

Tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségei

A mai piaci versenyben meghatározó a szervezeti tudás, és annak menedzselése. A tudásmenedzsment rendszer bevezetése is változással jár. A változás ugyanis szükségszerű és elkerülhetetlen, olykor konfliktussal jár. Publikációnkban rávilágítunk, hogy a tudásmenedzsment elsődleges célja, a szervezetben jelen lévő tacit (rejtett) tudás aktiválása, ezáltal a szervezet gyorsabban és rugalmasabban tud reagálni a piaci igényekre; továbbá a stratégiai tervezés is hatékonyabbá válik.

Structural knowledge and its management play a crucial role in today's tough competition for markets. The introduction of a knowledge management system also requires changes. Changes are necessary and inevitable, but sometimes trigger conflicts. In our publication we demonstrate that the primary goal of knowledge management is to activate the tacit knowledge which lies within a structure. Thus the structure's reaction to the demands of the market is much quicker, more flexible, and in addition, structural planning becomes more efficient.

Bevezetés

Az elmúlt évtizedben az élet majd minden területén felértékelődött az információ és az arra épülő tudásvagyron szerepe. Megfelelő célú alkalmazásuk, kihasználtságuk körül azonban akadnak gondok, s bár létező igényről van szó, időnként - s nem csupán idehaza - megtorpanni látszik a tudás alapú világ kialakulása. A legtöbb szervezetben a vezetők számára is rejtett tudás halmozódik fel, amit megfelelő szervezeti kultúra, illetve erőforrás hiányában nem hoznak a felszínre, ezáltal csökkentve a szervezet versenyképességét a piacon.

A mai piaci versenyben meghatározó a szervezeti tudás, és annak menedzselése. Ennek hiányában még a jelenleg sikeres szervezetek is veszíthetnek versenyelőnyükből. Azonban, mint minden új rendszer bevezetése, a tudásmenedzsment rendszer későbbi bevezetése is változással jár. Az egyik legégetőbb üzleti kérdés napjainkban – hogyan kezeljük a változást? A változás ugyanis szükségszerű és elkerülhetetlen, olykor konfliktussal jár. A felvilágosult szervezetvezetők folyamatosan felülvizsgálják feltételezéseiket és bevett eljárásaikat, miképp teszik ezt a Word Communications Kft. tulajdonosai is.

Publikációnkban rávilágítunk, hogy a tudásmenedzsment elsődleges célja, a szervezetben jelen lévő tacit (rejtett) tudás aktiválása, ezáltal gyorsabban és rugalmasabban tud reagálni a piaci igényekre, továbbá a stratégiai tervezés is hatékonyabbá válik.

Hiányos tudásmenedzsment a vállalatoknál

Számos vállalat jelentős értékteremtő projektektől, ezáltal realizálható haszontól esik el, mert nem ismeri és alkalmazza munkavállalói tacit tudását. Annak ellenére, hogy tudjuk, hogy a tudás hatalom és erre a szervezetek életében gyakran találunk példát, hiszen ez a hatalom az egyén számára akár anyagi (fizetésemelés, stb.), akár erkölcsi (magasabb beosztás, stb.) sikerrel kecsegtethet.¹ Kutatások bizonyítják, hogy a tudásalapú erőforrás a cégeknél 60-100%-ig járul hozzá a szervezet eredményességéhez. Ennek ellenére megállapítható, hogy az alkalmazottak általában tudásuk ötven százalékát használják fel jó vezető hiányában. A tudásmenedzsment a gyakorlatban eddig is jelen volt a szervezetek többségében, de nem hasznosult, mivel jellemzően nem volt olyan megfelelő tudású, tapasztalatú vezető, aki a rendelkezésre álló erőforrásokat úgy allokálta volna, hogy az javítsa a szervezet hatékonyságát és eredményességét. Ezzel szemben ma – egy hihetetlen gyors fejlődés eredményeként – eljutottunk oda, hogy a hazai tudásmenedzsment elméletéről és gyakorlatáról úgy tudunk beszélni tudományos igényességű fórumon is, hogy a korábbi szűk területen értelmezett gondolatainkat a legkülönbözőbb megvilágításba helyezve és kontextusba rendezve szolgáljuk ugyanazon célokat.²

Tudásmenedzsment a gyakorlatban

A tudásmenedzsment nem új dolog, már hosszú évek óta létezik a szervezeteknél, csak éppen maga a fogalom volt ismeretlen a szervezetek számára. Ennek következtében nem is allokálták megfelelően a tudást; nem alkalmazták megfelelően a szervezetnél található, felbecsülhetetlen értékű tudástököket.

