] Szulanski G. (2000): The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82. No. 1. 9–27. p. DOI: [10.1006/obhd.2000.2884](https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884)
- [17.] Zander U. – Kogut B. (1995): Knowledge and de Speed of the Transfer and Imitation of Organisational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, Vol. 6. No. 1. 76–92. p. DOI: [10.1287/orsc.6.1.76](https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.76)

### Szerző:

**Szondi Réka**

PhD-hallgató

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debreceni Egyetem

[szondi.reka@econ.unideb.hu](mailto:szondi.reka@econ.unideb.hu)



