

TÉZISGYŰJTEMÉNY

**Pannon Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**



Obermayer-Kovács Nóra

**TUDATOS TUDÁSMENEDZSELÉS
A TUDÁSGAZDASÁGBAN**

A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata
a magyar szervezeteknél

c. PhD értekezéshez

Témavezető: Dr. Gaál Zoltán

Veszprém

2007

Tartalomjegyzék

1.	A kutatás előzményei.....	1
2.	A kutatás céljai és kérdései.....	2
3.	A kutatási modell.....	4
4.	A kutatási módszertan	6
5.	A kutatás eredményei	7
6.	Tézisek megfogalmazása.....	12
7.	Önálló, újszerű eredmények	13
8.	A kutatás gyakorlati alkalmazhatósága	15
9.	További kutatási irányok	17
10.	Publikációk	17
11.	Hivatkozások	20

1. A kutatás előzményei

„Egy olyan gazdaságban, ahol az egyetlen bizonyosság a bizonytalanság, a tartósan versenyképes előny egyetlen biztos forrása a tudás.”¹

Napjainkban egyre népszerűbb az a felfogás, amely szerint a szervezeti tudás értékes stratégiai tőke. A szervezeteknek piaci pozíciójuk megőrzése, új technológiák vagy termékek kifejlesztése, valamint új szolgáltatások kidolgozása érdekében hatékonyan és eredményesen kell létrehozniuk, összegyűjteniük, megosztaniuk és alkalmazniuk a szervezeti tudást. Ezek a tevékenységek határozzák meg a tudásvállalatot (Nonaka, 1991).

A tudásmenedzsment megjelenése nemcsak a szervezetekben végbemenő folyamatokat alakította át, hanem új szemléletet alkotott a munkaerő-gazdálkodásban, a kiválasztásban, a képzésben - a vállalat vagyón-elemei közé sorolva az ügyfél-tőkét, a szervezeti tőkét és a kompetenciákat. Az üzleti világban alkalmazott technológiák mára az államigazgatásban, a felsőoktatásban és a civil szervezeteknél egyaránt előfordulnak. Ezért valamennyi állampolgár tudáshordozó és a közös javak és tudás gyarapítására és értékesítésére alkalmas erőforrásnak tekinthető (Z. Karvalics/Kollányi, 2005).

A 2000-ben megrendezett lisszaboni csúcson az Európai Unió államfői elhatározták, hogy az Uniót „2010-ig a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasági egységévé kell tenni, amely több és jobb munkahely teremtésével és erősebb társadalmi összetartással képessé válik a gazdasági növekedés fenntartására”. Egy olyan digitalizált gazdaságot és társadalmat terveztek, amelyben az életszínvonal és a munkakörülmények javulnak, a munkalehetőségek bővülnek és a termelékenység folyamatosan nő. A célok eléréséhez szükséges egyik legfontosabb feltétel az „infokommunikációs” technológiák (ICT) minél szélesebb körű elterjesztése. Lisszabonban a vezetők nem az Európai Unió makroökonómiai stabilitására helyezték a hangsúlyt, hanem strukturális reformokat hirdettek, amelyek egyik kiemelt területe a digitális társadalom kiterjesztése, ezáltal a tudástársadalom megalapozása (Blanke et al., 2002).

¹ Nonaka, 1991:96

2. A kutatás céljai és kérdései

A doktori értekezésemben empirikusan, kvantitatív kutatási módszerekkel vizsgáltam meg a tudásmenedzsmen sajátosságait a magyar szervezetek esetében. Közreműködésemmel egy kérdőíves felmérés került kidolgozásra és lebonyolításra, amelynek eredményei képezik a vizsgálataim primer adathalmazát. Kísérletet tettem egy szervezet tudásmenedzsmen-gyakorlatát leíró faktorok modellezésére és egy érettségi modell megalkotására. A tudásmenedzsmen sajátosságainak megállapításán túlmenően megkíséréltem egy szervezet tudásmenedzsmen-gyakorlata fejlettségi szintjének leírását egy mutatószám megalkotásával. Megvizsgáltam, hogy a szervezet mérete és a tudásmenedzsmen fejlettségi szintje között van-e összefüggés.

Kvalitatív, esettanulmány módszerrel vizsgáltam a kapcsolatot a tudásmenedzsmen programok sikeres alkalmazása és a szervezeti kultúra között. A vizsgálatomhoz egy szekunder adatbázist is alkalmaztam. Interjúkat bonyolítottam le a primer és a szekunder kutatás közös résztvevőivel.

Az értekezésemhez kutatási keretként, eszközként a „Tudásmenedzsmen Magyarországon 2005/2006” felmérés mintáját alkalmaztam.

Célkitűzéseimet elméleti, gyakorlati és módszertani megközelítésből is alátámasztom.

Elméleti oldalról a szakirodalomban elsősorban esettanulmányokra alapozó megközelítések találhatók a tudásmenedzsmen témakörében, bár előfordulnak statisztikai eszközökkel végrehajtott elemzések és tanácsadó vállalatok nagyobb mintás felmérései is. Ennek oka valószínűleg az, hogy a tudásmenedzsmen alapfogalmainak nincs egységes értelmezése, így az egyes tudományterületek képviselői eltérő felfogásuk miatt mást helyeznek a középpontba. Az egyes szerzők kiváló modelleken és esettanulmányokon keresztül mutatják be a tudásmenedzsmen kialakulását, ugyanakkor a szakirodalomból hiányzik a kvantitatív módszereken alapuló megközelítés. A tudásmenedzsmen irodalmának térhódítása figyelhető meg, egyre nagyobb számban jelennek meg tudásmenedzsmenrel kapcsolatos kutatások, könyvek és publikációk, ezért az általam választott kutatási terület időszerű.