A tudásmenedzsment alapfeltételezései: (1) a tacit tudás minden vállalatnál megtalálható; (2) több (technológia és szervezeti kultúra) szinten kell menedzselni a tudást; (3) nem szabad figyelmen kívül hagyni, a probléma fő forrását, mert egyszer csak túl késő lesz; (4) célzott kísérleti projekttel jó indítani.

Kijelenthető, hogy a tudásmenedzsment a már meglévő forrásokból merítkezik, amelyet a szervezet már korábban kialakított. Minden szervezetnek saját magának kell eldöntenie, hogy mely ismeretek azok, amelyek fontosak számára, milyen módszerrel ösztönözze munkatársait a tudásuk megosztására.

Tudásintenzív szolgáltatások

A tudásalapú társadalom szereplőit képviselik azon szervezetek, melyek tudásalapú szolgáltatást nyújtanak más vállalatoknak, akik a tudásintenzív üzleti szektorhoz tartoznak. A tudásintenzív szervezeteknél a tudásgenerálás meghatározó jelentőségű.

A knowledge-intensive business services (KIBS), azaz tudásintenzív üzleti szolgáltatások elnevezést alapvetően Miles-nak tulajdoníthatjuk. A tudásintenzív szolgáltatást nyújtó vállalatok a tudásteremtés révén, tudásuk alkalmazásával jutnak versenyelőnyhöz, illetve tartják meg azt.

Miles alapján a tudásintenzív szervezeteket két csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoport a hagyományos, ám professzionális szolgáltatások tartoznak, melyek az új technológia felhasználói lehetnek (P-KIBS), a másik csoport kifejezett technológia alapú szolgáltatások csoportja (T-KIBS).

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások (KIBS) munkájának felhasználása függ a szolgáltatást igénybe vevő szervezet outsourcing tapasztalataitól, továbbá attól is, hogy az adott vállalat közvetlen közepében megtalálható-e egyéb tudásintenzív üzleti szolgáltatás. A tudásintenzív szervezetek nagymértékben foglalkoztatnak magasan kvalifikált munkaerőt, így erősen függenek attól, milyen arányban tudják a kvalifikált munkaerőt magukhoz vonzani.

Tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségei a Word Communications Kft-nél

Publikációnkban a Word Communications Kft.-n keresztül bemutatjuk egy magyarországi tudásintenzív vállalat hajlandóságát a tudásmenedzsment bevezetésére. A szervezetet 2002-ben alapították, ekkor még egy kisebb lapkiadónak számított, hiszen egy lapja volt az Interpress Magazin. 2011-ben a kiadó már 6 különböző területen meghatározó folyóirat jogait birtokló vállalattá vált. A kiadott lapok mind képviselik a tudásintenzitást, hiszen mindegyik piacvezető a megcélzott szegmensben. Ez magában, azonban még nem jelenti azt, hogy tudásintenzív is. Ezen újságoknak, legyen az gazdasági, tudományos, informatikai; folyamatosan új, minden olvasó számára használható tudással kell megjeleníteniük a piacon. A legújabb technológiákat, a legfrissebb gazdasági elméleteket szükséges biztosítaniuk a fogyasztóknak, hiszen csak így képes mindegyik lap közvetíteni, transzferrálni a legfrissebb, az üzleti életben alkalmazható tudást az olvasói felé. A tulajdonosok felismerték a gazdasági célok megvalósítását segítő tudatos fejlesztés, valamint a mindezzel összefüggő szervezetfejlesztés szükségességét is. A vállalatnál érvényesül az eredményesség és hatékonyság kettős szempontrendszer, az irányítást innovatív megoldások jellemzik, mivel a társaság hosszú távú (társadalmi) beruházásokat valósítanak meg.

