

DIPLOMADOLGOZAT

DR. FODOR TAMÁS

Executive MBA menedzser Szak

**Gödöllő
2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Executive MBA menedzser Szak**

**TUDÁSMENEDZSMENT FOLYAMATOK MŰKÖDÉSE
KKV-K ÉS NAGYVÁLLALATOK KÖRÉBEN**

Belső konzulens: Dr. Garamvölgyi Judit
egyetemi adjunktus

Készítette: **Dr. Fodor Tamás**
WAN836
tagozat (levelező)

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Gödöllő
2023**

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	3
2.	Szakirodalmi áttekintés	6
2.1.	Szervezeti kultúra	6
2.1.1.	Szervezetek kialakulása, szervezeti formák	6
2.1.2.	A szervezeti kultúra fogalma és összetevői.....	8
2.2.	Szervezeti kultúra elméletek bemutatása.....	11
2.2.1.	A Handy-féle elmélet	11
2.2.2.	A Quinn modell	12
2.2.3.	Schein elmélete	14
2.2.4.	A Hofstede nemzeti kultúra dimenziók.....	15
2.3.	A vezetési stílusokhoz kapcsolódó elméletek bemutatása	18
2.3.1.	Magatartástudományi megközelítés	18
2.3.2.	Kontingencia-modellek	24
2.4.	Tudásmenedzsment	26
2.4.1.	Tudás a szervezetben belül.....	26
2.4.2.	Miért van szükség tudásmenedzsmentre?	28
2.4.3.	A tudásmenedzsment fogalma, eszközei és az alkalmazható modellek. 30	
2.4.4.	Szekunder források kutatási eredményei - Tudásmenedzsment kapcsolata a szervezeti kultúrával, vezetési stílusokkal	34
3.	A kutatás bemutatása	42
3.1.	A kutatás célja és hipotézisei.....	42
3.2.	A vizsgálat körülményei és módszere	42
3.3.	A minta bemutatása	44
4.	Az eredmények bemutatása	46
5.	Összefoglalás	63

6. Irodalomjegyzék	70
7. Mellékletek	73
8. FÜGGELÉKEK	76

1. Bevezetés

Diplomadolgozatomban a tudásmenedzsment összetett témakörét vizsgálom mikro-, kis- és középvállalkozások, valamint nagyvállalatok jelenlegi gyakorlatainak elemzésével. A napjainkat meghatározó gazdasági és társadalmi változások miatt egyre fontosabbá válik a humán tőkével történő tudatos gazdálkodás, amin keresztül jelentős gazdasági növekedés és vállalati versenyelőny érhető el. A vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy hatékonyan tudják kezelni az információkat és a tudást, amelyet a munkatársaik birtokolnak. A tudásmenedzsment, angolul knowledge management (rövidítve: KM) ebben a kontextusban vált fontossá, mint egy olyan folyamat, amely lehetővé teszi az információk és a tudás hatékony kezelését és megosztását. A KM nem csak az információk gyűjtésére és tárolására koncentrál, hanem a tudás átvitelére, megosztására és alkalmazására is, ezenkívül a munkatársak, az ügyfelek és a szállítók közötti tudásmegosztásra is összpontosít. A KM alapelvei és gyakorlatai nem újak, azonban a digitális korban új kihívásokat jelentenek. Az információk és a tudás olyan sebességgel és mennyiségben jönnek létre, hogy a vállalatoknak szükségük van arra, hogy hatékonyan kezeljék és felhasználják azokat. Az ilyen információ- és tudásmennyiség kezelése hagyományos módszerekkel nehézkes lehet, így a vállalatoknak fel kell készülniük az új technológiák és eszközök alkalmazására a tudásmenedzsment folyamataikban.

A vezetési stílus jellege befolyásolhatja a tudásmenedzsment folyamatokat. Ha a vezetők támogatók és ösztönzik a tudás megosztását, akkor az alkalmazottak is valószínűbb, hogy nyitottabbak lesznek és aktívan részt vesznek a tudásmegosztásban. A vezetők szerepe tehát kulcsfontosságú abban, hogy megfelelő környezetet teremtsenek a tudásmegosztásra és a tudás áramlására. Azonban, ha a szervezeti kultúra és a vezetési stílus nem ösztönzi a kommunikációt, akkor az alkalmazottak nem érzik szükségét a tudásmegosztásnak, és így a tudás áramlása is korlátozottabb lesz. Az ilyen szervezetekben az emberek általában megőrzik a tudásukat és nem osztják meg azt könnyen másokkal. Ezen felül, az alkalmazottak és a vezetők hozzáállása a változásokhoz is fontos szerepet játszik a tudásmenedzsmentben. Az olyan szervezetek, amelyek képesek alkalmazkodni a változásokhoz és folyamatosan fejleszteni magukat, nagyobb esélyt kapnak arra, hogy sikeresek legyenek a tudásmenedzsment terén.

A kutatás célja annak feltérképezése és pontosabb megértése, hogyan hat a szervezeti kultúra, illetve ehhez kapcsolódóan a vezetési stílus a szervezeten belüli együttműködésre, kommunikációra, és ezen keresztül a tudásmenedzsment folyamatokra. A kutatáshoz felhasználhatjuk a már létező ismereteket a szervezeti kultúra és a vezetési stílusok összefüggéseiről.

A tudásmenedzsment gyakorlatának felvázolása egy komplex feladat. A szakdolgozat célja, hogy bemutassa a tudásmenedzsment alapjait, gyakorlatait és technológiáit, valamint a vállalati kontextusban történő alkalmazásukat. A dolgozat az alábbi fejezetekre tagolódik. A bevezetést a szervezeti kultúra bemutatása követi, fogalma, összetevői és a témához kapcsolódó elméletek áttekintése. Ezt követően a vezetési stílusok elemzése következik, magatartástudományi megközelítés és a kontingencia-modellek vizsgálatával. Az elméleti háttér áttekintését a tudásmenedzsment témakörének felvázolása zárja. Az általam végzett primer kutatást a témához kapcsolódó szekunder források kutatási eredményeivel fogom alátámasztani, melyet a kutatás módszertana követ, melyben bemutatom a primer kutatás részleteit. A hetedik fejezet a primer kutatás eredményeit mutatja be, melyet kvantitatív formában, egy kérdőíves kutatás során végeztem. Végezetül a dolgozat összegzi a tudásmenedzsment fontosságát és előnyeit, valamint az új kihívásokat és lehetőségeket, amelyekkel a vállalatok szembenéznek ezen a területen. A tudásmenedzsment olyan fontos témakör, amely a vállalatok számára kulcsfontosságú. Az információk és a tudás gyors és hatékony kezelése a vállalatok számára lehetővé teszi, hogy hatékonyabban működjenek és jobb eredményeket érjenek el. A tudásmenedzsment folyamatait és gyakorlatait azonban sokrétűek és komplexek lehetnek, és a vállalatok számára szükséges, hogy jól megalapozott stratégiákat és gyakorlatokat alakítsanak ki, hogy hatékonyan tudják kezelni a tudást és az információt. Az új technológiák és eszközök segítségével azonban a vállalatok hatékonyabbá válhatnak a tudásmenedzsment terén, és jobban felkészülhetnek az új kihívásokra és lehetőségekre.

A dolgozatban felhasznált szakirodalom többek között tartalmazza Bencsik Andrea önálló és szerzőtárssal készített munkáit a tudásmenedzsment stratégia kialakításának témájában, Lakner Szilvia munkáját a tudásmenedzsment új kihívásairól, Högman és Pontusson írását *A Paradox for Learning in Times of Crises?* és a Búzás-Prónay szerzőpáros *Tudásteremtés és – alkalmazás a modern társadalomban* című tanulmánykötetét. Ezenkívül számos releváns internetes forrást felhasználok.

A szakdolgozat kutatási kérdése Milyen különbségek tapasztalhatóak az eltérő szervezeti kultúrával rendelkező cégek és az általuk alkalmazott tudásmenedzsment rendszerei között?

A szakdolgozatban felállított hipotézisek a következők:

H1: Az alacsony kontrollt gyakorló vezetői stílus hatékonyabb tudásmegosztással jár együtt.

H2: Az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra és a nyitott kommunikációs csatornák elősegítik a tudásmegosztást és a tudásmenedzsment hatékonyságát.

H3: A tudásmegosztás egyik fontos tényezője a vezetői ösztönzés. Azokban a szervezetekben, ahol a tudásmegosztást ösztönzik, a tudásmenedzsment rendszer hatékonyabban működik.

H4: Az információtechnológiai eszközök kulcsfontosságúak a hatékony tudásmenedzsmenthez.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Szervezeti kultúra

2.1.1. Szervezetek kialakulása, szervezeti formák

A szervezeti forma az, ahogy egy szervezet megszervezi és felosztja munkáját, erőforrásait és hatásköreit. A szervezetek működése nagyban függ az adott szervezeti formától, amelynek megválasztása számos tényezőtől függ, mint például az adott szervezet célja, mérete, tevékenységi területe, környezete, munkaerő- és pénzügyi erőforrásai, illetve a kormányzati szabályozások. A szervezeteket a belső szerkezetük alapján az alábbi típusokba soroljuk (Gyökér, 2012):

- **Linerális szervezetek:** Egyszerű, áttekinthető szervezeti forma, egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok jellemzik. A szervezet a termék/szolgáltatás létrehozásának és értékesítésének megfelelően alakul ki. Jellemzően kis méretnél működőképes, hátránya ugyanis a vezetőség túlterhelődése, és az információtorzulás.
- **Törzsegységi szervezeti forma:** A szervezet a lineáris felépítéshez hasonló, azonban a vezetői túlterheltséget azzal küszöböli ki, hogy a szervezet kiegészül egy törzsegységgel, ami a vezetőt támogatja.
- **Funkcionális szervezeti forma:** Fő rendezőelve a feladatok szerinti munkamegosztás. Az egyes szervezeti egységek funkciókra specializálódnak, mint például a marketing, a termelés vagy a pénzügy.
- **Divizionális szervezetek:** Az egyes területek, a divíziók nagyfokú önállósággal rendelkeznek. Jellemzően olyan cégeknél jellemző, ahol az egyes tevékenységek függetlenek egymástól, külön üzletágakban.
- **Mátrix szervezetek:** funkcionális és divizionális tagoltság egyszerre jellemzi, többvonalas irányítás valósul meg. a döntések decentralizáltak. Rugalmasan képes alkalmazkodni a változó kihívásokhoz, ugyanakkor a vezetők közötti nézeteltérések nagyban gátolhatják a hatékony működést.

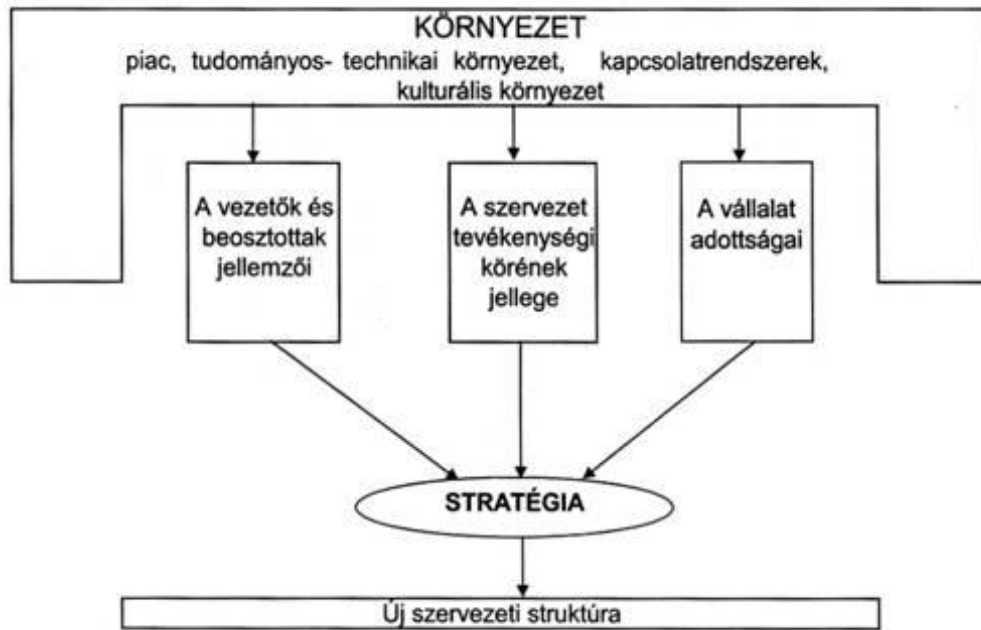
A szervezetek kialakulása a társadalom és az üzleti környezet változásainak köszönhető. A változó piaci feltételek és az új technológiák új üzleti igényeket hoznak létre, amelyekre a szervezeteknek rugalmasan kell reagálniuk ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak. Ez gyakran azt jelenti, hogy a szervezeteknek meg kell változtatniuk szervezeti formájukat és működési módjukat, hogy megfeleljenek az új kihívásoknak (Domschitz és Ruzsa, 2018).

A szervezetek kialakulása az előbb említetteken túlmenően, az emberek szervezett együttműködésére vezethető vissza. Az emberek az idők során rájöttek arra, hogy együttműködve és megosztva az erőforrásaikat hatékonyabban tudnak munkát végezni és célokat elérni. Az ősi civilizációkban a szervezetek elsősorban a hadviselés és a gazdálkodás területén alakultak ki.

Az iparosodás és a modern kapitalizmus korszakában a szervezetek működési módja radikálisan megváltozott. Az ipari forradalom a termelés és a gazdasági növekedés új korszakát hozta el, amely a szervezetekben számos újítást vezetett be, például a gépi termelést és a munkamegosztást. A nagyvállalatok és az ipari konglomerátumok megjelenése révén az üzleti életben is megjelent a hierarchikus szervezeti forma.

Az információs kor korszakában az új technológiák lehetővé tették az információk gyors és hatékony cseréjét a szervezetekben. Ez megváltoztatta a szervezetek működési módját, és lehetővé tette az osztott szervezeti forma megjelenését, amelyben az egyes egységek nagyobb önállósággal és rugalmassággal működnek.

A szervezetek kialakulása és működése tehát a társadalmi és gazdasági változásokkal együtt alakult ki. A szervezeti formák fejlődése folyamatosan adaptálódik a változó igényekhez és kihívásokhoz, így az egyes szervezeteknek folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a változásokat, és alkalmazkodniuk kell hozzájuk a sikeres működés érdekében. A szervezetek kialakulását számos tényező befolyásolja, és ezeknek a tényezőknek a kombinációja határozza meg a szervezetek formáját és működését. Az egyik legfontosabb tényező a külső környezet, amely magában foglalja a gazdasági, politikai, jogi és társadalmi erőket, valamint az iparág és a versenykörnyezet jellemzőit. Emellett a szervezetek belső tényezői is fontosak, mint például a vezetők stílusa és készségei, az alkalmazottak képzettsége és motivációja, a technológiai lehetőségek és a pénzügyi erőforrások. A szervezetek kialakulását befolyásoló egyéb tényezők közé tartozik az innováció és az újítások szerepe, a vevői igények és elvárások változása, valamint a szervezeti kultúra és az értékek. Az Ábra 1. a fent említett tényezők kapcsolatát mutatja be.



Ábra 1. A szervezetek kialakulását befolyásoló tényezők Forrás: Centroszet.hu (2023)

A szervezetek kialakulását befolyásoló tényezők.

2.1.2. A szervezeti kultúra fogalma és összetevői

Schein definíciója szerint a szervezeti kultúra a szervezet „puha” tényezője, ami a közösen elfogadott hiedelmeken, értékeken és magatartási szabályokon alapszik, és ez a normarendszer befolyásolja a szervezeten belüli tényleges működést és a munkahelyi légkört (Schein, 2010, idézi Gyökér, 2015).

Papp (2020) a következőket írja a szervezeti kultúra értékeiről, mint annak építőköveiről.

- Azonosulás a munkakörrel vagy a szervezettel
- Az egyén- vagy csoportközpontság (individualizmus–kollektívizmus) mérlegelése, hogy mennyire hangsúlyozzák az egyéni célokat a csoportcélok elé vagy alá
- A humán orientáció (feladat – kapcsolat) figyelembevétel, hogy mennyire fontos szempont az emberekre gyakorolt hatások a szervezeti feladatok megoldásában
- A belső függés és függetlenség mérlegelése, hogy mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló cselekvése, vagy mennyire szükséges a koordinált cselekvés

- Az erős vagy gyenge kontroll kérdése, hogy mennyire szabályozza a szervezet a tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel
- A kockázatvállalás és kockázatkerülés mérlegelése, hogy mennyire elvárás az innovatív, kockázatkereső magatartás a munkatársaktól
- A teljesítményorientáció figyelembevétele, hogy mennyire kapcsolódnak a szervezeti jutalmak a teljesítményhez, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön
- A konfliktustűrés és konfliktuskerülés mérlegelése, hogy mennyire nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák
- A cél- (eredmény-) és eszköz- (folyamat-) orientáció figyelembevétele, hogy mennyire összpontosít a vezetés a végső eredményre, vagy inkább a technikákra
- Az nyílt rendszer (külső) és zárt rendszer (belső) orientáltság kérdése, hogy mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrálnak
- A rövid és hosszú távú időorientáció kérdése, hogy mennyire tekint előre a szervezet rövid vagy hosszú távon.

A technológiát tekintve az előre meghatározott műveletek, amelyeket a technológia végrehajt, rutinszerűek és általában funkcionális struktúrát igényelnek. Ha a technológia magas szintű szakértelmet igényel és költséges, akkor is általában a funkcionális struktúra lesz a legmegfelelőbb megközelítés. A nagyberuházást igénylő tömeggyártó szervezeteknek szintén a funkcionális struktúra lesz az optimális választás. Azonban a szakaszos vagy egyedi gyártás esetén a mátrix struktúra lesz az irányadó megközelítés. A változó technológiáknál is inkább a mátrix struktúra lesz a meghatározó. Ha a technológia kölcsönös függőségen alapul, akkor a funkcionális struktúra lesz a legmegfelelőbb megoldás.

A szervezeti kultúra összetevői rendkívül változatosak lehetnek, de általában az alábbiakat tartalmazzák:

Értékrend: A szervezet értékei határozzák meg, hogy mi a fontos a szervezet számára. Az értékek magukban foglalhatják az ügyfelekkel, a munkatársakkal és a szélesebb társadalommal szembeni elkötelezettséget, valamint a minőség és az innováció támogatását.

Normák: A normák a szervezet működésének szabályait határozzák meg. Ezek magukban foglalhatják a munkaidőt, a jelenléti kötelezettséget, az öltözködési szabályokat és az elvárt viselkedési normákat.

Hagyományok: A hagyományok azok az előírások, amelyek hosszabb távon jelentek meg a szervezetben, és amelyek általában a szervezet történelméből, kultúrájából és értékeiből erednek. A hagyományok fontosak lehetnek a szervezeti kultúra fenntartásában és átörökítésében.

Kommunikáció: A kommunikáció a szervezetben alapvető fontosságú. A szervezeti kultúra magában foglalja a kommunikációs szokásokat és az információáramlás módjait, például az értekezleteket, a szervezeti belső hírleveleket és a vezetői beszédeket.

Vezetési stílus: A vezetési stílus a szervezetben végzett vezetői munka módját határozza meg. Ez a stílus lehet autokratikus, demokratikus, transzformációs vagy bármilyen más stílus.

Munkakörnyezet: A munkakörnyezet a szervezetben végzett munka feltételeit jelenti. Ide tartozik a munkahely kialakítása, az ergonómiai feltételek, a munkaeszközök és a munkakörülmények.

Az emberek: A szervezet emberei a legfontosabb összetevői. A szervezeti kultúra meghatározza a munkatársak egymással való kapcsolatának módjait és az emberek szerepét a szervezetben. Az emberek lehetnek a szervezetnek az értékei, a normái és a hagyományai szerinti tagjai, és lehetnek azok is, akik a szervezetben végzett munkájukkal hozzájárulnak a szervezet sikeréhez.

Konfliktuskezelés: A szervezeti kultúra befolyásolja azt, hogy a szervezetben keletkező konfliktusokat hogyan kezelik. A konfliktuskezelési módok a szervezet kultúrájától függően lehetnek nyílt kommunikáció, együttműködés, kompromisszum vagy akár konfrontáció.

Teljesítményértékelés: A szervezeti kultúra befolyásolja a munkatársak teljesítményértékelési folyamatát. A szervezet kultúrájától függően a teljesítményértékelés lehet hierarchikus, értékalapú vagy a munkatársakkal való együttműködésen alapuló.

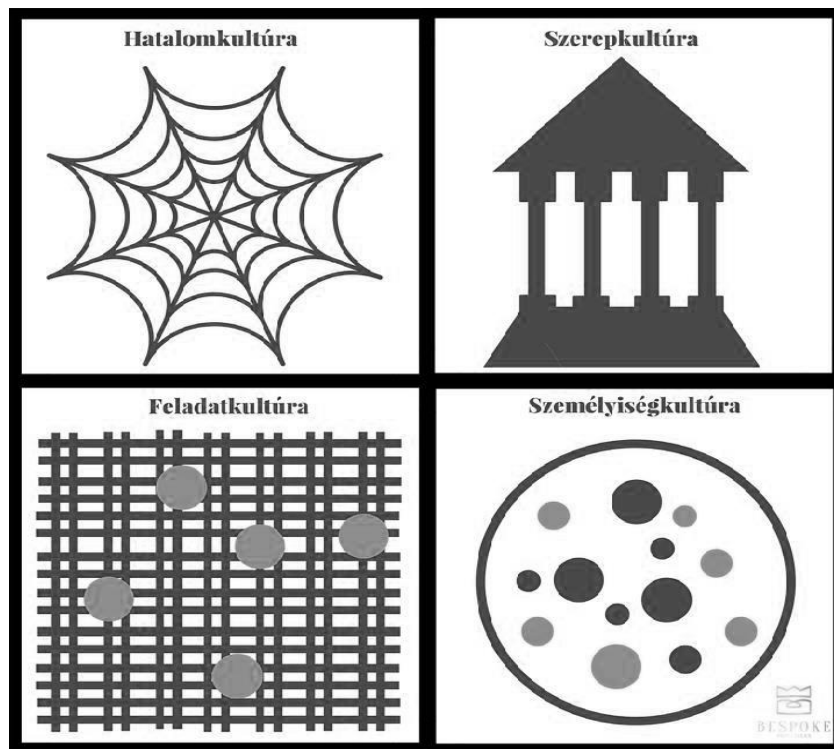
Innováció és kreativitás: A szervezeti kultúra lehet elősegítő vagy akadályozó a kreativitás és az innováció szempontjából. Az elősegítő kultúra bátorítja a kreativitást és az innovációt, míg az akadályozó kultúra inkább a konformitásra és a rutinra összpontosít.

Ezek a szervezeti kultúra fontosabb összetevői, amelyek meghatározzák, hogy a szervezet hogyan működik, hogyan bánik a munkatársaival, az ügyfeleivel, és hogy mennyire képes alkalmazkodni a változó körülményekhez. A szervezeti kultúra fejlesztése és karbantartása kulcsfontosságú a sikeres és fenntartható szervezet működéséhez.