Gyakorlati oldalról a legújabb, közreműködéssel kidolgozott és lebonyolított kérdőíves felmérést több szempont is indokolta: egyrészt, hogy a legutóbbi 2002. évi magyar felmérés óta bekövetkezett gazdasági változások (globalizáció, növekvő versenyhelyzet, stb.); másrészt, hogy a korábbi magyar felmérések kizárólag a nagyvállalati körre korlátozódtak. Az eltelt időszak azonban a kisebb vállalkozások számára is fejlődést jelentett, így célszerű volt kiterjeszteni a vizsgálatot erre a célcsoportra is. Harmadrészt pedig az információtechnológia fejlődése és alkalmazásának elterjedése rohamos változáson ment keresztül. Az új eszközök, új lehetőségeket teremtenek a szervezetek számára, ezáltal jelentős változások diagnosztizálhatók.

Módszertani oldalról az utóbbi évek kutatásaiban egyre nagyobb szerepet kapnak a kvalitatív kutatások, amelyek a tudásmenedzsment folyamatának, működési mechanizmusának megértését kísérlik meg. Ugyanakkor a kvantitatív módszereknek továbbra is van létjogosultságuk. Ezen módszerek közül külön kiemelendők a valószínűség-számítási és matematikai-statisztikai adatelemzési módszerek, amelyek kiválóan használhatóak a tudásmenedzsment kutatásánál. Az utóbbi két évtizedben megjelentek a Tudásmenedzsment területén is az ún. érettségi modellek, bár eddig még leginkább informatikai nagyvállalatok (Microsoft, Siemens) tettek kísérletet a tudásmenedzsment folyamatok modellezésére.

A doktori értekezésem fő célkitűzése, hogy a gyakorlatban hasznosítható, ugyanakkor elméletileg és módszertanilag megalapozott megközelítés kerüljön kidolgozásra, amely elősegíti a szervezetek tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeinek feltérképezését és megvalósítását, valamint rámutasson mindezek támogatására alkalmas tudásmegosztó kultúra kialakításának jelentőségére.

A doktori értekezésemben az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

1. Melyek egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát meghatározó tényezők?
2. Hogyan határozható meg egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje?
3. Van-e összefüggés a szervezet mérete és tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje között?
4. Kimutatható-e kapcsolat a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlata és szervezeti kultúrája között?

3. A kutatási modell

1. Hipotézis

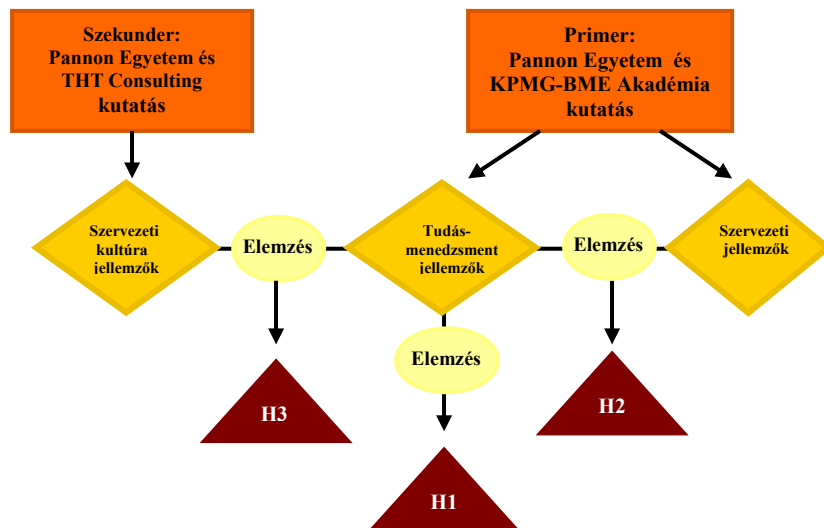
Egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlata determináns faktorok segítségével jellemezhető, amelyekből egy folytonos érettségi modell vázolható fel. A tudásmenedzsment faktorokból megállapítható továbbá a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje.

2. Hipotézis

A „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” empirikus felmérés eredményeinek elemzésével bebizonyítható, hogy a felmérés adatbázisában szereplő szervezetek esetében a tudásmenedzsment fejlettségi szintje szorosan összefügg a szervezet méretével.

3. Hipotézis

Feltételezhető, hogy a domináns „irányított rakéta” típusú szervezeti kultúrával rendelkező szervezetek sikeresen alkalmaznak tudásmenedzsment programokat.



1. ábra A kutatás struktúramodellje

(Téglalap: az alkalmazott primer és szekunder kutatások; Rombusz: a kutatási adatok a szervezeti kultúrára, a tudásmenedzsmentre és a vállalat általános mutatóira vonatkozóan; Ellipszis: kvantitatív és kvalitatív elemzések; Háromszög: hipotézisek)

A szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatát meghatározó tényezők megállapításához a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” primer kutatás eredményeit használtam fel. Vizsgálatom célja volt, hogy meghatározzam a vizsgált magyar szervezetek esetében a tudásmenedzsment-gyakorlatot leíró faktorokat. Az elemzés a kutatás struktúramodelljében az 1. hipotézis (H1) alátámasztására szolgál.

A tudásmenedzsment fejlettségi szintje és a szervezetek mérete közötti összefüggések felderítéséhez szintén a primer kutatás eredményeit használtam fel. A felmérésben az árbevétel nagyságára és a foglalkoztatottak létszámára vonatkozó kérdések segítségével határoztam meg az egyes szervezetszereket. Vizsgálatom célja volt, hogy megállapítsam van-e összefüggés a vizsgált szervezetek esetében a tudásmenedzsment fejlettségi szintje és a szervezetek mérete között. Az elemzés a kutatás struktúramodelljében a 2. hipotézis (H2) alátámasztására szolgál.

A tudásmenedzsment és a szervezeti kultúra összefüggéseinek vizsgálatához mind a primer, mind a szekunder kutatás eredményeit felhasználtam. Vizsgálatom célja volt, hogy megállapítsam a kiválasztott szervezetek esetében van-e összefüggés a tudásmenedzsment programok alkalmazása és a szervezeti kultúra között. Az elemzés a kutatás struktúramodelljében a 3. hipotézis (H3) alátámasztására szolgál.

A kutatás központi modellje hivatott bemutatni a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának feltételezett befolyásoló tényezőit. Az ábrán szereplő nyilak a feltételezett hatásmechanizmust szemléltetik.