A szervezeti változás óhatatlanul magával hozza a vállalati kultúra változását is. Ahhoz hogy a kidolgozott stratégia sikeresen megvalósuljon, több tényező együttes megléte szükséges. Kiemelkedő teljesítmény nem érhető el a munkatársak magas szintű elkötelezettsége nélkül. A tulajdonosoknak a stratégiaalkotás során figyelemmel kell lenni arra is, hogy a szervezeti kultúrát, a szervezet elfogadott értékeit és a hiedelmek rendszerét a szervezet tagjai elfogadják, mindez az új munkavállalók számára vállalható legyen, majd ezek az értékek természetes módon határozzák meg önmaga számára a szervezet értelmét. Emiatt is elkerülhetetlen, a Word Communications Kft. esetében az aktuális vállalati kultúra vizsgálata, szükség esetén megváltoztatása, majd a stratégia és a módosított vállalati kultúra összhangjának megteremtése.

A vezetői (leadership) szakaszban olyan eszközrendszert (továbbképzés, munkaeszközök, magasabb szintű munkakörülmények, kedvezmények jutalmak kilátásba helyezése, célprémiumok, kedvezőbb munkaidő stb.) kell kialakítani, működtetni, amivel a változás könnyen megvalósítható. A szervezési (organizing) szakaszban ügyelnünk kell a feladatok és az erőforrások egymáshoz rendelésére. Az irányítási (control) szakaszban a követelmények következetes előírásán túl a teljesítés ellenőrzése a feladat; esetleges eltérések esetén azonnali beavatkozással. Kifinomult stratégiai rendszer, módszeres tervezés, célok meghatározása a környezet és a szervezet forrásainak elemzése, a stratégiai változatok kidolgozása és értékelése, a megvalósítás ütemezése, az erőforrás allokálása, az ellenőrzési rendszerek kialakításával egyetemben.

Fontos szempont, hogy a felsővezető a szervezeti célok elérését ösztönözze. „A mindennapi gyakorlatban a vezetésre hárul az a feladat, hogy megértsék miért hajlandóbbak tudásukat megosztani egyes emberek, míg mások nem, vagy ugyanaz a személy miért viselkedik egyszer kooperatív, máskor versengő módon. Ehhez fel kell ismerniük, mivel tudják rávenni, mivel tudják motiválni munkatársaikat, hogy a kooperál-kooperál helyzet alakuljon ki.”³

Célszerű, ha a közvetlen vezető differenciáltan ösztönzi a csoportokat és az egyéneket. „Az ösztönzést a döntés (jutalmazás-büntetés) jogával, az ösztönzés anyagi-erkölcsi eszközeivel együtt decentralizálni kell.”⁴

Publikációnkban az általunk összeállított kérdőívek segítségével azt vizsgáltuk, hogy a munkavállalók miképp vélekednek az explicit (felszínre hozott), illetőleg a tacit tudásról, továbbá a tudásmenedzsmentről. A primér kutatás rámutat, hogy a vizsgált személyek mit gondolnak a tudásmenedzsmentről, a tudásmegosztásról és a tudástranszferről. Kutatásunk arra is irányult, hogy a meglévő szervezeti kultúra alkalmas-e a tudásmenedzsment bevezetésére, vagy a tulajdonosoknak elsősorban a meglévő szervezeti kultúrát kell megváltoztatniuk, hogy ez által a tudásmenedzsment bevezetése sikeres legyen.

A kérdőíveken túl egy interjú során az kiadó egyik vezető-tulajdonosának álláspontját is ismertetjük a tudásmenedzsmentről, annak esetleges későbbi bevezetéséről. Az adatfelvétel sztetend kérdőívvel a menedzsment beleegyezésével a Word Communications Kft. telephelyén történt. A kutatás terepmunkája 2011. október 10. és október 21. között zajlott.