2.2. Szervezeti kultúra elméletek bemutatása

2.2.1. A Handy-féle elmélet

A Charles Handy által kidolgozott kultúratípusok közül az egyik legelterjedtebb szerint a szervezet kultúráját a domináns csoport határozza meg, amely az uralkodó kultúra mellett szubkultúrákat is kialakíthat. Ezek a szubkultúrák erősíthetik, vagy éppen gyengíthetik a szervezet egységes identitását és teljesítményét. A szervezeti kultúra típusai összefüggenek a szervezet méretével. Az Ábra 2. a Handy-féle besorolást ábrázolja, melyet Papp (2020) a következőképpen definiál.



Ábra 2. A Handy-féle kultúra modell Forrás: Benyovszky (2016) Kultúra modellek és típusok

A "*hatalomkultúra*", amelynek metaforája a pókháló, azt jelenti, hogy egy központi személy meghatározó eleme a szervezetnek, amelyből hatalom és befolyás sugárzik minden irányba. A bürokrácia szabályai minimálisak, és inkább az egyén erejében bíznak, mint a testület erejében. A környezeti változásokra gyorsan reagálnak, de ez függ a központi személy képességeitől. Ez a kultúra jellemző a kisebb, vállalkozó típusú szervezetekre.

A *bürokratikus kultúra* vagy más néven *szerepkultúra*, logikai és észszerűségi alapokon nyugszik. A funkcionális szakterületek a kultúra tartóoszlopai. Az együttműködés szabályozásának eszköze az ügyrend. A szűk körű felső vezetés felel a személyes koordinációért. A szerepkultúra szerint a szerep fontosabb, mint a személy, aki azt betölti, azaz a személyt a szerepre választják ki. A szerepkultúra akkor működik jól, ha a környezet változatlan marad, kulcsfontosságú elemek a biztonság, a megfelelés előírásoknak, a döntéshozatali hatáskörök elhatárolása és a felelősségre vonhatóság.

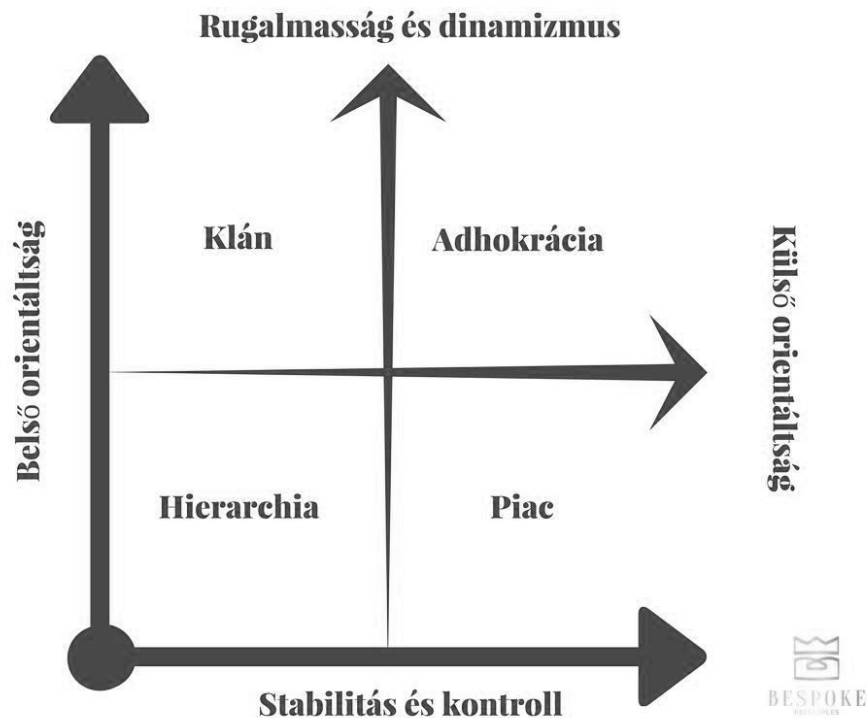
A munkakör- és projekt-orientált kultúra metaforája a háló, és amelynek leggyakoribb strukturális megjelenése a mátrix-szervezet. A „*feladatcultúra*” legfőbb célja az, hogy a munkát elvégezzék. Az elsődleges befolyásforrás a szakértelem és a személyiség, míg a formális pozíció másodlagos jelentőségű. Ez egy olyan kultúra, amely jól alkalmazkodik a változó körülményekhez. Azonban, ha az erőforrások korlátozottak, akkor a szervezet kontrollja sérülhet, és konfliktusokhoz vezethet. A feladatcultúra leginkább olyan szervezeteknél alkalmazható, ahol a piaci verseny nagyon erős, és a termékek élettartama rövid. Az ilyen szervezeteknek folyamatos innovációra van szükségük, és gyorsan kell reagálniuk a piaci és környezeti hatásokra. A feladatcultúra különösen alkalmazkodóképes azokban a vállalatokban, amelyek tudásintenzív iparágban működnek, mivel az ott dolgozó szakértők rendkívüli értéket képviselnek a cég számára. A gyors fejlődésre és annak lereagálására itt kiemelten nagy szükség van.

A „*személyiségcultúra*” általában az ügyvédi kamarákban és a tanácsadó/auditáló cégekben jellemző szervezeti felépítést és kultúrát jelenti, amelyeket általában partnerek irányítanak. Ezeknek a szervezeteknek az egyszerűsége az, hogy főként az egyénekre fókuszálnak, és az egyetlen ellenőrző mechanizmus a partnerek közös megegyezése, ami nem tartalmaz vezetői hierarchiát. Az ilyen kultúrát viselő szervezetek száma korlátozott. Az olyan szervezetekben, amelyek projekt alapúak és komplex, multidiszciplináris tudást ötvöznek, általában gyakori ez a jelenség.

2.2.2. A Quinn modell

A Quinn nevéhez fűződő „versengő értékek” modell két értéket emel ki, az összpontosítás helyét és a kontrollt, ezen belül pedig négy dimenziót különböztet meg. Az

összpontosítás lehet vagy kifelé, vagy befelé irányuló, és azt jelenti, hogy az ember inkább a környezetre, vagy a belső folyamataira fókuszál. A másik dimenzió pedig arra vonatkozik, hogy az egyén vagy a csoport, illetve az általuk végzett munkafolyamatok felett inkább rugalmas vagy inkább szigorú a kontroll. Az említett két dimenzió mentén összesen 4 kultúra típust lehet megkülönböztetni. (Ábra 3.)



Ábra 3. A Quinn-modell Forrás: Benyovszky (2016) Kultúra modellek és típusok

A szabályorientált Hierarchia kultúra arra fókuszál, hogy a belső folyamataira összpontosítson, és szoros kontroll alatt tartsa rendszereit és embereit. Fontos szerepet játszanak a szabályok, a munkafolyamatok, a pozíciók és a hozzájuk kapcsolódó döntési jogok, amelyek biztosítják a kultúra szabályozottságát és szervezetségét. Az ilyen típusú kultúra hasznos lehet olyan szervezetekben, ahol a tevékenységből adódóan számos jogszabály és megfelelési kritérium köti a szervezetet, és a hibák elkerülése a legfontosabb prioritás. Az ilyen szervezetekben az alkalmazottaknak jól meghatározott szerepet kell betölteniük, és fontos, hogy kövessék a protokollt és a belső szabályokat, valamint az előírt külső direktívákat. A szabályorientált kultúra főleg a 60-as években volt jellemző, és a mai modern, nem állami cégek esetében egyre kevésbé elterjedt.

A támogató Klán kultúra esetében egy olyan kultúráról van szó, amely figyelmet fordít a csapatmunkára és az egyének fejlődésére, miközben rugalmas kontrollt alkalmaz. Az egységes vélemények, az összetartás és a csapatmunka fontosságát hangsúlyozza. Az információ megosztása kulcsfontosságú, ami által az összetartozás érzése áthatja a szervezetet. Ez a támogató kultúra leginkább olyan vállalkozásokban működik jól, ahol az üzleti siker az egyéni tudáson és annak fejlesztésén alapul, és az ilyen tudás elvesztése nagy kockázatot jelent. Tipikusan a szolgáltatóipar vagy a specializált cégek lehetnek ilyen célpontok. A kultúra családi jellegű, és tiszteletben tartja az egyének munkáját és feladatkörét. A humán erőforrás fejlesztése és továbbképzése a legjobb reakció a környezeti változásokra.

A célorientált Piac kultúra definíciója szerint szoros kontroll mellett a külvilágra összpontosít és központilag meghatározott célok, racionális tervezés, termelés és a profit maximalizálása jellemzi. A hatékonyság és a teljesítmény a folyamatos ellenőrzés állandó figyelmét igényli ebben a kultúrában. A célorientált kultúra hatékonyan működik a nagyvállalatoknál, illetve a multinacionális vállalatoknál, amelyek a piac versenyéből motiváló erőt merítenek. Az ilyen típusú versengésből merített ösztönzés miatt a célorientált kultúra kiépítése különösen hasznos lehet azoknál a vállalkozásoknál, amelyek a szektorukban erős piaci versennyel szembesülnek, és fontos számukra a gyors reagálás és az időben történő külpiaci igényekhez való alkalmazkodás.

Az innováció központú kultúra a külvilág felé irányul, miközben rugalmas ellenőrzés alatt áll. Ez a típusú kultúra teljesen eltér az üzleti alapelvektől, mivel a folyamatosan változó technológiai környezetben szükséges ad-hoc megközelítésre épül. Ennek a kultúrának a kreativitás, az állandó innováció és a vállalkozói szellem a legfontosabb jellemzői. Ezt a kultúrát leginkább a start-upok és a frissen alapított vállalkozások alkalmazzák. Ez a kultúra akkor működik a legjobban, ha a dolgozók képesek alkalmazkodni a változó munkafolyamatokhoz, teljes szabadságot élveznek és az energiáikat a kutatás-fejlesztésre és az innovációra fordítják, nem pedig a szabályoknak való megfelelésre. Csak így tudja a szervezet a kreatív potenciálját teljes mértékben kibontakoztatni. Az innovatív szellemű vállalkozásokban nagyon hasznos lehet.

2.2.3. Schein elmélete

Az elmélet (Schein, 1980, idézi Papp, 2020) a szervezeti kultúra szintjeihez kapcsolódik, pontosabban annak nem látható részeihez. A megragadható jellemzők közé sorolhatóak a

ceremóniák és szertartások, melyek rendszeresen ismétlődő cselekvések, míg a szertartások lehetnek díjátadók, búcsúztatók. Szintén megragadható elem a nyelvezet és a szakzsargon, mely olyan kifejezések összessége, olyan rövidítések használata, amelyek külsősök számára érthetetlenek. Ezáltal a szervezettel való azonosulást erősítik. További elemei a látható szervezeti kultúra elemeknek a szimbólumok, az öltözködés és a külső megjelenés. Ide tartoznak például a logók, az iroda berendezése, vagy az egy légterű munkahely. Schein elmélete a szervezeti kultúra nem látható részét két szintre bontotta:

Az explicit módon megfogalmazható és a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek között és az ezek mögött meghúzódó előfeltevések között fontos különbséget tenni. Az előbbi könnyen azonosítható és nyilvánosan kommunikálható, míg az utóbbiaknak sokszor tudatában sem vagyunk, és olyannyira természetesnek vesszük őket, hogy nem is gondolunk rájuk. Az ilyen rejtett előfeltevéseknek azonban nagy hatásuk lehet a szervezeti kultúrára és a munkahelyi dinamikára. Gyakran csak akkor jönnek válnak tudatossá, amikor a szervezet tagjai más kultúrával találkoznak. Az érzéseket, beállítódásokat, érzelmeket letapogató attitűdvizsgálatok a kultúra felszíni rétegeire világíthatnak rá, míg az alapvető hiedelmeket, feltevéseket, meggyőződéseket feltáró értékvizsgálatok a kultúra mélyrétegeit célozzák, és engednek betekintést azokba a rejtett előfeltevésekbe, amelyek meghatározzák a szervezet működését (Papp, 2020).

2.2.4. A Hofstede nemzeti kultúra dimenziók

Geert Hofstede (1980, idézi Gyökér, 2012) nemzeti kultúra modellje eredendően arra irányult, hogy kimutassa a nemzetközi kultúrákban meglévő különbségeket, amik alapján az országok jellemezhetőek és összehasonlíthatóak. Eredményeit és modelljét azonban előszeretettel alkalmazzák a vállalati kultúrák jellemzőinek megragadásához, különös tekintettel a multinacionális háttérű vállalatok esetében, ahol a szervezeti kultúra összetevői keverednek a nemzetközi háttér sajátosságaival. Hofstede először négy dimenziót azonosított, amelyet a későbbiekben két további dimenzióval egészítettek ki (Ábra 4.):

A *hatalmi távolság* azt mutatja, hogy az emberek között milyen egyenlőtlenséget tartanak elfogadhatónak, ahol az alacsony hatalmi távolság kisebb egyenlőtlenséget jelent, míg a nagyobb hatalmi távolság nagyobb egyenlőtlenséget mutat.

Az *individualizmus-kollektívizmus* azt jelzi, hogy egy adott nemzeti kultúra előnyben részesíti-e az egyéni cselekvést vagy a csoportban végzett tevékenységet. A kollektivisták társadalmakban fontos a csoport és az egymás iránti segítségnyújtás, míg az individualista társadalmakban az egyén és az önállóság az elsődleges.

A *férfiasság-nőiesség* arra utal, hogy egy társadalomban mennyire elkülönülnek a nemi szerepek, ahol a férfias jegyek a teljesítmény, siker, versengés, kitartás, míg a nőies jegyek a gyengédség, szolidaritás, támogatás és az emberi kapcsolatok.

A *bizonytalanságkerülés* megmutatja, hogy egy társadalomban mennyire igénylik a strukturált, szabályozott helyzeteket, ahol a magas bizonytalanságkerülés szorongó és az újtól tartó társadalmat jelöl, míg az alacsonyabb értékű rugalmasabb és könnyedebb társadalmat jelent.

Jövőorientáció, vagy más néven *pragmatizmus* azt jelzi, hogy egy társadalom mennyire gondolkodik hosszú távon, és mennyire fontosak a jövőbeli tervek és célkitűzések a rövid távú szükségletekkel szemben.

Az *engedékenység* dimenziója azt mutatja meg, hogy az egyes kultúrákban az emberek mennyire képesek az őket ért ingereket, érzéseiket és vágyaikat kordában tartani. Egy engedékeny kultúrában a kontroll szintje általában alacsonyabb. Itt jellemzőbb az egyén optimista hozzáállása, szabadabb időgazdálkodás, előtérbe helyezik az élet élvezetét és viselkedésükben is szabadabbak. Ezzel ellentétben a korlátozó kultúrában az erős kontroll a jellemző, a szabadidő kevésbé fontos, jellemzőbb a pesszimista hozzáállás és a társadalmi normák nagyban befolyásolják az egyén döntéseit.

Hofstede úgy véli, hogy a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés az alapvető tényezők, amelyek meghatározzák egy társadalom szervezeti struktúráját. Az emberek szervezeti gondolkodásmódja erősen függ attól, hogy milyen vezetői hierarchiát és beosztási rendszert tartanak elfogadhatónak, valamint, hogy a környezetük hogyan viszonyul a bizonytalansághoz.

Hofstede négy szervezeti típust különböztetett meg a hat dimenzió segítségével. Az angolszász és skandináv országok a *Piac* típusba tartoznak, melynek jellemzői a kis hatalmi távolság és a gyenge bizonytalanságkerülés, autonómia és mellérendeltségi viszonyok. A német nyelvterületen működő vállalkozások a *Jól olajozott gépezet* típusba sorolhatóak, kis hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés, alapos, jó szabályozás a sajátosságuk. A dél-kelet ázsiai országokra jellemző a *Család* típus - nagy hatalmi távolság és gyenge

bizonytalanság kerülés, a bürokrácia személyorientált. Végül, az iszlám és távol-keleti országokban és a latin kultúrákban a *Piramis* típusú szervezetek jellemzőek - nagy hatalmi távolság és erős bizonytalanság kerülés, minimális kockázatvállalás (Gyökér, 2015).



Ábra 4. A Hofstede-féle nemzeti kultúra dimenziók Forrás: Saját szerkesztés

Az előzőekben bemutatott szervezeti kultúra modellek mindegyike tartalmaz a vezetésre irányuló fogalmakat: ilyen például Handy modelljében a hatalomkultúra, Quinn-nél a hierarchia, Hofstede-nél a hatalmi távolság meghatározása. A vezetési stílus jellege szükségképpen meghatározó eleme a szervezeti kultúrának. A következő fejezetben a vezetési stílushoz kapcsolódó elméleteket vizsgálom meg közelebbről.

2.3. A vezetési stílusokhoz kapcsolódó elméletek bemutatása

A vezetés, mint működésmód célja a befolyásolás: a szervezet szereplőit a vezető egy meghatározott cél elérése érdekében alakítja. A vezetés hatékonyságától függ, hogy ezt a célt eléri-e a szervezet, ezért már régóta foglalkoztatja az elméletalkotókat, hogy tanulható-e a vezetés, illetve milyen vezetési stílus a leghatékonyabb (Gyökér, 2012). Az alábbiakban az ehhez kapcsolódó legfontosabb elméleteket mutatom be.

2.3.1. Magatartástudományi megközelítés

Lewin féle tipológia

Az elmúlt évszázad kezdetén több jelentős fejlemény történt a pszichológia területén, amelyek később az alkalmazott pszichológiai eredmények széles körű felhasználását eredményezték a szervezeti életben. A 1930-as és 1940-es években számos figyelemre méltó eredmény született a csoportdinamika, az emberi viselkedés megértése és a szervezeti személyi kapcsolatok leírása terén. Kurt Lewin a Neoklasszikus korszak magatartástudományi irányzatának egyik legkiemelkedőbb alakja. Az egyének cselekedeteit külső és belső hatóerők befolyásolják, amelyek meghatározott térben és időben hatnak egymásra. Az adott pillanatban mutatott magatartás a hatóerők egymásra hatásának következménye. Ha az egyének befolyásoló ereje vagy iránya megváltozik, akkor új magatartás alakul ki, és az "erőtér" kiegyensúlyozott állapotba kerül. A csoport és a kulturális normák jelentik a legfontosabb tényezőt az egyéni magatartás megváltoztatásában. Azok a kísérletek, amelyek azt vizsgálták, hogy a formális vezetők vezetési stílusa hogyan befolyásolja a vezetett csoportok magatartását és teljesítményét, még mindig nagyon fontosak és hatásosak. Lewin kutatásai alapján három vezetési stílust különített el, az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire vezetési stílust. Azt is megfigyelték, hogy az eredményes magatartási változások három fázisból tevődnek össze. Az első lépés a meglévő szokások, rutinok, működési sémák felolvasztása, azaz a megrögzült állandóságok felszámolása. A következő lépés az új magatartás felé való elmozdulás, azaz a változás megvalósítása. Végül pedig a megváltozott magatartás rögzítése, azaz befagyasztása (Kiss-Tóth, 2015).

A vezetési stílusok jellemzői a következők:

- Az *autokratikus* vezető irányítása alatt álló munkacsoportban minden tevékenység a vezető által meghatározott szabályok szerint történik. A vezető

megszabja a konkrét munkafeladatot és kijelöli, hogy ki végezze azt. Az eljárásokat és a tevékenységek sorrendjét a vezető határozza meg, és csak egy lépést ad előre, így a csoporttagoknak nagyon bizonytalan a jövőbeli lépésekkel kapcsolatban. A vezető saját szubjektív megítélése szerint értékeli, dicséri vagy bírálja a csoporttagokat. A vezető általában nem vesz részt a feladat végrehajtásában, kivéve, ha mutatja, hogyan kell azt elvégezni.

- A *demokratikus* vezetőcsoportban minden döntést a csoport határozatai alapján hoznak meg, amit a vezető támogat és előmozdít. A csoport dolgozza ki a módszereket és a tevékenység lépéseit. A vezető általános útmutatást és néhány vázlatos iránymutatást ad, és ha szükséges, alternatívákat kínál fel, amelyek közül a csoport választhat. A csoport tagjai maguk választják ki, hogy kivel dolgoznak együtt, és a munkamegosztás a csoport döntésén múlik.
- A *laissez-faire* vezető szabadságot ad a csoport tagjainak, hogy egyéni vagy csoportos döntéseket hozzanak, mivel a vezető háttérbe vonul és csak akkor segít, ha kérnek tőle segítséget. A csoportmunkával kapcsolatosan csak ritkán tesz spontán megjegyzéseket, és nem szól bele a feladatokba vagy azok elvégzőinek személyébe, hacsak nem kérnek tőle tanácsot. A vezető nem befolyásolja az események menetét (Csillag és Kiss, 2012).

Tannenbaum-Schmidt-féle modell

Tannenbaum és tsa (1973) publikálta hatalom-részvétel modellben egy hétfokozatú skálát alkalmaztak, aminek segítségével szemléltethetővé vált, hogy a beosztottak milyen mértékben vesznek részt a szervezeti döntésekben, és milyen mértékben van kezükben a hatalom. Az Ábra 5. szemlélteti ezeket a lépcsőket, a vezetők számára elérhető lehetséges magatartásformákat. Minden cselekedet összefügg a főnök által használt hatáskör fokával és a beosztottak szabad döntéshozatali jogával. Az a menedzser, aki szoros irányítást tart fenn, az skála szélsőbal oldalán látható cselekedeteket hajt végre, míg az a menedzser, aki nagy szabadságot ad a beosztottaknak, a skála szélsőjobb oldalán látható cselekedeteket hajt végre. Egyik szélsőség sem abszolút; a hatáskör és a szabadság sosem korlátlanok. A skála fokainak előnyeit és hátrányait Drew (2019) vázolta fel.

A skála első foka, a tekintélyelvű vezetési stílus egyik jellemzője, a vezető meghozza a döntést és bejelenti alkalmazottainak. Ez a vezető típus olyan vezető, aki mindenféle egyeztetés nélkül tájékoztatja csapatát a döntéseiről.

A skála második foka, a vezető döntést hoz, de az első lépcsővel ellentétben nem tényeket közöl a beosztottakkal, hanem „eladja” a döntést, meggyőzi alkalmazottait a döntés előnyeiről és segít nekik elfogadni azt.