2. ábra A kutatás központi modellje

4. A kutatási módszertan

Kvantitatív felmérés

A kutatási munkám középpontjában a leíró jellegű felmérés, a megkérdezéses vizsgálat állt. A „Tudásmenedzsmet Magyarországon 2005/2006” felmérés, a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke és a KPMG-BME Akadémia együttműködésében valósult meg.

A felmérés résztvevői négy fő témakörben, összesen huszonhat kérdésre adhattak választ, az általános információk, a tudásmenedzsmet, a tudásmenedzsmet program sikeressége, valamint a tudásmenedzsmet-technológia és beruházás témakörökben. A kérdőíves felmérés 2005. februártól egy éven keresztül zajlott és Web-alapú on-line, Internetes kutatás formájában valósult meg. A felmérés során 130 szervezet válasza került az adatbázisba, és váltak a kutatási munkám alapjává. Az empirikus felmérés kérdőíveinek kiértékelése a Dipolar - Professional Quest 3.5 és a Microsoft Office Excel 2003 szoftverek segítségével zajlott. A kvantitatív elemzések során ökonometriai módszereket is alkalmaztam, amelyekhez az SPSS 13.0 statisztikai programot használtam fel.

A kutatási minta

A korábbi hazai felmérések kizárólag nagyvállalatokra összpontosítottak, ezért a szélesebb körű mintaösszetétel érdekében a felmérés célcsoportja kiterjedt a kis- és középvállalkozásokra, intézményekre is. A felmérésben résztvevő magyarországi szervezetek között megtalálhatóak magántulajdonban levő magyar társaságok, külföldi és magyar vegyes tulajdonú vállalkozások, globális nemzetközi társaságok magyarországi leányvállalatai, továbbá oktatási-, egészségügyi- és államigazgatási intézmények is. A válaszadók főként felsővezetők, tulajdonosok, továbbá a humán, a stratégiai valamint az informatikai terület vezetői voltak. A résztvevők között vannak gazdasági, pénzügyi, marketing, beszerzési és logisztikai, valamint a tanácsadási területek középvezetői is. A felmérésben részt vett szervezetek között valamennyi iparág képviseltette magát különböző arányban. A válaszadók többsége az információtechnológia (IT), az ipari termelés, az üzleti szolgáltatások és a kiskereskedelem területén végzi tevékenységét. Jelentős arányban az államigazgatás is szerepel a mintában (KPMG-BME Akadémia, 2006).

Kvalitatív elemzés

A tudásmenedzsment és a szervezeti kultúra összefüggéseinek vizsgálatához a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” empirikus felmérés adatbázisát, valamint a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke és a holland Trompenaars Hampden Turner Consulting együttműködésében megvalósított magyar kultúra kutatást, mint szekunder adatbázist alkalmazom (Kovács, 2006). Azért választom a Trompenaars-féle kultúra modellt, mert egyrészt igazoltnak látom a modell értelmezését, másrészt pedig a szekunder kutatás eredményei relevánsak az értekezésem szempontjából.

Véleményem szerint az „irányított rakéta” típusú szervezeti kultúra sajátosságai azok, amelyek a leginkább támogatják a tudásmenedzsment programok megvalósításának sikerét. Az „irányított rakéta” kultúra projekt-orientált, egyenlőségre törekvő, feladatokra összpontosító és jellemzően csoportok által végzett tevékenységeket folytat. A primer és a szekunder kutatások közös résztvevőiből hat szervezetre volt jellemző a domináns „irányított rakéta” kultúra, így ezen szervezeteknél interjút készítettem, tanulmányoztam a tudásmenedzsment-gyakorlatukat a megvalósított és alkalmazott tudásmenedzsment-elemek mentén. Megvizsgáltam a primer kutatás eredményeit, részletesen elemezve a kérdőív releváns kérdéseire adott válaszokat, áttanulmányoztam a helyszíni szemle során összegyűjtött szervezeti dokumentációkat, valamint letöltöttem az Internetről egyéb, a szervezet minél alaposabb szemléltetését alátámasztó információkat.

5. A kutatás eredményei

A magyar szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlata

A doktori értekezésem primer adatbázisát a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” empirikus felmérés eredményei alkották. Ezért elsőként, a felmérés alapján a megvizsgált magyarországi szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatából levonható következtetéseket értelmezem.

A magyarországi szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatát összességében az jellemzi, hogy már felismerték a tudás hatékony menedzselésének jelentőségét, rendelkeznek hasznosítható tudással és az ehhez szükséges infrastruktúrával is.

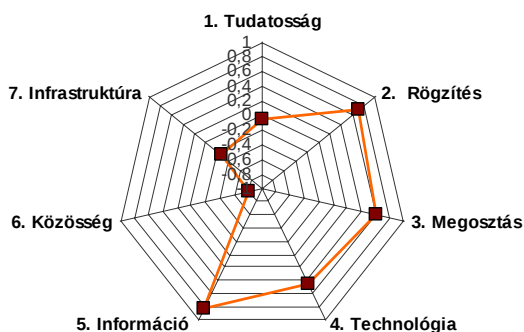
Átfogó stratégiával még kevesen rendelkeznek, ugyanakkor szinte valamennyi szervezet tett már lépéseket a tudásmenedzsment programokban rejlő értékek kiaknázására. A tudásmenedzsment alkalmazásától leginkább a szervezeti együttműködés hatékonyságának fejlődését, a minőség javulását, valamint a hozzáadott érték növelését várják. A válaszadók közel egyharmadának nincs információja a szervezetnél működő tudásmenedzsment programról. A programmal rendelkezők legnagyobb arányban a tudásmegosztást és -hozzáférést javító, valamint a tudásbázist kialakító és tudásmegosztó kultúrát támogató programot említették. A felmérés megállapította, hogy a tudás hosszú távú menedzselése legfőbb feltételének a munkaerő motiválását és a tudásmenedzsment munkafolyamatokba integrálását tekintik. A szervezetek nagy többsége, alkalmazza az Internetet, vállalati intranetet és adatbázis-rendszereket, ugyanakkor a speciális alkalmazások használata még alacsony mértékű. A tudásmenedzsment kezdeményezések között a dokumentumtároló rendszer, az információközpont és a szervezeti egységek együttműködési hálózatának kialakítása szerepelnek az elsők között.