A minta nagysága 98 fő reprezentatív, mely a 123 fős állandó munkavállalói állomány 80 százaléka. A mintanagyságból adódó statisztikai hibahatár a teljes mintára vonatkozóan $\pm 2,3$ %. A kutatás célcsoportját a 25 éves, vagy ennél idősebb munkavállalók jelentették. A Word Communications Kft-nél megkérdezett nemek aránya 1:2.

1. táblázat

A minta összetétele (N=98)

A kérdezett neme (%)	
férfi	31,25
nő	68,75
A kérdezettek életkora (%)	
25 év alatt	12,50
25-30 éves	25,00
31-40 éves	25,00
41-50 éves	31,25
50 év felett	6,25

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdőív első harmada ahhoz a hipotézishez gyűjtött információt, miszerint nyitottak-e a munkatársak a tudásmenedzsment rendszer közeljövőben való bevezetésére.

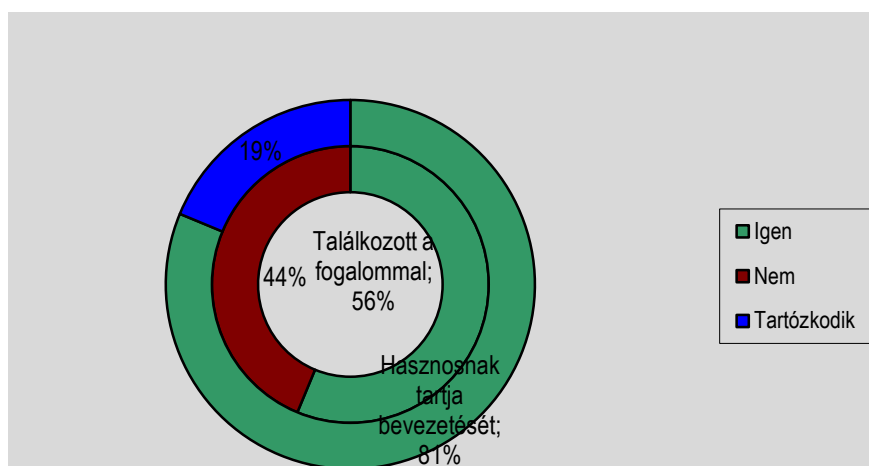
Már az első kérdés is nagymértékben megosztotta a munkatársakat, miszerint találkoztak-e már a tudásmenedzsment fogalmával. A válasz ötven-ötven százalékban volt igen, illetve nem.

A következő kérdés megválaszolása előtt azokkal a munkatársakkal, akik nem ismerték korábban a tudásmenedzsment fogalmát, megvitattuk, hogy számukra a következő kérdések könnyen értelmezhetőek legyenek.

A fogalom tisztázása után - az azt nem ismerők körében - a válaszadók 81 százaléka gondolta úgy, hogy hasznos a tudásmenedzsment bevezetése. A fennmaradó 19 százalék tartózkodott.

1. ábra

A tudásmenedzsment fogalmának ismertsége a munkatársak körében (N=98)