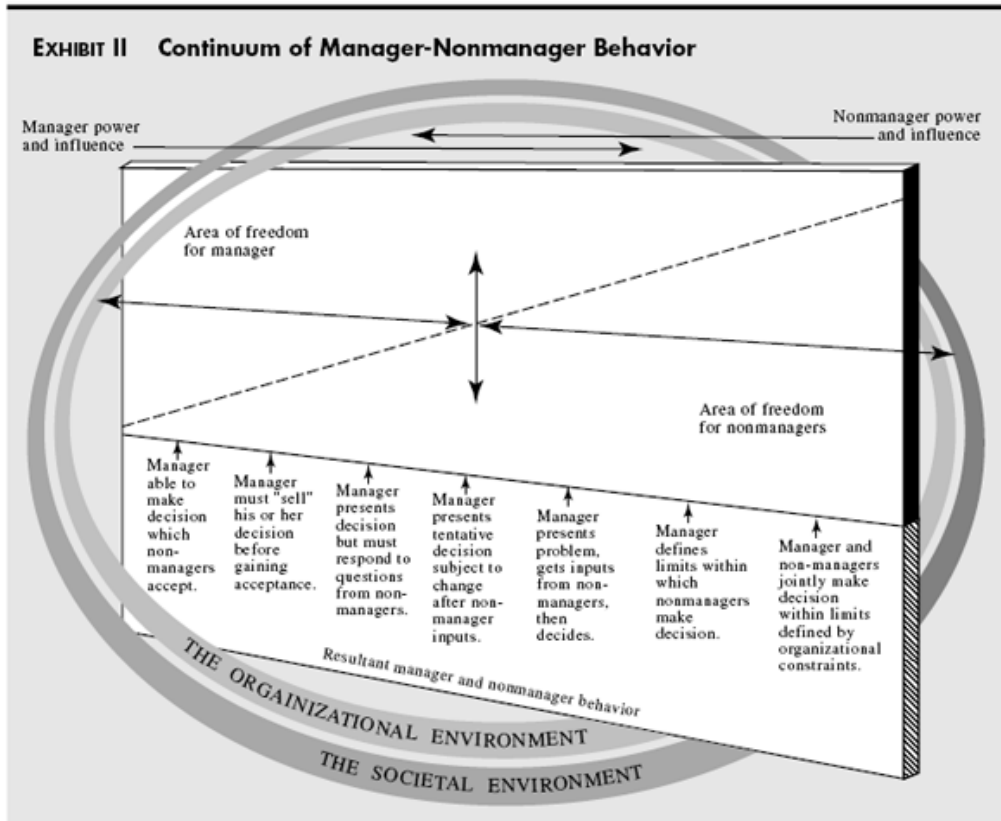
A harmadik fok esetében még mindig a vezető hozza a döntést, de annak elfogadtatása érdekében lehetőséget biztosít beosztottjai számára, hogy kérdéseket tegyenek fel, és jobban megértsék a vezető szándékát és magyarázatot kapjanak. Ezáltal jobban megérthetik a döntés hatásait és következményeit.

A skála negyedik foka, a vezető bejelenti döntését, azonban változtatni lehet rajta a csapattagok bevonásával. Ez a magatartásforma lehetővé teszi a beosztottak számára, hogy bizonyos befolyást gyakoroljanak a döntésre. A probléma azonosításának és diagnosztizálásának kezdeményezése azonban a vezetőé marad. Mielőtt találkozna alkalmazottjaival átgondolta a problémát és döntést hozott - de csak ideiglenesen. Mielőtt véglegesítené, bemutatja javasolt megoldását azoknak, akiket érinteni fog. Ezáltal felkéri őket, hogy formáljanak véleményt, de hangsúlyozza, hogy a végső döntés az övé.

Az ötödik fok abban különbözik az előzőktől, hogy a vezető már nem a megoldást, hanem a problémát ismerteti csapata tagjaival, javaslatokat vár tőlük a probléma megoldására és csak ezután dönt.

A hatodik fok a vezetőt, mint egy demokratikus csapat egyik tagját mutatja be. A vezető ismerteti a problémát, és felállítja a határokat, azonban a döntést a csapata tagjai hozzák a megadott feltételeken belül. A csapat megakadályozhatja a főnököt abban, hogy rossz döntéseket hozzon. Hátránya, hogy bár a vezetőé a felelősség, de nincs teljes irányítása.

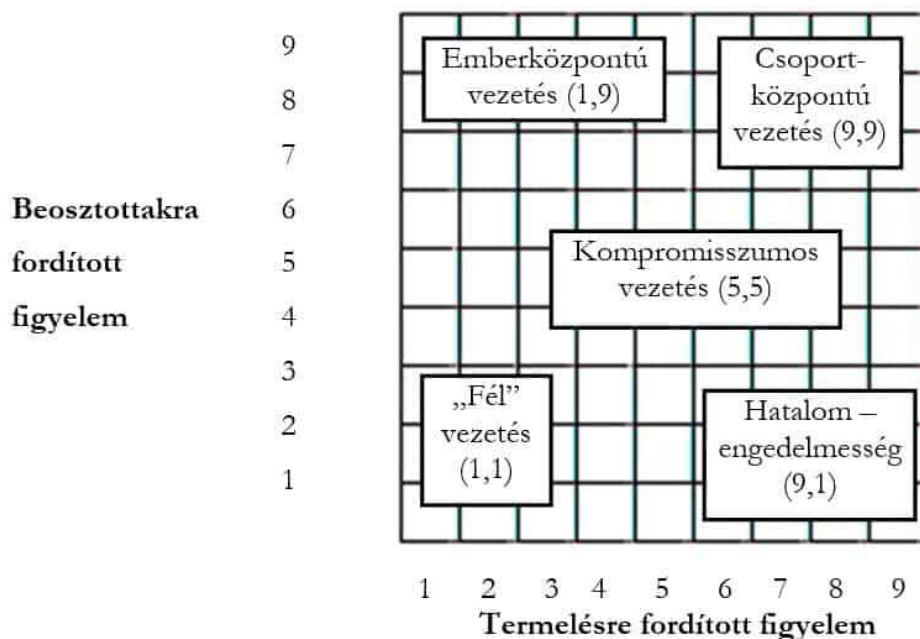
Végül a skála utolsó, hetedik foka egy 'extrém' megközelítés, amelyben a csapatot szakértői csoportként alkalmazzák, ők függetlenül a vezetőtől azonosítják a problémákat, lehetséges megoldásokat és végső döntéseket hoznak. Az egyetlen korlátozás ebben az esetben a munkahelyi szabályozás vagy azok a szabályok, amelyeket a vezetőnél magasabb szinten álló emberek hoztak létre.



Ábra 5. A Tannenbaum-Schmidt-féle modell Forrás: Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern

Blake-Mouton féle vezetői rács modell

A Blake-Mouton személyiségközpontú elmélet a vezetési stílusokat kategorizálja a vezetők felépített kapcsolatai alapján. A modell két tengelyt alkot: a vezetők figyelembevételének tengelyét (ahogy figyelembe veszik a dolgozók érzelmeit és igényeit) és a termelékenység tengelyét (az eredmények és a teljesítmények alapján). Létezik egy harmadik tengely, a motiváció. Ennek mutatószáma a félelem és a vágy mértékét jelzi. A személyiségközpontú elmélet a megfelelő vezetési stílus megtalálásában segít, amely a dolgozók motivációjának maximalizálására és a vállalat teljesítményének növelésére irányul. Az Ábra 6. az öt vezetési stílust mutatja be.



Ábra 6. A Blake-Mouton-féle vezetői rács modell Forrás: Papp, G. (2020). *Leadership elméletek*

Az egyik tengely az emberekre fordított figyelem, amely arra vonatkozik, hogy milyen mértékben veszi figyelembe egy vezető a csapattagok szükségleteit, érdekeit és személyes fejlődési területeit, amikor a feladat legjobb megoldásáról dönt. A másik tengely az eredményorientáltság, mely arra vonatkozik, hogy milyen mértékben hangsúlyozza egy vezető a konkrét célokat, a szervezeti hatékonyságot és a magas termelékenységet, amikor a feladat legjobb megoldásáról dönt.

Papp (2020) cikke szerint az a vezető, aki a beavatkozást elkerüli (*Impoverished Management*), a tengely mindkét vonalán 1-es értéket mutat, nem jellemzi érdeklődés az emberek érdekei iránt, és nem hoz létre olyan rendszereket és folyamatokat, melyek a termelést elősegítik. Ennek a vezetési stílusnak az eredménye az elégedetlenség az alkalmazottak között, a szervezetlenség és az alacsony termelés. A másik vezetési stílus, az emberközpontú vezetés (*Country Club Management*). Ebben az esetben a vezető nagy figyelmet fordít az alkalmazottakra – 9-es eredménnyel a tengelyen, azonban a feladatait, a termelés hatékonyságát elhanyagolja – 1-es eredménnyel a tengelyen. Ez a vezetési stílus rendkívül kellemes, és nyugodt munkahelyi atmoszférát teremt, de az ellenőrzés hiánya alacsony termelési mutatókat eredményez. A következő vezetési stílus az, amelyik a gyakorlatban leginkább alkalmazható, a kompromisszumos vezetés (*Middle-of-the-Road*, vagy *Organization Man Management*), mindkét tengelyen 5-ös értéket mutat. Ez a típusú vezető egyensúlyt teremt az emberekre fordított figyelem és a termelékenység között. Veszélye azonban, hogy közepszerű teljesítményt eredményez. A következő vezetői stílus háttérbe szorítja a beosztottak érdekeit, érzelmeit figyelmen kívül hagyja, a tekintélyelvű Hatalom – engedelmisség stílus (*Authority-Obedience Management*) a vezető részéről a teljesítmény tengelyén 9-est, az emberekre fordított figyelem 1-est mutat. Ez a vezető szigorú szabályokat szab, és fegyelmet tart, a büntetést motiválónak használja. A feladat megoldására fókuszál. Végül az utolsó típus a csoportközpontú vezetés (*Team Management*), mindkét tengelyen 9-es értéket mutat. A szerzőpáros ezt a típusú vezetési magatartást minősíti a leghatékonyabbnak, mivel elkötelezik magukat szervezetük céljai és küldetése mellett, motiválják beosztottaikat, és keményen dolgoznak azért, hogy az emberek kiváló eredményeket érjenek el. Ugyanakkor inspirálóan hatnak környezetükre is, akik vigyáznak a csapatukra. A "Csapat" vezető által irányított ember tiszteletben részesül, megerősítést kap, és elkötelezett a céljai elérésének érdekében, prioritást adnak a szervezet termelési igényeinek és az emberek igényeinek is.

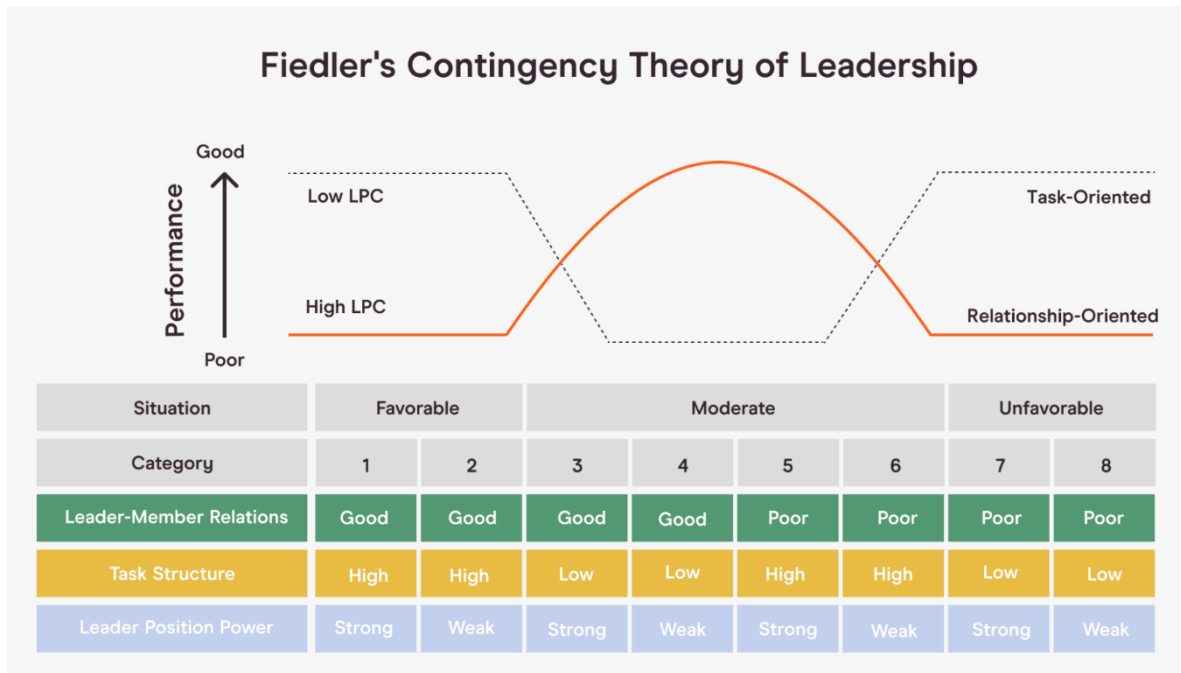
A felsorolt modellek közös jellemzője, hogy a vezető-csapat közötti interakció különböző formáit próbálják megragadni, kategóriák vagy skála formájában. Ennek az interakciónak az egyik legfontosabb mozgatórugója a vezető által gyakorolt kontroll, amely az alábbiakban bemutatott kontingencia-modellnek is fontos eleme.

2.3.2. Kontingencia-modellek

Számos kontingencialista elmélet létezik, melyek közül Fiedler (személyiségközpontú) elméletét fontos kiemelni, mivel kutatásom szempontjából – a vezetési stílusokat és a tudásátadást elemezve – a legrelevánsabb. Fiedler elmélete szerint a különböző szituációkban különböző vezetési stílusok alkalmazása vezethet a legpozitívabb eredményre. Bakacsi (1989) cikke szerint Fiedler elmélete a vezetésről azon az alapelven alapszik, hogy a vezető hatékonysága az ő vezetési stílusától és a helyzeti környezetétől függ. Az elméletet Fred Fiedler dolgozta ki az 1960-as években, és ma is releváns a szervezeti viselkedés és a vezetés tanulmányozásában.

Fiedler elmélete szerint két fő vezetői stílus létezik: a feladatorientált és a kapcsolatorientált stílus. A feladatorientált vezetők az adott célok és feladatok elérésére összpontosítanak, míg a kapcsolatorientált vezetők prioritást adnak az erős személyes kapcsolatok kiépítésére a követőkkel. Fiedler azt állította, hogy egyik stílus sem jobb a másikonál, hanem hatékonyságuk a helyzeti környezettől függ.

Fiedler három fő körülményt azonosított, amelyek hatással vannak a vezető hatékonyságára: a vezetői hatalom és befolyás, a feladat struktúrája és a kapcsolatok minősége a követőkkel. Az elmélet szerint ezek a tényezők határozzák meg, hogy melyik vezetői stílus a leginkább hatékony a konkrét helyzetben. Fiedler elmélete fontos hatást gyakorolt a vezetés és az emberi erőforrások menedzsmentjére, és azóta is széles körben alkalmazzák az üzleti életben és a vezetői tréningekben. Fiedler kontingencia modelljét az Ábra 7. szemlélteti.



Ábra 7. Fiedler kontingencia modellje Forrás: Pareto Labs (2021). *What is Fiedler's Contingency Theory of Leadership.*

2.4. Tudásmenedzsment

2.4.1. Tudás a szervezeten belül

A tudás az egyik legfontosabb erőforrás a szervezetek számára. A szervezeteken belül a tudás képviseli a tapasztalatot, a szakértelmet és az innovációt, amelyek segítenek az üzleti célok elérésében és a versenyelőny megszerzésében. Ezenkívül az is megemlítendő, hogy a tudás birtoklása és alkalmazása számos előnyt kínál. Például a tudással rendelkező alkalmazottak hatékonyabbak és produktívabbak lehetnek, mert jobban értik a feladatokat és a folyamatokat. Ez növeli az ügyfél elégedettségét és a szervezet hatékonyságát. Emellett a tudás megosztása és az új ismeretek megszerzése segíti a szervezeteket az innovációban és a fejlődésben. Az olyan szervezetek, amelyek tudatosan bánnak a tudással, jobban alkalmazkodnak a változó üzleti környezethez, és az innováció révén új piacokat hódíthatnak meg. A tudás átadása és megosztása szintén elősegíti a munkahelyi kultúra fejlődését, mert növeli a szervezetekben dolgozó emberek közötti együttműködést és kommunikációt. Az ilyen kultúra elősegíti a munkahelyi elégedettséget és a motivációt, ami hosszú távon hozzájárul a szervezetek sikeréhez. Végső soron a tudás az egyik legfontosabb eszköz a szervezetek számára, amely lehetővé teszi számukra, hogy a változó üzleti környezetben rugalmasak és innovatívak maradjanak. Ezért a szervezeteknek érdemes befektetniük a tudás kezelésébe és fejlesztésébe annak érdekében, hogy növeljék hatékonyságukat és versenyképességüket.

Fehér (2009) a tudásmenedzsment stratégiák kezdeményezésének két típusát különbözteti meg. A felülről-lefelé megközelítés azt jelenti, hogy a stratégia kialakítását és annak gyakorlatba történő bevezetését felső szinten, a vezetőség irányítja és határozza meg. Míg a lentől-felfelé megközelítés során a beosztottak kezdeményezik ezeket a változásokat, mivel gyakorlati szinten szembesülnek a problémákkal. Mivel mindkét esetben korlátokba ütközhetnek az erőfeszítések, így a megfelelő következtetés, hogy az akadályok nagyrésze megszüntethető, ha a középvezetők feladata, felelőssége a tudásmenedzsment stratégiák kialakítása, hiszen ők azok, akik a vezetéssel és a beosztottakkal egyaránt kapcsolatban állnak. A szerző a vállalat tudásszintjét három szintre osztotta. Az iparágban belül működő versenytársakkal összehasonlítva felmérhető, hogy a szervezet tudásszintje alapján élet- és versenyképes cégről van-e szó. A három tudásszint:

Alaptudás: A minimális szükséges tudásszint az adott iparágban való működéshez, amely lehetővé teszi a szervezet számára, hogy részt vegyen az iparágban vagy a piacon. Bár

ez a tudás nem elegendő a hosszú távú versenyképességhez, az adott iparágban vagy a piacon belépési korlátként szolgálhat. *Fejlett tudás*: az életképes versenyképességhez szükséges tudása a szervezetnek, amely lehetővé teszi, hogy hatékonyan versenyezzen az adott iparágban. Általában a szervezet hasonló tudásszinttel és minőséggel rendelkezik, mint a versenytársai, azonban a tudás tartalmi eltérései megkülönböztetik a versenytársaktól. Ha az ilyen jellegű tudáskülönbségeket a vállalati stratégia kihasználja, akkor ez versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet. *Innovatív tudás*: Ezen tudásra támaszkodva egy szervezet vezető szerepet tölthet be az iparágban, és határozottan megkülönböztetheti magát a versenytársaktól. Az ilyen jellegű tudással rendelkező cégek nem csak vezetni képesek az iparágat, hanem képesek alakítani az iparági feltételeket is úgy, hogy a verseny elemei előnyösebbek legyenek számukra. A tudás kihasználatlansága, vagy nem megfelelően történő megosztása olyan akadályokat jelent a szervezeten belüli tudásmenedzsmentben, melyek súlyos következményeket jelenthetnek a hatékonyság és versenyképesség szempontjából. Lakner (2018) a tudás megosztását gátló tényezők között a következőket sorolta fel.

- A pozícióféltés miatt a beosztottak nem osztják meg tudásukat, azt gondolván, hogy veszítenének autoritásukból.
- Idő- és bizalomhiány.
- Önbizalomhiány a felső vezetés részéről érkező pozitív visszajelzés hiányában.
- Az átvett tudással járó elfogadási akadályok.
- A vállalati kultúra nem minősíti értéknek a tudásátadást.
- Motiváció hiánya a vezetőség részéről a beosztottak felé, hogy tudásukat megosszák és együttműködjenek.
- Az alkalmazottak félelme az esetleges kudarctól, hogy ötleteiket, javaslataikat és tudásukat nem értékelik és elvetik.

Minden szervezet számára elsődleges, hogy a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos fogalmakat, modelleket megismerje, és beosztottjai képességeit értékelje. Ez hozzásegítheti őket, hogy kialakítsák a megfelelő stratégiát.

2.4.2. Miért van szükség tudásmenedzsmentre?

Az innováció és a tudásmenedzsment szorosan összefüggő fogalmak, amelyek kulcsfontosságúak a sikeres vállalkozások számára. Az innováció lehetővé teszi az új ötletek, termékek és folyamatok kifejlesztését, míg a tudásmenedzsment segít a vállalkozásoknak megtalálni és hatékonyan felhasználni a meglévő tudásukat. Az innovációhoz szükséges alapvető elem a tudás. Az innovatív ötletek és termékek kifejlesztése általában a megfelelő tudás és tapasztalat meglétéen alapul. Ezenkívül az innováció folyamata során a vállalkozásoknak folyamatosan meg kell újítaniuk és bővíteniük kell a tudásukat, hogy lépést tartsanak a piac változásaival és az új technológiákkal. A tudásmenedzsmentnek fontos szerepe van az innováció előmozdításában. A tudásmenedzsment célja, hogy hatékonyabban használja fel a vállalkozások rendelkezésre álló tudását, és megossza azt a megfelelő emberekkel a szervezetben.

A tudásmenedzsment és az innováció közötti kapcsolat azt is jelenti, hogy a vállalkozásoknak a tudásmenedzsmentre kell összpontosítaniuk annak érdekében, hogy az innovációs folyamataikat hatékonyabbá tegyék. A tudásmenedzsmentnek meg kell könnyítene a szervezeten belüli és kívüli kommunikációt, hogy az innovációra vonatkozó információk szabadon áramolhassanak az egész vállalkozáson belül. A tudásmenedzsmentnek meg kell könnyítene az innovációs folyamatokat, és az innováció által kifejlesztett új tudásnak vissza kell áramolnia a tudásmenedzsment rendszerbe annak érdekében, hogy a vállalkozások hatékonyan tudják felhasználni azt a jövőbeli fejlesztésekhez.

Számos szakirodalom foglalkozik a tudásmenedzsment és az innováció kapcsolatával. Ezen belül érdemes megemlíteni Szívós (2017) munkáját, aki a hallgatólagos tudás négy típusának – eszköz- és tárgyközpontú, környezetközpontú, személyközpontú, intézményközpontú – jelenlétét bizonyította az innováció négy formájában. Új termék vagy szolgáltatás bevezetése minden esetben kockázattal jár a vállalkozás számára, azonban elengedhetetlen, ha lépést akar tartani a versenytársakkal. Az új terméknek nem csak technikailag kell megfelelnie, hanem a piacon is sikeresnek kell lennie, így a termékfejlesztőknek nem csak az eszköz- és tárgyközpontú hallgatólagos tudásukat kell felhasználniuk, hanem figyelembe kell venniük a piackutatás eredményeit is. Ha az új termék kialakítása régi technológiával történik, akkor a hallgatólagos tudás főként a régi,

eszközközpontú tudás rekontextualizálására koncentrálódik. Ha azonban az új termék elkészítése régi technológiához új kiegészítéseket tartalmaz, akkor a termékinnováció és a technológiai innováció közötti kapcsolat megmarad, de az eszköz- és tárgyközpontú tudáson alapuló rekontextualizáció továbbra is fontos. Az új szolgáltatások esetében a személyközpontú és intézményközpontú hallgatólagos tudások kulcsfontosságúak. Mivel a szolgáltatások általában nem fizikai termékek, a személyközpontú és intézményközpontú tudással lehet a leginkább támogatni az innovációt ezen a területen. Ha azonban a szolgáltatások eladásával jár a hallgatólagos tudásfajta átadása, akkor azok nem valósulnak meg személyes kapcsolatokban.

Új technológia bevezetése és annak mindennapi használata problémát jelenthet a beosztottak részére és visszaeshet a termelés, esetleg alacsonyabb, rosszabb minőségű termékeket eredményezhet. Az új technológia kifejlesztése és bevezetése során a már meglévő eszközközpontú implicit tudás rendkívül fontos szerepet játszik, ideértve a gyártók által történő telepítés időszakát is. Bár az előző technológia műszaki elemeihez kapcsolódó implicit tudás továbbra is kulcsfontosságú marad, mivel az új technológiával kapcsolatos új eszközközpontú tudás nagyban erre épül. Ennek megfelelően az innováció során az újítások kontextusát újra kell értelmezni a korábbi implicit tudásra építve. Az eszközközpontú implicit tudáson kívül a személyközpontú implicit tudás is fontos szerepet játszik (Szívós, 2017).