Az elmúlt 15 évben három jellemző szakasz azonosítható be: az elsőben a szervezeti tudás szervezett és strukturált dokumentálása volt a meghatározó, a másodikban annak elősegítése, hogy a munkatársak ismeretei megoszthatóak és hasznosíthatóak legyenek a szervezeten belül, míg a jelenlegi, harmadik szakaszban már a szakmai közösségek és a kompetencia központok hálózatainak együttműködése a cél. A felmérés eredményéből arra lehet következtetni, hogy a hazai szervezetek többsége a második szakasznál tart (KPMG-BME Akadémia, 2006).

A szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát meghatározó tényezők összefüggései

A szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlata fejlettségi szintjének meghatározásához szükség volt egy mérőszám rendszerre, amely alapján korrelációanalízist és összehasonlításokat lehet elvégezni a tudásmenedzsment-elemekre vonatkozóan. Faktoranalízis segítségével meghatároztam a hét determináns faktort. A faktorértékek sugárdiagramon történő ábrázolásával megalkottam a „Tudásmenedzsment-profil-t”², amely egy folytonos érettségi modellnek tekinthető. A hét faktor mindegyike egy-egy területet ölel fel, amelyek tudásmenedzsment-elemei szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

² Saját elnevezés



3. ábra Tudásmenedzsment-profil

A tudatosság faktor a tudatos tudásmenedzsment-gyakorlat kialakítását megeremtő alapvető tényezők összességét jelenti. Ide tartozik a tudásmenedzsment stratégia, programok, tréning és tudatosítás.

A rögzítés faktor a szervezetben fellelhető szellemi tőke tárolására és rögzítésére szolgáló tényezőket gyűjti össze, mint például a tudásvagyon mérési és a tudásbázis kialakító programok vagy a dokumentumtárolás.

A megosztás faktor a tudástranszferhez kapcsolható programokat és kezdeményezéseket foglalja magában, élén olyan programokkal, mint a tudásmegosztó kultúra kiépítését támogató vagy a tudásmegosztást és -hozzáférést támogató programok.

A technológia faktor speciális információtechnológiai alkalmazásokat és megoldásokat tartalmazza. Itt található többek között a dokumentummegosztó rendszer és a döntéstámogató rendszer is.

Az információ faktor azon tényezők összessége, amelyek a szervezetben megtalálható információ kezelésével kapcsolatosak, ilyen például tudásközpont, az adatbázis rendszer és a formális információs csatornák.

A közösség faktor azon tudásmenedzsment kezdeményezéseket gyűjti össze, amelyek speciális „közösségek” létrehozására koncentrálnak. Ide tartoznak a beszállítói közösségek, és az ügyfélközösségek.

Az infrastruktúra faktorban azon tényezők szerepelnek, amelyek a tudásmenedzsment alapvető informatikai támogatását nyújtják (pl. Internet, vállalati Intranet).

A Tudásmenedzsment-profil modell segítségével meghatározhatók egy szervezet esetében azok a tudásmenedzsment területek, amelyek kiemelkednek, lemaradást mutatnak, vagy éppen megfelelnek a magyar átlagnak. Lehetővé teszi az összehasonlítást más szervezetekkel vagy szervezet csoportokkal, továbbá meghatározhatók azon tudásmenedzsment területek, amelyek esetében fejlesztésre van szükség. A modell nem írja elő, hogy milyen sorrendben kell kidolgozni és alkalmazni az egyes területekhez tartozó tudásmenedzsment-elemeket, csak az egyes területeken való továbblépésre hívja fel a figyelmet.

A Tudásmenedzsment-profil faktorértékeinek súlyozatlan számtani átlagából származtattam a „Tudásmenedzsment-index”³ mutatószámot, amely a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintjét szemlélteti. Az index értékek meghatározásával lehetőségem nyílt összehasonlításokat végezni az árbevétel nagysága szerint képzett szervezetcsoportok között.

A szervezeti méret és a tudásmenedzsment-gyakorlat fejlettségi szintjének kapcsolata

Az értekezésem második hipotézise a szervezetek méretének és a tudásmenedzsment-gyakorlat fejlettségének összefüggését kutatta. A primer kutatás teljes adatbázisán elvégeztem a korrelációanalízis, és megállapítottam, hogy szignifikáns korreláció van mind a szervezet árbevétele, mind pedig a foglalkoztatottak létszámára vonatkozóan. Az árbevétellel jelentkezett szorosabb összefüggés miatt, az árbevételt választottam a további elemzések alapjává.

Az árbevétel szerint hat csoportot képeztem, az empirikus felmérés kérdőívében szereplő besorolás szerint és elvégeztem a korrelációanalízist. Azt tapasztaltam, hogy a Tudásmenedzsment-index értéke az árbevétel mértékének növekedésével nő. Tehát minél nagyobb a szervezet árbevétele, annál fejlettebb a tudásmenedzsment-gyakorlata. Ennek több magyarázata is lehetséges. A kisebb szervezeteknél a tudásmenedzsment tevékenységek sokszor ad hoc jellegűek, de a méret növekedésével a tevékenységek egyre sokrétűbbek, ami a növekvő munkamegosztást, a folyamatok formalizálását eredményezi. A nagyobb szervezetben nagyobb mértékű specializációra van szükség, amely magas szintű szaktudást igényel, ezért fokozottan jelentkezik a tudásmenedzsment tevékenységek összehangolásának követelménye, amelyben fontos szerepet játszanak az anyagi lehetőségek.

³ Saját elnevezés

Minél nagyobb a vállalat, annál többet kell költenie a feladatok elvégzéséhez szüksége infrastruktúra megteremtésére és minél nagyobb az árbevétele, annál könnyebben teremti elő a szükséges fedezetet. A munkaerő létszámának növekedésével egyre nagyobb hangsúly kerül a csoportos munkavégzésre. A csoport azonban csak akkor képes hatékonyan működni, ha a csoport tagjai között a tudástranszfer lehetősége biztosított. Az információtechnológiai rendszerek hatékony támogatást nyújtanak az információ és tudás áramoltatásához, ez azonban nem csupán technikai, hanem anyagi jellegű kérdés is, így a nagyobb árbevétellel rendelkező szervezetek könnyebben tudják megvalósítani a rendszerek integrálását a szervezet mindennapi működésébe.