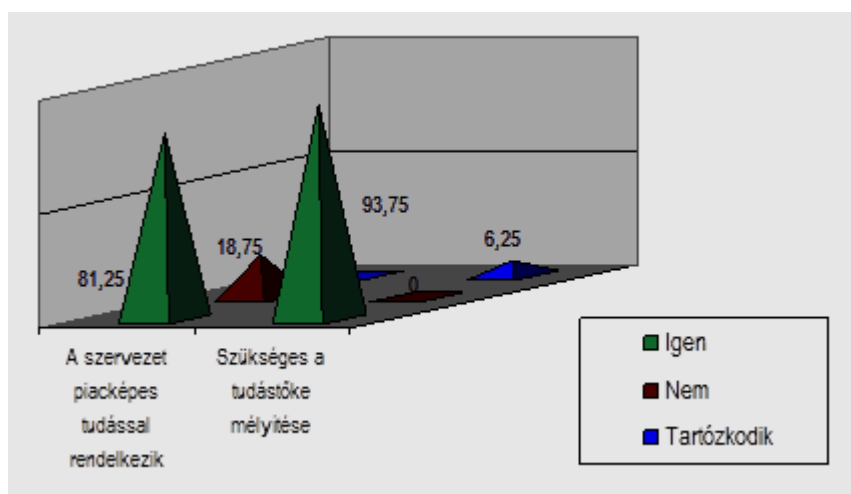


Forrás: saját szerkesztés

A további kérdések a szervezeti tudás köré csoportosultak. Megvizsgáltuk, hogy a vállalat tagjai véleménye alapján a Word Communications Kft. a jelenlegi tudásával piacképes maradhat-e, továbbá, hogy a munkatársak szükségét látják-e a humán tudástőke vállalaton belüli mélyebb kiaknázásának. Ez a kérdés valójában rámutat az ellentmondásokra, hiszen a válaszadók 81 százalékának véleménye alapján a szervezet elegendő tudással rendelkezik ahhoz, hogy az piacképes maradjon, azonban a következő kérdésre, mely szerint a munkatársak szükségét látják-e a vállalati tudástőke mélyebb kiaknázásának a válaszok alapján közel 94 százalékuk értett egyet. Tehát több mint amennyi megkérdezett állította, hogy a szervezet ezzel a tudással is piacképes maradhat a jövőben.

2. ábra

A szervezetben található tudás piacképessége a munkavállalók szerint (N= 98)



Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdőív utolsó kérdése volt, hogy a munkatársak nyitottak lennének-e egy új számítástechnikai adatbáziskezelő rendszer esetleges bevezetésére. Ez azért meghatározó kérdés, hiszen a tudásmenedzsment bevezetésének egy bizonyos százalékát a technikai újítások alkotják, ami ha megreked a munkavállalói szinten, akkor az nagyban veszélyeztetheti magát a tudásmenedzsment bevezetését. A megkérdezettek egyöntetű válasza ebben az esetben igen volt, tehát kijelenthető, hogy a szervezet tagjai technikai oldalról bizonyosan nyitottak egy újszerű tudásmenedzsment rendszer bevezetésére.

A válaszadók 88 százalékát tartja hasznosnak a munkaidőben informális környezetben zajló munkai megbeszéléseket. Úgy tartják, hogy ezek határozottan elősegítik a tudástranszfert, ezáltal a szervezet sikerességét is.

A kérdőív második harmadában azt vizsgáltuk, hogy egyáltalán alkalmas-e a szervezet azon túl, hogy nyitott a tudásmenedzsment bevezetésére, a tacit, vagyis rejtett tudás felszínre hozására. Ebben a részben többször kérdeztünk rá különböző formában arra, hogy a szervezetben az egyéni, vagy csapatmunkát preferálják, a munkatársak segítenek egymásnak a tacit tudásuk felszínre hozatala által, továbbá hogy a munkavállalók megfelelőnek tartják-e a szervezet kommunikációs csatornáit, illetve módját.

A kutatásban résztvevők 88 százalékát úgy gondolja, a tudás egyenlő hatalom. Azonban még ezen kategórián belül is volt szórás. Többen kifejtették a kérdőív átadása során, bizony úgy gondolják, hogy a tudás egyenlő hatalom, de ez a kijelentés globális. Vagyis nem szervezeten belül félnek átadni a tudásukat, hanem úgy vélik, hogy abban az esetben, ha a szervezetből – tételezzük fel, magas fluktuáció következtében – a tudás a versenytársakhoz áramlik, az erősen befolyásolhatja a vizsgált szervezet meglévő piaci pozícióját. Ebből következhet az a csaknem egyöntetű válasz, miszerint a válaszadók szívesen osztják meg a tudásukat a kollégákkal, egyáltalán nem tartva attól, hogy ezzel befolyásolnák, veszélyeztetnék jelenlegi, esetlegesen jövőbeli szervezeti pozíciójukat.