Új marketing stratégia bevezetése nem csak új termék vagy szolgáltatás bevezetése esetén, de piacbővítés alkalmával is szükségessé válhat. Ebben az esetben is nagy szerepet játszik a tudásátadás és tudásmenedzsment. Az újítások sokszor erősen támaszkodnak a pszichológia, szociálpszichológia és szociológia kutatási eredményeire. A vállalati szervezeteken belül a marketing feladatokkal foglalkozó csoportok elkülönültek, ami hozzájárult a szakmai tudásuk specializálásához és gyorsabb fejlődéséhez. Ez a szétválás felgyorsította a csoporton belüli hallgatólagos tudás felhalmozódását és továbbadását, ami végül a marketinginnováció elkülönítéséhez vezetett az egyéb innovációs formáktól. A folyamatos kapcsolattartás a vevőkkel azt jelenti, hogy az új marketing eljárások kidolgozásánál és alkalmazásánál a személyközpontú és intézményközpontú hallgatólagos tudásra nagyobb szükség van (Szívós, 2017).

Az általános munkafolyamatok egy részének új szervezeti formába történő átalakítása az intézmény vagy vállalat hatékonyabb működését eredményezi. Az új szervezeti forma sikeressége jelentős mértékben függ az intézményi tudáskészletre támaszkodó személyek

együttműködésétől. Az átmenet során minden érintett személynek módosítania kell az eddig megszerzett tudását és alkalmazkodnia kell az új szervezeti környezethez. Az új szervezeti forma hatékonyságát az új hallgatólagos tudás alkalmazása és a szervezeti viselkedés új formáinak megvalósítása biztosítja (Szívós, 2017). Az említettek egyértelműen rávilágítanak, hogy innováció nélkül a vállalkozások fennmaradása kérdéses, azonban minden fejlesztés bevezetésénél szükség van a már meglévő tudás maximális kihasználására, és annak zökkenőmentes átadására és az új tudás megszerzésére.

2.4.3. A tudásmenedzsment fogalma, eszközei és az alkalmazható modellek

Davenport - Prusak (1998) a tudásról és annak megosztásáról a szervezeten belül úgy fogalmazott, hogy a tudás hosszú távú előnyt biztosít, szemben az anyagi javakkal. A versenytársak általában el tudják érni a piacvezető jelenlegi termékeinek minőségét és árát. Azonban, amikor ez megtörténik, a tudással rendelkező és azt hatékonyan kezelő vállalat már a minőség, a kreativitás vagy a hatékonyság újabb szintjére lépett. A tudás előnye fenntartható, mert növekvő megtérülést és folyamatos előnyöket eredményez. A materialista eszközökkel ellentétben, amelyeknek értéke használatukkal csökken, a tudáshoz kapcsolódó eszközök értéke használatukkal növekszik: az ötletek új ötleteket szülnék, és a megosztott tudás mindkét felet gazdagítja. Az eszközkészletből származó tudásból eredő új ötletek potenciálja a vállalatban gyakorlatilag korlátlan – különösen, ha a vállalat emberei lehetőséget kapnak a gondolkodásra, tanulásra és arra, hogy egymással kommunikáljanak.

Ahogy Davenport és szerzőtársa is megfogalmazta, a tudás és annak kezelése az, ami megkülönböztet egy adott vállalkozást versenytársaitól, annak használata, elmélyítése és megosztása vezethet a cég sikeréhez vagy kudarcához. Ehhez számos eszköz áll rendelkezésre, amelyek segítségével hatékonyabbá tehető a tudás megszerzése, tárolása, megosztása és felhasználása (Klippe Learning, 2022). Az egyik legfontosabb eszköz a tudásbázis vagy a tudásportál. Ez egy olyan adatbázis, amelyben a vállalatok rögzíthetik azokat az információkat, amelyekre a munkatársaiknak szükségük lehetnek. A tudásbázis tartalmazhat cikkeket, dokumentumokat, gyakran ismételt kérdéseket, videókat, képeket és más tartalmakat. A csoportmunka és a szakértői hálózatok is hatékony eszközök lehetnek a tudásmegosztásra. A csoportmunka során a munkatársak közösen dolgoznak egy projekten vagy feladaton, és megosztják egymással az információkat és a tapasztalatokat. A szakértői hálózatok pedig olyan platformok, amelyeken keresztül a munkatársak kapcsolatba léphetnek egymással, és megoszthatják egymással a szakmai tapasztalataikat és tudásukat.

A mentorálás is egy hatékony eszköz a tudásmenedzsmentben. A mentorok olyan tapasztalt munkatársak, akik segítséget nyújtanak a kezdő munkatársaknak, hogy jobban megértsék a vállalat működését és az adott terület szakmai kihívásait. Végül, az oktatás és a képzés is fontos eszközei a tudásmenedzsmentnek. A vállalatok képzései lehetővé teszik a munkatársak számára, hogy fejlesszék a szakmai tudásukat és képességeiket, és új készségeket sajátítsanak el. Az oktatás és a képzés lehetnek online vagy személyes formában is, és általában a vállalat belső oktatási részlegének feladata az irányításuk.

A tudásmenedzsment modelljei azok a struktúrák, amelyek segítenek a vállalkozásoknak a tudásuk hatékony kezelésében és az előnyök kiaknázásában. Ezen modellek többféle típusa létezik, amelyek eltérő fókuszú és megközelítést alkalmaznak.

Az egyik legismertebb modell a Nonaka és Takeuchi (1995, idézi Lukács és Dorner, 2019) modellje, amely a tudás ciklusát jeleníti meg és különösen alkalmazható az innovációra és a tudásmegosztásra. A SECI modell (Spirálmodell) (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) a tudástranszfer folyamatát írja le. (Táblázat 1.) Ebben a modellben a tudás átadása társas folyamat, amely magában foglalja az együttműködést, a kommunikációt és a cselekvést. A tudás átadása során az egyéni tudást megosztják másokkal, akik további tudást adnak hozzá, hogy létrehozzanak egy új tudást. Alapfeltevésük, hogy a szervezeti tudás gyakran szubjektív belső gondolatiságból ered, amit szlogenekkel, metaforákkal és jelekkel írhatunk le. A modell a tudásalkotás és felismerések menedzselésén alapul, és konstruktivista szemléletű, ami azt jelenti, hogy a tanulás nem pusztán a tudás átadására korlátozódik, hanem aktív folyamat, amelynek eredményeként a tudás az elmében épül fel. A legfontosabb mozzanat az, hogy a szervezet tagjai az új információt a már meglévő, rendszerezett ismereteik segítségével értelmezik, hasonlóan a tanulókhöz. A szerzők elkülönítik a tacit és explicit tudás fogalmát, azonban mindkét fajta tudásra szükség van az egyén, a csoport és a szervezet szintjén ahhoz, hogy új tudás (innováció) jöhessen létre. Az explicit tudás kézzelfogható, könnyen megosztható, például dokumentumokon vagy használati utasításokon keresztül. A tacit tudás ezzel szemben személyes, nehezen verbalizálható, gyakran készségszintű vagy informális tudás, ami nehezen átadható.

A tudás átadásának négy módját különítik el (lásd: Táblázat 1.):

Szocializáció: tacit tudásból tacit tudás: egyik személytől a másikig terjedő tudás, megosztott élményeken, megfigyelésen, brainstormingon keresztül.

Externalizáció: tacit tudásból explicit tudás: az egyén tacit, személyes tudása explicitté válik, amikor megosztja az ötleteit, ami így a szervezet többi tagja számára láthatóvá válik.

Kombináció: explicit tudásból explicit tudás: a tudásátadás legegyszerűbb formája, amikor például dokumentumok kombinálásának, kategorizálásának útján keresztül új tudás keletkezik.

Internalizáció: explicit tudásból tacit tudás: amikor a tudást megosztják és használják a szervezetben és ez beépül az ott dolgozók személyes tudásanyagába. Akkor válik internalizált, belső tudássá, amikor személyes tapasztalatokon, ötleteken keresztül új tudás is adódik hozzá.

A Spirálmodell tehát egy folyamatmodell, amelynek középpontjában a tudás megteremtése áll. A tudásmenedzsment fő feladata pedig a személyes tudás elérhetővé tétele a szervezet egészének.

Táblázat 1. A tudás keletkezésének módjai Forrás: Nonaka–Takeuchi (1995)

	Tacit tudás	Explicit tudás
Tacit tudás	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudás	Internalizáció	Kombináció

Egy másik modell a Wiig modell (Wiig, 1993, idézi Lukács és Dorner 2019), amely a tudásmenedzsment folyamatát a tudás értékelésére, tárolására, fejlesztésére és alkalmazására osztja fel. Ez a modell különösen fontos a tudás értékelése szempontjából, mivel segít a vállalkozásoknak megérteni, hogy milyen tudásuk van, és hogyan használhatják fel ezt a tudást. Az értékes és hasznos tudásnak rendszerezettnek kell lennie, és annak szervezése attól függ, hogy milyen célra szeretnék felhasználni. A tudás rendezésének dimenziói a következők:

- Teljesség: a releváns információk mennyisége és az, hogy milyen típusú tudás (tacit/explicit) áll rendelkezésre és hol található.

- Kapcsolódás: a tudás jellemzően más tudáselemekhez kapcsolódik, és fontos is ezeknek a hálózatba rendezése, mivel így még értékesebb tudásobjektummá válnak.
- Egyezőség: a tények közötti következetességre vonatkozik, amiben nincsenek logikátlanságok vagy félreértések.
- Perspektíva és célok: a tudás szervezésekor figyelembe kell venni, hogy milyen célból és milyen nézőpontból tekintünk a tudásra. A tudásunk általában az időben vagy az elérhető információ mennyiségében szerveződik.

A Wiig modell kísérletet tesz arra, hogy finomítsa a már idézett spirálmodell kategóriáit. A tudás internalizációjának legalsó szintjén még nincs tudomásunk arról, hogy bármilyen tudás létezik, ez az újonc (*novice*) állapot. A legmagasabb szinten a tudás teljesen belsővé válik, beépül az értékrendünkbe, az ítélőképességünkbe, és automatikusan alkalmazzuk, ez a mester (*master*) szint. A középső szinteket az alábbi módon lehet leírni. A második szint a kezdő (*beginner*), az induló állapot, amikor tudjuk, hogy a tudás létezik és hol található, de nem tudjuk, hogyan használjuk a rendelkezésre álló információt. A harmadik szint a kompetens (*competent*) állapot, amikor tudjuk, hogy a tudás létezik, hol található, és képesek vagyunk használni, valamint érvelni a rendelkezésre álló dokumentációk alapján, vagy megkérdezni azokat, akik tudják. A negyedik, a tapasztalt (*expert*) szint azt jelenti, hogy ismerjük és megjegyezzük a tudáselemet, tökéletesen alkalmazzuk a megfelelő helyen és időben, sikeresen alkalmazzuk az érvelésre anélkül, hogy külső segítségre lenne szükségünk (Wiig, 1993, idézi Lukács és Dorner 2019).

Azt is fontos megemlíteni, hogy a tudásmenedzsment modelljei gyakran szervezeti kultúrától és környezettől függően változnak. A vállalkozásoknak fel kell mérniük a saját környezetüket és igényeiket, és megfelelően kell kiválasztaniuk a megfelelő modellt. A hatékony tudásmenedzsment segíthet a vállalkozásoknak javítani a munkafolyamatokat, az innovációt és a versenyképességet.

2.4.4. Szekunder források kutatási eredményei - Tudásmenedzsment kapcsolata a szervezeti kultúrával, vezetési stílusokkal

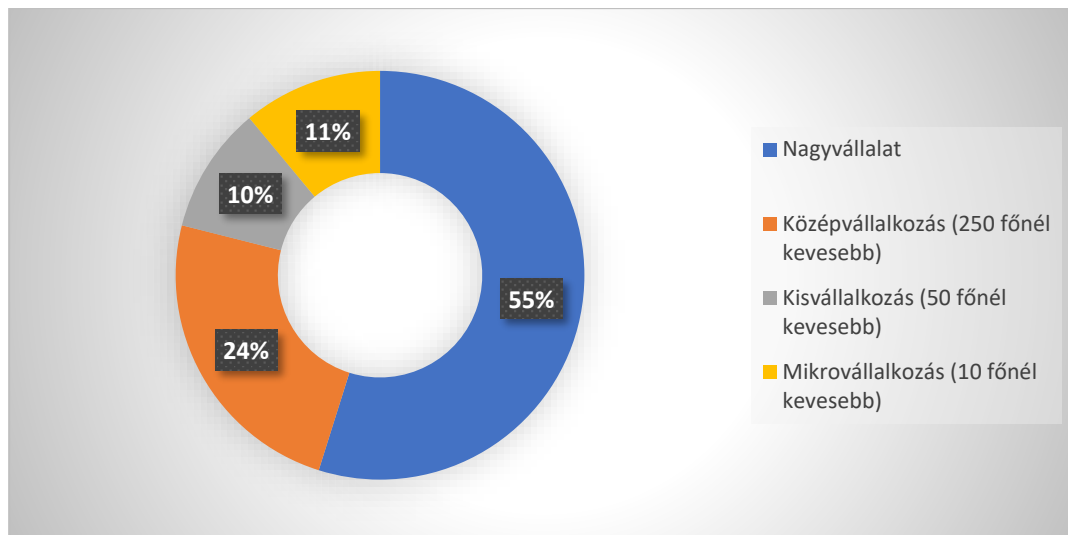
A szekunder források azok a források, amelyek más forrásokból származnak, vagyis nem elsődlegesek. A szekunder források lehetnek írott dokumentumok, statisztikák, kutatási jelentések, könyvek, folyóiratok, cikkek és egyéb információforrások. Az előnyeik és hátrányaik közé a következő faktorok sorolhatóak.

Előnyeik közé sorolható, hogy a szekunder források könnyen és széles körben elérhetőek és lehetővé teszik, hogy különböző nézőpontokból megközelítve vizsgálják az információt. Továbbá, a szekunder források használata gyakran gazdaságosabb, mint az elsődleges források gyűjtése, mivel nem szükséges a kutatásra fordított idő és pénz.

Hátrányai azonban, hogy a szekunder források pontossága és megbízhatósága különböző lehet, mivel az információk átíródhatnak és torzulhatnak, amikor azokat mások által idézik, és az információk idővel elavulhatnak, ez az időbeli korlát a szekunder forrásoknál nagyobb jelentőséggel bír, mint az elsődleges források esetében. Végül pedig egyes információk nem érhetőek el szekunder forrásokból.

Összességében a szekunder források széles választéka áll rendelkezésre szinte minden szakterület témájában, és gyakran gazdaságosabbak, mint az elsődleges források. Azonban az információ pontossága és frissessége kihívást jelenthet, és bizonyos információk hiánya is előfordulhat. Az információforrások pontos értékelése és kiválasztása elengedhetetlen ahhoz, hogy hatékonyan használjuk a szekunder forrásokat.

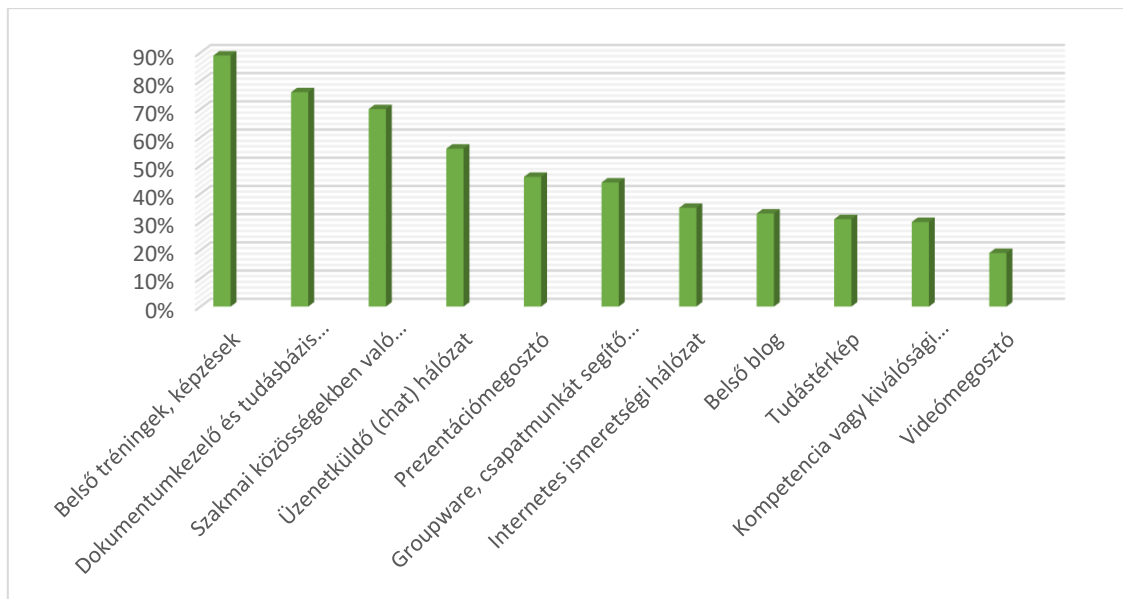
A tudásmegosztás területén végzett kutatások közül az egyik megemlíthető a Cservenyák és szerzőtársai (2014) által végzett felmérés, mely a vállalatméretet szintén figyelembe vette, ahogyan a szakdolgozat primer kutatása is. Az általuk készített kérdőívet 299-en töltötték ki, és az eredményeiket megosztották azokkal a vezetőkkel, szakértőkkel – öt személy – akivel a témában mélyinterjút készítettek, válaszaikkal és véleményükkel alátámasztva a kutatási eredményeket. A kutatást 2013 tavaszán végezték, és a kérdőíveket a „hóglyó” módszerrel továbbították. A vizsgált vállalatok megoszlását a foglalkoztatottak száma alapján az Ábra 8. mutatja.



Ábra 8. A vállalatok méretmegoszlása Forrás: Cservényák, T., Obermayer-Kovács, N. and Tomka, J. (2014). *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014.*

Felmérésük azt mutatta, hogy a vizsgált vállalkozások 81%-a tekinti szervezeti stratégiai eszköznek a tudást, és 69%-uk rendelkezik olyan programmal, amely támogatja a tudásmegosztást. A felmérés során tizenegy vállalkozáson belüli tudásmegosztást elősegítő gyakorlat vagy technológia meglétét százalékos leosztásban az Ábra 9. mutatja. A legelterjedtebb a belső tréning, melyet tízből kilenc vállalkozás alkalmaz. A dokumentumkezelő vagy tudásbázisrendszer a vizsgált szervezetek háromnegyedére volt jellemző, és a szakmai közösségekben való részvétel is közel ekkora arányt mutatott. A szervezetek felére jellemző az üzenetküldő hálózat, a prezentációmegosztó és a groupware alkalmazása. A szervezetek egyharmada rendelkezik belső bloggal, kompetencia vagy kiválósági központtal, vagy intranetes ismertségi hálózattal, és mindössze 19 százalékukra jellemző a videómegosztó használata.

Figyelembe kell venni a korábbiakban említett adat-elavulást ebben az esetben, mivel a felmérés 2013-ban készült, az elmúlt tíz évben a technológiai fejlődés és a gazdasági helyzet valószínűleg nagymértékben befolyásolta ezen módszerek alkalmazásának arányát, ennek ellenére mégis használható adatokat tükrözhet a jelen kutatás szempontjából annak vizsgálata, hogy mely eszközök és stratégiák a legelterjedtebbek, mivel a szervezet számára legnagyobb költséget jelentő módszerek alkalmazása valószínűsíthetően manapság is háttérbe szorul.



Ábra 9. Tudásmegosztást elősegítő gyakorlat vagy technológia megléte százalékos leosztásban Forrás: Cservenyák, T., Obermayer-Kovács, N. and Tomka, J. (2014). *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014.*

A kutatás során a szerzők azt tapasztalták, hogy a vállalati kultúra és a vezető személyisége befolyásolja a tudásmegosztás gyakorlatát, a vezetők fele nem fektet hangsúlyt vagy nem talál módot a tudásmegosztás elősegítésére a szervezeten belül. Azt is megfigyelték, hogy a fiatalabb alkalmazottak az egész világhálót tudásbázisnak tekintik és aszerint alkalmazzák, nem csak a vállalkozás saját tudástárát. Azt is érdekességként jelölték meg, hogy a szakmai közösségekben való részvételre leginkább a felső vezetőknek van igénye. A válaszadók túlnyomó része, 95%-a, a tudásmegosztást segítségnyújtásnak tekinti, azonban a válaszadók fele, 51%-a, egyetértett azzal az állítással, hogy a tudásmegosztás oka részükről az elismertség, mint értékes szakember.

A korábbiakban már említett Lakner (2018) által megnevezett tudásmegosztást gátló tényezőket vizsgálva Cservenyákék a következő eredményre jutottak. A pozíciófétés a válaszadók 66%-ára jellemző, míg 41%-uk nem tartja fontosnak, vagy bizalomhiány az oka. 31%-uk úgy véli, hogy ez nem része a munkakörüknek, és ugyanekkora arányt mutatott azok száma is, akik az elismerés hiánya miatt nem gyakorolják a tudásmegosztást. 26%-uknak rossz tapasztalataik vannak, és 21%-uknál az anyagi motiváció hiánya a gátlótényező.

A szerzők egyetértenek abban, hogy a kutatás idején mért eredmények azt mutatják, hogy a tudásmegosztás 2013-ban még nem jellemző a vállalkozásokra, melyet fontos

gátlótényezők akadályoznak és a motivációhiány is nagy szerepet játszik ebben. A szervezeten belül a legfontosabb szempont, hogy a vállalkozás minden tagja megértse, a tudás egy közös tőke, nem pedig egyéni vagyon. Csak akkor tudnak a cégek további sikereket és jobb eredményeket felmutatni, ha ezt általánosságban az emberek megértik. Ugyanakkor javuló tendenciát látnak, és az új technológiák alkalmazásának előnyeit.

Másik említésre méltó kutatás a Noszkayék által végzett felmérés (Noszkay and Balogh, 2015, pp.146–157), melynek során 38 tudásigényes szolgáltató céget vizsgáltak meg. A szerzők mindenekelőtt szükségesnek tartják annak tisztázását, hogy melyek a tudásintenzív vállalkozások és a tudásigényes szolgáltató vállalkozások. A tudásintenzív vállalkozások jellemzően a küldetésorientált vállalatok, amelyek főleg immateriális erőforrásokra támaszkodnak, szakértőket foglalkoztatnak, akik a saját tudásukat és más erőforrásokat használják szellemi eszközök létrehozására, hogy értéket teremtsenek a dinamikusan változó üzleti környezetben. A tudásigényes szolgáltató szervezetek jellemzői közé tartoznak, hogy az általuk kínált köztes termékek és szolgáltatások magas szintű szakértelmet igényelnek. A szolgáltatásnyújtás során nagymértékben támaszkodnak speciális technológiai vagy tudományos ismeretekre, ezért a dolgozók többsége nagyon magasan képzett. Céljuk az ismeretek létrehozása, felhalmozása és terjesztése, valamint képesek a külső tudásforrások folyamatos bevonására az innovációs folyamatba. A vevők is aktívan részt vesznek a szolgáltató innovációiban, és a nyújtott szolgáltatások nehezen standardizálhatók. A tudásigényes szervezeteknek kulcsfontosságú a tudásgenerálás, mivel szolgáltatásaik a tudás létrehozásán, megosztásán és felhasználásán alapulnak. Az ilyen vállalkozások gyakran gyorsan növekednek, és fő erőforrásuk a munkatársak tudása. Ezek a szervezetek általában két különböző stratégiát alkalmaznak a tudás menedzselésére: a kodifikált és a perszonalizált stratégiát. A kodifikált stratégiában a meglévő tudást rögzítik és adatbázisokban tárolják, míg a perszonalizált stratégiában az emberek tudásfejlesztése és az interperszonális kapcsolatok a legfontosabbak.