A tudásmenedzsment-gyakorlat és a szervezeti kultúra kapcsolatának összefüggései

A primer és szekunder kutatások közös mintahalmazán elvégeztem a tudásmenedzsment-gyakorlat és a szervezeti kultúra összefüggéseinek vizsgálatát esettanulmány módszer alkalmazásával.

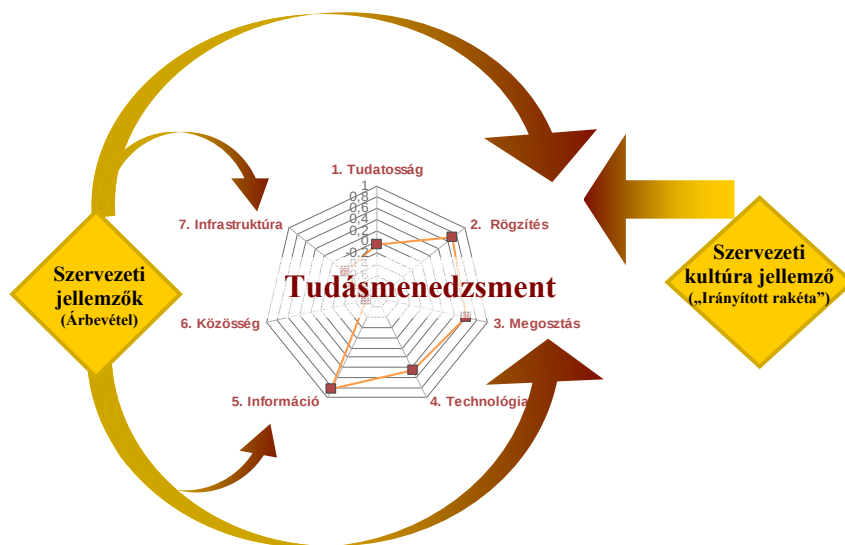
Hat „irányított rakéta” szervezeti kultúrával rendelkező szervezet esetét vizsgáltam, tanulmányoztam a tudásmenedzsment-gyakorlatukat a különböző megvalósított és alkalmazott tudásmenedzsment-elemek mentén. Megállapítottam, hogy mind a hat szervezet esetében a tudásmenedzsment programok alkalmazása sikeres. Az esettanulmányokon kívül, röviden áttekintettem a további szervezeti kultúra típussal jellemezhető szervezeteket. A domináns családi vagy Eiffel torony kultúra jegyeit magán hordozó szervezetek kevésbé sikeresen, vagy nem alkalmaznak tudásmenedzsment programokat. Ez utóbbi megállapítást nem teljes körű esettanulmány elemzéssel alátámasztott módszerrel végeztem, így ennek eredményét tézisszerűen nem fogalmaztam meg.

Az eredmények alapján azt a következtetést vontam le, hogy a szervezeti kultúra összefüggésben állhat a szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatával. A projekt orientált, csoportos munkavégzésen alapuló kultúrátípus feltételezett hatásmechanizmusa pozitív tudásmenedzsment tekintetében. A tudásmenedzsment-gyakorlat sikeres megvalósítása szempontjából fontos ismérvek megtalálása hasznos információ a menedzsment számára a tudásmegosztó kultúra kiépítéséhez vezető úton.

6. Tézisek megfogalmazása

A kutatási modellem a tudásmenedzsment összefüggéseit ábrázolja egyrészt a szervezet méretéhez, másrészt pedig a szervezeti kultúrához viszonyítva.

Az alábbi ábra szemlélteti a kutatás során megalkotott Tudásmenedzsment-profil érettségi modellt, amely magában foglalja a hét determináns faktort. Ezen faktorok határozzák meg egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát. A tudásmenedzsment faktorokból származtatott Tudásmenedzsment-index és a szervezet árbevétele közötti összefüggések vizsgálata szignifikáns korrelációt mutatott a rögzítés, a megosztás, az információ és az infrastruktúra faktorok tekintetében. A modell szemlélteti továbbá a szervezeti kultúra tudásmenedzsment programok sikerességére tett hatásmechanizmusát. A megvizsgált esetek elemzése során megállapítottam, hogy valamennyi domináns irányított rakéta típusú kultúrával rendelkező szervezet sikeres tudásmenedzsment programok alkalmazása tekintetében.



4. ábra A szervezeti méret/szervezeti kultúra és a tudásmenedzsment összefüggései

1. Tézis

Egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlata hét determináns faktor – a tudatosság, a rögzítés, a megosztás, a technológia, az információ, a közösség és az infrastruktúra - segítségével jellemezhető.

A determináns faktorok alkotják a „Tudásmenedzsment-profil” folytonos érettségi modellt, amely a tudásmenedzsment-gyakorlat feltérképezésének eszközeként alkalmazható.

A determináns faktorok értékeinek átlagából meghatározható a „Tudásmenedzsment-index”, amelynek segítségével összehasonlítható a szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje.

2. Tézis

A vizsgált magyar szervezetek vonatkozásában a tudásmenedzsment fejlettségi szintje szorosan összefügg a szervezet méretével. A nagyobb árbevétellel rendelkező szervezetekre magasabb Tudásmenedzsment-index érték jellemző.

A hét tudásmenedzsment faktor közül a rögzítés, a megosztás, az információ és az infrastruktúra faktorok mutatnak szignifikáns korrelációt a szervezet árbevételével.

3. Tézis

A vizsgált magyar szervezetek vonatkozásában a domináns „irányított rakéta” típusú szervezeti kultúrával rendelkező szervezetek esetében a tudásmenedzsment programok alkalmazása sikeres.