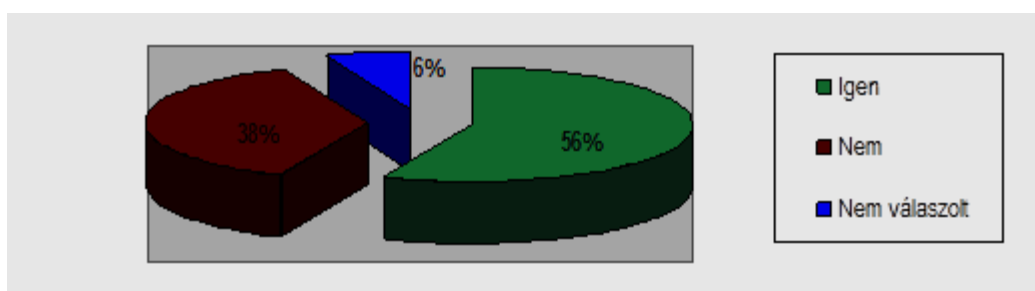
A megkérdezettek 93,75 százaléka tartja megfelelőnek a munkatársakkal való kommunikációját, kapcsolatát. A megkérdezettek kis hányada gondolta azt, hogy a szervezeten belül a munkatársak kommunikációja egyáltalán nem kielégítő.

A kérdőívekből kiolvasható volt, hogy a szervezeten belül a legfőbb kommunikációs csatorna a személyes csatorna. Ez bizonyos szempontból jó, hiszen a munkatársak között így nagyobb eséllyel alakul ki jó kapcsolat. Tekintettel arra, hogy a vállalat az elmúlt egy évben jelentősen megnőtt, miután jelentős akvizíciókat hajtott végre a piacon, a vezetőség mind inkább szeretné, ha a meglévő szóbeli kommunikáció mellett elindulna az írásbeli kommunikáció gyakorlata is. Az előnyeinek természetesen azt a célt is szolgálhatja a többcsatornájú kommunikáció, hogy a későbbiekben zökkenőmentesebben lehessen bevezetni a tudásmenedzsmentet és a különböző kisegítő rendszereket, ez nyilvánvalóan pozitívan befolyásolhatja az adott szervezeti kultúrát.

A kérdőívünk utolsó harmadában azt a hipotézist akartuk alátámasztani, miszerint létezik-e a szervezeten belül rejtett, azaz tacit, még ki nem használt tudás. Ez irányú kérdésekre adott válaszokat – a tudás rejtett formában található-e a cégnél – az alábbi diagram demonstrálja.

3. ábra

Felmérés, miszerint a tudás tacit formában található-e meg a szervezeten belül (N= 98)



Forrás: saját szerkesztés

A munkatársak több mint ötven százaléka szerint a tudás egy része tacit formában jelen van a szervezetben, amit a szervezet jövőbeli sikerei érdekében explicitté kell tenni.

A kérdőívben ezután egy komplexebb, összetettebb kérdéssor következett, amiből megállapítható volt, hogy a szervezet munkavállalóinak 80 százaléka tudatában van a szervezetben rejlő, még kiaknázatlan tacit tudásnak. Továbbá, amennyiben elbizonytalanodik saját munkahelyi feladatát illetően tudja, hogy kihez fordulhat.

A válaszok arra is rámutattak, hogy a munkatársak az esetlegesen felmerülő problémákat régebbi tapasztalataikra hagyatkozva oldják meg.

A válaszokból megállapítható, hogy a primér kutatásban részt vett munkatársak csaknem egésze tudja, hogy kihez fordulhat szakmai jellegű problémájával. A vizsgálat azonban felhívta a figyelmet arra, hogy a munkatársak negyede nem feltétlenül az adott szervezetben dolgozó kollégákhoz fordul, hanem probléma esetén korábbi munkatársait, vagy ismerőseit keresi fel. Ez a gyakorlat felvet egy olyan problémát, hogy a korábbi kollegiális kapcsolatok révén a munkavállalók saját maguk számára sem tudatos módon alkalmazzák a tacit tudásukat a problémáik megoldására.