Kutatásuk eredményei azt mutatják, hogy a sikeresség mérvadó tényezői a tudásigényes vállalkozások esetében az alábbiak: az érdemi szervezeti résztvevők, vagyis a tudásmunkások speciális tudása, amely tőketényezőként működik, valamint az ezen tudások kombinálásával történő újabb tudások generálásának képessége. A hatékony tudásgenerálást mindig a legmagasabb szinten alkalmazott intelligens rendszerek és technológiák segítik, és a szolgáltatástípus jellegzetességei szerint inkább kodifikált vagy inkább személyre szabott stratégiát alkalmaznak. A tudás terjesztése, védelme és a külső és belső tudás

kombinációjából származó tudásteremtés elősegítésére szolgáló kommunikáció és szervezeti kultúra is fontos. Végül, a szervezeti és menedzsment megoldásoknak meg kell felelniük a szolgáltatás jellegének, technológiájának és a munkatársak igényeinek annak érdekében, hogy a minőségi szolgáltatás nyújtása biztosítva legyen.

A tudásigényes szervezetek menedzselésének és tudáskezelésének legfontosabb tényezői a szerzők kutatása alapján a következők. A tudásigényes szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások sikerének és versenyképességének megtartását olyan tudásmenedzsment stratégia segíti elő, mely összhangban van a szervezeti stratégiával és az cég üzleti tervét előmozdítja. Gyakran az oktatással és az újraképzéssel pótolják a hiányzó tudáselemeket, és csak akkor fordulnak új munkaerő felvételéhez, ha teljesen hiányzik a szükséges ismeret.

Másik fontos tényező, hogy a jól működő tudásigényes vállalkozások gyakran használnak tudástérképet, amelyet folyamatosan frissítenek is. Az aktualizált és intelligens informatikával támogatott tudástérkép nem csak gyors áttekintést ad a menedzsereknek a meglévő tudáselemekről, hanem segít hatékonyan megtalálni a hiányzó tudáselemeket is – különösen azokat, amelyek kritikusak a tudásigényes szolgáltatások szempontjából.

Továbbá, az üzleti folyamatok kidolgozása során tapasztalható, hogy két fontos tényező játszik szerepet a sikeres tudásigényes szervezeteknél, különösen az informatikai és mérnökirodákban, valamint a tanácsadó cégeknél. Azonban ezek a tényezők eltérő arányban és jelentőséggel jelennek meg. Az egyik tényező az ún. kritikus tudásigényes szolgáltatások kiemelt kezelése, amely főként az informatikai és mérnökirodáknál fontos, míg a tanácsadó cégeknél nagyobb hangsúlyt kapnak az ún. hálózati megoldások. Gyakran előfordul, hogy nagyobb projektek esetén több tanácsadó cég összefog, de az ágazatban a tudásmegosztást és információterjedést elősegítő kezdeményezések is jelentősek.

Az üzleti folyamatok eredményes működtetése magában foglal egy tanulási folyamatot. Bár a tudásszolgáltatások egyediek lehetnek, bizonyos szolgáltatáselemekből kialakulhatnak olyan "rutinok" és tudáselemek, amelyek kezdetben a szervezet kulcsembereinek tacit tudásán alapulnak, de későbbi folyamatok során kristályosodnak és explicit tudásként beépíthetők a szervezeti memóriába. Ez rendkívül fontos, mert a szervezeti memória gazdagodása növeli a szolgáltatások hatékonyságát. Ezért nem meglepő, hogy a tudásszolgáltatóknál, különösen az ügyvédi és mérnöki irodáknál, nagy jelentőséggel bírnak az ilyen fajta törekvések. Gyakran intelligens keresőkkel támogatott tudásmenedzsment rendszerek használatával lehet jól kihasználni ezeket a lehetőségeket.

A szerzők részére meglepetést okozott az az eredmény, amit a szervezeti kultúrával kapcsolatban tapasztaltak. Előzetes feltevéseik alapján a legtöbb vizsgált céget a Hofstede-féle szervezeti kultúra jellemezte. (Ez a típusú szervezeti kultúra az elméleti áttekintés során bemutatásra került.) Ezzel ellentétben eredményeik azt mutatták, hogy bizonyos szolgáltató cégek, amelyek nagyobb tudásigényt támasztanak, inkább a nagy hatalmi távolságot és a bizonytalanságkerülést preferálják a kultúrájukban. Bár a felmért cégek száma nem volt reprezentatív, mégis szembetűnő volt, hogy az előbbi kultúrajellemzők általában a szigorúbb, szabályozottabb "technológiai" cégekre voltak jellemzőek, például mérnöki és ügyvédi irodákra. Azonban még ezekben a cégekben is kevésbé tolerálták a kötetlenséget és az ún. "klasszikus" munkafegyelmi megoldásokat, mint a kötetlenebb tanácsadó és informatikai fejlesztő és szolgáltató cégekben, amelyeknél inkább a korábban említett kultúrajellemzők voltak tapasztalhatók hipotetikusán.

A kutatást 2015-ben végző Noszkayék már akkor felfigyeltek az úgynevezett „szellemi nomádok” megjelenésére, akiknek jellemző munkastílusa és értékjellemzői a manapság elterjedt „home office-ban” dolgozó beosztottakra is vonatkoztatható. Ezek a következők: a szabadság és a kötetlenség iránti vágy, a belső irányítottság, a pénz szerepe, mint eszköz, a társadalmi nyitottság, az aktivitás, a gondoskodás, a fegyelmezettség és az önellenőrzés magas szintje a munkavégzés során, valamint a kreativitás.

Végül pedig, annak érdekében, hogy a hatékonyság és a munka üteme ellenőrizhető legyen, az úgynevezett „tudásmenedzsment hőmérő” alkalmazása volt megfigyelhető, mely mérési adatokat szolgáltat a teljesítmény és az eredményesség vizsgálatára. Az egyes munkatársak aktivitása és teljesítménye a tudásmenedzsment folyamatokban, valamint a felsővezetők jó példával való elől járása, a képzések hatékonysága és a munkájuk minősége és korszerűsége mind fontos tényezők a vállalat szempontjából. Emellett a különféle innovációt jelző mutatók is fontosak, és azt is figyelembe kell venni, hogy mennyire elégedettek a munkatársak, különösképpen a kulcsemberek, és mekkora a fluktuáció mértéke a cégnél.

A következő szekunder forrásként felhasznált kutatás Högman és szerzőtársa írása (Högman and Pontusson, 2015) az interim menedzsment témájában. Munkájukban az Inkson-féle definíciót használták az Interim Menedzser fogalmának tisztázására. A primer kutatás szempontjából Högman eredményei azért relevánsak, mert konkrét példát mutatnak a korábbiakban említett SECI modell mindennapi alkalmazására. A szerzők eredményeinek bemutatása előtt az Interim Menedzser definíciója következik:

„Az interim menedzser egy olyan profi menedzser, akit gyakran egy közvetítő ügynökségen keresztül lehet szerződtetni azzal a céllal, hogy rövidtávú segítséget nyújtson a megrendelő vállalkozásnak, egy adott területen végezzen hibaelhárítást, vagy egy előre meghatározott projektet végig vigyen.” (Inkson, Heising and Rousseau, 2001)

A szerzők kutatásuk során két vállalatot elemeztek, melyek súlyos problémával néztek szembe, és ez a kialakult helyzet a további működésüket befolyásolta. Az interim menedzserek különböző módon jutnak hozzá az információkhoz, amelyek szükségesek a megfelelő diagnózis felállításához. Egyes interim menedzserek először szeretnék megismerni az összes pénzügyi adatot, míg mások a diagnosztikai szakaszt az alkalmazottak megfigyelésével és a velük való beszélgetéssel kezdik. Gyakran több információforrást használnak ebben a szakaszban, és minden interim menedzser képes gyorsan diagnosztizálni a legsürgősebb és létfontosságú problémákat, amelyeket meg kell oldani.

A szerzők által meghatározott következő, változás irányításának szakaszában, az Interim Menedzserek a vállalat legkritikusabb kérdéseire összpontosítják erőfeszítéseiket. Azonban eltérő megközelítéseket alkalmaznak a szükséges változtatások irányításához. Egyesek a coaching fontosságát hangsúlyozzák az alkalmazottak támogatása érdekében, míg mások a struktúrák és rutinok kiépítésére fókuszálnak. Mindazonáltal, az összes megkérdezett interim vezető hangsúlyozta az alkalmazottakkal való folyamatos kommunikáció szükségességét.

A befejező, exodus szakaszban (kilépési fázis), ha a változások sikeresen megvalósulnak, akkor az interim menedzsernek át kell adnia a pozícióját az utódjának. Az interjúk alapján két dimenzió azonosítható az átadás során: (1) az interim menedzser felkészíti az utódot, beavatja őt a pozícióba, és megosztja vele az összes folyamatot és kihívást, vagy (2) az interim menedzser új módszereket és struktúrákat vezet be, amelyeket dokumentálnak és átadnak az utódjának. Azonban a végzett interjúkból kiderül, hogy számos kezdeményezés nem kerül átvételre.

A szerzők a kutatási eredmények alapján a tudásmenedzsment fázisaiban a következőket regisztrálták.

A **tudásszerzés** ezekben az esetekben az Interim Menedzser felvételét jelentette. Azért tették ezt, hogy gyorsan le tudják bonyolítani a "diagnosztikai fázist", és megtalálják azokat a központi problémákat, amelyeket a vállalatnak meg kell oldania, hogy nyereségessé váljon. Mindkét cégnél jellemző volt a tudáshiány, és a szervezeti válság gyors leküzdése érdekében

be kellett fektetniük a tudásszerzésbe. Mivel a vállalatok nem tudták megoldani a válságot, világossá vált, hogy olyan vezetőre van szükség, aki új nézőpontból értékeli a helyzetet. Az interjúalanyok szerint az interim vezetők kulcskompetenciája az, hogy széles körű vezetői tapasztalatuk van az iparágakból, és mindkét esetben külső tudásforrást nyújtottak, amelyet kevésbé korlátozott a vállalatok múltja és régi szokásai.

A tudás-átalakítás és annak hasznosítása során került gyakorlati alkalmazásra a SECI modell, melyet a szerzők a következő lépésekben mutattak be. A diagnosztikai fázis során az alkalmazottak implicit tudása az interim menedzsernek lett átadva a tudáskonverzió folyamatán keresztül, amely a SECI modell szocializációs konverziójával jár együtt. Azonban a változásirányítás fázisában a tudáskonverzió megfordul, és az interim menedzser új, implicit tudását a korábbi tapasztalataival kombinálva az alkalmazottak felé irányítja annak érdekében, hogy változásokat hajtson végre. A kommunikáció rendkívül fontos ebben a fázisban, és az interim menedzserek explicitté teszik az implicit tudásukat, majd externalizációt végeznek a SECI modell alapján. Ez vezet az internalizációhoz, amikor az alkalmazottak új, implicit tudást szereznek az új eszközök bevezetésével. Az interim menedzserek végül ötvözik az új ismereteket a korábbi tapasztalatokkal és implicit tudásukkal, hogy megfelelő cselekvéseket és stratégiákat dolgozzanak ki - ezt nevezik tudáshasznosításnak. A SECI modell szocializációs átalakulása megfigyelhető az "exodus szakaszban", amikor az interim menedzser átadja helyét a vállalatnak és az utódnak.

3. A kutatás bemutatása

3.1. A kutatás célja és hipotézisei

A kutatás célja annak feltérképezése és pontosabb megértése, hogyan hat a szervezeti kultúra, illetve ehhez kapcsolódóan a vezetési stílus a szervezeten belüli együttműködésre, kommunikációra, és ezen keresztül a tudásmenedzsment folyamatokra.

A kutatásban felállított hipotézisek:

H1: Az alacsony kontrollt gyakorló vezetői stílus hatékonyabb tudásmegosztással jár együtt.

H2: Az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra és a nyitott kommunikációs csatornák elősegítik a tudásmegosztást és a tudásmenedzsment hatékonyságát.

H3: A tudásmegosztás egyik fontos tényezője a vezetői ösztönzés. Azokban a szervezetekben, ahol a tudásmegosztást ösztönzik, a tudásmenedzsment rendszer hatékonyabban működik.

H4: Az információtechnológiai eszközök kulcsfontosságúak a hatékony tudásmenedzsmenthez.

3.2. A vizsgálat körülményei és módszere

A primer kutatás kvantitatív formában kerül elvégzésre, kérdőíves kutatás formájában, melyet e-mailben juttattam el a válaszadóknak. A kérdőíves kutatás az egyik leggyakrabban alkalmazott kutatási módszer, amely számos előnnyel jár, melyek között megemlíteném, hogy a kérdőívek egyszerűen és gyorsan elkészíthetők, és az adatokat könnyen lehet összesíteni és elemző programokkal kiértékelni. Másodszor, a kérdőívek lehetővé teszik a kutató számára a nagyobb számú mintavételt, mint más kutatási módszerek. Ezáltal nagyobb reprezentativitást biztosít a minta, és a kutatók szélesebb körű következtetéseket vonhatnak le az eredményekből.

A kérdőíves kutatások általában anonim módon zajlanak, így az emberek őszintén válaszolhatnak a kérdésekre, anélkül, hogy befolyásolná őket a kutató személye vagy személyes jelenléte. Ezenkívül a kérdőívek lehetővé teszik a kutatók számára, hogy olyan

kérdéseket tegyenek fel, amelyeket a résztvevők talán kellemetlennek éreznek megválaszolni személyes interjúban vagy csoportos beszélgetésben.

Végül a kérdőívek online terjesztése lehetővé teszi a széles körű adatgyűjtést a világ különböző részeiről, és az adatok összegyűjtése és elemzése is költséghatékonyabb, mint más kutatási módszerek esetében.

A kitöltők kiválasztásánál először az ismerőseimet, jelenlegi és volt munkatársakat kerestem meg, majd az ismerőseim ismerőseit próbáltam elérni, a hógolyó módszer alkalmazásával is, felkérve ismerőseim, hogy ők is továbbítsák ismerőseiknek a kérdőívet kitöltésre. A hógolyó módszernek köszönhetően olyan szervezetek beosztottai és vezetői is kitöltik a kérdőívet, akikhez közvetlenül nem jutottam volna el, ezzel hozzásegítenek a reprezentatívabb mintavételhez. Az anonimitás elősegíti az őszinte válaszadást, minek eredményeképp a vezetési stílusok elemzése és annak hatása az alkalmazott tudásmenedzsment stratégiára tisztább képet adhat majd.

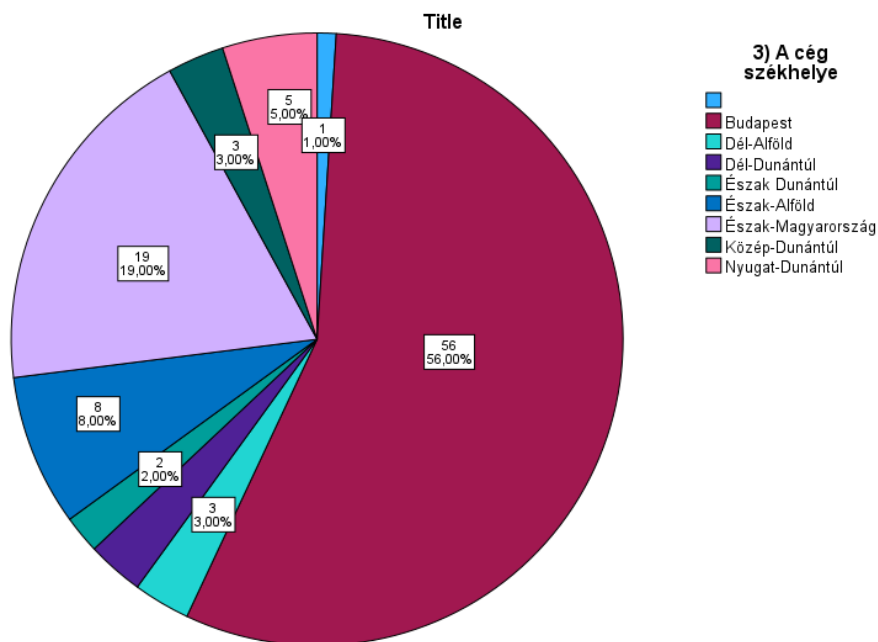
A kritérium minden kitöltő esetében a jelenleg fennálló munkaviszony volt. A cégeket véletlenszerűen választottam ki, elsősorban az egészségiparra és az oktatásra koncentráltam, de más profillal rendelkező cégeket is felkerestem. A kitöltésre beosztottakat és vezetőket egyaránt felkértem.

A kérdőívek kiküldésére, kitöltésére viszonylag kevés idő állt rendelkezésemre, három hét. A 100. kitöltött kérdőív beérkezése után megkezdtem az adatok feldolgozását.

A kérdőív nyitott és zárt kérdéseket egyaránt tartalmaz, és három különböző területet vizsgál, melyet az elméleti háttér áttekintésénél részleteztem. Ezek a következők: a szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a tudásmenedzsment; valamint ezek kapcsolata. A kérdőív elkészítéséhez angol és magyar nyelvű forrásokat is felhasználtam, annak érdekében, hogy a kérdések minél átfogóbbak, és lényegre törőbbek legyenek. A kitöltött kérdőíveket az SPSS programmal elemzem, amihez minimum 100 kitöltött kérdőívre volt szükségem.

3.3. A minta bemutatása

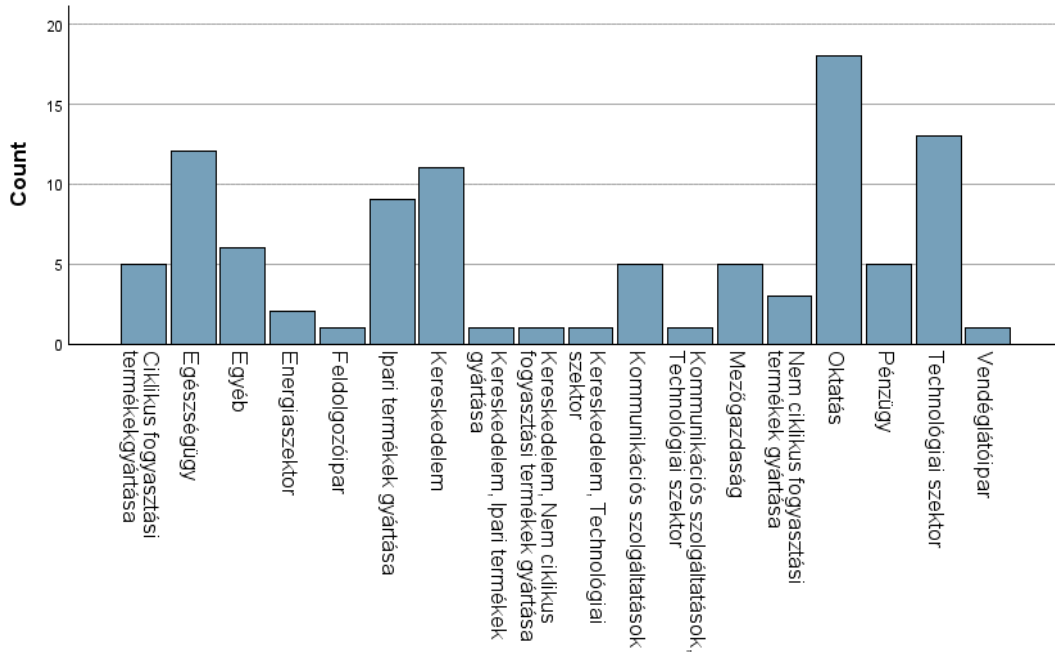
A primer kutatáshoz készített kérdőívet 100 fő töltötte ki. Az eredményeket az SPSS programmal elemeztem. A kitöltők korát tekintve 47%-uk, 47 fő, 1980-as években születtek, az Y generáció tagjai. Végzettségre vonatkozóan az adatok azt mutatják, hogy a válaszadók 28%-a főiskolát vagy egyetemet végzett, és 44%-uk rendelkezik mesterdiplomával, míg további 10%-uk doktori címmel. A cégek székhelye (Ábra 10.) igen változatos arányszámokat mutatott. Azt azonban érdemes megjegyezni, hogy a vizsgált vállalkozások több, mint fele budapesti székhelyű. Az említett szórványosság miatt reprezentatívabb eredményeket kaptam, mivel a kutatás nem szorítkozott egy bizonyos korcsoportra vagy egy bizonyos régióra. A vizsgált cégek 44%-a tisztán magyar tulajdonban van.



Ábra 10. A cégek székhelye. Forrás: Saját szerkesztés

A kitöltők által adott válaszok alapján a cégek méretére vonatkozó adatok azt mutatják, hogy 31%-uk 50-249 főt foglalkoztató középvállalkozások, 30%-uk 9-49 főt foglalkoztató kisvállalkozás, 10%-uk mikrovállalkozás, és 29%-uk nagyvállalat vagy multinacionális cég. A vállalkozások működési szektorait vizsgálva szintén magas szórványosság a jellemző, azonban 18 vállalkozás, a vizsgált cégek 18%-a az oktatás területén működik, és ez az

arányszám mutat a legmagasabb számadatot. Az Ábra 11. szemlélteti a szektorok megoszlását.

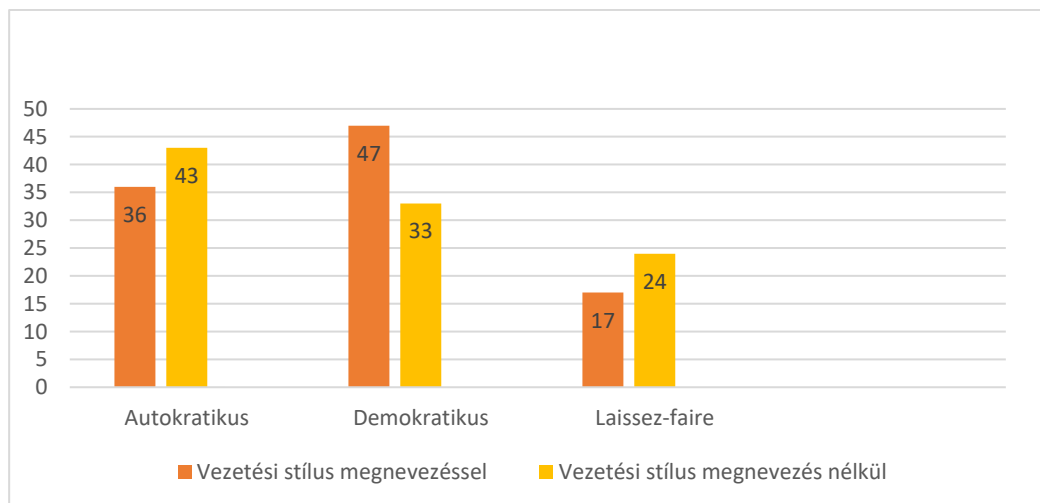


Ábra 11. A cégek működési területei. Forrás: Saját szerkesztés

4. Az eredmények bemutatása

H1: Az alacsony kontrollt gyakorló vezetői stílus hatékonyabb tudásmegosztással jár együtt.