7. Önálló, újszerű eredmények

A doktori értekezésem célkitűzése a magyar szervezetek tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata volt. Egyrészt a közreműködéssel megvalósult egy empirikus kérdőíves felmérés, amelynek eredménye képezte a vizsgálataim primer adatainak alapot. A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos korábbi hazai felmérések egyike sem végzett hasonló mintanagyságú kutatást. Mind a részvételi arányban (130 szervezet), mind pedig a válaszadók széles vertikumában (100 Milliárd Ft alatti és a 10 Milliárd Ft feletti árbevétellel rendelkező szervezetek jelenléte) egyedülálló, új eredmények születtek.

Meghatároztam egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát leíró hét faktort, amelyek modellezésével megalkottam a Tudásmenedzsment-profil érettségi modellt. A modellt alkotó hét faktor a tudatosság, a rögzítés, a megosztás, a technológia, az információ, a közösség és az infrastruktúra. A folytonos érettségi modell a tudásmenedzsment-faktorok segítségével azonosítandó területeket nevez meg, amelyeken belül az egyes tudásmenedzsment-elemek bevezetésével és alkalmazásával tudja a szervezet fejleszteni tudásmenedzsment-gyakorlatát.

A tudásmenedzsment faktorok értékéből létrehoztam egy új mutatószámot, a Tudásmenedzsment-indexet, amely egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintjét mutatja meg. Az empirikus felmérésben résztvevők szervezet esetében ez a mutatószám a teljes minta átlagához való viszonyt fejezi ki, vagyis megmutatja, hogy egy szervezet átlagos, átlag alatti vagy éppen átlag feletti tudásmenedzsment-gyakorlattal rendelkezik-e.

A szervezet mérete, ezen belül is a szervezet éves árbevétele és a tudásmenedzsment fejlettségi szintje között összefüggést találtam. Megállapítottam, hogy egy szervezet minél nagyobb árbevétellel rendelkezik, annál nagyobb a Tudásmenedzsment-index értéke, vagyis tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje annál magasabb.

Megvizsgáltam a Trompenaars-féle szervezeti kultúra típusok közül az „irányított rakéta” típusú kultúrával rendelkező szervezetek esetében a tudásmenedzsment programok alkalmazását. Interjút készítettem a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” felmérés valamint a Magyar nemzeti kultúra kutatás (Kovács, 2006) közös résztvevőivel. Megállapítottam, hogy valamennyi „irányított rakéta” szervezeti kultúrával rendelkező szervezet sikeres tudásmenedzsment programot folytat, amelyből következtethető, hogy ezen kultúratípus sajátosságai támogatják a tudásmenedzsment-gyakorlat ideális működését.

Az általam megalkotott új definíciók, következtetések és megállapítások korábban, más szerző által nem kerültek bemutatásra, azokat elemzéseim, vizsgálataim alapján fogalmaztam meg, valamennyi saját, önálló eredménynek tekinthető.

Kutatási kérdések megválaszolása

1. Melyek egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát meghatározó tényezői?
 - ✓ Tudásmenedzsment-faktorok: hét determináns tudásmenedzsment-faktort határoztam meg: tudatosság, rögzítés, megosztás, információ, technológia, közösség, infrastruktúra.
 - ✓ Tudásmenedzsment-profil: folytonos érettségi modell, amely vizuálisan szemlélteti egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát.
2. Hogyan határozható meg egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje?
 - ✓ Tudásmenedzsment-index: leírja a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintjét.
3. Van-e összefüggés a szervezet mérete és tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje között?
 - ✓ Szignifikáns korreláció: a Tudásmenedzsment-index értéke és a szervezet éves árbevétele között.
4. Kimutatható-e kapcsolat a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlata és szervezeti kultúrája között?
 - ✓ Az irányított rakéta típusú kultúra: a tudásmenedzsment programok alkalmazása sikeres.

8. A kutatás gyakorlati alkalmazhatósága

Doktori kutatásom lebonyolítása során fontos szempont volt a gyakorlatban is hasznosítható eredmények kidolgozása. Az empirikus felmérés, amelynek eredménye a vizsgálataim alapját képezte, képet ad a magyarországi vállalatok és intézmények tudásmenedzsment-gyakorlatáról, bemutatja, hol tartanak a tudásmenedzsment fejlesztésében, alkalmazásában, és mennyire foglalkoznak tudatosan a szervezetenél felhalmozott tudás kezelésével.

A Tudásmenedzsmment-profil a tudásmenedzsmment-gyakorlat feltérképezésének egy eszköze lehet, amelynek alapját képező tudásmenedzsmment-faktorok meghatározzák a tudásmenedzsmment-gyakorlat során kidolgozandó és fejlesztendő területeket, a faktorokat alkotó tudásmenedzsmment-elemek pedig a konkrét tevékenységeket jelentik meg. Minden szervezet számára a sikeresség és a hosszú távú fennmaradás szempontjából kritikus jelentőségű a szervezeti tudás és a tudásmenedzsmment-gyakorlat eredményes alkalmazása. A hazai szervezetek is felismerték a tudás menedzselésében rejlő előnyöket, ugyanakkor a lehetőségeket hatékonyan kiaknázó, sikeres szervezetté csak azok válhatnak, amelyek képesek felismerni és kezelni a tudásmenedzsmment-gyakorlat területeit. A Tudásmenedzsmment-profil egy olyan keretrendszer, amely nem határozza meg a fejlesztés időbeli sorrendjét, csupán meghatározza az egyes területeket. A modell továbbfejleszthető, hiszen jelenleg csupán a tudásmenedzsmment-gyakorlat belső folyamataival foglalkozik, és nem veszi figyelembe a környezeti hatásokat.

Feltételezve, hogy a tudásmenedzsmment-gyakorlat egyes területeinek nincs fontossági sorrendje, a tudásmenedzsmment-faktorok átlagából származtatott Tudásmenedzsmment-index segítségével szervezetek vagy szervezetcsoportok tudásmenedzsmment-gyakorlatának fejlettségi szintje állapítható meg, ezáltal összehasonlítások végezhetők, akár a közös iparágba tartozó vagy a hasonló mérettel rendelkező szervezetek között.