A primér kutatás részeként – a kérdőívekkel párhuzamosan – a felállított hipotézisek megerősítése, illetőleg megcáfolása céljából megkérdeztük a Word Communications Kft. egyik tulajdonosát a szervezeten belül fellelhető tudásról. Kitérve arra, hogy mi a felsővezető (egyben tulajdonos) véleménye a tudásmenedzsment esetleges bevezetéséről és annak későbbi alkalmazásáról. A szervezet az elmúlt időszakban hatalmas fejlődésen ment keresztül, az elmúlt kettő évben négy termékkel bővült a portfólió, ami jelentős terhet rótt a szervezet erőforrásaira. Ennek a folyamatnak az eredményeként sok új munkatárs került a szervezetbe, aminek az is a következménye, hogy a dolgozók többsége nem a kvalifikáltságának, tudásának megfelelő munkakörben dolgozik. Ugyanakkor véleménye szerint a kiadó szerkesztői oldalról közelítve abszolút piacképes, azonban a lapkiadást segítő divízióknak még fejlődniük kell az elkövetkezendő időszakban.

Arra a kérdésre, hogy a szervezeten belül található tudástőke alapvetően tacit, vagy explicit a következő választ kaptuk. Az interjúalany szerint, tekintettel a profi szerkesztői, illetve a magasan kvalifikált pénzügyi-, HR-, értékesítési-, terjesztési csapatra a szervezetben a tudás egy meghatározó része explicit. Ennek köszönhetően jelentős piaci részesedést szerzett a kiadó, azonban nem szabad megfélemlkezni a tacit tudásról sem, ami még versenyképesebbé, sikeresebbé, hatékonyabbá teheti a vállalatot. Ahhoz, hogy a kitzűzött cél eredményes legyen, a későbbiekben a szervezet tacit tudását a felszínre kell tudni hozni. Erre irányult az interjú következő kérdése – hogyan, mi módon tehető a tacit tudás explicitté? Erre a kérdésünkre egy tipikus felsővezetői választ kaptunk, ami ha jobban belegondolunk valóban egy sikeres módja a személyenkénti tacit tudás kiderítésének, illetőleg a felszínre hozásának. Így, a válaszadó szerint a tacit tudás legsikeresebben a feladatok leosztása, és annak ellenőrzése által hozható a felszínre, azaz tehető explicitté.

A kérdőíves felmérés alapján a munkatársak véleménye szerint a szervezet elegendő tudással rendelkezik, ahhoz, hogy versenyképes maradjon. Egy vezetőtől, viszont nem ezt a választ hallanák szívesen. Az élet igazolt, hiszen a vezetőség véleménye, miszerint jelen helyzetben sikeres a szervezet az explicit tudásával, azonban a későbbiekben pontosan, a még jelenleg tacit tudás fog hiányozni, a versenyképesség megőrzéséhez. Ebből következik, hogy az elkövetkezendő időszakban egyértelműen szükséges a szervezet tudástőkájének mélyebb kiaknázása.

Az interjú meghatározó kérdése volt, hogy egy résztulajdonos miképp vélekedik a tudásmenedzsment bevezetéséről a szervezetben. Úgy gondolja, még nincs itt az ideje egy ilyen jellegű rendszer bevezetésének, hiszen sem a szervezeti kultúra, sem a jelen pillanatban rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelőek. A tulajdonos, felsővezető egyértelműen látja, hogy ahhoz, hogy a tudásmenedzsment rendszer bevezetésre kerülhessen, a munkatársakat különböző tréningek során kellőképp fel kell készíteni a rendszer befogadására, annak sikeres alkalmazására, mindezt oly módon, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat megfelelően allokáljuk, ha kell, tanuljunk másoktól is.

A Word Communications Kft. összpontosító stratégiát folytat, minden általa kiadott újság egy a saját érdeklődési körében szűkebb, magasan kvalifikált, fizetőképes piacot céloz meg. Ez a piac egy szelektív médiafogyasztó, Így a tudásmenedzsment lehetséges bevezetése a szervezetbe nem befolyásolja, változtatja meg a jelenlegi stratégiát.