A demográfiai adatokat és a cégekre vonatkozó bemutatkozó kérdéseket a vezetési stílust elemző kérdéscsoport követte. A Lewin-féle tipológiát alkalmazva, a válaszadók 47%-a, 47 fő választotta a demokratikus vezetési stílust, mint jellemzőt a cégüknél. A válaszadók 36%-a jelezte, hogy autokratikus vezetési stílus jellemzi a cégüket, míg mindössze 17%-uk alkalmazza a Laissez-faire stílust. Ez a megoszlás azonban figyelemfelkeltő, mivel az ezt megelőző kérdés, mely szintén a vezetői tipológiára vonatkozott megnevezés nélkül, az autokratikus vezetési stílust hozta ki legmagasabb arányszámmal, 43%-kal (Ábra 12.). Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy ha csak a megnevezés alapján vesszük figyelembe az eredményeket, azok nem mutatják a valós arányszámokat. Annak értelmezésére és vizsgálatára azonban további kutatások szükségesek, hogy a megnevezés milyen pszichológiai hatással van a beosztottakra és milyen hatással a vezetőkre; és nem csak a vezetési stílust elemezve, hanem mélyebb, szervezeti kultúrához és a szervezeti bizalomhoz kapcsolt összefüggésekre.

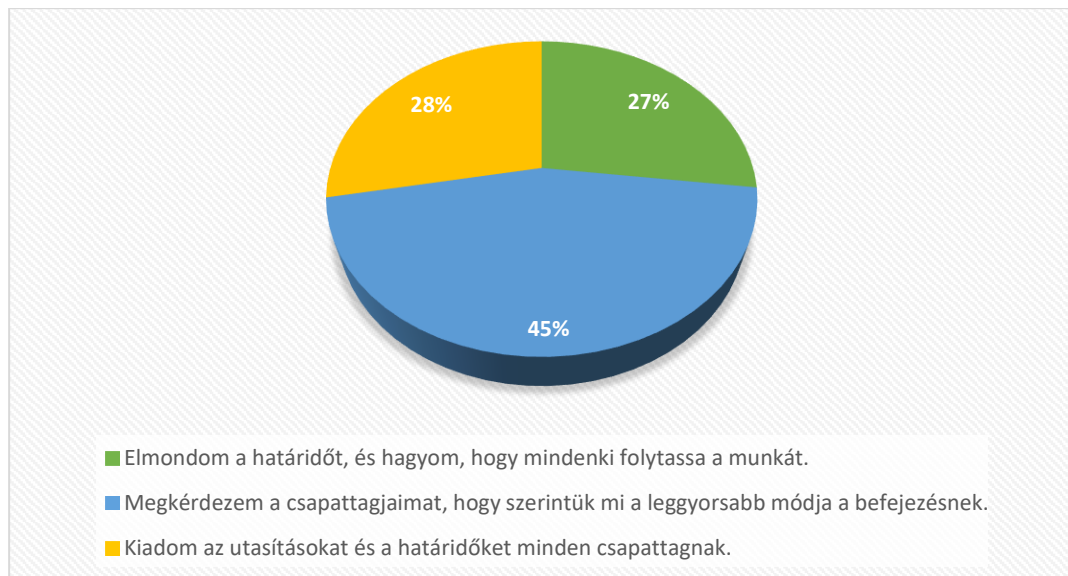


Ábra 12. A vizsgált cégekben alkalmazott vezetési stílus a Lewin-féle tipológia alapján

Forrás: Saját szerkesztés

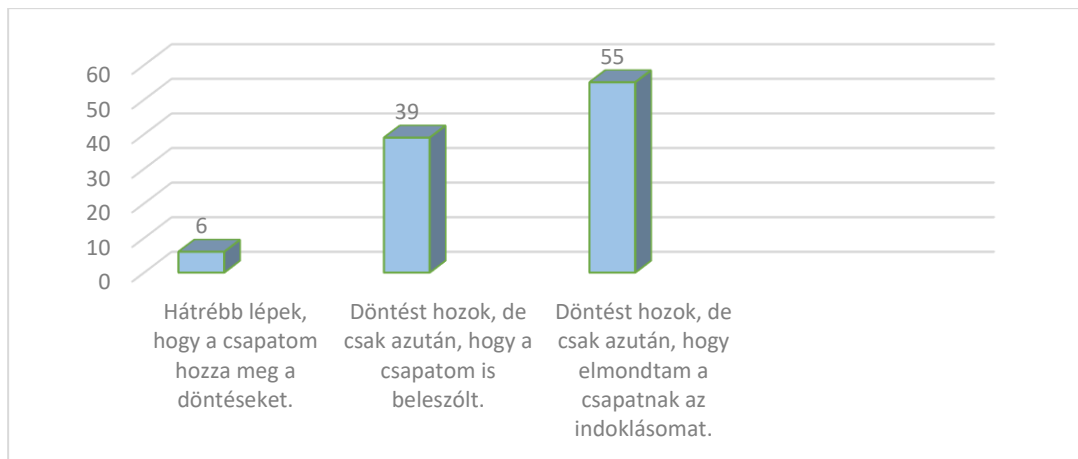
A Blake-Mouton vezetői rács modell gyakorlatban való elemzésére szolgáltak a következő kérdések, melyek a konfliktushelyzetet, a bizalmat és a motivációt vizsgálták. Előzetes feltételezésem szerint a termelésre fordított figyelem a cégek túlnyomó részénél nagyobb szerepet kap, mint az emberekre fordított figyelem, így a Hatalom-engedelmesség és a Kompromisszumos vezetés mutatna nagyobb arányszámot. Ezt a feltételezést az előbbieken megadott Lewin tipológia eredménye is alátámasztani látszik. A kutatás eredményei a következők. Konfliktushelyzetben a válaszadók 53%-a, 53 fő, választotta annak lehetőségét, hogy közösen megbeszéljék a problémákat, míg 39%-uk úgy jellemezte ezt a szituációt, hogy a vezető ebben az esetben „rendet tesz” azáltal, hogy mindenkit emlékeztet a feladatára és elvárja, hogy folytassák a munkát. A kitöltők 61%-a jelezte, hogy *elég*é bíz a csapattagjaiban, és 34%-uk *nagyon*. A következő kérdés a magasabban képzett és motivált beosztottakra vonatkozott. A vezetők a cégek 40%-ánál nem tesznek különbséget a magasán képzett és erősen motivált alkalmazottak és a többi alkalmazott között. Mindössze 38%-uk jelezte, hogy ezekkel a beosztottakkal gyakrabban tartanak kreatív üléseket. A vizsgált cégek 47%-ánál a vezetőség a kívánt teljesítmény biztosítása érdekében ösztönzi a beosztottak részvételét, de csak 27%-uk mutatja ezt be saját példáján, és rendkívül közeli arányszámot adva, 26%-uk gyakran és széles körben delegál. Mindezen adatok alátámasztják az előzetes feltételezést, és a Lewin tipológia eredményét, hogy a Blake-Mouton-féle rács modell szerinti Hatalom-engedelmesség vezetési stílus a legjellemzőbb a vizsgált cégeknél, de a Kompromisszumos vezetés is gyakori.

A vezetési stílusokat a Tannenbaum-Schmidt-féle modell alapján vizsgálva a következőket lehet megállapítani a válaszok alapján. (Ábra 13.) Annak alapján, hogy a vezető mennyire vonja be a beosztottakat a döntéshozatalba, és javaslataikat hogyan fogadja, az alábbi értékek a Tannenbaum-Schmidt-féle skála ötödik szintjét mutatják. A megkérdezettek közel fele jelezte, hogy abban az esetben, ha nyolcórás határidő van egy olyan projekt elkészítésére, amelyre 16 órára volna szükség, a vezető megkérdezné csapata tagjait, hogy véleményük szerint mi lenne a leggyorsabb megoldás. Mindössze 28%-uk választotta azt a lehetőséget, hogy a vezető csupán az utasításokat és a határidőt osztaná meg a csapata tagjaival, ami jóval alacsonyabb, egyes esetleg kettes szintet jelentene a skálán.



Ábra 13. A Tannenbaum-Schmidt modell szerinti értékelés Forrás: Saját szerkesztés

Szintén ezt az eredményt mutatja a következő kérdésre adott válaszok aránya. A kérdés azt vizsgálta, hogy egy új stratégia kidolgozásánál és alkalmazásánál milyen mértékben és hogyan vonja be a vezető a csapat tagjait a döntéshozatalba. A megoszlás azt mutatja, hogy a válaszadók 14%-a szerint a vezető kidolgozza a stratégiát és közli döntését a csapattal, ami a skála egyes szintjét jelenti, míg 53%-uk ismerteti a problémát és javaslatokat kér a csapattagoktól, 33%-uk pedig átadja a projektet a csapattagoknak és arra kéri őket, tegyenek javaslatot a megoldásra, ami a skála hatodik szintje, a delegálás. A döntéshozatalra a kérdés nem tér ki, azonban ezek a lehetőségek azt mutatják, hogy az erre a kérdésre adott válaszok alapján is az ötödik szint a leggyakoribb vezetési stílus. Ennek az eredménynek mond ellent a következő kérdés, amely már a döntéshozatalra vonatkozik. A válaszok 55%-a szerint a döntést a vezető hozza meg, és indoklását ismerteti a csapattagokkal, ami a skála második foka a Tannenbaum-Schmidt-féle modellben (Ábra 14.) Ezzel szemben, mindössze 39%-uk enged bebeszólást a döntésbe, ami összhangban volna az előzőekben kapott eredményekkel, ahol a vezetési stílus a skála ötödik fokát jelezte.



Ábra 14. A döntéshozatal folyamata Forrás: Saját szerkesztés

Az új alkalmazottaknak mindig időre van szükségük, hogy megismerjék, elfogadják és megfelelően alkalmazzák a szervezet által előírt normákat, stratégiákat, eszközöket és a szervezet részévé váljanak. A válaszadók 42%-a szerint a vezető egy új kezdővel a csapatban ismerteti az elvárásokat és a munkafolyamatokat, amíg ők megértik azokat. 53%-uk ért egyet abban, hogy a nagyszerű vezetők *alázatosak és megértik, hogy egy csapat együttesen működik a legjobban*, és 52%-uk szereti kiszorgálni csapatát, és abban az esetben, ha a csapata valamely tagja demotivált, a válaszadók fele, kész extra erőfeszítéseket tenni, míg csupán 33%-a figyelne a demotivált alkalmazott munkáját még közelebbről és szorosabb figyelemmel.

A szakirodalmi áttekintés során a kontrollt a vezetői stílus elméletek közös pontjaként azonosítottam, ezért ezt választottam a hipotézisem fókuszának.

A kontroll vizsgálatához a kérdőív alábbi állításait használtam fel:

- 38. A vezetőség folyamatosan ellenőrzi a munkafolyamatokat, a döntéseket központilag hozzák.
- 39. A vezetőség nem gyakorol folyamatos és erős ellenőrzést, a döntéseket a beosztottakkal együtt hozzák.
- 40. A beosztottak viselkedését az előre meghatározott szabályok irányítják.
- 41. A beosztottak viselkedését az egyéni és szervezeti szinten meghatározott célkitűzések (KPI-ok) befolyásolják.

A tudásmegosztás jelenlegi szintjét a kérdőív 59. kérdése („Mennyire hatékony az Ön vállalatának tudásmenedzsment stratégiája?”), valamint a 67. kérdése („Mennyire látja

hasznosnak a vállalatnál kialakult tudástranszfer rendszert?”) mérte. A válaszokat 6 fokozatú Likert skálán adhatták meg a válaszadók.

A változók közötti kapcsolat vizsgálatához Pearson korrelációt alkalmaztam, ami lehetővé teszi annak kimutatását, hogy két változó között milyen irányú, illetve milyen szoros kapcsolat van (Turney, 2022). Az eredményeket az Táblázat 2. foglalja össze.

Az eredmények szignifikáns pozitív együttjárást mutattak ki a 39-es és a 41-es kérdésnél a tudásmenedzsment rendszer hasznossága és a tudásmenedzsment stratégia hatékonysága között. A kapcsolat mind a négy esetben gyenge, de biztos. Az eredmények alapján tehát a kontroll alacsony szintje a vezetői működésben, ugyanakkor az egyéni és szervezeti szinten meghatározott célkitűzések hatékonyabb és hasznosabb tudásmenedzsment rendszerrel járnak együtt. Ez alátámasztja a kiinduló hipotézist. A célkitűzések fokozhatják a munkavállaló saját munkája felett érzett kontrollját, de az együttjárásból nem következtethetünk ok-okozati összefüggésre, így ezt további vizsgálatokkal lehet alátámasztani.

	38. A vezetőség folyamatosan ellenőrzi a munkafolyamatokat, a döntéseket központilag hozzák.	39. A vezetőség nem gyakorol folyamatos és erős ellenőrzést, a döntéseket a beosztottakkal együtt hozzák.	40. Viselkedést szabályok irányítják.	41. Viselkedést a célkitűzések (KPI-ok) befolyásolják.
67. „Mennyire látja hasznosnak a vállalatnál kialakult tudástranszfer rendszert?”	-0,093	0,203*	-0,001	0,307**
Sig. (2-tailed)	0,358	0,044	0,995	0,002
59. „Mennyire hatékony az Ön vállalatának tudásmenedzsment stratégiája?”	0,107	0,235*	0,09	0,285**
Sig. (2-tailed)	0,29	0,018	0,373	0,004
**0,01 szinten szignifikáns *0,05 szinten szignifikáns				

Táblázat 2. A kontroll és a tudásmenedzsment rendszerek kapcsolatának vizsgálatának korrelációs eredményei Forrás: Saját szerkesztés

H2: Az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra és a nyitott kommunikációs csatornák elősegítik a tudásmegosztást és a tudásmenedzsment hatékonyságát.

A vezetői stílusra vonatkozó kérdéseket a szervezeti kultúrára vonatkozó következő kérdéscsoport követte. Ezen belül az első kérdéscsoport az alábbi területeket vizsgálta egy 1-től 6-ig terjedő skálán – ahol az 1 egyáltalán nem és a 6 a teljes mértékben skála végpontjait jelölte:

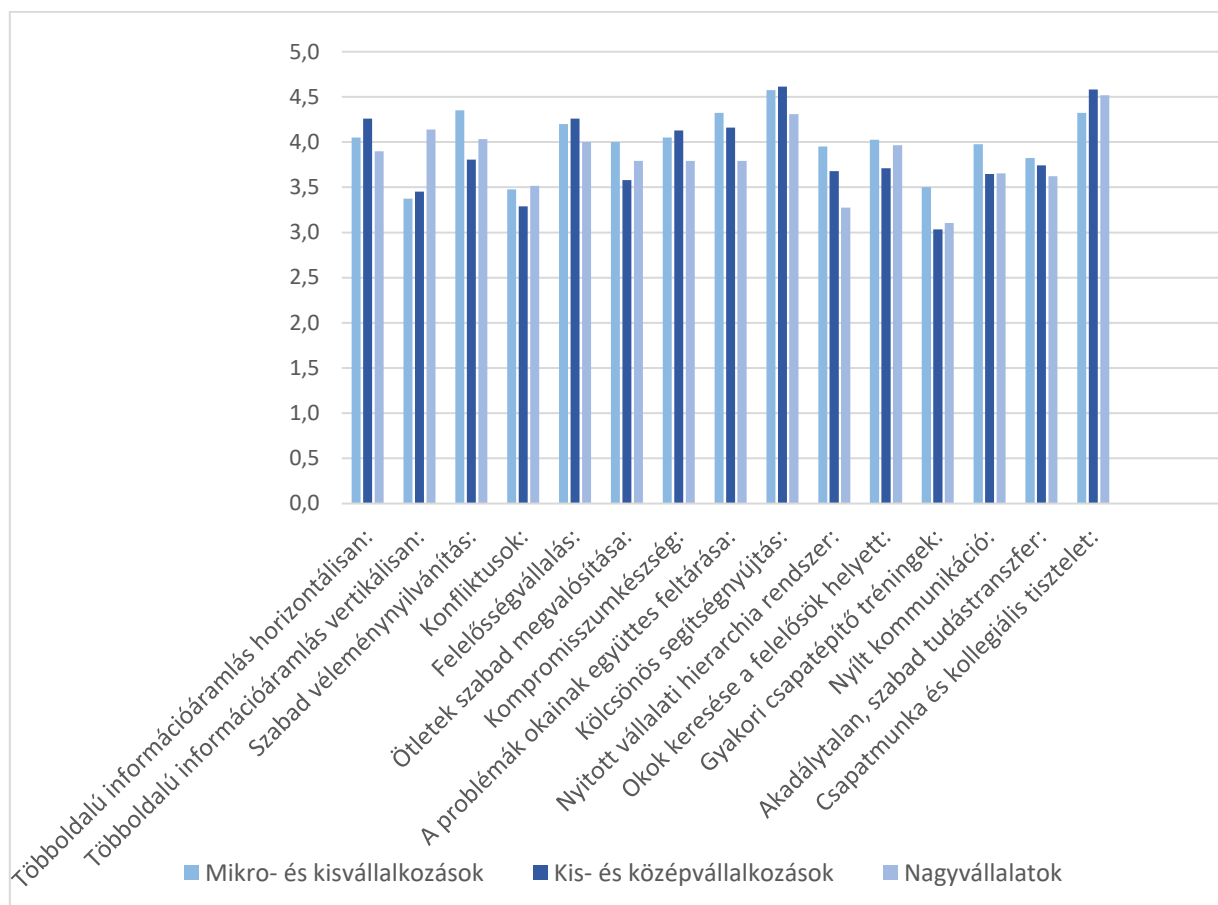
- A többoldalú információáramlás horizontálisan.
- A többoldalú információáramlás vertikálisan.
- Szabad véleménynyilvánítás.
- Konfliktusok.
- Felelősségvállalás.
- Ötletek szabad megvalósítása.
- Kompromisszumkészség.
- A problémák okainak együttes feltárása.
- A kölcsönös segítségnyújtás.
- A nyitott vállalati hierarchia rendszer.
- Okok keresése a felelősök helyett.
- Gyakori csapatépítő tréningek.
- Nyílt kommunikáció.
- Akadálytalan, szabad tudástranszfer.
- Csapatmunka és kollegiális tisztelet.

A kérdéseket megvizsgáltam a cégméret függvényében is. A cégméretet a következő skálán mértem:

- 2-8 fő
- 9-49 fő
- 50-249 fő
- Több, mint 250 fő.

Ebből az első két kategóriát mikro- és kisvállalkozások címszóval összevontam, hogy áttekinthetőbb eredményeket kapjak és közel azonos elemszám szerepeljen mindegyik

kategóriában. A szervezeti kultúra jellemzőit megvizsgáltam az így kapott három eltérő cégméretre is, az így kapott átlagokat az Ábra 15. szemlélteti:



Ábra 15. A szervezeti kultúra jellemzői a cégméret függvényében Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán jól látható, hogy a különböző cégméret eltérő jellegzetességekkel jár együtt. A vertikális információáramlás egyértelműen a nagyvállalatok erőssége, míg a horizontális inkább a kis- és középvállalkozásokat jellemzi. A mikro- és kisvállalkozások a szabad véleménynyilvánításban, az ötletek szabad megvalósításában, a problémák okainak együttes feltárásában, valamint az „okok keresése a felelősök helyett” kategóriánál egyaránt a legmagasabb pontszámot adták. Ezzel összhangban a nyílt kommunikáció és az akadálytalan, szabad tudástranszfer is a legkisebb létszámú vállalkozásoknál a legjellemzőbb a válaszadók szerint. A kkv-k ezzel szemben a felelősségvállalás, kompromisszumkésztség, kölcsönös segítségnyújtás, valamint a csapatmunka és kollegiális tisztelet kategóriákban múltak felül a másik két cégméret válaszadóinak átlagpontszámait.

A tudásmenedzsment működésének hatékonysága nagymértékben függ a szervezeti kultúrától, amely befolyásolja a tudás megosztását és terjesztését. Amennyiben a szervezeti kultúra az egyéni teljesítményt jutalmazza, akkor a tudásféltség fokozottan megjelenhet, mivel az információk fontos forrásai lehetnek a személyes hatalomnak és befolyásnak. Ha azonban a szervezeti kultúra inkább az együttműködésre helyezné a hangsúlyt, akkor a tudás megosztása és terjesztése sokkal hatékonyabb lehetne, mivel az emberek szívesen osztanák meg az információkat egymással.

Ezt a kérdést vizsgáltam Pearson korrelációval, ahol az egyik változó az egyéni teljesítmény ösztönzése volt, a másik változók pedig a tudásmenedzsment rendszer és stratégia hasznossága és hatékonysága. Várakozásom szerint az egyéni teljesítmény ösztönzése a tudásféltség miatt negatív kapcsolatot eredményez a tudásátadással. A kapott eredmények azonban nem támasztották alá ezt a hipotézist, ellenben szignifikáns pozitív kapcsolatot mutattak mindkét esetben ($r=0,4$), ami jelentős erősségű. A kapott eredményeket az Táblázat 3. foglalja össze.

	36. Egyéni teljesítmény ösztönzése
67. Tudástranszfer rendszer hasznossága.	0,428**
59. Tudásmenedzsment stratégia hatékonysága	0,414**
**0,01 szinten szignifikáns *0,05 szinten szignifikáns	

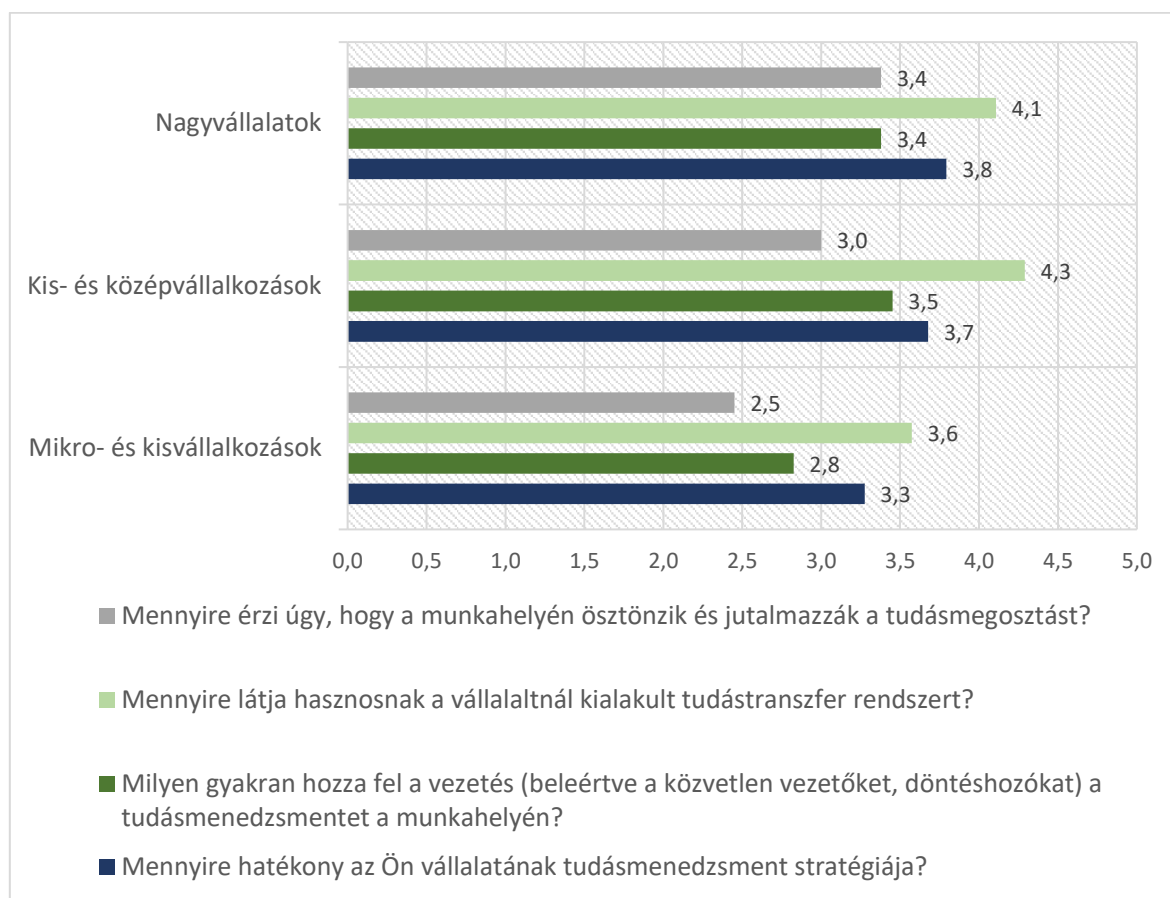
Táblázat 3. Az egyéni teljesítmény ösztönzése a tudásmenedzsment rendszer és stratégia hasznossága és hatékonysága függvényében-korrelációs eredmények Forrás: Saját szerkesztés

H3: A tudásmegosztás egyik fontos tényezője a vezetői ösztönzés. Azokban a szervezetekben, ahol a tudásmegosztást ösztönzik, a tudásmenedzsment rendszer hatékonyabban működik.