Meghatározó gyakorlati jelentősége van a tudásmenedzsmment és a szervezeti kultúra összefüggését igazoló megállapításnak is. A legújabb kutatások azt bizonyítják, hogy a szervezeti kultúrának kiemelt szerepe van a tudásmenedzsmment program sikeres alkalmazására. A szervezeteknek stratégiát kell kidolgozni a tudásmegosztó kultúra kialakítására. A kutatás bebizonyította, hogy az „irányított rakéta” típusú szervezetek sikeres tudásmenedzsmment programot alkalmaznak, míg az egyéb típusok esetén ennek ellenkezője került igazolásra. Azok a szervezetek fognak sikeres tudásmenedzsmment-gyakorlatot folytatni, amelyek nem próbálják meg megváltoztatni a szervezeti kultúrát, hanem a kultúrájuknak megfelelően építették be a rendszerbe a tudásmenedzsmment-gyakorlat területeit, figyelembe véve azon sajátosságokat, amelyek támogatják a tudásmegosztó kultúra kiépülését. A sikeres megvalósítás szempontjából fontos ismérvek fejlesztése hasznos lehet a szervezetek vezetői számára a tudásmegosztó kultúra kiépítéséhez vezető úton.

9. További kutatási irányok

A tudásmenedzsment kutatás további lehetséges kutatási irányvonalakat vetít előre, amelyek a következők:

- A közeljövőben kutatási téma lehet az empirikus felmérés megismétlése reprezentatív mintavétellel, a mintanagyság növelésével. A kutatás célja a magyar szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatának minél pontosabb megismerése, a változások és a fejlődés irányának beazonosítása.
- A Tudásmenedzsment-profil érettségi modelljének továbbfejlesztett változatába beépítésre kerülhetnének az egyéb, a tudásmenedzsmentre ható külső tényezők, mint pl. a szervezeti kultúra, a struktúra vagy a leadership.
- Z. Karvalics és Kollányi gondolata szerint: „feladatunk: a „tudás Európája”-nak létrehozása”. (Z. Karvalics/Kollányi, 2005:5) Ezen gondolat továbbfejlesztéseként a kutatás kiterjeszthető a 2004-ben az Európai Unióhoz csatlakozott országok szervezeteire is, hiszen fontos lenne megállapítani az egyes országok tudásmenedzsment-gyakorlata fejlettségi szintjének különbségeit.
- A tudásmenedzsment rendszeres időközönként való megismétlése és kiterjesztése az Európai Unió valamennyi országára, lehetőség nyílna a versenyképesség és a tudásmenedzsment közötti összefüggések feltárására, hiszen az országok versenyképességi indexe hozzáférhető. Felmerül a lehetősége egy olyan kutatásnak is, amely azt megvizsgálná, milyen összefüggés van a tudásmenedzsment-faktorok és a versenyképesség között.
- A tudásmenedzsment felméréssel párhuzamosan nemzeti kultúra kutatás lebonyolítása is lehetséges, hiszen ha nagyobb minta állna rendelkezésre, akkor nem csupán esettanulmányok módszerével, hanem statisztikai elemzésekkel is kimutatható lenne az összefüggés a szervezeti kultúra és a tudásmenedzsment között.

10. Publikációk

Hazai konferencia előadás

ÓVÁRI N.: A tudásmenedzsment alkalmazásának empirikus vizsgálata. Tudás és versenyképesség pannon szemmel, Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, Pannon Egyetem, Veszprém, 2006. június 2.

ÓVÁRI N.: Tudásmenedzsment – a szavakba önthető tudás. Gazdaságinformatikai Konferencia (GIKOF), Széchenyi István Egyetem, Győr, 2006. november 10.

ÓVÁRI N.: Magyar kis-, közép- és nagyvállalatok tudásmenedzsment gyakorlata egy empirikus kutatás tükrében. „Tudásmenedzsment és a hálózatok regionalitása” Fiala regionalisták V. országos konferenciája, Széchenyi István Egyetem, Győr, 2006. november 10-11.

ÓVÁRI N.: Tudásmenedzsment alkalmazása a vállalati szférában. Tudásvállalkozóvá válás Konferencia. Tudás Sziget Menedzsment Gondolkodó és Gyakorló Műhely, Pannon Egyetem, Veszprém, 2007. március 27.

OBERMAYER-KOVÁCS N. / CSEPREGI A.: Perspectives of Knowledge Management – Investigations at Hungarian Organizations, Business Sciences Symposium for Young Researchers, Feast of Hungarian Science 2007, Budapest Tech Hungary, Keleti Károly Faculty of Economics, Budapest, 2007. november 16.

Hazai konferencia kiadvány

ÓVÁRI N.: A tudásmenedzsment alkalmazásának empirikus vizsgálata. Tudás és versenyképesség pannon szemmel, Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötete, Pannon Egyetem, Veszprém, II. kötet, 138-142, 2006

OBERMAYER-KOVÁCS N. / CSEPREGI A.: Perspectives of Knowledge Management – Investigations at Hungarian Organizations, in Proceedings of Business Sciences Symposium for Young Researchers, Feast of Hungarian Science 2007, Budapest Tech Hungary, Keleti Károly Faculty of Economics, Budapest, 27-36, 2007

Könyv, könyvrészlet, tanulmány

TOMKA J. / ÓVÁRI N.: Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006. KPMG - BME Akadémia – Pannon Egyetem Riport kiadványa, KBA Oktatási Kft, Budapest, 2006

ÓVÁRI N.: A magyar szervezetek tudásmenedzsment gyakorlata. Megragadni a megfoghatatlant... - Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben, MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottságának gyűjteményes kötete, N. & B. Kiadó, Budapest, I. kötet, 155-170, 2006

ÓVÁRI N.: Magyar kis-, közép- és nagyvállalatok tudásmenedzsment gyakorlata egy empirikus kutatás tükrében. Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola Évkönyve, Széchenyi István Egyetem, Győr, 177-185, 2007

SZABÓ L. / O. KOVÁCS Z. / ÓVÁRI N. : A fenntartható fejlődés forrása – a kulturális tőke sajátossága és hozzádoka. Menedzsment a XXI. Században, Tanulmányok Gaál Zoltán 60. születésnapjára, Szervezési és Vezetési Tanszék, Pannon Egyetem, Veszprém, 359-378, 2007

GAÁL Z. / SZABÓ L. / ÓVÁRI, N.: Cultural impacts on organizational knowledge sharing. DAAAM International Scientific Book 2007, Vol. 6, Publisher DAAAM International Vienna, Vienna 2007 (megjelenés alatt)

Nemzetközi konferencia előadás

ÓVÁRI N.: The future: knowledge sharing culture. MicroCAD 2004 International Scientific Conference, Miskolci Egyetem, Miskolc, 2004. március 18-19.