Konklúzió

A hatékonyság és eredményesség kettős szempontrendszerét megalapozó stratégiai célok meghatározásánál, figyelemmel kell lennünk a környezetre és annak védelmére, a munkavállalók helyzetére, a vállalat társadalmi, szociális kapcsolataival összefüggő tényezőkre is. Alapvető feltétel a küldetés (misszió) és a jövőkép (vízió) megfogalmazása, mivel: „ellenállóbbá teszik a szervezetet a változásokkal szemben, húzóerőt jelentenek a merész tervekhez, hatékonyan és eredményesen koordinálják az emberek tevékenységét, orientálják a munkatársak mindennapi cselekedeteit, multiplikálják a vállalat energiáit, lehetővé teszik a döntéshozatali jogosítványok széles körű megosztását, hasznosságérzetet adnak”.⁵

Perdöntő jelentőségű a megfelelő ideológia „felépítése”, olyan impozáns misszió kialakítása a vállalat részére, amely gondosan felneveli és komolyan törődik azokkal az emberekkel, akik működtetik a vállalatot (Mintzberg, 1991). Egy adott szituációban a változáshoz a művészet biztosítja az elképzelést, vagy a víziót, a tudomány szabja meg a helyes irányt, és a kétkezi munka testesíti meg a tettet és erőt.

Amíg a legjelentősebb változás bekövetkezik az együttműködés erejével marad a „kirakózás” és a „legózás”. A játék darabkái azok az erők, amelyeket a szervezetek megtapasztalnak a kirakott képek, illetve figurák azok a formák, amelyeket a szervezetek felvesznek. A kettő együtt olyan erős keretet alkot, amely segít felismerni és kezelni azokat a problémákat, amelyekkel a szervezetek szembekerülnek.

Felhasznált irodalom

- BARACSKAI Z. - VELENCEI J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. Myrror Media, Budapest
- DAVENPORT, T. H. - PRUSAK, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest
- DOBRAI K. - FARKAS F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*, XL. Évf. 7-8. szám
- GÁL - HAMBURGER - KARDOS - KISVÁRADI - MÉSZÁROS – SAS (2001): *Piacbefolyásolás*. Kisváradi és Társa kiadó, Budapest
- HOFFMANN M. - KOZÁK Á. - VERES Z. (2001): *Piacutatás*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- KOTLER, P. (2001): *Marketing menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- MANAGEMENT KIADÓ (2001): *Tudásmenedzsment (vállalati képzés, továbbképzés)*. Management Kiadó, Budapest
- MINTZBERG, H. (2004): Rounding out the Manager's Job. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 36 Issue 1. pp. 11-26.
- MINTZBERG, H. - WESTLEY, F. (2001): Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42 Issue 1, pp. 89-93.
- REKETTYYE G. (1999): *Értékteremtés a marketingben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- SALAMONNÉ DR. HUSZTY A. (2007): *Vállalati stratégia*. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest
- SVEIBY, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- TOMKA J. (2009): *A megosztott tudás hatalom*. Harmat Kiadó, Budapest

Hivatkozások

¹ FENYVESI É. (2010): A tudásmegosztás játékelmélete. *Fejlesztés és Finanszírozás*. Negyedévenként megjelenő közgazdasági szaklap. Kiadó: MFB Zrt. 2010/1. pp. 32-40.

² BENCSIK A. (2009): Tudásmenedzsment a „tudásmunkások” szemével. *CEO Magazin*, X. évf. 2. szám. pp. 18-21.

³ FENYVESI É. (2010): A tudásmegosztás motivátorai. In: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (szerk.): *"Tanulás – Tudás – Gazdasági sikerek" avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében*. Lifelong Learning Magyarország Alapítvány, Budapest, pp. 351-355. ISBN:9789630691093

⁴ GYÖKÉR I. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment*. BME oktatási segédanyag, Budapest. p. 103.

⁵ SALAMONNÉ HUSZTY A. (2007): *Vállalati stratégia*. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest. p. 72.