A kérdőív utolsó kérdéscsoportja a tudásmenedzsment témakörének elemzését segítette elő. A vállalkozásokon belül végbemenő bármilyen változás tudásmegosztással, vagy tanulással jár. Ez különösen érvényes azokra az esetekre, amikor a vállalkozás egy beruházás folyamán a versenyelőny erősítése és a versenyképesség fenntartása érdekében új technológiát alkalmaz, vagy valamilyen innovatív, új rendszer használatát vezeti be. Minden olyan alkalmazottnak, aki a mindennapi munkája során alkalmazni fogja ezt az új rendszert, minél előbb el kell sajátítania a megfelelő használatát, üzemeltetését és a velejáró protokollt. A felkészítő tréningre a vezetőségnek ki kell jelölnie a megfelelő személyt és meg szabnia egy időkorlátot. Ugyanakkor biztosítani kell, hogy a beosztottak bizalommal fordulhassanak kérdéseikkel feletteseikhez. Ez egy komplex feladat, mely szervezettséget és odafigyelést igényel. Más esetekben a már meglévő tudást szükséges megosztani a csapat többi tagjával, ami a korábbi források vizsgálatánál is kitűnt, hogy akadályokba ütközik, mivel a pozícióföltés és a bizalomhiány ilyen esetekben gátló tényezők lehetnek. A következő kérdéscsoport eredményei tehát abba engednek betekintést, hogy ez hogyan működik a vizsgált cégeken belül. Mivel a vállalkozások fele magyar tulajdonban van, másik fele pedig külföldi vagy magyar és más nemzetiségű, így azt remélem, az eredmények egy tágabb értelmezést adnak, alaposabb értelmezést tesznek lehetővé.

A válaszadók jelezték, hogy amennyiben nem létezik tudásmenedzsment rendszer a szervezetnél, szeretnék, ha azt bevezetnék, 80%-uk, 80 fő, vélekedett így. A megkérdezettek 66%-a válaszolta, hogy szervezetüknél alkalmaznak a tudásmegosztásra bizonyos programot vagy eszközt, melyek közül a leggyakoribbak a dokumentumtároló rendszerek, a szakmai fórumok és a szervezett tudásmenedzsment programok. Ezenfelül a tudásbázis és a benchmarking alkalmazása is megfigyelhető. A megkérdezettek 67%-a szívesen vesz részt a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos programokon, fontosnak tartják ezeket. Meglátásuk szerint a tudásmenedzsment programoknak és eszközöknek köszönhetően javult a belső kommunikáció, csökkent a fluktuáció és fejlődött a munkatársak tudása, miáltal gyorsabb problémamegoldás valósult meg a szervezeten belül.

A cégméret függvényében vizsgáltam azt a kérdést, hogy van-e különbség a tudásmenedzsment rendszerek kidolgozottsága, a tudásmegosztás ösztönzése és vezetői támogatottsága között a cégméret függvényében. Az eredményeket Ábra 16. szemlélteti:



Ábra 16. A tudásmenedzsment rendszerek kidolgozottsága, a tudásmegosztás ösztönzése és vezetői támogatottsága a cégméret függvényében Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján a mikro- és kisvállalkozások munkavállalóit ösztönzik a legkevésbé a tudásátadásra, vezetői szinten is itt kerül a legkevésbé szóba a tudásmenedzsment. Ugyanakkor némiképp meglepő, hogy a középvállalkozások munkavállalói értékelték a leginkább hasznosnak a szervezeten belüli tudástranszfer rendszert és a nagyvállalatokéhoz hasonló értékeket adták a többi kérdésnél is. Ez abban a tekintetben meglepő, hogy jellemzően a nagyvállalatoknál már számos kialakult jó gyakorlat segítheti a tudásátadást, és a nagyvállalati működés képes a megfelelő infrastruktúra kialakítására is.

Érdeemes külön is megvizsgálni a tudásátadás ösztönzését. A motiválás, mint vezetői feladat, indirekten visszajelzést nyújt a vezetők hozzáállásáról azáltal, hogy a vezetők

mennyire ösztönzik a tudásátadást a szervezeten belül. Az eredményeket az Ábra 17. jeleníti meg.



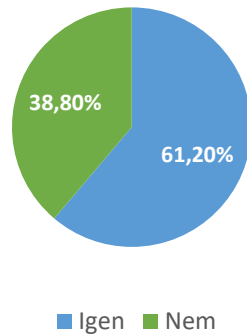
Ábra 17. Tudásátadás ösztönzése és jutalmazása. Forrás: Saját szerkesztés.

A válaszadók több mint felénél egyáltalán nem vagy inkább nem jellemző a tudásmegosztás jutalmazása. Az adatok azt mutatják, hogy egyelőre a vezetők nem fektetnek hangsúlyt arra, hogy a tudásátadást ösztönözzék. Ez hozzájárulhat ahhoz, hogy a kollégák pozícióféltésből nem akarják megosztani tudásukat, hiszen nem kapnak semmiféle motivációt, hogy ezt megtegyék. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy paradigmaváltásra lenne szükség a vezetői szinteken a tudásmenedzsment kapcsán: a tudásmenedzsment rendszer eredmények működtetéséhez elsősorban a munkavállalók ösztönzésére lenne szükség: elismerni a tudásátadásba fektetett időt és energiát.

Ezt megerősíti az az eredmény is, miszerint a tudásfelhalmozás több, mint a válaszadók felénél jellemző: az emberek azért nem osztják meg tudásukat, mert attól kevésbé éreznék magukat értékesnek (az eredményeket az Ábra 18. szemlélteti). Ezt az eredményt a szekunder források is alátámasztják.

Mit gondol a tudásfelhalmozás jelentős probléma az ön munkahelyén?

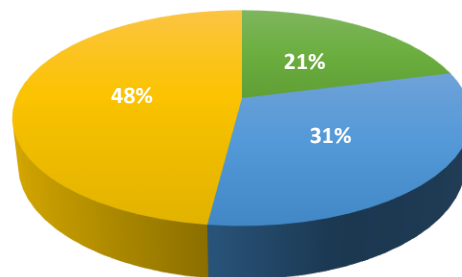
A tudásfelhalmozás akkor történik, amikor az emberek nem akarják megosztani, amit tudnak, mert ettől kevésbé érzik magukat értékesnek.



Ábra 18. Tudásfelhalmozás problémája a munkahelyen Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók 21%-a jelezte, hogy a szervezet kiválasztási stratégiája szerint a megfelelő embereket veszik fel az adott pozícióba, és nem képzik őket tovább. A cégek 31%-nál azonban szenior kolléga bevonásával, közel felénél pedig további képzésekkel segítik elő a kollégák fejlesztését és a tudásátadást a szervezetben. Az Ábra 19. szemlélteti alább.

Hogyan segíti elő a tudásátadást a szervezeten belül?



- A megfelelő embereket vesszük fel a megfelelő pozíciókba, nincs szükség további tréningre.
- Ha szükséges közbeavatkozás, akkor egy tapasztaltabb kolléga segítségével oldjuk meg cégen belül.
- A beosztottnak folyamatosan vannak lehetőségeik, hogy akár cégen belül, akár cégen kívül a szaktudásukat fejlesztő tanfolyamokon, tréningen részt vegyenek, egyéni döntés alapján

Ábra 19. A tudásátadás elősegítése új belépőknél Forrás: Saját szerkesztés

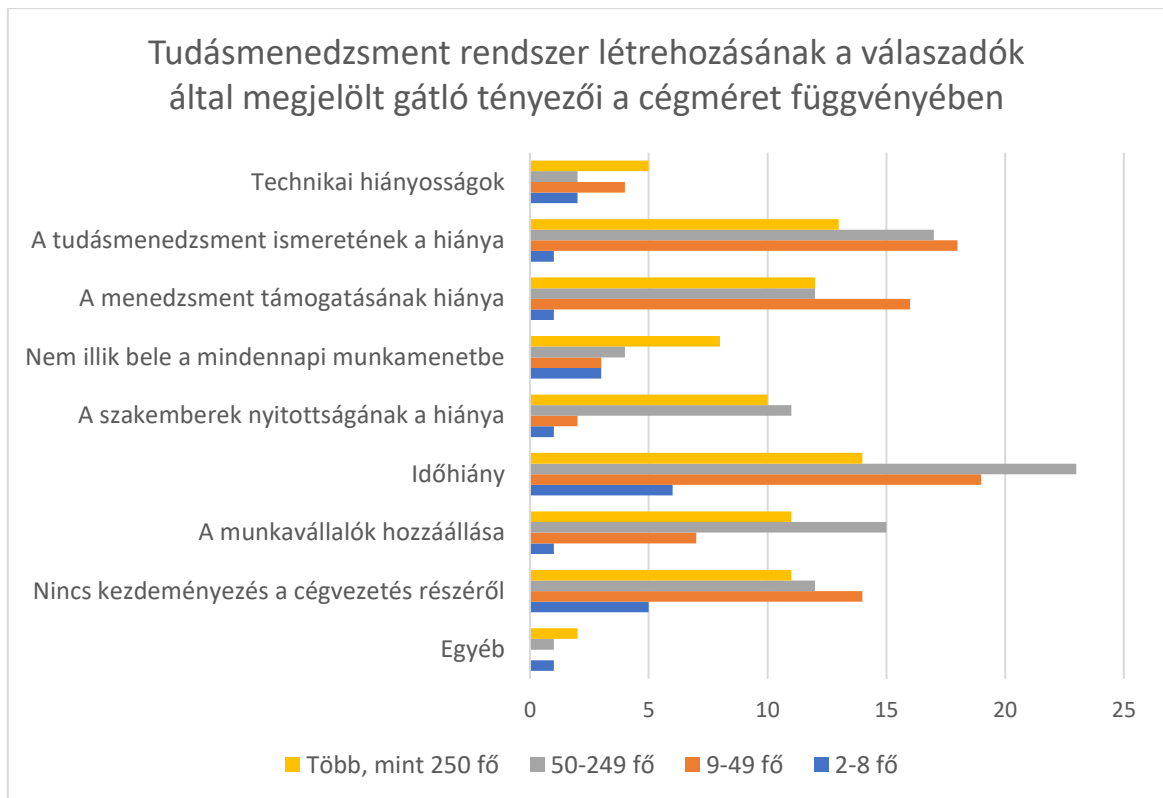
A hipotézis teszteléséhez a tudásmenedzsment rendszer hatékonyságára (59. kérdés) illetve hasznosságára (67. kérdés) adott válaszokat összevettem a tudásmenedzsment ösztönzésével. Ez utóbbit a kérdőív 70. kérdése mérte („Mennyire érzi úgy, hogy a munkahelyén ösztönzik és jutalmaznak a tudásmegosztást?”), ahol szintén 6 fokozatú Likert skálán lehetett választ adni: A változók közötti kapcsolat vizsgálatához Pearson korrelációt alkalmaztam, ami lehetővé teszi annak kimutatását, hogy két változó között milyen irányú, illetve milyen szoros kapcsolat van.

Az eredményeket a 2. számú melléklet foglalja össze.

Az eredmények szignifikáns pozitív együttjárást mutattak ki a tudásmegosztás ösztönzése és jutalmazása, valamint a tudásmenedzsment rendszer hasznossága ($r=0,559$), és a tudásmenedzsment stratégia hatékonysága között ($r=0,551$). A kapcsolat mindkét esetben közepes korreláció, ami a változók között jelentős kapcsolatra utal. Az eredmények alapján tehát a tudásmegosztás ösztönzése és jutalmazása hatékonyabb és hasznosabb tudásmenedzsment rendszerrel jár együtt. Ez alátámasztja a kiinduló hipotézist.

H4: Az információtechnológiai eszközök kulcsfontosságúak a hatékony tudásmenedzsmenthez.

A kérdőív a tudásmenedzsment rendszer létrehozásának gátló tényezőire is rákérdezett, ahol egy válaszadó több válaszlehetőséget is megjelölhetett. Az eredményeket az Ábra 20. szemléleti, ahol külön jelöltem a cégméret szerint a válaszokat.



Ábra 20. A tudásmenedzsment rendszer létrehozásának gátló tényezői Forrás: Saját szerkesztés

A legtöbb válaszadó az időhiányt jelölte meg a legfontosabb gátló tényezőként, majd ezt követi a tudásmenedzsment ismeretének hiánya. A menedzsment támogatásának hiánya, valamint a hiányzó kezdeményezés a cégvezetés részéről szintén sok szavazatot kapott. A cégméret helyenként eltérő válaszokat eredményezett. A mikrovállalkozásoknál arányaiban többször jelent meg problémaként, hogy a tudásátadás nem illik a mindennapi munkamenetbe, illetve, hogy a cégvezetés nem kezdeményező. Ez utóbbi a kisvállalkozásoknál is komoly nehézséget jelent, kiegészítve a menedzsment támogatásának hiányával. A kisvállalkozások szintjén jelölték meg arányait tekintve a legtöbben problémaként a tudásmenedzsment ismeretének hiányát. A középvállalkozásoknál ez utóbbi a második legfontosabb nehézséget jelenti közvetlenül az időhiány után. Ezen a cégméretnél jelölték meg a legtöbben problémaként a munkavállalók hozzáállását és a szakemberek nyitottságát is. Érdekes eredmény, hogy a várttal ellentétben a technikai hiányosságok arányait tekintve kevesebb szavazatot kaptak, mint a humán feltételek. Ez az elmúlt évek technológiai változásai miatt meglepő, mert várakozásaim szerint elsősorban a kezdetlegesebb infrastruktúrával rendelkező kisebb cégeknél jelenik meg problémaként.

Ennek ellentmondani látszik, hogy épp a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalkozásoknál jelent meg legtöbbször, mint nehézség. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a cégeknél elsősorban a humán fejlesztésnél érdemes kezdeni a tudásmenedzsment rendszerek kialakítását: a vezetőfejlesztés, vezetők edukálása terén, és innen lehet fokozatosan bevonni a munkavállalókat is. A tudásátadást támogató technológiai rendszer másodlagos.

A kérdőív utolsó kérdése nyitott kérdésként arra kereste a választ, hogy jelenleg a vizsgálatban részt vevő személyek milyen területen tapasztalnak nehézséget az információáramlásban, tudásátadásban a cégen belül, továbbá milyen fejlesztési lehetőségeket látnak. A kitöltők fele, összesen 51 személy válaszolt erre a nem kötelező kérdésre, így az nem nyújt teljes értékű képet, mégis érdemesnek tűnt megvizsgálni közelebbről a kapott válaszokat, mivel itt lehetőségük nyílt a saját szavaikkal is visszajelzést adni.

Az eredményeket kvalitatív szövegelemző programmal, egy szófelhő szerkesztő segítségével elemeztem, ahová beillesztettem a kapott válaszokat és a szerkesztő pedig a szavak előfordulásának gyakorisága mentén az alábbi szófelhőt készítette Ábra 21.

„A kommunikáció hiánya a különböző osztályok között és tudásfélézés.”

„Megakad az információ egyes osztályokon.”

„Az értékesítők és a logisztikai osztályok közötti kapcsolaton kellene javítani, mert ezen áll, vagy bukik a megfelelő vevői kiszolgálás.”

A kollegiális együttműködéshez kapcsolódóan néhányan említették a generációk közötti kommunikáció kihívásait is:

„A tapasztaltabb kollégák lehetnének segítőkészebbek a fiatalabbakkal.”

„Abban látom a problémát, hogy a fiatalabb munkavállalók sokszor nem mernek segítséget kérni az idősebb kollégáiktól.”

„A tudásfélézés egy valós probléma cégnél. Talán a generációk közötti kapcsolat hiánya miatt van.”

A korábbi eredményekkel összhangban, itt is megjelentek azok a válaszok, amik elsősorban az időhiány miatt látják nehézkesnek a tudásmegosztást a szervezeten belül:

„Nincs idő a megfelelő tudásátadásra.”

„Időmenedzsment nem egyszerű - kinek kell mindenképp hallania, tudnia az információról és kinek spórolunk inkább időt, ha nem vesz részt? Mennyi időt töltünk dokumentálással és kutatással? Általában ezek a kérdéses pontok.”

„Sokszor hiányzik a részletes dokumentálás időhiány miatt, de van, akit egyáltalán nem lehet rávenni dokumentáció írására.”

Fejlesztési lehetőségek kapcsán felmerültek a szakmai és a csapatépítő tréningek:

„Szükség lenne szakmai tréningekre még a tapasztaltabb kollégák esetében is a folyamatos tudásfejlesztés érdekében.”

„Több csapatépítő tréningre lenne szükség, hogy a dolgozók könnyebben megtalálják a közös hangot.”

„Több célzott tréninget tartanék az új munkavállalóknak és időközönként frissíteném ezt a megszerzett tudást.”

5. Összefoglalás

A szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a tudásmenedzsment olyan témák, amelyek kulcsfontosságúak a modern vállalatok hatékony működése szempontjából. Az elmúlt évtizedekben a vezetési gyakorlatok és az üzleti környezet jelentős változásokon ment keresztül, és ennek eredményeképpen megjelentek új irányzatok és szemléletek. A szervezeti kultúra és a vezetési stílus kérdéseiről való gondolkodás a tudásmenedzsment szempontjából is fontos, mivel a szervezetek hatékony működése a tudásmegosztás és a tudás felhalmozásán alapul.

A szervezeti kultúra olyan hozzáállások és értékek rendszere, amelyek meghatározzák a szervezet tagjainak viselkedését és cselekedeteit. A szervezeti kultúra nagyon fontos szerepet játszik a vállalatok sikerességében, mivel befolyásolja az alkalmazottak munkáját és hozzáállását. A szervezeti kultúra jellemzői közé tartozik a szervezeti struktúra, a kommunikáció, a motiváció, az értékek és az elvárások. A szakirodalmi áttekintés során elsődlegesen a szervezetek kialakulását, a szervezetek összetevőit és a szervezeti kultúra részeit tekintettem át, majd említést tettem a Charles Handy által kidolgozott elméletről, mely négy különböző szervezeti kultúrát különböztet meg. Eszerint a besorolás szerint a primer kutatás eredményei azt mutatták, hogy hazánkban a feladatcultúra a legjellemzőbb. Ezek után a Quinn-modellt tekintettem át, mely szintén négy kategóriába sorolja a szervezeteket. Ezt követte Schein elméletének áttekintése, aki a szervezeti kultúra nem látható részeire fordított nagy figyelmet. Végül a Hofstede-féle dimenziós elméletet vizsgáltam, mely során szintén négy kategóriába sorolhatóak a szervezetek.

A vezetési stílus egy másik fontos tényező a szervezetek hatékony működése szempontjából. A vezetési stílusok eltérőek lehetnek a szervezetek különböző szintjein, és befolyásolják az alkalmazottak motivációját és hozzáállását. Az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire vezetési stílusok Lewin nevéhez fűződnek. Emellett bemutattam a Tannenbaum-Schmidt-féle modellt, ahol a vezetési stílusokat egy hétfokú skálán osztályozták aszerint, hogy a vezető milyen szinten vonja be csapata tagjait a döntéshozatalba, és hogyan fogadja javaslatukat. A Blake-Mouton-féle vezetői rács modellt szintén fontosnak tartottam megemlíteni, mivel ez a modell leginkább a vezetőnek nyújt segítséget, olyan helyzetekben, amikor fel kell mérnie, hogy egy új stratégia bevezetésénél

milyen előzetes intézkedések szükségesek ahhoz, hogy a csapata tagjai minél könnyebben és gyorsabban elfogadják és alkalmazni tudják azt. Az 1-9-es skálán történő osztályozás végül öt különböző csoportra osztja a vezetési stílusokat. Az elméleti háttér áttekintése során végül a vezetési stílusokhoz kapcsolódóan a Fiedler-féle kontingencia modellt is áttekintettem.

A tudásmenedzsment olyan folyamatokat jelent, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy hatékonyabban kezeljék és felhasználják az általuk birtokolt tudást. A tudásmenedzsment lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy javítsák a döntéshozatali folyamatokat, növeljék az innovációs képességeiket és javítsák a teljesítményüket. A tudásmenedzsment folyamatok közé tartozik a tudás felismerése, gyűjtése, osztása és felhasználása. A tudásmenedzsment témakörét aszerint vizsgáltam, hogy milyen eszközöket, rendszereket alkalmaznak a leggyakrabban, milyen vezetési stílusok motiválják leginkább a tudásmegosztást és a melyek azok a gátló tényezők, amelyek akadályozhatják a szervezeten belüli tudásmegosztást. A szervezeti tanulás fontosságára is kitértem.

Az elmúlt évtizedekben a szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a tudásmenedzsment témái nagy figyelemmel kerültek a vállalati világ fókuszába. A vállalatok belső dinamikájának és működésének megértése, optimalizálása és javítása érdekében ezek a témák alapvető fontosságúak lettek. Azok a vállalatok, amelyek hatékonyan kezelik ezeket a tényezőket, javítják a teljesítményüket, növelik az alkalmazottak elégedettségét és javítják a vállalatok hosszú távú eredményességét.

A szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a tudásmenedzsment témakörei között szoros kapcsolat van, és ezek egymásra hatással vannak. A szervezeti kultúra és a vezetési stílus határozzák meg, hogy az alkalmazottak hogyan viszonyulnak a tudáshoz és annak megosztásához. A jó vezetési gyakorlatok és a megfelelő szervezeti kultúra elősegíti a tudás áramlását és megosztását, amely javítja a teljesítményt és elősegíti a folyamatos fejlődést.