ÓVÁRI N. / CSIZMADIA T.: Tudásmenedzsmment – csodaszer vagy múló hóbort? XVII. Karbantartás és a jövőorientált menedzsmment Nemzetközi Konferencia, Veszprémi Egyetem kiadványa, Veszprém, 2005. június 6-8.

ÓVÁRI N.: Tudásmenedzsmment Magyarországon – 2005/2006-os empirikus kutatás. XVIII. Karbantartás - Megbízhatóság Megbízhatósági Kultúra Nemzetközi Konferencia, Pannon Egyetem, Veszprém, 2006. június 12-14.

GAÁL Z. / SZABÓ L. / ÓVÁRI, N.: Knowledge Management Through Cultural Lens. Virtual Presentation. The Seventh International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organisations, Singapore Management University, Singapore, 24 – 27th July 2007

GAÁL Z. / SZABÓ L. / ÓVÁRI, N.: Knowledge Management and its Cultural Perspective. 2nd International Conference on Knowledge Management in Organization, University of Salento, Lecce, Italy, 10 - 11th September 2007

OBERMAYER-KOVÁCS N.: Knowledge Management – the verbalized intellectual capital. “The human factor in Regional Development” International Symposium, Vienna, Austria, 19th September 2007

GAÁL Z. / SZABÓ L. / ÓVÁRI, N.: Cultural impacts on Organizational Knowledge Sharing. 1st European DAAAM International Young Reserachers’ and Scientists’ Conference University of Zadar, Zadar, Croatia, 24-27th October 2007

Nemzetközi konferencia kiadvány

ÓVÁRI N.: The future: knowledge sharing culture. MicroCAD 2004 International Scientific Conference, Miskolci Egyetem kiadványa, Miskolc, 175-180, 2004

ÓVÁRI N. / CSIZMADIA T.: Tudásmenedzsmment – csodaszer vagy múló hóbort? Karbantartás és a jövőorientált menedzsmment Nemzetközi Konferencia, Veszprémi Egyetem kiadványa, Veszprém, 99-111, 2005

ÓVÁRI N.: Tudásmenedzsmment Magyarországon – 2005/2006-os empirikus kutatás. Karbantartás - Megbízhatóság Megbízhatósági Kultúra Nemzetközi Konferencia, Pannon Egyetem kiadványa, Veszprém, 157-164, 2006

GAÁL Z. / SZABÓ L. / ÓVÁRI, N.: Knowledge Management and its Cultural Perspective. In proceedings of Knowledge Management in Organization, New Trends in Knowledge Management, University of Salento, Lecce, 10-14, 2007

GAÁL Z. / SZABÓ L. / ÓVÁRI, N.: Cultural Impacts on Organizational Knowledge Sharing. Annals of DAAAM for 2007 & Proceedings of the 18th International DAAAM Symposium, DAAAM International, Vienna, Austria, 535-536, 2007

Hazai folyóirat

ÓVÁRI N.: Tudásmenedzsmet Magyarországon. Munkaügyi Szemle, 50. évfolyam, 9. szám, 20-22, 2006

ÓVÁRI N.: Tudásmenedzselés a magyar szervezeteknél. Személyügyi Hírlevél, XVII. évfolyam, február, 58-63, 2007

ÓVÁRI N.: Tudásmenedzsmet – a szavakba önthető tudás. Gazdaságinformatikai Konferencia, Gazdaságinformatikai Kutatási és Oktatási Fórum (GIKOF) szakfolyóirata, Széchenyi István Egyetem, Győr, IV. évfolyam, 6. szám, 2007 (megjelenés alatt)

ÓVÁRI N.: Tudásmegosztó kultúra. – IT Business, V. évfolyam, 30-31. szám, 24-25, 2007

GAÁL Z. / SZABÓ L. / OBERMAYER-KOVÁCS, N.: A tudásmenedzsmet kulturális befolyásoltsága. CEO Magazin, VIII. évfolyam, 2007/4. szám, 2007 (megjelenés alatt)

Díjak

ÓVÁRI N.: 2006 év PhD-díj. Gazdaságinformatikai Konferencia (GIKOF), Széchenyi István Egyetem, Győr, 2006. november 10.

ÓVÁRI N.: Author and Winner of Festo Young Researcher and Scientist Support Scholarship, 1st European DAAAM International Young Reserachers' and Scientists' Conference, University of Zadar, Zadar, Croatia, 24-27th October, 2007

ÓVÁRI N.: Best Young Researcher and Scientist Paper Award. 1st European DAAAM International Young Reserachers' and Scientists' Conference, University of Zadar, Zadar, Croatia, 24-27th October, 2007

11. Hivatkozások

BLANKE, J./CORNELIUS, P. K./METTLER, A./MUNDSCHENK, S./PAUA, F./VON HAGEN, J.: The Lisbon Review 2002-2003. An Assessment of Policies and Reforms in Europe. World Economic Forum, Geneva, http://www.weforum.org/pdf/Gcr/LisbonReview/LisbonReview_2002.pdf, 2002

KOVÁCS, Z.: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában: A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján, PhD értekezés, Pannon Egyetem, Veszprém, 2006

KPMG-BME Akadémia: Tudásmenedzsmet Magyarországon 2005/2006, KBA Oktatási Kft, Budapest, 2006

NONAKA, I.: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, November-December, 1991

Z. KARVALICS, L. / KOLLÁNYI B.: Humán tőke és versenyképesség, www.magyarorszag2015.hu/tanulmanyok, 2005