A tudásmenedzsment folyamatok és gyakorlatok szintén segíthetnek a szervezeti kultúra és a vezetési stílus javításában. Az olyan tudásmenedzsment eszközök, mint a tudásbázisok, a képzési programok és a mentorálási rendszerek, elősegítik az alkalmazottak fejlődését és hozzájárulnak a vezetők és az alkalmazottak közötti hatékony kommunikációhoz.

A szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a tudásmenedzsment témakörei együttesen javítják a vállalatok hatékonyságát és versenyképességét. A vezetők és a menedzsment feladata, hogy felismerjék a fontosságukat és hatékonyan kezeljék őket. A sikeres vállalatok

azok, amelyek képesek alkalmazkodni a változó környezeti kihívásokhoz és a változó üzleti trendekhez, és ezekhez a tényezőkhöz hatékonyan alkalmazkodni tudnak.

A felhasznált szekunder forrásokat relevanciájuk alapján választottam ki, és elemzéseiket, eredményeiket a saját eredményeim erősítésére használtam, összehasonlításként. Az egyik feldolgozott forrás Cservényák és szerzőtársai munkája, akik a tudásmegosztás területén végeztek kutatásokat, és eredményeik alapján az általuk vizsgált vállalkozások nagyrésze rendelkezik kidolgozott tudásmenedzsment stratégiával és annak hatékonyságát bizonyították. Érdekes megjegyezni, hogy kutatásukat 2013-ban végezték és a vizsgált vállalatok már 10 évvel ezelőtt számos olyan eszközt és rendszert alkalmaztak hazánkban, melyek sokoldalú és néhányuk viszonylag költséges formája volt a tudásmegosztásnak. Másik szekunder forrásként feldolgozott kutatás a Noszkayék által végzett felmérés, mely 38 tudásigényes vállalkozás bevonásával készült. Végül relevánsnak találtam megemlíteni Högman és Pontusson munkáját, mint szekunder forrást, mivel az Interim Menedzser fogalomköre és szerepe egyre inkább elterjedt és kutatásuk során gyakorlatban mutatták be a SECI modell alkalmazását.

A szakdolgozatban felállított hipotézisek eredményei:

H1: Az alacsony kontrollt gyakorló vezetői stílus hatékonyabb tudásmegosztással jár együtt.

ELFOGADVA

A vezetői stílus minden kétséget kizáróan meghatározza a tudásmenedzsment folyamatokat és rendszereket egy szervezeten belül. Ezt nem csak a szakirodalom, de a primer kutatás és a szekunder források is alátámasztották. A vezetési stílusokhoz kapcsolódó elméleti háttér áttekintése alapján a vezető által gyakorolt kontroll mértéke mindegyik modell központi részét képezte, így ez került a hipotézisem fókuszába. Az eredmények igazolták a hipotézist, mivel az alacsonyabb vezetői kontroll hatékonyabb tudásmenedzsmenttel járt együtt. Az alacsony kontroll kapcsolatban állhat a magasabb szintű bizalommal a szervezeten belül, ami serkentheti a kommunikációt és segítheti a tudástranszfert a kollégák között.

H2: Az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra és a nyitott kommunikációs csatornák elősegítik a tudásmegosztást és a tudásmenedzsment hatékonyságát.

RÉSZBEN ELFOGADVA

A válaszadók nagyrésze problémaként jelölte meg a kommunikáció hiányát vagy mennyiségét, minőségét. Ezt az eredményt tovább árnyalták és megerősítették a vizsgálatban résztvevők szabadszavas válaszai, amik túlnyomó többségben a legfontosabb fejlesztési pontnak a vezetői, valamint az osztályok/kollégák közötti kommunikáció fejlesztését emelték ki. Érdekes eredmény, hogy az egyéni teljesítmény ösztönzése, ami Hofstede individualizmus dimenziójához szorosan kapcsolódik, a várakozással ellentétben pozitív együttjárást mutatott a tudásátadás hatékonyságával. További vizsgálódás célja lehet a tudásféltség és az egyéni teljesítményt jutalmazó vállalati kultúra közötti összefüggések feltárása.

H3: A tudásmegosztás egyik fontos tényezője a vezetői ösztönzés. Azokban a szervezetekben, ahol a tudásmegosztást ösztönzik, a tudásmenedzsment rendszer hatékonyabban működik.

ELFOGADVA

Jelen kutatásban több eredmény is egybehangzóan felhívta a figyelmet a vezetők szerepére. Kiemelten fontos a munkavállalók megfelelő ösztönzése a tudásmegosztásra. A pontos dokumentáció időigényes, a mentorálás feladatköre kimerítő, egy belső tréning megtartása is felkészülést igényel. Fontos, hogy a munkavállalók egyértelmű visszajelzést kapjanak arról, hogy a befektetett energiájuk megtérül: a tudásuk megosztásával hozzájárulnak a szervezet értékességéhez és ezt a vezető és a cég egyaránt méltányolja. Egy olyan munkakörnyezetben, ahol a vezető ismeri és elismeri a beosztottai értékeit és motiválja őket a tudásmegosztásra, sokkal hatékonyabbá válhat a csapattagok együttműködése. Ezenkívül, az új tudásmenedzsment rendszerek bevezetése is sokkal könnyebb és gyorsabb egy olyan környezetben, ahol a csapat tagjai bizalommal fordulhatnak egymáshoz. A kérdőíves kutatás eredményei bizonyították, hogy amennyiben a vezetőség erre lehetőséget teremt, a munkavállalók hajlandóak a tudásmegosztásra. Azonban a gátló tényezőket minden esetben figyelembe kell venni. A szekunder források eredményei az időhiányt, a pozícióféltséget és a bizalomhiányt jelölték meg a vezetői motiválás mellett. Jelen kutatás alátámasztotta ezeket az eredményeket, mivel legfontosabb gátló tényezőként az időhiány

jelent meg. A vezetői kezdeményezés és a menedzsment támogatásának hiánya is dobogós helyen szerepelt a legfontosabb akadályok listáján, ugyanakkor érdekes eredmény, hogy a tudásmenedzsment ismeretének hiányát jelölték meg második helyen a válaszadók. Ezek a válaszok azonban mind visszacsatornázhatók a vezetői munkához: tudja-e a vezetés azt, hogy miért fontos a tudásmenedzsment? Tudja-e azt, hogy hogyan foglalkozzon ennek a fejlesztésével? Van-e eszköztára a munkavállalók motiválására? Hogyan szabadít fel időt arra, hogy megvalósuljon a tudásátadás? Összességében tehát az időhiány, és az ismeretek hiánya is visszavezethető ahhoz, hogy milyen a vezetőség hozzáállása a tudásmenedzsmenthez.

H4: Az információtechnológiai eszközök kulcsfontosságúak a hatékony tudásmenedzsmenthez.

ELUTASÍTVÁ

A legújabb információtechnológiai eszközök beszerzése költséges lehet. Nem minden vállalkozás képes felszabadítani a tőkét, hogy ezekre beruházzon és a fejlődéssel folyamatosan lépést tartson. Azt tényként kell elfogadni, hogy a tudásmenedzsment hatékonyságához hozzájárulnak, de vannak olyan tudásmenedzsment eszközök, melyek sokkal kevesebb költséggel járnak és egy vállalkozás nem szorítkozhat csupán IT eszközökre. Sem a primer kutatás eredményei, sem a szekunder források eredményei nem hangsúlyozták, hogy a tudásmenedzsment hatékonysága csakis információtechnológiai eszközökkel érhető el. A primer kutatás elsősorban arra hívta fel a figyelmet, hogy a vezetői szemléletváltás és elköteleződés az elsődleges. A kutatásomban a válaszadók töredéke jelezte csak, hogy a nem megfelelő technológiai háttér akadályozza a tudásátadást. A vezetők és a munkavállalók szerepe, hozzáállása viszont egyértelműen megjelent, így a szervezeteknek elsősorban ezen a területen kell kezdenie a fejlesztést.

Következtetések: Az eredmények alapján a tudásmenedzsment rendszer kialakítása alapvetően vezetői feladat, ezért első lépése a vezetők fejlesztése, edukálása. A tudásátadást támogató szervezeti kultúrában a vezetők nagyfokú autonómiát biztosítanak a beosztottaiknak (alacsony kontroll), kiemelt figyelmet fordítanak a tudásátadás motiválására és elismerésére. Megteremtik a megfelelő kommunikációs csatornákat (mentorrendszer, tréningek). A szűkösebb erőforrásokkal rendelkező kisebb vállalkozások számára jó hír, hogy egy jól működő tudásmenedzsment rendszerhez nem szükséges drága informatikai

hátter, illetve ennek megléte önmagában nem feltételezi azt, hogy maga a rendszer jól fog működni. A vezetők elköteleződése, illetve a munkavállalók motiválása az elsődleges.

Korlátok, kitekintés:

A hógolyó módszer alkalmazása a mintavétel során fenntartja annak a lehetőségét, hogy egy-egy szervezet több munkavállalója is kitöltötte a kérdőívet, emiatt sérülhet a minta reprezentativitása. A kutatásban bemutatott statisztika leíró jellegű, így ok-okozati következtetések levonását nem teszi lehetővé, azonban hasznos támpontként szolgálhat a későbbi kutatások számára. A diplomamunka során készített kutatás során felmerült néhány pont, melyekkel kapcsolatosan érdemes lenne további kutatásokat végezni, mivel az elemzések eredményei hozzásegítenék a vállalkozásokat a versenyképesség fenntartásához, és a tudásmegosztás, tudásátadás eszközeinek fejlesztéséhez. Ezek a következők:

- A vezetői stílust mennyiben befolyásolja, ha a cég részben vagy teljesen külföldi tulajdonban van? Mivel az összes alkalmazott hazai, a vezető alkalmazkodik az új környezethez, és az adott ország kultúrájához, vagy a „magával hozott” tradíciókat adja tovább és annak megfelelően alakítja ki a szervezeti kultúrát?
- A mikrovállalkozásoknál megfigyelhető-e a pozícióföltés, és ha igen, akkor ez kisebb vagy nagyobb arányban fordul elő, mint egy nagyvállalatnál vagy egy multinacionális cégnél, ahol az előrelépési lehetőség sokkal valószínűbb, azonban a mikrovállalkozásoknál az alacsony létszám miatt esetleg könnyebben alakul ki versengés a vezető figyelméért.
- Milyen ösztönzők működnek a leghatékonyabban a tudásmegosztás motiválására? Hogyan hatnak az anyagi és a nem anyagi ösztönzők a belső motivációra ezen a téren? Érdemes lenne feltárni, hogy milyen eszköztárból válogathat a vezető, amennyiben szeretné megfelelően motiválni a munkavállalóit a tudásmegosztásra.
- Milyen mintázat azonosítható generációk közötti kommunikációt tekintve, milyen jellemző problémák merülnek fel? Milyen igények azonosíthatóak a fiatalabb és a tapasztaltabb kollégák között? Hogyan befolyásolja a tudásföltés az idősebb munkavállalók hozzáállását a fiatalabb kollégákhoz?

6. Irodalomjegyzék

Szakirodalom

Bakacsi, Gy. (1989): Fiedler vezetési elmélete és a hazai tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 39(1), pp.84–93.

Cservényák, T., Obermayer-Kovács, N. and Tomka, J. (2014): *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014*. KPMG Akadémia Kft.

Csillag, S. and Kiss, Cs. (2012): Szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia almodul. https://www.researchgate.net/publication/299134927_Szervezetfejlesztes_es_szervezetpszichologia Letöltés ideje: 2023. március 11.

Chris Drew (2019): 7 Styles of Leadership. Tannenbaum and Schmidt's Continuum. The Helpful Professor. <https://helpfulprofessor.com/tannenbaum-and-schmidt/>. Letöltés ideje: 2023. március 12.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Ubiquity.

Domschitz, M. and Ruzsa, Á. (2018): *Szervezeti kultúra és integritás*. Dialog Campus.

Fehér, P. (2009): Tudásmenedzsment stratégiák. <https://tudman.files.wordpress.com/2009/01/tudasmenedzsment-strategiak-v101.pdf> 2023. március 12.

Gyökér I. (2012): *Menedzsment alapjai*. Oktatási segédanyag. Budapest, BME-GTK.

Gyökér I. (2015): *Szervezeti viselkedés*. Oktatási segédanyag. Budapest, BME-GTK.

Högman, E. and Pontusson, C. (2015): *Interim Management and Organisational learning*.

Inkson, K., Heising, A. and Rousseau, D.M. (2001): The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, 54(3), pp.259–284.

Kiss-Tóth, R. (2015): *Menedzsment*. Eger: Líceum Kiadó.

Lakner, Sz. (2018): A tudásmenedzsment új kihívásai – az egyéni és szervezeti tudás mozgósítása coaching szemlélettel. *Opus et Educatio*, 5(1), pp.115–122.

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

Noszky, E. and Balogh, A. (2015): Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban. a Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpontja, pp.146–157.

Papp, G. (2020): A szervezeti kultúra. Papp Gábor. <https://pappgab.com/szervezeti-kultura/> Letöltés ideje: 2023. április 9.

Papp, G. (2020): Handy kultúrátípológiája. Papp Gábor. <https://pappgab.com/handy-kulturatipologiaja/> Letöltés ideje: 2023. április 9.

Papp, G. (2020): Leadership elméletek. Papp Gábor. <https://pappgab.com/leadership-elmek/> Letöltés ideje: 2023. április 13.

Szívós, M. (2017): A hallgatólagos tudás négy alaptípusának szerepe az innováció formáiban, valamint az innováció ötödik tudásgazdálkodási formájának meghatározása Közösségi tudások - Tudásközösségek, 3, pp.192–199.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973): How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review.

Wiig, K.M. (1993): Knowledge Management Foundations -- Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Schema Press Ltd.

Egyéb források

Benyovszky T. (2016): Bespoke Principles. Kultúra modellek és típusok. <http://bespokeprinciples.com/rolunk/2016/08/17/1625/> Letöltés ideje: 2023. április 9.

Centroszet.hu. (2023): 2.1.2. A szervezetek kialakulását befolyásoló tényezők. http://centroszet.hu/tananyag/szervezes%20JO/212_a_szervezetek_kialakulst_befolyosol_tnyezk.html Letöltés ideje: 2023. április 9.

Fehér, P. (2009): Tudásmenedzsment stratégiák. <https://tudman.files.wordpress.com/2009/01/tudasmenedzsment-strategiak-v101.pdf> Letöltés ideje: 2023. április 11.

Klippe Learning. (2022): Tudásmenedzsment: hogyan hozzuk ki maximumot a szervezet tudásából? <https://klippe.hu/tudasmenedzsment/> Letöltés ideje: 2023. április 17.

Mind Tools Content Team (2022): The Blake Mouton Grid. [www.mindtools.com. https://www.mindtools.com/ai9k5cb/the-blake-mouton-grid](http://www.mindtools.com/ai9k5cb/the-blake-mouton-grid). Letöltés ideje: 2023. március 9.

Pareto Labs (2021): What is Fiedler's Contingency Theory of Leadership. Pareto Labs. <https://www.paretolabs.com/fielders-contingency-theory/> Letöltés ideje: 2023. március 9.

Turney, S. (2022): Pearson Correlation Coefficient (r) | Guide & Examples. Scribbr. <https://www.scribbr.com/statistics/pearson-correlation-coefficient/> Letöltés ideje: 2023. március 10.

A kérdőív elkészítéséhez felhasznált források

freshworks.com. (2023): Knowledge Base: What is a Knowledge Base? <https://www.freshworks.com/freshdesk/helpdesk-management/knowledge-base> Letöltés ideje: 2023. március 12.

go.getguru.com. (2023): How effective is your company's knowledge management strategy? <https://go.getguru.com/quiz-knowledge-maturity#quiz> Letöltés ideje: 2023. április 21.

Mind Tools (2022): What's Your Leadership Style? www.mindtools.com. <https://www.mindtools.com/azr30oh/whats-your-leadership-style>. Letöltés ideje: 2023. március 12.

predictiveindex.outgrow.us. (2023): Interactive Calculators & Quizzes. <https://predictiveindex.outgrow.us/culture-quiz> Letöltés ideje: 2023. március 12.

TestGorilla. (2021): 8 questions to assess your organizational culture. <https://www.testgorilla.com/blog/assess-organizational-culture/>. Letöltés ideje: 2023. március 12.

The World of Work Project. (2019): A Simple Organizational Culture Assessment Questionnaire. <https://worldofwork.io/2019/07/organizational-culture-assessment-questionnaire/>. Letöltés ideje: 2023. március 12.

7. Mellékletek

1. sz. melléklet: Kutatási kérdőív

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe-INCde_HxN9ctcFSd-w4AhUGGNv9YID4wqA_pXk_SjiWrfg/viewform?usp=sf_link

2. sz. melléklet: A korrelációs eredmények összefoglalása

Correlations							
		36) Egyéni teljesítmény ösztönzése	38) Munkafolyamatok ellenőrzése, központi döntések	39) Nincs erős ellenőrzés, közös döntéshozatal	40. Viselkedést szabályok irányítják.	41) Viselkedést a célkitűzések (KPI-ok) befolyásolják.	70. Tudásmegosztás ösztönzése és jutalmazása.
67. Tudástranszfer rendszer hasznossága.	Pearson Correlation	0,428**	-0,093	0,203*	-0,001	0,307**	0,559**
	Sig. (2-tailed)	0	0,358	0,044	0,995	0,002	0
	N	99	99	99	99	99	99
59. Tudásmenedzsmetn stratégia hatékonysága	Pearson Correlation	0,414**	0,107	0,235*	0,09	0,285**	0,551**
	Sig. (2-tailed)	0	0,29	0,018	0,373	0,004	0
	N	100	100	100	100	100	100
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

3. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

Táblázat 1. A tudás keletkezésének módjai Forrás: Nonaka–Takeuchi (1995).....	32
Táblázat 2. A kontroll és a tudásmenedzsment rendszerek kapcsolatának vizsgálatának korrelációs eredményei Forrás: Nonaka–Takeuchi (1995).....	50
Táblázat 3. Az egyéni teljesítmény ösztönzése a tudásmenedzsment rendszer és stratégia hasznossága és hatékonysága függvényében-korrelációs eredmények Forrás: Saját szerkesztés.....	53

4. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

Ábra 1. A szervezetek kialakulását befolyásoló tényezők Forrás: Centroszet.hu (2023) <i>A szervezetek kialakulását befolyásoló tényezők</i>	8
Ábra 2. A Handy-féle kultúra modell Forrás: Benyovszky (2016) Kultúra modellek és típusok.....	11
Ábra 3. A Quinn-modell Forrás: Benyovszky (2016) Kultúra modellek és típusok.....	13
Ábra 4. A Hofstede-féle nemzeti kultúra dimenziók Forrás: Saját szerkesztés.....	17
Ábra 5. A Tannenbaum-Schmidt-féle modell Forrás: Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern.....	21
Ábra 6. A Blake-Mouton-féle vezetői rács modell Forrás: Papp, G. (2020). <i>Leadership elméletek</i>	22
Ábra 7. Fiedler kontingencia modellje Forrás: Pareto Labs (2021). <i>What is Fiedler's Contingency Theory of Leadership</i>	25
Ábra 8. A vállalatok méretmegoszlása Forrás: Cservenyák, T., Obermayer-Kovács, N. and Tomka, J. (2014). <i>Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014</i>	35

<p>Ábra 9. Tudásmegosztást elősegítő gyakorlat vagy technológia megléte százalékos leosztásban Forrás: Cservényák, T., Obermayer-Kovács, N. and Tomka, J. (2014). <i>Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014</i>.....</p>	36
<p>Ábra 10. A cégek székhelye. Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	44
<p>Ábra 11. A cégek működési területei. Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	45
<p>Ábra 12. A Lewin tipológia szerinti besorolás Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	46
<p>Ábra 13. A Tannenbaum-Schmidt modell szerinti értékelés Forrás: saját szerkesztés.....</p>	48
<p>Ábra 14. A döntéshozatal folyamata Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	49
<p>Ábra 15. A szervezeti értékek elfogadása Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	52
<p>Ábra 16. A tudásmenedzsment rendszerek kidolgozottsága, a tudásmegosztás ösztönzése és vezetői támogatottsága a cégméret függvényében Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	55
<p>Ábra 17. A tudásmegosztás jutalmazása és ösztönzése Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	56
<p>Ábra 18. Tudásfelhalmozás problémája a munkahelyen Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	57
<p>Ábra 19. A tudásátadás elősegítése új belépőknél Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	57
<p>Ábra 20. A tudásmenedzsment rendszer létrehozásának gátló tényezői Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	59
<p>Ábra 21. Nyitott kérdések elemzése szöveghő szerkesztő program segítségével Forrás: Saját szerkesztés.....</p>	61

8. FÜGGELÉKEK

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Dr. Fodor Tamás (hallgató Neptun azonosítója: WAN836) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Gödöllő, 2023. május 6.


Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Dr. Fodor Tamás
A Hallgató Neptun kódja: WAN836
A dolgozat címe: Tudásmenedzsment folyamatok működése kkv-ék és nagyvállalatok körében
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: AGI Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Gödöllő, 2023. 05. 07.



Hallgató aláírása

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Tudásmenedzsment folyamatok működése kkv-k és nagyvállalatok körében

Dr. Fodor Tamás

Executive MBA menedzser szak, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Garamvölgyi Judit egyetemi adjunktus, MATE

A diplomadolgozat a tudásmenedzsment folyamatokat vizsgálja a kkv-k és a nagyvállalatok körében, ezen belül is arra kerestem a választ, hogy a szervezeti kultúra és a vezetési stílus hogyan hat a szervezeten belüli tudásátadásra. A szakirodalmi áttekintés során bemutattam a fontosabb szervezeti kultúra modelleket Handy, Quinn, Schein és Hofstede szerzőktől. Ezt a főbb vezetési stílus elméletek áttekintése követte, mely során a klasszikus magatartástudományi elméletek mellett a Fiedler-féle kontingencia elméletről is szót ejtettem. A tudásmenedzsment kapcsán részleteztem a tudásátadás gátló tényezőit, majd az alkalmazható tudásmenedzsment eszközökre is kitértem. Olyan szekunder források kutatási eredményeit is vizsgáltam, melyek kutatási szempontjai hasonlóságot mutattak az általam végzett primer kutatás témájával. Kutatásom formájának a kvantitatív kutatást választottam. A kérdőíves megkérdezés során 100 válaszadótól kaptam válaszokat, akik különböző iparági szektorokban tevékenykednek. Az eredményeket az SPSS programmal elemeztem.

A vezetési stílus elméletek közös pontjaként a kontrollt azonosítottam. Az eredmények azt támasztották alá, hogy az alacsony kontrollt gyakorló vezetői működés hatékonyabb tudásmegosztással jár együtt. Feltételeztem, hogy a tudásféltés miatt a tudásátadás nehezebben működik az egyéni teljesítményt ösztönző individualista szervezeti kultúrákban, de ennek ellentmondó eredményt kaptam. A tudásátadás gátjaként elsősorban az időhiányt és a vezetői működést emelték ki a válaszadók, és csak kis százalékuk említette a technológiai háttért akadályként. Ez azt bizonyítja, hogy a tudásmenedzsment sikerességét elsősorban a humán tényező határozza meg. A tudásátadás motiválása, mint vezetői feladat további hangsúlyos eredménye lett a vizsgálatnak, amire egyelőre a cégek többségénél nincs példa.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, tudásmenedzsment, vezetői stílus, gátlótényezők, tudásátadás.